



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

سياسة الاختيار والتعيين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

" دراسة ميدانية علي مديري ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية العاملين بشركات النقل الجوي الليبية العاملة بمدينة بنغازي "

إعداد :

طه أحمد الهادي الجهيمي

بكالوريوس إدارة أعمال – كلية الاقتصاد
جامعة بنغازي 2008/2007

إشراف:

د. عبد القادر عياد عامر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العليا (الماجستير) في الإدارة بتاريخ 20 / 4 / 2013 بقسم الإدارة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة بنغازي

ربيع -2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّنْ نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

صدق الله العظيم

الآية (76) سورة يوسف

الإهداء

إلى من أدين لهم بالفضل الأكبر بعد الله سبحانه وتعالى في كل ما حققت
والدِّي الكريمين أمدهما الله بطول العمر ووافر الصحة.

إلى سندي وعوني في الحياة أخي.

إلى زهرات العمر الطاهرة أخواتي.

إلى من سطرت معهم أجمل الذكريات أصدقائي.

وإلى كل من كان في انتظار إنجاز هذا العمل وساهم في إخراجه ولو بكلمة
طيبة.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله العظيم الجليل الحي القيوم ذي الجلال والإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، له المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد .. فيسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للدكتور الفاضل عبد القادر عياد عامر، وذلك لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وكانت لملاحظاته القيمة، وتوجيهاته السديدة، وأخلاقه الطيبة، ومعاملته الكريمة، الأثر الكبير في وصول هذه الدراسة وإظهارها بالصورة الحالية، فله عظيم شكري وتقديري وجزاه الله عني خير جزاء.

كما لا يفوتني أن أقدم خالص شكري وتقديري لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد وأخص بالذكر منهم أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة، كلاً من الدكتور عبد الجليل المنصوري والدكتور ناصر أحسونة والدكتور صبري جبران، وكل من ساعد وساهم على إنجاح وإتمام هذه الدراسة، ولجميع طلبة الدراسات العليا على إبداء النصح والتوجيه أثناء مرحلة الدراسة، والموظفين العاملين بشركات النقل الجوي اللبية لتكرمهم بملء استثمارات الاستبيان التي استخدمت في إعداد هذه الدراسة.

ويسرني أن أسجل أسمى آيات الحب والتقدير، إلى والدتي وإخوتي وأصدقائي، لتشجيعهم لي أثناء مراحل دراستي .

والشكر موصول لكل من ساهم وساعد في إعداد هذه الدراسة سواء بمعلومة أو توجيه أو رأي أو دعاء وجعلها الله لهم في ميزان حسناتهم.

الباحث ..

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية	أ
	الإهداء	ب
	شكر وتقدير	ج
	قائمة المحتويات	د
	قائمة الجداول	ز
	قائمة الأشكال	ح
	ملخص الدراسة	ط
1	الفصل الأول . الإطار العام للدراسة	
1.1	المقدمة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	9
4.1	أهداف الدراسة	10
5.1	أهمية الدراسة	11
6.1	فروض الدراسة	11
7.1	مجتمع الدراسة	12
8.1	منهجية الدراسة وهيكلتها	13
9.1	حدود ونطاق الدراسة	14
10.1	مصطلحات الدراسة	14
2	الفصل الثاني . سياسة الاختيار والتعيين	
1.2	المقدمة	17
2.2	مفهوم عملية الاختيار	17
3.2	أهمية عملية الاختيار والتعيين	20
4.2	مسؤولية عملية الاختيار والتعيين	21

22	تصنيفات معايير الاختيار.....	5.2
24	مصادر معايير الاختيار والتعيين.....	6.2
25	المصادر الداخلية.....	1.6.2
26	المصادر الخارجية.....	2.6.2
27	مراحل عملية الاختيار والتعيين	7.2
37	تقييم عملية الاختيار والتعيين.....	8.2

3 الفصل الثالث . الميزة التنافسية

42	المقدمة.....	1.3
43	مفهوم الميزة التنافسية.....	2.3
45	الميزة التنافسية المستدامة ومصادر ها.....	3.3
47	المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في خدمة العملاء.....	4.3
52	الممارسات التنافسية لإدارة الموارد البشرية.....	5.3
54	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	6.3
57	سمعة المنظمة والمزايا التنافسية	7.3
59	نموذج العوامل الخمسة المنافسة.....	8.3
65	استمرارية المزايا التنافسية.....	9.3
66	إمكانيات وظروف الدولة والميزة التنافسية	10.3

4 الفصل الرابع . الدراسة الميدانية

70	المقدمة.....	1.4
70	الدراسة الاستطلاعية.....	2.4
70	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية.....	1.2.4
73	وصف المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة	3.4
74	مقاييس سياسة الاختيار والتعيين.....	1.3.4
74	مقاييس الميزة التنافسية.....	2.3.4

75	مقاييس ثبات وصدق الدراسة.....	4.4
77	الدراسة الرئيسية.....	5.4
79	عرض وتحليل البيانات العامة لمجتمع الدراسة الرئيسية.....	6.4
84	عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية.....	7.4
101	اختبار فرضيات الدراسة.....	8.4

النتائج والتوصيات

5

103	تقديم.....	1.5
103	النتائج.....	2.5
105	التوصيات.....	3.5
106	مقترحات لدراسات مستقبلية.....	4.5
107	قائمة المراجع.....	

الملاحق

115	ملحق (1) . رسالة الإرفاق.....	
116	ملحق (2) . استمارة الاستبيان.....	
119	ملحق (3) . معامل ثبات وصدق الدراسة.....	
120	ملحق (4) . التحليل الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	
A	ملحق (5) . ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....	

قائمة الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مجتمع الدراسة.....	11
(1-4)	مجتمع الدراسة الميدانية.....	71
(2-4)	المديرين العاملين بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية.....	72
(3-4)	توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات ذات الصيغة الإيجابية.....	75
(4-4)	معامل ثبات وصـدق مقاييس الدراسة.....	77
(5-4)	أعداد ونسب الاستثمارات الموزعة والمستتلمة بالشركات النقل الجوي.....	78
(6-4)	العاملين حسب فئات الجنس	80
(7-4)	العاملين حسب فئات العمر.....	81
(8-4)	العاملين حسب فئات المستوى التعليمي.....	82
(9-4)	العاملين حسب فئات المسـتوى الوظيفي	83
(10-4)	العاملين حسب فئات مدة الخدمة	84
(11-4)	إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بسياسة الاختيار	90

- والتعيين.....
- 98 (12-4) إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية
- 101 (13-4) معامل ارتباط بيرسون لتحديد أثر العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين والميزة التنافسية.

قائمة الأشكال

الترقيم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-3)	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	54
(2-3)	نموذج العوامل الخمسة لبورتر	60
(3-3)	خواص حالة الدولة المؤثرة على الميزة التنافسية	67

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر سياسة الاختيار والتعيين على تحقيق الميزة التنافسية بشركات النقل الجوي الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وقد اقتصر مجتمع الدراسة على جميع المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عدد العاملين بهذه الشركات (55) موظفاً، وتم اتباع أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة استطلاعية بشكل عشوائي من جميع مفردات المجتمع التي بلغت (7) مفردة، وذلك للتأكد من وضوح وصلاحيّة العبارات الواردة باستمارة الاستبيان. ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، أستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والارتباط.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- 1- إن أغلب أفراد مجتمع الدراسة كان من الذكور، حيث بلغت نسبتهم من إجمالي مجتمع الدراسة (80%).
- 2- كان أغلب أعمار المبحوثين من فئة (50 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم من أفراد مجتمع الدراسة (43.6%).
- 3- إن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من حملة الشهادات الجامعية، حيث بلغت نسبتهم من المجتمع (61.8%).
- 4- إن غالبية أفراد الشركات هم من فئة الإدارة الوسطي، حيث بلغت نسبتهم (43.6%).

5- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين سياسة الاختيار والتعيين والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.849).

6- يرى أفراد مجتمع الدراسة أن الاختيار السليم والالتزام بمعايير واضحة عند تطبيق سياسة الاختيار والتعيين يساعد على التقليل من فقدان العمالة ورفع إنتاجية العمل.

7- لا يتم إشراك الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا عند اتخاذ قرارات تتعلق باختيار وتعيين العاملين.

8- لا ترقى عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف إلى المستوى المطلوب لمعايير النزاهة والموضوعية.

ومن توصيات الدراسة :

1- ضرورة اتباع منهجية علمية وعملية أكثر وضوحاً يمكن تطبيقها فيما يتعلق بسياسة الاختيار والتعيين.

2- الابتعاد عن الأساليب الروتينية والتقليدية في عملية إتخاذ القرارات (المركزية)، فيما يتعلق بتطبيق سياسة الاختيار والتعيين.

3- العمل على تقوية المركز التنافسي للشركات بشكل مستمر من خلال تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية وفي الوقت المناسب وبأسعار مناسبة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، ولا يزال، عدداً من التغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو (السلمي، 2001).

ومع دخول القرن الحادي والعشرين تحول العالم في اقتصاده وأعماله بشكل جذري إلى عالم تشدد فيه المنافسة بحيث لا تبقى إلا المنظمات الأصلاح إدارياً، حيث تعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية وذلك من خلال الأسلوب المثالي لإدارة مثل هذه الموارد حتى تكون قادرة على مواجهة مثل هذه المنافسة الشديدة. (ماهر، 2006). هذا الأمر أدى بدوره إلى الاهتمام بالموارد البشرية المتمثلة في العاملين بالمنظمة في مختلف الفئات والمستويات والتخصصات التي تعتبر الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، بالإضافة إلى ذلك تعتبر الموارد البشرية الأداة الحقيقية في تحقيق أهداف الإدارة. إن الموارد البشرية هي مصدر الفكر والتطوير والقدرة على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة لدى المنظمة. (السلمي، 2001).

من هنا، تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية، حيث إنها تعتبر من أهم الإدارات الحيوية لدى المنظمة، وهي جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية، (حسين، 1982). وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغيير (مصطفى، 2004).

ولا شك أن مستوى كفاءة المنظمة متوقف على مستوى كفاءة العاملين فيها، وتتولى إدارة الموارد البشرية الإشراف على جميع العاملين، وإدارة النواحي التي تحكم علاقات

المنظمة بهؤلاء العاملين من وقت إلتحاقهم بالخدمة إلى وقت انفكاكهم عنها، ويدخل في ذلك العديد من الجوانب التطبيقية التي من ضمنها الاختيار والتعيين، حيث إن عملية الاختيار تتم بجذب العناصر المؤهلة والمناسبة من القوى البشرية وإجراء الاختبارات اللازمة لهم بغرض قياس كفاءتهم والتعرف على قدراتهم وصولاً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن هذا المنطلق يعتبر الاختيار من أهم الخطوات لأنه يعمل على توفير الكفاءات اللازمة بالموصفات المطلوبة للوظائف ومن المؤكد أنه يؤثر إلى حد كبير على إنتاجية المنظمة (حسين، 1982).

2.1 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات في بيئات مختلفة والتي تناولت جوانب أخرى خاصة بموضوع الدراسة، وسيتم سرد بعض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها.

• دراسة أحمد سيد مصطفى (1975):

بعنوان: " الأسباب الحقيقية ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية "

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية للوظائف القيادية في الجامعات بجمهورية مصر العربية في ضوء تزايد خريجات الجامعة كعنصر هام في قوة العمل النسائية ، حيث وصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

أ) عدم تناسب القدرات والخصائص الأنثوية مع متطلبات بعض الوظائف بما ينعكس سلبياً على الإنتاجية.

(ب) ارتفاع نسبة الغياب بين قوة العمل النسائية.

(ج) ارتفاع معدل دوران العمالة النسائية.

(د) تشتت المجهود البدني والفكري للمرأة بين العمل والمنزل.

• دراسة زيدان عبد الباقي (1979):

بعنوان : " التنافس الإداري والاجتماعي "

تعرض هذه الدراسة الفلسفة الاجتماعية والأسس النفسية للتنافس كعملية إدارية اجتماعية، حيث أوضحت هذه الدراسة أن الشرط الاجتماعي للتنافس الإداري هو أن يكون بين وحدتين إداريتين متعادلتين، أو بين مجموعتين متكافئتين من الموظفين، أو بين فردين متساويين في مدة الخبرة أو في الاستعدادات والمهارات الأخرى، وهدفت في نفس الوقت بأن التنافس سيكون من أجل هدف واحد.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التنافس والندية، والصراع بالرغم من أنها من العمليات التفكيكية، أي تؤدي إلى تباعد الأطراف المشتركة فيها كل عن الآخر، إلا أنها في نفس الوقت تزيد من درجة الترابط داخل الوحدة الإدارية.

• دراسة محمد الفالح العميان (1987):

بعنوان : "سياسات اختيار المديرين وتعيينهم في الشركات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يتم من خلالها اختيار المديرين وتعيينهم في الشركات الأردنية، حيث شملت عينة الدراسة (2801) مفردة وقد

أظهرت هذه الدراسة أن الشركات الأردنية تميل إلى إشغال المراكز الإدارية العليا باتباع أسلوب الترفيع من فئة الإداريين داخل المنظمة.

• دراسة حمزة عبد العزيز (1994):

بعنوان : "أثر سياسة التوظيف على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في

الجامعات الأردنية الرسمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سياسة التوظيف والولاء التنظيمي للموظفين الأردنيين العاملين بالجامعات الأردنية الرسمية، وتوصلت إلى أن الجامعات لا تعلن عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلام المختلفة كوسيلة حيوية لاستقطاب المرشحين للتنافس على الوظائف الشاغرة، كذلك لا تولي الجامعات الأردنية اهتماماً بتحليل العمل، وتخطيط القوى البشرية العاملة.

• دراسة عبدالعزيز المطيري (1995):

بعنوان : "تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة الحكومية

العامة بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية في بعض الوزارات المختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

أ) إن هنالك قصوراً واضحاً في عملية إعداد القيادات الإدارية قبل التعيين في المنصب الإداري.

ب) إن أغلب الأجهزة الحكومية بالمملكة التي خضعت للدراسة تعاني من قصور وخلل في ممارسة نشاط التخطيط للاحتياجات البشرية.

ج) أظهرت الدراسة وجود زيادة كبيرة في شغل الوظائف القيادية المالية والإدارية يقابله نقص شديد في الوظائف القيادية التخصصية.

د) إن أغلب الأجهزة الحكومية التي خضعت للدراسة لا يتوفر لديها توصيف دقيق للوظائف القيادية.

• دراسة عمر الخرابشة (1996):

بعنوان: "تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدني

الأردني: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في عملية اختيار الموظفين الأردنيين

وتعيينهم في جهاز الخدمة المدني الأردني، حيث أظهرت الدراسة أن عملية الاختيار والتعيين

ترتبط بشكل أساسي بعامل الكفاءة، كما تتأثر بالضغوطات الخارجية، وبينت الدراسة أيضاً

تأكيد كلاً من وحدات شؤون الموظفين ولجان الاختيار، على أهمية الامتحانات النفسية

والمقابلات للمرشحين لشغل الوظيفة العامة.

• دراسة ثريا ولي الدين أسعد (2000):

بعنوان: "في تنمية القوى البشرية : اختيار الموظف والتدريب، (دراسة لأعضاء

الجهاز الإداري النسائي في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية)".

استهدفت هذه الدراسة التعرف على كيفية اختيار الموظف وفرص تدريبه، حيث أجريت الدراسة على 185 إدارية سعودية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الإداريات حاصلات على شهادات جامعية في تخصصات أخرى غير العلوم الإدارية، كما أنه ليس لديهن خبرة سابقة في مجال العمل الذي يقمن به، وكذلك عملهن لا يتيح لهن فرصة استخدام قدراتهن ومهاراتهن الشخصية.

• دراسة أحمد سعد الغامدي (2001):

بعنوان: "تقييم نظم الإعداد والتأهيل لشغل الوظائف القيادية الصحية بالمملكة

العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى تقييم نظم إعداد وتأهيل القيادات الصحية بوزارة الصحة بالمملكة

العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

أ) التركيز على العناصر الطبية لشغل الوظائف القيادية بالمستشفيات والمراكز الصحية.

ب) النظم الحالية تركز على الخبرة والتأهيل الفني ولا تلتفت إلى المهارات الأخرى في

الإدارة والاتصال.

ج) الترشيح للوظائف القيادية لا يأتي عبر مسار وظيفي متدرج.

د) عدم وجود تخطيط فعال للاحتياجات من القيادات الصحية بالمفهوم العلمي الحديث.

• دراسة عبدالله الشهري (2002):

بعنوان: "العوامل المؤثرة في عملية الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية بالمملكة

العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التنظيمية والشخصية التي تؤثر على عملية الاختيار والتعيين في أجهزة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، وقد بينت الدراسة أن العوامل التنظيمية مثل (الأقدمية، والخبرات السابقة، ومهارة الأشخاص، والمهارات الفنية الإدارية)، وكذلك طرق الاختيار مثل (الإعلان والمقابلة) تلعب دوراً أساسياً في عملية الاختيار والتعيين.

• دراسة حسين خشارمة (2003):

بعنوان: "العوامل المؤثرة في اختيار مدقق الحسابات الخارجي في الشركات

المساهمة العامة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في اختيار مدقق الحسابات الخارجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وذلك من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة التي شملت فئة مدققي الحسابات الخارجيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية وفئة المديرين الماليين في تلك الشركات، وقد أظهرت النتائج إجماع الفئتين على

فاعلية دور مجلس الإدارة، وأن دوره لا يقتصر على الظروف الاستثنائية التي حددها القانون وإنما يتعداها إلى اختيار المدقق الخارجي.

• دراسة ناجي البرغثي (2009):

بعنوان: "تقييم نظم الإعداد والتأهيل لشغل الوظائف القيادية الصحية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظم الإعداد والتأهيل لشغل الوظائف القيادية الصحية، وتم تطبيق ذلك على قطاع الصحة والبيئة بمدينة بنغازي، وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقيّة النسبية بحجم 21% من مجتمع الدراسة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود نظم للإعداد والتأهيل إلا أنها غير كافية، ولا تتناسب مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما أن هذه النظم مطبقة بشكل عام، إلا أنها لا تحظى برضا القيادات الصحية المستفيدة منها، كما أنها لا تساعد على سد الاحتياجات المتزايدة من القيادات الصحية والإدارية.

3.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار الأفراد وتوظيفهم أهم خطوة في تكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه، ويتم اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات المناسبة والمتطلبات والشروط بما يتفق مع متطلبات الوظيفة، وبما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة (بوسينية، 2003).

ومن خلال ذلك فإن من سمات المنظمة الناجحة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء (ماهر، 2006).

إن المنظمات المعاصرة تعمل في ظل بيئة شديدة المنافسة وتسعى إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها المورد البشري من خلال التطبيق السليم للاختيار والتعيين لهذا المورد (أوبكر، 2008).

ويعتبر قطاع النقل الجوي من القطاعات الهامة من حيث مساهمته في تنمية الاقتصاد الوطني بشكل بارز، كما أنه يتسم باشتداد المنافسة بين شركاته المختلفة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ضرورة الرفع من مستوى كفاءته إلى أقصى حد ممكن (المهدي، 2008).

وفي ظل هذا المناخ التنافسي يمكن القول إن وظيفة الاختيار والتعيين لا تلقي العناية الكافية من قبل العديد من المنظمات في البلدان النامية، إذ يغلب عليها طابع الروتين والعموميات والمحسوبة، فضلاً عن ذلك كثيراً ما يلاحظ أن تلك المنظمات تولي اهتماماً بالجوانب السلبية لاستبعاد الأفراد، دون أن تعني بالجوانب الإيجابية للفرد والتي قد تكون عاملاً كبيراً في إنجاز العمل (بوسنينة، 2003).

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن لسياسة الاختيار والتعيين التأثير لتحقيق الميزة التنافسية بين شركات النقل

الجوي الليبية؟

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1) التعرف على نوع السياسات والمعايير المتعلقة باختيار وتعيين العاملين لدى شركات النقل الجوي الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
- 2) التعرف على أثر سياسة اختيار وتعيين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بين شركات النقل الجوي الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
- 3) التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، التي يمكن الاستفادة منها وذلك بهدف الرفع من مستوى أداء وكفاءة شركات النقل الجوي موضوع الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1) تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد المواضيع ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية، والتي أصبحت العلامة البارزة في منظمات الأعمال الحديثة.
- 2) إن ندرة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع في البيئة الليبية - على حد علم الباحث - يعطي مزيداً من الأهمية لهذه الدراسة.
- 3) تحاول هذه الدراسة إفادة الإداريين والمسؤولين العاملين في قطاع النقل الجوي الليبي بأهمية وضع سياسات لوظيفة الاختيار والتعيين موضوع الدراسة.

6.1 فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة السابق عرضها يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي :

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين والميزة التنافسية في الشركات النقل الجوي الليبية المتواجدة بمدينة بنغازي .

الفرضية البديلة H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين والميزة التنافسية في الشركات النقل الجوي الليبية المتواجدة بمدينة بنغازي .

7.1 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا ورؤساء الأقسام بشركات النقل الجوي الليبية العاملة في مدينة بنغازي، وهذه الشركات هي:

- شركة الخطوط الجوية الليبية.

- شركة ليبيا للطيران.

- شركة البراق.

حيث تم توجيه الاهتمام إلي جميع هؤلاء المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا ورؤساء الأقسام بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية لتحديد نوع وكم الموارد البشرية التي تدعو الحاجة إليها علي مستوي المنظمة، حيث تم اتباع أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (55 مفردة) ، ويوضح الجدول رقم

(1-1) عدد المديرين العاملين بتلك الشركات. (1)

جدول (1-1)

مجتمع الدراسة

النسبة المئوية%	عدد المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا ورؤساء الأقسام	الشركة
--------------------	--	--------

47	26	الخطوط الجوية الليبية
33	18	ليبيا للطيران
20	11	البراق
100	55	المجموع

8.1 منهجية الدراسة وهيكلتها:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها (Hussy، 1997) للوصول إلي استنتاجات بشأن فرضيات وأهداف الدراسة، كما تم استخدام المنهج التحليلي لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (سياسة الاختيار والتعيين) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). أما هيكلية الدراسة فتكون بالنحو التالي:

أولاً- الجانب النظري:

يهتم هذا الجانب بمراجعة الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات وشبكة المعلومات العالمية (Enternet) في هذا الخصوص.

ثانياً- الجانب الميداني:

ينطوي هذا الجانب علي تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات مجتمع الدراسة، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) ومجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط لغرض استخلاص النتائج منها.

9.1 حدود ونطاق الدراسة

1- اقتصرت هذه الدراسة على الشركات الليبية العاملة في قطاع النقل الجوي، والمتواجدة إدارتها أو فروعها أو مكاتبها في نطاق مدينة بنغازي، حيث تم توجيه الاهتمام إلي المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا وذلك بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية الموجودة بتلك الشركات قيد الدراسة.

2- ركزت هذه الدراسة علي بيان أثر سياسة الاختيار والتعيين علي الميزة التنافسية في شركات النقل الجوي الليبية قيد الدراسة .

3- تم تجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة في الفترة 2012-2013 ف.

10.1 مصطلحات الدراسة:

الاختيار: تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة اكثر من غيره، ويتم الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة (ديسلر، 2003:376).

التعيين: هو عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد ويترتب علي هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة تتمثل في الأجر والمزايا الإضافية وأيضا في واجبات ومسؤوليات وظيفية(مصطفى، 2008: 228).

مفهوم الميزة التنافسية: يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (أوبكر، 2008: 13).

إدارة الموارد البشرية: هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة (عبد الباقي، 2002: 18).

الفصل الثاني

سياسة الاختيار والتعيين

1.2 المقدمة:

إن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق الهدف أو الاهداف المحددة لها، إن لم يتوافر الافراد الكفاء في مختلف المستويات، القادرون على تحقيق الهدف في ضوء أحسن استخدام للمقومات المادية والتنظيمية، فالنتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها، وإنما هي إنجازات بشرية بالدرجة الأولى (شاوويش، 2004).

لقد ثبت أن اختيار الفرد المناسب للعمل يؤدي إلى رفع معنوية الافراد ورفع كفاءة الانتاجية والوصول إلى الاهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة، وعلى الجانب الآخر فإن الاختيار غير السليم يؤثر على فاعلية وكفاءة القدرات الإنسانية (الصيرفي، 2007).

وعادةً ما تعتمد سياسة الاختيار والتعيين هذه على مبدأ أن لكل وظيفة متطلبات، خاصة من مهارات محددة وخبرات عملية مساعدة، ومؤهلات علمية تيسر أداء الوظيفة المعنية، لذا يغدو من الواجب المقارنة بين هدف المتطلبات وصفات الفرد المتقدم للوظيفة، إذ أن فاعلية تطبيق سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما تظهر حينما يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها (صالح، 2004).

2.2 مفهوم عملية الاختيار:

تتعد المفاهيم المتعلقة بعملية الاختيار من قبل الكتاب والباحثين في أدبيات الإدارة، حيث يرى (رشيد، 2004: 491) بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناءً على أسس معينة، من أجل انتقاء

الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظائف.

- ويشير (المغربي، 2001:168) بأنها "العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة ، بهدف التأكد من توافر الموصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم".
- ويعرفه (السلمي، 1985:203) بأنه "العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الافراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث صلاحيتهم لأداء ذلك العمل، حيث إن هذه العملية تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل".
- وينظر (بوسنية، 2003:184) إلى الاختيار بأنه "عملية البحث عن الافراد الذين تتوفر فيهم الخصائص والصفات التي تستجيب لمتطلبات الوظائف، وذلك بالعدد المناسب لتعيين الأكثر فاعلية في العمل من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة، على أن يكون ذلك مقروناً برضاهم و رغباتهم".
- في حين عرفه (ماهر، 2006:155) على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة".
- وينظر(حجازي،2005:144) إلى الاختيار على أنه "تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين، الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف، وتقليدهم وظائفهم".

- ويعتبر (عبدالباقي، 2005:181) أن عملية الاختيار هي "المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة".
- ويعتقد (الشامسي، 2003: 71) بأن مفهوم الاختيار هو "البحث والتتقيب عن أنسب فرد لملءوظيفة ما بين المتقدمين، كما أنه يعني بجانب ذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (أي الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة من مؤهلات وصفات وسلوك واتجاهات) ".
- ويرى (جاد الرب، 2009: 194) ، الاختيار بأنه "عبارة عن نشاط إدارة الموارد البشرية الموجه لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة، وذلك بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف".
- وينظر كل من (Dreher & Dougherty, 2001:7) للاختيار على أنه "توظيف الأشخاص ذوي الكفاءات العالية، أكثر من كونه تعيين الموظفين الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة ، وذلك لإنجاز الوظيفة بالشكل المطلوب، بالإضافة لأن تكون لديهم القدرة على الإبداع والابتكار وإحراز معرفة ومهارات جديدة في مجال تخصصاتهم"

3.2 أهمية عملية الاختيار والتعيين:

إن العنصر البشري في أي منظمة هو أثنى رأس مال لديها، ويعتبر اختيار الموظفين من أهم العمليات الإدارية، لأن نجاح الإدارة يتوقف على حسن اختيارها للعنصر البشري المؤهل لتأدية مهام الوظيفة وتحمل مسؤولياتها على أكمل وجه (Bernardin، 2003:80).

ومن بالغ هذه الأهمية تعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة من أهم الأنشطة الخاصة لإدارة الموارد البشرية، لأن التكلفة التي تتحملها المنظمة في حالة اختيارها أفراد غير أكفاء، أو حتى اختيارها لأفراد أكفاء مع فشلها في الإبقاء عليهم، تعتبر من التكاليف الرئيسية التي تتحملها المنظمات في دنيا الأعمال (سلطان، 1993)، ومن هنا يمكن إظهار الدور الذي تلعبه أهمية اختيار العاملين في تحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وتظهر تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:

1. الاختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية، أي أن مخرجات أدائها وسلوكها في العمل عالية المستوى، وأخطاءها وهدرها للموارد والتجهيزات قليل، وهذا كله يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.
2. الاختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية يكون بإمكانها تحقيق الفاعلية في أداء المنظمة الكلي، وتقديم منتج أو خدمة ذي جودة عالية، ويحقق الرضا لدى زبائنها، مما يحقق حصة أكبر في السوق، ويساعدها على إنجاز أهداف استراتيجيتها وضمان بقائها.
3. اختيار الموارد البشرية بشكل جيد يسهل من انسجامها وتطبيقها لتقافة المنظمة، وما تشتمل عليه من تقاليد وقواعد سلوكية تخدم رسالتها المستقبلية (عقيلي، 2009).

4. إن إتباع سياسة الاختيار والتعيين بالمنظمة التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيراً بسمعة المنظمة من ثقة المجتمع المحلي بها (جرغون، 2009).

4.2 مسؤولية عملية الاختيار والتعيين:

نظراً لحساسية اختيار الموارد البشرية الذي تؤكد أهمية العنصر البشري في العمل وأحد أهم عناصر الانتاج على الاطلاق، لم تعد إدارة الموارد البشرية تنفرد في انتقاء هذه الموارد، فالتوجه الآن يؤكد على ضرورة مشاركة الوحدات الإدارية المعنية التي سوف يعين فيها الأفراد الذين سيجري انتقائهم، حيث تتعدد مشاركتهم في وضع معايير الانتقاء والمفاضلة بين المتقدمين للتوظيف، وفي تنفيذ المقابلات معهم، وتعيينهم، وإصدار الحكم النهائي حول مدى صلاحيتهم للتعيين في وحداتهم الإدارية.

ففي ظل هذه المشاركة نضمن عدالة وموضوعية أكبر في عملية الاختيار ، كما نضمن أن من تم اختياره يتوافق مع متطلبات العمل الفعلية في المنظمة حاضراً ومستقبلاً (عقبلي، 2009).

وعليه ومن خلال ذلك فإن في المنظمات الصغيرة تترتب مسؤولية تصميم البرنامج العام للاختيار والتعيين على عاتق إدارة الموارد البشرية، ومسؤولية اتخاذ القرار النهائي بالقبول أو الرفض تقع على عاتق المدير التنفيذي، وبشكل عام فإن من المهم أن يفهم المديرين الأهداف والسياسات والممارسات المتعلقة بعملية الاختيار. (جمال الدين المرسي، 267).

أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية والمدير العام في عملية الاختيار والتعيين وخاصة في مرحلة الاختيار النهائية. (ماهر، 2005).

وبالرغم من وجود أساليب متعددة في تحديد مسؤولية قرار الاختيار إلا أن حقيقة الأمر تؤكد عدم وجود أسلوب واحد يصلح لكل المنظمات والبيئات والأفراد، فإن مسؤولية قرار الاختيار تتحدد في ضوء الاعتبارات الآتية:

1. نوع الوظيفة والمستوى الذي تقع فيه: فقد تتطلب الوظائف أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية قرار الاختيار كالوظائف الإدارية والاستشارية والفنية التي يكون الخطأ في اختيار مرشحها ذي كلفة عالية.
2. نوع المنظمات وإمكانياتها: ففي المنظمات التي تتمتع بإمكانيات مالية متميزة، يكون قرار الاختيار والتعيين من مسؤولية مراكز متخصصة تسمى بمراكز التعيين.
3. نوع المتقدمين لشغل الوظائف: ففي البيئات التي تتميز بتأهيل عالٍ للموارد البشرية تكون عملية التوظيف عملية روتينية وتخضع عملية الاختيار لإجراءات عامة.
4. القيود البيئية القانونية والاجتماعية: فكلما كانت شديدة وكثيرة، تطلب الأمر إجراءات اختيار دقيقة، وتكون مسؤولية القرار في المستويات الإدارية العليا. (العوكلي، 2011).

5.2 تصنيفات معايير الاختيار:

على الرغم من الفروقات الذهنية المحتملة لمعايير الاختيار، فإن معايير الاختيار الاجمالية المستخدمة بواسطة المنظمات لتكوين قرار لسياسة الاختيار، بالإمكان أن تكون مختصرة في

جملة من الفئات الواضحة كالمستوى التعليمي، والخبرة، واللياقة البدنية وغيرها من السمات الشخصية الأخرى.

إن يمكن إبراز أهم المعايير التي يتم اعتمادها لعملية الاختيار وهي:

1. المستوى التعليمي:

يقوم رب العمل بالبحث عن عدد كبير من طلبات التوظيف، وذلك لإيجاد الشخص الذي يمتلك القدرات الجيدة وهيئة بدنية قوية، وذلك للوصول إلى المستوى الذي يكون فيه طالب الوظيفة ناجحاً في عمله، حيث إن لكل وظيفة مستوى تعليمياً محدداً وتخصصاً معيناً يرتبط بطبيعة القدرات التي يجب توافرها لدى المتقدم لشغل الوظيفة المعنية، والتي غالباً ما يتم عن طريق التدريب لتحويلها إلى مهارات أدائية في العمل وتعطي درجة الأهمية النوعية لتلك الدرجة وفقاً للأهمية النسبية لها.

2. الأداء السابق والخبرات المتراكمة:

المعيار الآخر من المعايير الهامة لعملية الاختيار متمثل في الأداء السابق والخبرات المتراكمة للموظفين المتقدمين للوظيفة، حيث إن هذه السمات تعني بمدى وفرة بعض المعارف الحياتية ومستوى الثقافة العامة في فترات الأداء السابق، وعدد سنوات الخبرة أو الأعمال في نفس المجال أو في المجالات العملية السابقة التي يتطلبها الأداء في العمل المراد الترشيح له، حيث إن العديد من الاختصاصيين في عملية الاختيار يعتقدون بأن الأداء السابق للموظفين يكون على نحو مشابه بنفس قدرة عطاء الموظفين في المرحلة الحالية، حيث يعتبر الأداء السابق والخبرة المتراكمة بدورها أهم المؤشرات للأدوار الوظيفية المستقبلية.

3. اللياقة البدنية:

العديد من أصحاب العمل في الماضي كانوا لا يعتمدون بدرجة كبيرة على استخدام معيار اللياقة أو السمات البدنية للموظفين، حيث أوضحت بعض الدراسات السابقة بأنهؤلاء كانوا أكثر انجذاباً لتوظيف ودفع الأجور لأطوال الموظفين من الرجال، حيث كانت الشركات المتخصصة في قطاع النقل الجوي تختار الهيئة البدنية ذات القوام الملائم للطيران، وتوظيف النساء الحسانوات في مراكز الاستقبال، وذلك لأن بعض هذه الوظائف تتطلب مستويات راقية من اللياقة البدنية للمتقدم وحسن المظهر، ويصار لإعطاء الأهمية النسبية لتلك اللياقة وفق طبيعة العمل المزمع الترشيح له (Ivancevich، 2004:222).

4. السمات أو المواصفات الشخصية:

ويمكن تقسيم السمات الشخصية إلى قسمين وهي السمات الداخلية والخارجية وكلاهما يشكل وحدة متكاملة للتأثير على السلوك العام للفرد المتقدم للوظيفة:

- السمات الداخلية: إن هذه السمات غالباً ما توفر الدافعية للعمل مع الاتساق في مكونات الشخصية والاتزان الانفعالي وتحري الصدق والوضوح والشفافية ... الخ.
- السمات الخارجية: إن هذه السمات تتعلق عادة بالمظهر الخارجي مثل العناية بالمظهر الخارجي للشخص والتصرفات السلوكية السليمة والتفاهم والتعاون والابتسام وغيرها. (حمود، 2007).

6.2 مصادر معايير الاختيار:

يتوقف نجاح وظيفة الاختيار على تحديد مصادر الاختيار للحصول على الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، حيث يمكن تقسيم مصادر عملية الاختيار والتعيين إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. (بوسنية، 2003).

1.6.2 المصادر الداخلية:

تعتمد العديد من المنظمات على شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق العاملين لديها، إما من خلال الترقية في غالبية الأحوال، أو من خلال النقل أو الانتداب في بعض الأحيان، ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، والذي يقيس جهود انتقاء الأفراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا إرادياً لشغل الوظيفة، أو تم ترشيحهم بواسطة إدارة الموارد البشرية، أو تم تزكيتهم بواسطة بعض المسؤولين في التنظيم (المرسى، 2006).

ويتميز الاختيار من المصادر الداخلية بعدة مزايا منها:

1. الاعتماد على المصادر الداخلية يساعد على توفير الأفراد المعروضين من داخل التنظيم، كما يؤدي إلى توفير تكاليف عملية الاختيار والتعيين، بالإضافة إلى آثاره الإيجابية على العاملين والمتمثلة في رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي. (هيكل، 2007).

2. يكون لدى المنظمة فكرة جيدة عن مواطن الضعف والقوة في أفرادها، حيث إذا كان لديها مخزون من المهارات، فإنه يمكن استخدامها كنقطة بداية يتم اختيار الأفراد من خلالها.

3. حجم استثمار المنظمة في مواردها البشرية والاستخدام والاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بها يؤدي إلى تحسين عائدها على استثماراتها (حسن، 2000).

ومن عيوب الاختيار من هذا المصدر هو حرمان المنظمة من الأفكار والأساليب الجديدة وخفض الروح المعنوية لدى العاملين الذين لم تتم ترقيتهم، بالإضافة إلى قلة عدد الأفراد للمفاضلة بينهم مقارنة بمصادر الاختيار الخارجية (ابوزيد، 2003).

2.6.2 المصادر الخارجية:

الإعلان عن الوظائف: يمثل الإعلان عن الوظائف أول الخطوات الإجرائية لعملية الاختيار ويختلف الإعلان من حيث المضمون والمساحة والتوقيت والمكان باختلاف طبيعة الوظيفة المعلن عنها سواء من حيث المستوى الإداري أو درجة التخصص أو العائد المادي أو حجم الطلب المتوقع على الوظيفة وغيرها.

وبصفة عامة يجب أن يتضمن الإعلان العناصر الآتية:

- مسمى الوظيفة ووصف موجز لها.
- شروط شاغل الوظيفة.
- معايير الأداء الفعال للوظيفة.
- أسلوب تحديد الأجر والحوافز المادية والمعنوية.
- طريقة الحصول على طلبات الالتحاق وأسلوب تقديمها.
- الموعد الأقصى لقبول طلبات الالتحاق.
- نظام الانتقاء المستخدم للمفاضلة بين المتقدمين (بلال، 2004).

1. **طالب العمل:** ويمكن معرفة ذلك من خلال طلبات الاستخدام المقدمة للمنظمة، حيث

تحفظ الطلبات لحين الحاجة لها.

2. مكاتب التوظيف: وقد تكون مكاتب تابعة للقطاع العام كوزارة العمل، أو مكاتب للقطاع الخاص مقابل أجور، وتسجل بهذه المكاتب أسماء الأشخاص الراغبين في العمل ومؤهلاتهم وتخصصاتهم.
3. المؤسسات التعليمية: وهنا يتم الاتصال المباشر مع الجامعات والمعاهد والكليات ومراكز التدريب والمدارس المختلفة التي تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة.
4. نقابات العمال: حيث يوجد سجل خاص يبين فيه أسماء وعناوين وتخصصات الراغبين بالعمل.
5. توجيهات العاملين بالمنظمة: حيث يوصى هؤلاء بالأفراد الذين يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة.
6. المؤسسات المنافسة: يمكن اجتذاب العاملين من هذه المؤسسات عن طريق تقديم أفضل الرواتب والأجور والمميزات والمكافآت الأخرى (ربابعة، 2006).
- ومن مزايا الاختيار من مصادر خارجية، أنه يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المنظمة، بالإضافة إلى أن تعيين الأفراد الفنيين أو الإداريين ذوي المهارات العالية، يكون أرخص وأسهل في حالة التعيين من الخارج، ويرجع هذا إلى أنه في حالة التعيين من الداخل يحتاج الأفراد إلى التدريب والتنمية والذي يكلف المنظمة (حسن، 2005).
- ومن عيوب الاختيار من هذا المصدر خفض الروح المعنوية والولاء لدى العاملين داخل المنظمة بالإضافة إلى افتقار الأفراد الجدد للتكيف والتلاؤم مع ظروف المنظمة. (ابوزيد، 2003).

7.2 مراحل عملية الاختيار والتعيين:

إن عملية الاختيار والتعيين تشتمل على مجموعة من المراحل التي يمر بها المتقدمون لطلب العمل، كما أنها تشتمل على مجموعة من الإجراءات التي من المفترض أن تطبقها المنظمات، بالإضافة إلى جمع معلومات كافية ووافية عن المتقدمين لطلب العمل وتقييمها لتحديد صلاحية المتقدمين للتعيين في عدة وظائف، وذلك على حسب حجم المنظمة وظروفها والمواقف المحيطة بها، بالإضافة إلى نوع الوظيفة وفلسفة إدارة الموارد البشرية بها.

ويمكن ترتيب هذه المراحل كما يلي:

1.7.2 المرحلة الأولى: استقبال طالبي العمل:

وفي هذه المرحلة تخصص إدارة الموارد البشرية بعض العاملين بها ممن تتوافر فيهم اللباقة وحسن التصرف، حيث تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة، وينبغي أن يقوم هؤلاء العاملون بتقديم البيانات التفصيلية عن المنظمة وكافة أنشطتها، والمزايا التي تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادي وموقعها بين المنظمات المنافسة الأخرى، وتسهم هذه الخطوة في تصفية أعداد المتقدمين الذين لا يرغبون في العمل بالمنظمة (الصرفي، 2007).

2.7.2 المرحلة الثانية: المقابلة المبدئية:

يستغرق هذا النوع من المقابلات فترة قصيرة حيث يتم استبعاد الأفراد غير المؤهلين، ويتم أيضاً أخذ فكرة وانطباع عن المتقدم، كالمظهر وطريقته في التحدث وسرعته في التخاطب، وقد توجه بعض الأسئلة للمتقدم عن سبب طلبه للعمل في هذه الشركة بالذات، أو عن المرتب وغير ذلك بالإضافة إلى التعرف على مستواه الثقافي والتعليمي والخبرة السابقة والعمل الذي التحق به مؤخراً، والكثير من الشركات لا تطلب شهادة خبرة أو

توثيق للشهادات في هذه المرحلة، وإدبا احتمالية توافق الفرد مع العمل، يعطي له طلب استخدام لاستيفائه (حنفي، 1997).

3.7.2 المرحلة الثالثة: ملء طلب الاستخدام أو التوظيف:

في حال توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية، يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام، وعادةً ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة ومصممة بشكل خاص بواسطة المنظمة، وتصميم طلب الاستخدام ليس عملية عشوائية، بل يتطلب الأمر اتباع أسلوب علمي باعتبار أن طلب الاستخدام هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن المتقدم للوظيفة، والتي بدراستها تتضح قدرته ودرجة صلاحيته لها. ولا يعني استخدام نموذج أو طلب استخدام أن يكون هذا الطلب موحداً لجميع الوظائف، وذلك لأن اختلاف الوظائف من حيث مستواها الوظيفي يستلزم معرفة معلومات خاصة، ويجب استخدام نموذج معين لكل نوع من الوظائف المتشابهة، وذات الطبيعة الواحدة، وبالرغم من ذلك فهناك بيانات أساسية مشتركة تتوفر في كافة نماذج الاستخدام ومنها البيانات الشخصية والبيانات التي تتعلق بالنواحي الصحية والجسمانية، وأخرى تتعلق بالتأهيل العلمي وبيانات تتعلق بالخبرة السابقة وغيرها (سلطان، 1993).

4.7.2 المرحلة الرابعة: الفحص الطبي:

إذا كان العمل يتطلب صفات بدنية معينة، فإن الحالة الصحية تعد من عوامل الاختيار الأساسية، وبالتالي تكون الاختبارات الطبية في مرحلة الاختيار وقبل التعيين أساسية لتعظيم فاعلية التنبؤ بمدى الصلاحية الصحية للمتقدم، ومن ثم بفاعلية أدائه، كما أن الاختبارات

الطبية تقلل من تكاليف مراحل الاختيار الأخرى إذا أجريت في مرحلة مبكرة من مراحل الاختيار، ولا تقتصر فائدة الفحص الطبي على مرحلة الاختيار فقط بل إنه في مرحلة التعيين تفيد في تحديد انساب وظيفية للمرشح بحيث تتفق مع قدراته الجسمية فتساعده على الأداء الفاعل، وللحصول الطبي في الواقع مجموعة اختبارات للخصائص الجسمية كالنظر، والقلب، والصدر، والأعصاب، والتحاليل وغيرها، حيث يجب أن تصمم وتختار معاييرها في ضوء متطلبات كل وظيفة على حدة، إذ أنه لا يوجد هناك قالب نمطي للاختبار الطبي يطبق في كل المنظمات أو لكل الأعمال، وذلك لأن كل وظيفة تتطلب إحدى أو بعض القدرات أو الخصائص البدنية الأساسية ذات الأعلى أهمية، بالإضافة إلى ذلك لا يوجد ترتيب ثابت للفحوص الطبية بين مراحل الاختيار، فإذا كانت الحالة الصحية تعد استراتيجية وحاكمة في أداء العمل فيمكن أن يقدم الفحص الطبي ليكون في مرحلة متقدمة بعد تصنيف طلبات التوظيف أو أن يكون تالياً للمقابلة الشخصية، وإذا كانت الحالة الصحية ذات وزن عادي ضمن أوزان معايير الاختيار، فيمكن أن يتأخر الفحص الطبي ليمثل المرحلة الأخيرة أو قبل ذلك. (مصطفى، 2008).

5.7.2 المرحلة الخامسة: مقابلة الاختيار:

بعد اجتياز طالب العمل مرحلة الكشف الطبي يخضع لمقابلة ثانية غير المقابلة المبدئية الأولى والغاية منها جمع معلومات إضافية وأعمق عن المتقدم للوظيفة، والتأكد من صحة المعلومات وتقييم مقابلة طالب العمل واستعداده للعمل وقدرته على الانجاز واهتماماته الشخصية وتفضيلاته للعمل، وهي تُعد اختباراً شفهيّاً وليس تحريريّاً يمكن بنتيجتها استبعاد بعض طالبي العمل فيها إذا تبين للجنة المقابلة عدم أهليتهم للتعين، وتعتبر مقابلة الاختيار والتعيين من

إحدى الوسائل الأساسية من أجل جمع والحصول على معلومات واقعية وفعلية عن طالب العمل لتكوين خلفية مناسبة عنه، والمقابلة ثلاثة أنواع، مخططة وفيها تُحدد الأسئلة المطروحة على المتقدم، وأخرى غير مخططة وتترك الحرية فيها للجنة تطرح ما تشاء من الأسئلة، والأخيرة مقابلة موجهة وتحدد فيها اللجنة الخطوط العامة التي ضمنها يمكن أن توجه أسئلتها للمتقدم للعمل.

وهناك أخطاء يمكن أن يقع فيها منفذ المقابلة منها:

❖ إصدار حكم سريع و أولى على طالب العمل (وقوع منفذ المقابلة في مثل هذا الخطأ وفي وقت مبكر يؤدي إلى وضع عقبة أمامه في سبيل حصوله على معلومات مفيدة عن طالب العمل).

❖ أن تطغى صفة معينة عند تقييم منفذ المقابلة لصفة معينة لدى طالب العمل على تقييمه لباقي الصفات الأخرى الموجودة لديه بحيث يأتي تقييمه لطالب العمل متأثراً بهذه الصفة (التأثر بالهالة) ومن الصفات التي قد يتأثر بها منفذ المقابلة لدى طالب العمل (المرح-جاذبية الحديث - حسن المظهر، الخ) ولا شك أن التأثر بالهالة سيؤدي في النهاية إلى تقييم ضعيف ومتحيز ويؤثر في موضوعية عملية الاختيار.

❖ الابتعاد عن تأثير مؤشرات الاتصال اللفظي التي قد تصدر عن طالب العمل كالمظهر الفسيولوجي والمظهر الخارجي وحركات في الجسم كقطعقة الأصابع وتحريك الرأس أو الرقبة، فمثل هذه الدلائل قد تصرف انتباه منفذ المقابلة عن المعلومات الشفهية التي يدلي بها طالب العمل ويجب على المنفذ ألا يعير اهتماماً لمثل هذه الدلائل. (الشامسي، 2003).

❖ على منفي المباله مرعاة الخصاص المزاجية والخالقية للمتقدم ، حيث تبدو فيما يظهر على الشخص المتقدم سرعة الانفعال والضيق أو القلق أو الميل للعدوان والعنف وحده الطبع والتعصب الزائد عن الحد أو الميل للهدوء الشديد وعدم الاكتراث مما يترك أثراً مغايراً للمقابل أثناء فترة المباله (الطحاوي، 1965).

❖ أن يسعى المقابل لأن يجعل جو المباله جواً ودياً، يبعد فيه القلق والتوتر الذي يكون مصاحباً عادة لطالب العمل، نتيجة رهبته من المباله، فالجو الودي يساعد كثيراً في أن يدلى طالب العمل بما لديه من المعلومات دون انفعال.

❖ ينفذ المباله عادة أكثر من شخص واحد، وفي هذه الحالة قد يحدث تداخلاً وتكراراً في طرح الأسئلة على طالب العمل، وهذا ما يجهده ويضيع الوقت، لذلك ينصح أن يجتمع منفذو المباله قبل تنفيذها لينسقوا عملية طرح الأسئلة فيما بينهم، تجنباً لهذه المشكله.

❖ على منفذ المباله أن يأخذ في اعتباره أن تكون الأسئلة التي يطرحها في المباله منسقة ومترابطة، وهدفها الأساسي الوصول إلى معلومات قيمة تساعد في تكوين خلفية جيدة عن طالب العمل حول صلاحيته للتعين.

6.7.2 المرحلة السادسة الاختبارات:

تعتبر الاختبارات إحدى وسائل الاختيار الهامة في جميع الدول المتقدمة، حيث تلعب دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً من حيث تحديد مدى احتمال صلاحيته لشغل الوظيفة، وكذلك تحديد مدى مستوى قدراته وصفاته الشخصية، وقد تكون هذه الاختبارات شفوية، أو تحريرية، أو تكون فيها محاكاة لواقع الوظيفة (التمثيل أو التقليد)، وكلما كان عدد

القدرات التي تتطلبها الوظيفة محدوداً، كانت الاختبارات أكثر كفاءة، خاصة في اختبارات الوظائف ذات الطابع التنفيذي التي تتطلب عدداً محدوداً من هذه القدرات (ماهر، 2006).

حيث الكثير من المنظمات تعتمد على مرحلة الاختبارات باعتبارها وسيلة موضوعية في الوصول إلى المواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة، وذلك بهدف التركيز على جانبيين رئيسيين، وهي اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من كشف الدرجات المقدم بواسطة المتقدم للوظيفة، أو من شهادة تخرجه إذا كانت الوظيفة تتطلب مؤهلاً دراسياً، والآخر استبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين (سلطان، 1993).

1. اختبارات القدرة الذهنية أو الذكاء:

تهدف هذه الاختبارات إلى تحديد مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب لأداء عدد من الوظائف، بغية معرفة مدى مناسبة مستوى ذكائه للوظائف التي من المحتمل أنه يعمل فيها في المنظمة بعد تعيينه فيها، تأسيساً على أن كل وظيفة تتطلب درجة أو مستوى ذكاء معين، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة التنظيمي، زادت صعوبتها وتعقيدها، وارتفعت درجة الذكاء المطلوبة لأدائها، حيث يمكن القول بوجه عام، بأن اختبارات الذكاء هامة، وذلك لأنها تقيس قدرة هامة وأساسية يحتاجها أداء جميع أنواع الوظائف والأعمال لكن بدرجات متفاوتة، وذلك حسب طبيعتها ودرجة صعوبتها وتعقيدها. (عقلي، 2009).

2. اختبارات الأداء:

هناك العديد من المشاركات المتزايدة من قبل المنظمات في تطبيق اختبارات الأداء، حيث كانت هذه الاختبارات تقيس نمطاً سلوكياً معيناً والكشف عن القدرات الكامنة،

والمهارات الأدائية الحالية، ومدى سرعة التلبية والانجاز وغيرها، وتختلف هذه الاختبارات باختلاف نوع الوظائف التي ستستغل من قبل طالب الوظيفة في فترة معينة، حيث تتميز بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى، لذلك يقوم علماء النفس والمديرون المتمرسون في مجالات الاختبارات بتصميم اختبارات متخصصة في التنبؤ بنجاح الأفراد في أداء وظيفة معينة، حيث يطلب من المتقدم للوظيفة تنفيذ اختبار أداء في العادة على نماذج عمل معينة، والتي لم تكن مصطنعة ومماثلة لنماذج العمل الفعلية ولظروف أدائها في الواقع، أو أن تكون نماذج عمل فعلية ينفذها طالب الوظيفة في موقع العمل ذاته، حيث يسمى أسلوب النماذج المصطنعة بأسلوب (المحاكاة)، (simulation)، (التمثيل أو التقليد)، أما أسلوب النماذج الفعلية يسمى بأسلوب (عينة العمل الفعلية)، (2005، Decehzo).

3. اختبارات القدرات:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى قياس قدرات الأفراد الخفية أو المحتملة على أداء شيء ما، في حين تحاول بعض اختبارات القدرات قياس درجة الذكاء العام لدى الشخص، ويحاول البعض الآخر قياس قدرات الشخص المتخصصة كالقدرة على أداء وظائف البيع أو القدرة على القيام بالأعمال الكتابية أو الوظائف التي تتطلب درجة عالية من المهارة الميكانيكية، بالإضافة إلى ذلك تقيس هذه الاختبارات طاقة الفرد وقدرته المحتملة للتعلم ولأداء العمل كالاختبارات التي تستخدم بصورة متكررة في هذا المجال مثل القدرات العددية أو الرقمية والسرعة الإدراكية والاستدلال والقدرة على التفكير

المنطقي والقدرة على تصور الأشياء في فراغ وتحديد علاقة بعضها ببعض. (شاويش، 2004).

4. اختبارات الميول والاهتمامات:

الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه وميله وحبه وولائه لأدائه، حيث إن هذه الاختبارات تفترض بأن الفرد الذي يميل إلى عمل معين يستطيع أن يحصل على المعلومات الخاصة به بسرعة، كما أنه يفضل على غيره، ويؤدي التحاقه به إلى ارتياحه نفسياً وتخصيص معظم جهده للتقدم فيه، أي أن مثل هذه الاختبارات تمثل محاولة من الإدارة لمعرفة وتحديد العلاقة بين الميول الشخصية للإنسان ورغبته في العمل بالمنظمة (سلطان، 1993).

5. اختبارات شخصية:

تعتبر الاختبارات الشخصية من الاختبارات الهامة التي تهدف إلى معرفة العناصر الأساسية في شخصية المتقدم والتي لها أثر في تحديد سلوكه وتفاعلاته مع الوظيفة الشاغرة، كقدرته على التحكم بانفعالاته وأحاسيس الآخرين وتمتعه بشخصية متوازنة ومقبولة اجتماعياً وخاصة في مجال العمل المطلوب. (عقلي وآخرون، 1994)

6. الاختبارات الحركية والنفسية:

وتقيس هذه الاختبارات تأثير الجوانب النفسية والمعنوية على الأداء الحركي للأفراد، من حيث قوة الفرد وبراعته وقدرته على التنسيق، كبراعة الفرد في استخدام أصابعه ويديه وسرعة تحريك الأصابع والرسغ والرجلين وغيرها كالعاملين في خطوط التجميع

أو العاملين في المجال الهندسي والميكانيكي في الورش والمصانع الإنتاجية، وأيضاً في الأعمال المكتبية خاصة الطباعة على الحاسب الآلي والآلات الحاسبة وغيرها(جاد الرب، 2009).

7. اختبارات الأمانة والاستقامة:

وهذا النوع من الاختبارات يسعى إلى قياس درجة الأمانة والصدق ، وبالتالي الثقة لدى طالب العمل وذلك للحكم على مدى أهليتهم لشغل بعض الوظائف التي تتطلب توفر درجة كبيرة من الأمانة لدى شاغلها، حيث من هذه الوظائف وظائف الأمن، والجيش، والبنوك، والأعمال المالية كأمانة الصندوق، والأعمال الصيدلانية وغيرها، أي بوجه عام جميع الأعمال التي تتعامل مع أشياء دقيقة لا يدركها المستهلك ولا المنظمة.

7.7.2 المرحلة السابعة: إخطار المتقدمين بنتائج عمليات الاختيار:

بعد استكمال إجراءات الاختيار يُخطر المتقدمون الذين اجتازوا هذه الإجراءات أو المراحل، حيث قد يقبل المتقدم هذا العرض أو يرفضه، وحالما يتم قبول وإخطار المتقدمين المناسبين، يُخطر باقي المتقدمين الذين لم يقع عليهم الاختيار بإتمام شغل الوظائف مع شكرهم على اهتمامهم وإعلامهم بأن ترتيبهم كان متأخراً وأنه يمكن طلبهم مستقبلاً باعتبارهم مدرجين بقائمة الانتظار، حيث مثل هذا الرد يمثل استثماراً طيباً إذا ما حدث استقصاء لأحد من المتقدمين غير المناسبين للوظيفة (مصطفى، 2008).

8.7.2 المرحلة الثامنة: المفاضلة بين الناجحين في الاختبارات:

أي المفاضلة بين طالبي العمل الذين نجحوا في اجتياز جميع مراحل الاختيار، وهدف هذه المفاضلة هو اختبار أفضل المتقدمين من أجل التعيين، وتتبع في حالة كون عدد الناجحين أكبر من عدد الوظائف الشاغرة، ويستخدم للمفاضلة مجموعة من المعايير المتنوعة وحسب نوعية وطبيعة كل عمل (الشامسي، 2003).

9.7.2 المرحلة التاسعة: إصدار قرار تعيين تحت الاختبار:

إن التعيين تحت الاختبار، أو ما يسمى ((تجربة الأداء)) هو في الحقيقة جزء مكمل لعملية الاختيار، وهو الاختبار النهائي لمدى توافق الفرد مع الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر فترة الاختبار معياراً يمكن بواسطته الحكم على مدى سلامة عملية الاختيار، إذ أن المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها الفرد في الاختبارات، والتقدير التي حصل عليها خلال فترة الاختبار بمعرفة رئيسه المباشر تدل على مدى كفاءة عملية اختياره، حيث يكون إصدار قرار التعيين هنا مكتوباً وصادراً عن الجهة صاحبة السلطة أو القرار، ويتضمن اسم الناجح، واسم الوظيفة التي سيعين فيها، والتبعية الإدارية للوظيفة، والدرجة الوظيفية، والراتب أو الأجر الشهري وتاريخ مباشرة العمل، حيث لا شك أن الفترة الزمنية التي يوضع فيها الناجح تحت التجربة مسألة هامة تؤثر في اتخاذ قرار التعيين النهائي، فنتيجة تقييم أداء الناجح خلال هذه الفترة، تعد مؤشراً هاماً في تقييم والحكم فيما إذا كان اختياره سليماً من عدمه. (عقلي، 2009).

10.7.2 المرحلة العاشرة: إصدار قرار التعيين النهائي:

قرار التعيين النهائي هو المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الاختيار والتعيين، ويعني تثبيت الفرد الذي أجري تعيينه تحت الاختبار في الوظيفة التي عُين فيها، إذ بعد ثبوت

صلاحية ومقدرة الفرد على أداء مهام الوظيفة التي عين فيها مؤقتاً وتحت الاختبار، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة ورفعها للجهة صاحبة القرار أو السلطة للموافقة عليه. (عقيلي، 2009).

8.2 تقييم عملية الاختيار والتعيين:

إذ مما لا شك فيه أن تقييم عملية الاختيار والتعيين مسألة هامة، بسبب أهمية اختيار الموارد البشرية التي تشكل أهم عناصر العمل وأساس نجاح المنظمات، فتقييم هذه العملية بشكل مستمر للوقوف على مدى كفاءتها، مسألة ذات أهمية وحساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام، حيث يشترك في تقييم عملية اختيار الموارد البشرية مديرو الوحدات الإدارية الذين جرت عمليات التعيين في وحداتهم، فهؤلاء يمدون المسؤولين عن التقييم بالمعلومات اللازمة عن أداء أفراد الموارد البشرية الذين عينوا تحت الاختبار لديهم ومستوى كفاءتهم، فهذه المعلومات تساعد وإلى حد كبير جداً في تقييم اختيارهم وتعيينهم، حيث إن تقييم عملية الاختيار والتعيين تقوم على أساس أن معرفة مدى سلامة وموضوعية النتائج التي توصلت إليها ذات أهمية كبيرة، فالتقييم يوضح لنا عدة أمور من أهمها هل نجحت إجراءات الاختيار والتعيين (وعلى الأخص الاختبارات) في أن تنتقي أفضل المتقدمين لطلب العمل؟ وهل استطاعت أن تتأكد بأن مطالب العمل اللازمة للنجاح فيه متوفرة لديهم؟ وهل روعيت الدقة والعدالة في عملية اختيارهم؟ وهل التكلفة التي أنفقت في سبيل اختيارهم لم تذهب سدى؟ حيث يتضح من هذه التساؤلات التي تجيب عنها عملية التقييم، مدى أهمية التقييم في مجال الاختيار والتعيين.

وبشكل عام هناك عدة معايير معروفة وشائعة في الاستخدام، يمكن بواسطتها الحكم على سلامة عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينها ومنها مايلي:

1.8.2 معيار صحة أو صلاحية النتائج Validity:

يقوم هذا المعيار على فكرة أساسية مفادها، أن هناك ارتباطاً أو علاقة مابين متغيرين اثنين في عملية الاختيار هما: الأول وهو النتائج التي حصل عليها طالب العمل خلال عملية اختياره، والثاني هو مدى نجاحه في أداء العمل أو الأعمال التي مارسها بعد التعيين، وبشكل خاص خلال فترة التجربة والتمرين، فإذا كانت درجة الارتباط عالية بين المتغيرين، دل ذلك على صلاحية عالية، وأمكن الحكم على عملية الاختيار والتعيين بأنها كانت ناجحة، أما إذا كانت درجة الارتباط ضعيفة، فذلك يدل على نتيجة عكسية، ونحكم بالتالي على هذه العملية بأنها كانت فاشلة، حيث يتم الوصول إلى هذه النتائج بعد انتهاء فترة الاختبار أو التجربة والتمرين التي يخضع أداء الفرد للتقييم في نهايتها، وإصدار الحكم النهائي حول صلاحيته للتعيين أو الرفض.

ويؤخذ على هذا المعيار في تقييم عملية الاختيار والتعيين، وجود احتمالية أن يكون انتقاء أحد المعينين تحت الاختبار والتجربة جيداً وناجحاً، لكن بسبب ما خارج نطاق إرادته جعل أداءه خلال فترة التجربة غير جيد، ففي هذه الحالة تكون نتائج تقييم أدائه غير معبرة عن الواقع، وهذا ما ليس بإمكان معيار الصحة أو الصلاحية اكتشافه.

2.8.2 معيار المصادقية أو الثقة Reliability:

ويسميه بعضهم بمعيار الثبات ويقوم على فكرة مفادها أنه إذا تم إعادة اختيار طالب العمل الذي ثبتت أهليته للتعيين مرة أخرى كانت النتيجة نفسها، وإذا كررت لأكثر من مرة لأعطت نفس النتائج تقريباً، فثبات النتائج في تكرار مراحل الاختيار بوجه عام والاختبارات بشكل خاص دليل يشير إلى موضوعية وصحة عملية الاختيار والتعيين والعكس صحيح، ولتطبيق

هذا المعيار يتطلب الأمر أن تكون ظروف عملية الاختيار واحدة وثابتة، فأبي تغيير فيها سيؤدي إلى حدوث اختلاف في نتائج تكرار عملية الاختيار، إذاً فدرجة الثبات العالية في النتائج هي مؤشر على درجة ثقة عالية، ويمكن القول عندئذ إن عملة الاختيار والتعيين قد حققت الغاية المطلوبة منها وأنها سليمة.

3.8.2 معيار انتشار قيم الظاهرة Scatterplot:

يشير هذا المعيار إلى أنه كلما كانت قيم ظاهرة ما متقاربة من بعضها دل ذلك على وجود درجة عالية من الثقة والارتباط فيما بينها، فإذا جرى تعيين (20) موظفاً في إحدى المنظمات بعد خضوعهم لعملية اختبار محددة، وقيم أدائهم بعد انتهاء فترة الاختبار والتجربة التي خضعوا لها وكانت نتائج تقييمهم متقاربة دل ذلك على أن عملية اختيارهم وتعيينهم كانت سليمة، فعندما تكون هذه النتائج جميعها إيجابية جيدة ومتقاربة من بعضها دل ذلك على أن عملية اختيارهم وتعيينهم كانت ناجحة والعكس صحيح.

4.8.2 معيار احتمالات قرارات الاختيار والتعيين:

حيث تنتهي عملية الاختيار والتعيين بأحد الاحتمالات التالية:

1. قرارات اختيار سلبية خادعة False Negative: وتعبّر عن قرارات اختيار انتهت إلى رفض التوظيف، لكن هذه القرارات غير صحيحة، وبمعنى أوضح أن من تم رفضه كان صالحاً للعمل وبالتالي فهذا يعني أن عملية الاختيار فشلت في تحديد أهليته أو صلاحيته للتعيين.

2. قرارات اختيار إيجابية خادعة False Positive: وتعبّر عن قرارات اختيار انتهت إلى صلاحية طالب العمل للتعيين، لكن هذه الصلاحية غير سليمة وبمعنى أوضح أن من تم

اختياره، لا يتمتع بالأهلية للتعين وهذا مؤشر على فشل عملية الاختيار والتعيين في اختيار الفرد المناسب.

3. قرارات اختيار صحيحة إيجابية True Positive: وتعني أن طالبي العمل الذين تم انتقاؤهم للتعين مؤهلون وصالحون فعلاً للتعين، وهذا يعني أن عملية الاختيار كانت ناجحة في أداء مهمتها.

4. قرارات اختيار صحيحة سلبية True Negative: وتعني أن طالبي العمل الذين تم رفضهم واستبعادهم خلال إجراءات الاختيار والتعيين لعدم صلاحيتهم كانت صحيحة، وهذا يشير إلى نجاح عملية الاختيار والتعيين في أداء مهمتها (عقيلي، 2009).

الفصل الثالث

الميزة التنافسية

1.3 المقدمة:

غدت العلاقات الاقتصادية بين دول العالم المختلفة قضية أساسية من قضايا السجال والاهتمام على المستوي العالمي، وأصبحت العولمة وهي تطرق أبواب الأمم والشعوب، تحمل في يدها مطارق القدرة والميزة التنافسية، لأنها تدرك أن فتح الأسواق وعولمة الاقتصاد، إنما يعتمدان بشكل كبير على الميزة التنافسية للمنتجات الخدمية والصناعية، وانطلاقاً من هذا المبدأ أصبح موضوع الميزة التنافسية للاقتصاديات العالمية محل اهتمام القادة الإداريين والمحليلين الاقتصاديين، لذلك فإن الاهتمام بالقدرة التنافسية للاقتصاديات العالمية في عالم يتحول إلى قرية كونية، أصبح يمثل مركز الصدارة في البحوث والدراسات الاقتصادية، (محمد، 2005).

وشهد عقد الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي بلورة الوعي والاهتمام بالدور الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح المنظمات، حيث أصبح في أدهان معظم المديرين أن المزايا التنافسية هي التي تضيفها الموارد البشرية للمنظمات، ومما لا يدع مجالاً للشك، أن الإدارة الفاعلة للمورد البشري لم تعد مجرد أمر مرغوب فيه فحسب، وإنما تمثل أهم أسلحة التنافس في المجالين المحلي والدولي، (حمودة، 2005).

حيث إن خلق ميزة تنافسية للمنظمة هي جعل قدرتها على منافسة الآخرين عالية، وهو هدف عام في جميع المنظمات تسعى لتحقيقه لأنه مرتبط ببقائها، فبسبب ظروف العولمة زادت شدة التنافس، وأصبحت العديد من المنظمات اليوم في حالة خطريتها وهو شبح الزوال، لذلك راحت تتنازل وتكافح من أجل زيادة قدرتها التنافسية، فغيرت استراتيجيتها، وثقافتها، وفلسفتها الإدارية، وجودة منتجاتها في مسعى لتحقيق البقاء لها، (عقيلي، 2009).

2.3 مفهوم الميزة التنافسية:

تتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم الميزة التنافسية من وجهات نظر الأشخاص الذين وضعوها، فيري (ديسلر، 2003: 56)، أن الميزة التنافسية "مجموعة من العوامل التي تميز منتجات الشركة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية".

ويشير (محمد 2005 : 145)، للميزة التنافسية بالمفهوم الحديث بأنها "تعتمد على مزايا ديناميكية، وليس على مزايا نسبية تتمثل بتوفر الموارد المتاحة سواء أكانت موارد بشرية أو مادية فقط، وإنما القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية".

وينظر (خليل، 1996: 39)، إلى الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".

ويعتبر (مصطفى، 2008 : 18)، الميزة التنافسية بأنها "تتمثل في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل".

ويُعرف (مقدادي: 2009: 284)، الميزة التنافسية بأنها "المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها".

أما (عبدالرحمن، 2009: 7)، فيرى أن مصطلح الميزة التنافسية هو "الوضع الذي تحققه المنظمة عندما تكتسب مركزاً في السوق تتفوق فيه على منافسيها، وذلك إما عن طريق التكلفة الأقل أو عن طريق التميز في منتجاتها".

ويرى (أوبكر، 2008: 13)، مفهوم الميزة التنافسية على أنه "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية".

ويتهجه (شوبكي، 2010 : 7) في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، من خلال مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين".

ومع تعدد تعريفات الميزة التنافسية، واختلافها عن بعضها في الشكل إلا أن لها مضمونا واحداً من حيث إنها تنشأ بمجرد الوصول إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وإحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (الشرفاء، 2008: 68).

3.3 الميزة التنافسية المستدامة ومصادرها:

تستطيع المنظمات خلق الميزة التنافسية المستدامة في حالة عدم قدرة المنافسين على تقليد مواردها التي تتضمن الأصول والقدرات، والعمليات التنظيمية، وخصائص المنظمة، والمعلومات والمعرفة، حيث إن هذه الموارد تتصف بالخصائص التالية:

1. أن يكون المورد قيماً **Valuable Resources**:

تكون موارد المنظمة ذات قيمة، عندما تتمكن المنظمة من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تحسن من فعاليتها، وحصول المنظمة على امتيازات معينة سواء في سوق المواد أو سوق المنتج مثل العلاقة الحصرية مع قناة التوريد أو التوزيع.

2. أن يكون المورد نادراً **Rare Resources**:

إنأي من موارد المنظمة القيمة، إذا ما تم امتلاكها من قبل عدد كبير من المنظمات المنافسة، فإن كل من هذه المنظمات تمتلك المقدرة على استغلال هذه الموارد بنفس الطريقة وبالتالي سيتم تطبيق استراتيجية واحدة من قبل جميع المنظمات مما سيؤدي إلى عدم حصول أيمنها على الميزة التنافسية.

3. القدرات التي تمتلكها المنظمة تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية التي يمكن تصنيفها

كالآتي:

● قدرات مبنية على ما تمتلكه المنظمة من أصول وتتضمن:

أ. قدرات مبنية على حيازة المنظمة لممتلكات قانونية Regulatory Capabilities

كحقوق الملكية الفكرية والعقود والأسرار التجارية.

ب. قدرات مرتبطة بقوة مركز المنظمة Positional Capabilities وتنتج من الأفعال

والقرارات السابقة للمنظمة كالسمعة مثلاً.

• قدرات مبنية علي ما تمتلكه المنظمة من مهارات وتتضمن:

أ. القدرات الوظيفية Functional Capabilities وترتبط بمقدرة المنظمة على القيام

بأعمال معينة وتنتج من المعارف والمهارات والخبرات لدى موظفي المنظمة وغيرهم

من الأفراد الموجودين في سلسلة القيمة من موردين وموزعين ووكلاء إعلان ...

الخ.

ب. القدرات الثقافية Cultural Capabilities ويتم تطبيقها على مستوي المنظمة ككل

وتقوم على دمج المعتقدات والقيم والعادات والاتجاهات التي تنتقل إلى العاملين في

المنظمة أفراداً وجماعات، وذلك على افتراض أنه عندما تنتج ثقافة المنظمة إدراكاً

لمعايير الجودة العالية والمقدرة على التغيير فإنالثقافة حينها تكون مساهماً رئيسياً في

الميزة التنافسية.

4. أن لا تكون هناك قابلية لتقليد موارد المنظمة:

إن موارد المنظمة القيمة والنادرة تكون مصدراً للميزة التنافسية فقط عندما لا تستطيع

المنظمات التي لا تمتلك هذه الموارد الحصول عليها، أي لا يكون هناك إمكانية لمحاكاة أو

تقليد هذه الموارد، ويتحقق هذا نتيجة لعوامل معينة منها:

- أن تكون مقدرة المنظمة في الحصول على مواردها بالاعتماد على ظروف تاريخية استثنائية وفريدة، مثل تواجدها في موقع معين وزمن معين وبمجرد انتهاء هذه الظروف، فإن المنظمات الأخرى لن يكون بإمكانها الحصول على هذه الموارد التي مما يجعلها موارد غير قابلة للمحاكاة أو التقليد.
- الغموض السببي Casual Ambiguity، حيث يكون هذا النوع من الغموض موجوداً عندما تكون العلاقة بين الموارد التي تسيطر عليها المنظمة وبين الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة غير مفهومة، أو مفهومة بدرجة ضئيلة بالنسبة لمنافسيها، حيث إن هذا الغموض في العلاقة يعتبر مصدراً لكسب الميزة التنافسية، إذ أن فهم المنظمات المنافسة للعلاقة بين الموارد التي تسيطر عليها المنظمة صاحبة الميزة، وبينمزاياها يسمح لها بتعلم هذه العلاقة ومن امتلاك الموارد الضرورية، وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة، وهنا ستفقد الميزة التنافسية للمنظمة.
- التعقد الاجتماعي Social Complexity، ويعني أن يكون هناك ظاهرة معقدة اجتماعياً، هي التي تقف وراء مقدرة المنظمة على الإدارة والتأثير بشكل منظم، ومثال ذلك العلاقات الشخصية بين المديرين في المنظمة وثقافتها وسمعتها بين الموردين والعملاء، (نسرين، 2009).

4.3 المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في خدمة العملاء:

لتحقيق التميز في خدمة العملاء، ليس بالأمر السهل أو مجرد أمنية ذاتية أو شعارات تردده الإدارة أو العاملين في المنظمة، ولكنه نتاج جهد واعي وسعي دؤوب لتحقيق الأفضل من منظور العميل، وذلك من خلال خطوة لاستعراض المتطلبات التنظيمية التي يجب توافرها، حتى يتسنى

للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال خدمة العملاء، مما يضمن لها تحقيق أهدافها في خدمة عملائها والعاملين لديها وحملة أسهمها والمجتمع بوجه عام.

ولتحقيق الريادة في خدمة العملاء نستعرضها على الوجه التالي:

1- خلق الرؤية التي تعكس أهمية العميل:

إن خلق الرؤية تتم من خلال تحديد المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتمتيتها، حيث مما لا شك فيه أن المبرر الرئيسي لتواجد منظمات الأعمال هو إشباع حاجات ورغبات مجموعة محددة من العملاء، وتحقيق رضائهم عن معاملاتهم معها أو خدماتها المقدمة إليهم، بما يساعدها على تحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو والاستمرار.

حيث تستمد الرؤية أهميتها من تركيزها على مجالات النشاط الحالية والمستقبلية، ونوعية احتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها، والمداخل المميزة لتحقيق رسالتها في خدمة عملائها، حيث إن توافر الرؤية يساعد في تحقيق ما يلي:

- توحيد آراء المديرين والعاملين حول الاتجاهات المستقبلية ووضع المنظمة في الأجل الطويل.
- مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل وأبرزها التغيرات في احتياجات وتوقعات العملاء، وسلوكيات المنافسين، والتشريعات الحكومية والضغوط الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

- توفير الإلهام للعاملين: فتوافر رؤية مشتركة لدى العاملين واقتناعهم بهذه الرؤية يجعلهم أكثر إيجابية في التعامل مع مشكلات العمل والعملاء، والسعي لتطوير الأداء بما يضمن تحقيق أفضل مستويات الخدمة لدى العملاء.
- توفير إطار إرشادي لاتخاذ القرارات: وهو العمل على إيجاد إطار واضح من خلال مجموعة من اللوائح والقرارات التي تلجأ إليها المنظمة إذ ما تعرضت لظروف طارئة أو مفاجئة، تستطيع التصرف من خلالها، وذلك في ضوء الرؤية العامة للمنظمة، من حيث إنها تضع مسؤوليتها تجاه العملاء فوق الاعتبارات الأخرى، الأمر الذي يساعد في الحفاظ على ولاء العملاء لديها، والاستمرار في التعامل معها.

2- وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين:

تحتل عملية معايير الخدمة للعملاء أهمية خاصة في استراتيجيات الريادة في الخدمة، حيث تساعد في تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس، من حيثائها تعكس المعايير المطبقة لتوقعات العملاء في الأداء، أو الذي تحتكم إليه الإدارة في تقييم ذلك الأداء، حيث إن المبرر من وضع معايير للخدمة المتميزة أنها تخدم عدة أغراض منها:

- تمثل المعايير أداء للرقابة وتقييم الأداء الفردي والمؤسسي، فعملية الرقابة والتصدي لمشكلات الأداء تفقد مضمونها عند غياب المعايير.
- ضمان التزام المنظمة بتقديم مستويات جيدة من الخدمة والمساعدة في رفع معنويات العاملين، من حيث إن تحقيق المعايير يؤدي إلى الرقوبتدعيم أنماط السلوك الحالية لتقديم الخدمة.

- إتاحة الفرصة لتقدير مستويات أداء الخدمة، ومعرفة فرص التطوير والتحسين فيها، والمساعدة في معرفة أفضل الطرق لأدائها.
- المجازاة والتفوق على المنافسين من خلال ترك انطباع جيد لدى العملاء بأن المنظمة تسعى إلى تحقيق توقعاتهم وورغباتهم حول الخدمة.

3- انتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات:

إن وضع معايير وبرامج لتحسين الخدمة تعتبر ذات قيمة مالم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي والقدرات أو المهارات اللازمة لتحويلها إلى واقع ملموس، وذلك لأهمية العنصر البشري في تحقيق الخدمة المتميزة، حيث تشير نتائج العديد من الأبحاث أن مشكلات خدمة العملاء تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل، وتدني نظرتهم للعميل، حيثما يزيد من خطورة هذا الجانب من وجهة نظر العميل أن مقدم الخدمة هو المنظمة، والمنظمة ماهي إلا مجموعة من العاملين لديها، لذا فإن الإدارة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالتعامل الفعلي مع العملاء، حتى تتمكن من الحصول على المرشحين الذين تتفق مؤهلاتهم الفنية والسلوكية مع متطلبات الأداء المتميزة للوظيفة، ولربما الأهم من ذلك هو ما يمتلكه الفرد من معتقدات وقيم وظيفية واتجاهات سلوكية نحو الآخرين، وبصفة خاصة نحو العملاء، وعلى الرغم من اختلاف وظائف خدمة العملاء من حيث القدرات والمهارات والسمات الشخصية، إلا أن هناك بعض المهارات التي تمثل الحد الأدنى من المتطلبات لتحقيق النجاح في مثل هذه النوعية من الوظائف كالدافعية لخدمة

العملاء، والحماس، والطاقة، والذكاء واليقظة الذهنية، والعمل الجماعي، والمرونة، والاعتمادية، وتحمل الضغوط، والولاء والانتماء.

4- العمل الجماعي وسيادة روح الفريق:

تحتاج المنظمة للعمل الجماعي أكثر من أي وقت مضى وذلك نتيجة لتعدد الأعمال التي تقوم بها المنظمة الحديثة، وزيادة معدلات التغيير والديناميكية في بيئة أعمالها، وزيادة المعلومات والمهارات التي يلزم توافرها لمجابهة المشكلات وإنجاز المهام المختلفة، بالإضافة إلى تدعيم الابتكار والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول الجديدة التي تنمي من قدرتها التنافسية، وتساعد على تحقيق أعلى معدلات العمل الجماعي في تحقيق مستويات متميزة من الأداء من حيث الكمية أو الجودة أو تخفيض التكلفة، وتحمل المسؤولية والثقة بين العاملين عند التصدي للمهام الوظيفية المختلفة أو التعامل مع المشكلات التي تعوق الأداء.

ورغم أن كل موظف بالمنظمة يعد مسؤولاً عن خدمة العملاء، إلا أنه يلزم تحديد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين الجميع، بما يساعد على تحقيق الهدف النهائي وهو إرضاء العميل، حيث تجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم مساهمة كل موظف لا يجب أن يستند إلى مهارته الذاتية فقط، ولكن لمدى إسهاماته بالنسبة لأهداف ومهام الفريق أيضاً، ومن هذا المنطلق قد تتسبب بعض الفرق في المنظمة في مضايقة العملاء، ليس بسبب انخفاض المهارات الفردية، ولكن بسبب ضعف مهارة العمل الجماعي، والاعتماد المتبادل واعتبار الخدمة سلسلة متكاملة من الأحداث والحلقات التي يحكم عليها العميل في ضوء الناتج النهائي، وليس ناتج كل حلقة أو مرحلة بشكل مستقل، (مرسي و أبو بكر، 2003).

5.3 الممارسات التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

لقد تطور دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من دور وظيفي إلى دور استراتيجي أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، حيث إن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية كان بشكل أساسي وظيفياً في طبيعته ويدور حول مهام خاصة كالتهيئة للموارد البشرية والاستقطاب ومراجعة الأداء والتدريب وغيرها، ونتيجة للتحويلات الدراماتيكية في البيئة الخارجية، فإن مدخلاً جديداً وأكثر تأثيراً لسياسات وممارسات الموارد البشرية على أداء المنظمة متمثلاً في الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في تعظيم ومساهمة الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

إن المنظمات التي ترتبط بأفضل ممارسات للمورد البشري مثل امتلاك أفضل نظم الاختيار، وأفضل برامج التدريب ونظام للمكافآت، سيكون لها ميزة تنافسية على المنظمات التي تخفق في استخدام مثل هذه الممارسات، وذلك لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تنمية الأصول البشرية القادرة على تزويد المنظمة بالميزة التنافسية في كونها تستطيع جذب المواهب واختيار الأفضل وتنمية المهارات والخبرات والارتقاء بها من خلال نظم التطوير والتنمية ومن خلال العلاقات والمكافآت والتعلم والتحفيز على الإبداع، وكذلك من خلال الاحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة الأعلى، كما أنها تساعد في تنمية موظفين ينتمون بقوة للمنظمة ويكونون على استعداد للعمل على خدمة الغايات التنظيمية بشكل تطوعي الذي سيكون الرافعة الأساسية لنجاح المنظمة.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية تقييم درجة التنافسية التي تتمتع بها القوة العاملة في المنظمة من خلال العناصر الآتية:

- **القيمة Value:**

أن البحث عن القيمة المتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة العوائد، هو أول ما تطرحه إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد الممارسات لوظيفتها التي تلعب هذا الدور، وقد يكون ذلك من خلال نظم المكافآت المتبع في المنظمة التي تلعب دوراً في تجديد الروح المعنوية عند الموظفين، وبالتالي تساهم في رضاهم مما يؤثر بدوره على خلق رضا العملاء أو من خلال التركيز على الاتجاهات لدى موظفي المنظمة باعتبار أن رضا العملاء يبدأ من رضا الموظفين بالدرجة الأولى.

- **الندرة Rareness:**

وهو قيام إدارة الموارد البشرية باختبار كيفية تطوير واستغلال الخصائص النادرة للموارد البشرية للمنظمة في سبيل الحصول على الميزة التنافسية، وخاصة إذا كانت تلك الخصائص لن تكون مصدراً للميزة لأي منها.

- **عدم القدرة على المحاكاة Limitability:**

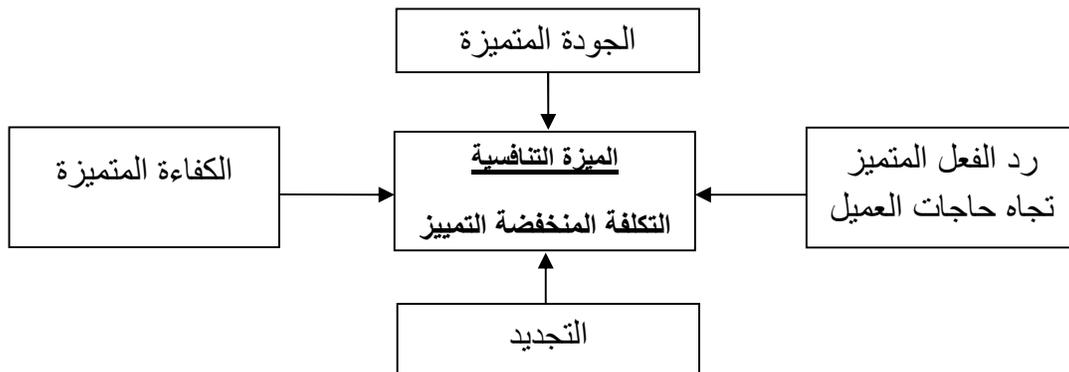
إن خصائص الندرة والقيمة التي تتمتع بها المنظمة تسمح بتوفير أرباح فوق المعدل الطبيعي، ولكن إذا ما استطاعت المنظمات الأخرى محاكاة هذه الخصائص فإن مثل هذه السمات لن تستطيع مع الوقت توفير ما هو أكثر من التكافؤ التنافسي، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تطور وتغدي خصائص الموارد البشرية للمنظمة التي ليس من السهل على المنافسين محاكاتها، وهذه النقاط تركز على الظواهر المعقدة اجتماعياً مثل التاريخ الفريد للمنظمة أو ثقافتها على اعتبارها مصدر للميزة التنافسية لها.

• التنظيم Organization:

إن تنظيم المنظمات عن طريق الموارد البشرية من أجل توفير الميزة التنافسية يتم بالشكل الذي يسمح باستغلال هذه الموارد من خلال امتلاك النظم والممارسات التي تسمح لخصائص الموارد بأن تخلق ثمار التنافسية المحتملة من خلالها، والتي من ضمن التركيز على ثقافة التعاون والثقافة المبنية على روح الفريق والسماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

6.3 الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية:

إن أي منظمة يمكنها تبني أسس عامة لبناء الميزة التنافسية بغض النظر عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتؤديها وذلك من خلال مجموعة عوامل مكونة كما هو موضح بالشكل (3-1).



الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية

شكل (1.3)

• الكفاءة Efficiency:

إن الكفاءة المميزة لا تعتبر إلا بمثابة قوة متفردة تهيئ للمنظمة فرصة إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة، وعمليات التجديد المتفوقة، والاستجابة للعميل التي من خلالها يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية، من حيث إن المنظمة التي تتمتع بالكفاءة المميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها أو تحقيق إنجازات كبيرة على صعيد خفض التكاليف مقارنة بمنافسيها الأمر الذي من شأنه تستطيع خلق قيمة أكبر في مجال المنافسة.

وإن المنظمة لا تعتبر إلا مجرد أداء لتحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تقاس الكفاءة من خلال قياس مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، حيث كلما كانت المنظمة أكثر كفاءة، كان مقدار المخرجات المطلوبة كبيرة.

وتنشأ الكفاءة المتميزة للمنظمة من خلال توافر الموارد والقدرات، من حيث إن الموارد تقسم إلى موارد مالية وطبيعية وبشرية وتقنية وتنظيمية بالإضافة إلى الموارد كالأراضي والمباني والتجهيزات وموارد معنوية مثل اسم الماركة والسمعة وبراءات الاختراع، ولكي تنشأ الكفاءة المتميزة، فإنه يجب أن تكون موارد المنظمة متفردة وذات قيمة، أي بمعنى أن الذي تمتلكه

المنظمة لا تمتلكه منظمة أخرى، أما القدرات المشار إليها تتمثل في مهارة المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي الذي يكمن في الأنظمة المعتادة للمنظمة، من خلال الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المأمولة.

• الجودة Quality:

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، وأن الاهتمام الكبير من قبل المنظمات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية في حد ذاته فقط، وإنما أصبح في كثير من المجالات الصناعية والخدمية أمراً حتمياً، من أجل البقاء والاستمرار، حيث إن الجودة متمثلة في جودة السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ومن ثم يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً من حيث إن توفير منتجات عالية الجودة سواء من السلع أو الخدمات تزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض أسعار عالية على منتجاتها. أمام المنظمات المنافسة لها في نفس المجال.

• التجديد Innovation:

يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، حيث يشمل التجديد على كل تطوير يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمي والاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، وأن عمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئاً مفرداً يفتقر إليه منافسوها.

• الاستجابة لحاجات العميل Customer Responsiveness:

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام المنوطة بها بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، الأمر الذي سيولد لدى المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها ويؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، حيث أن عملية تحسين جودة المنتج أو الخدمة يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جيدة بها سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة، حيث يضاف إلى ذلك أخذ مزيد من الانتباه، إلا وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، حيث إن التباطؤ في الاستجابة لطلبات العميل من شأنه أن يكون مصدر إزعاج كبير للعميل مما يؤدي إلى حالة عدم شعور بالرضا عن أداء المنظمة، (شارلز و جونز، 2001).

7.3 سمعة المنظمة والمزايا التنافسية:

إن ازدياد الاهتمام بسمعة المنظمة من قبل معظم المنظمات، كان نتيجة بأن البعض اعتبرها مصدراً ذا قيمة للميزة التنافسية والبعض الآخر اعتبرها أحد الأصول المعنوية التي يمكن للمنظمات استثمارها لخلق مخزون من الشعور الودي الذي يحمي المنظمة الذي يتمثل في المعرفة والعواطف التي يحملها الأفراد نحو مدى معين من المنتجات أو الخدمات، وتساهم في المركز الدفاعي للمنظمة بسبب الوقت الذي تستغرقه في عملية تحقيق المطابقة بين السمعة والشهرة، حيث إن الشهرة يمكن نشرها من خلال الإنفاق الإعلاني في المدى القصير.

وأصبح التمييز المبني على السمعة ذا أهمية بالنسبة للمنظمات بسبب العديد من الاتجاهات في البيئة الحالية ومن أهمها العولمة وإتاحة المعلومات أمام الجميع وانتشار وسائل الإعلام بشكل كبير جداً، بالإضافة إلى أن السمعة تتميز بالآتي:

- **التعدد الاجتماعي:** إن سمعة المنظمة معقدة فالكثير من العوامل التي تواجه عملية خلق السمعة تكون محصورة في المنظمة، لذا فإن هناك صعوبة كبيرة في محاكاتها أو تقليدها من قبل المنافسين.
- **الاعتماد على المسار الزمني:** إذ تُبنى سمعة المنظمة مع الوقت، فالسمعة الحالية لأي منظمة تكون نتيجة التراكم عبر سياق تاريخي، وتحتاج إلى عدة سنوات لكي يتم تشكيلها، وبالتالي فإن سمعة المنظمة هي مورد معنوي من الصعب تحديده وقياسه فعلياً، وباعتبارها تتمتع

بالتعقد الاجتماعي، والتراكم البطيء والاعتماد على المسار الزمني، فإن هذه السمات تجعل منها ميزة تنافسية عند باقي المنظمات.

وهناك مجموعة من العناصر تعتبر عناصر تنافسية لخلق سمعة لدى المنظمة مبينة كالتالي:

1. الرؤية والرغبة لدى القيادة: يقوم المساهمون بإعطاء قيمة عالية للمنظمات التي تكون قيادتها من قبل مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرؤية والرغبة فليس من الكافي امتلاك الرؤية فحسب وإنما يجب أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق تلك الرؤية.

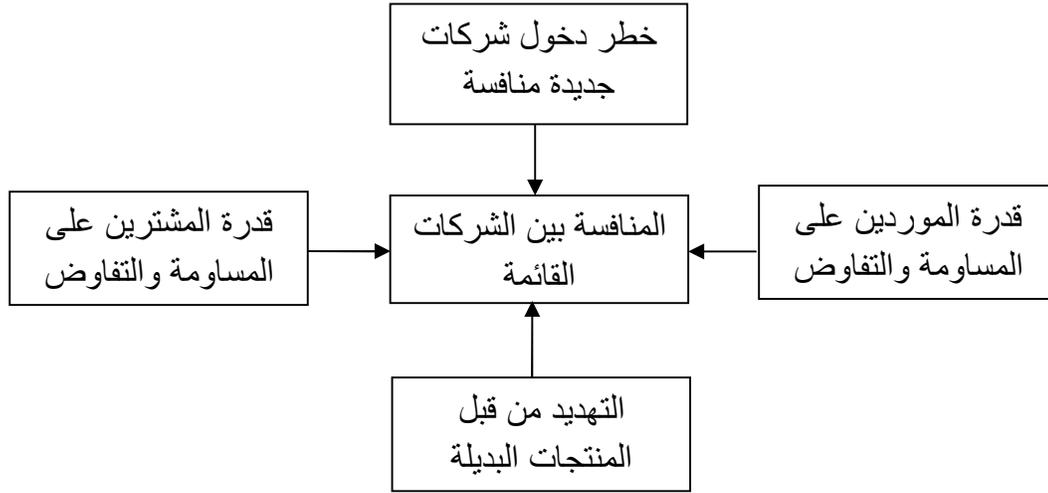
2. التواصل العاطفي: يربط المستهلكون العواطف مع المنتجات والخدمات، فبدون الترابط العاطفي فإن العديد من المنظمات ستكون متماثلة وهذه الاستراتيجية تقوم على قيم وثقافة المنظمة وكيفية ربطها مع المساهمين.

3. المصداقية الاجتماعية: يركز هذا العنصر على مركز المنظمة في المجتمع فيختبر مدى إدراك الآخرين للمنظمة على أنها عنصر ذو قيمة في المجتمع وعلى أنها تتصرف كمواطن جيد وصالح فيه.

4. المصداقية البيئية: في مجتمع يعتبر محاطاً بالمشاكل البيئية فإنه يجب على المنظمة أن تعمل على ضمان عدم إدراك الآخرين لها على أنها مصدر يساهم في إضافة أو ترك ميراث سلبي سيترك للأجيال القادمة.

8.3 نموذج العوامل الخمسة للمنافسة:

تتمثل المهمة التي تواجه المديرين في تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية وخدمية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال اتباع إطار العمل المطور الذي طرحه بورتر والمعروف بنموذج العوامل الخمسة الذي يشكل أسس المنافسة للمنظمة العاملة كما موضح في الشكل (2.3):



نموذج العوامل الخمسة لبورتر

شكل (2.3)

1- المنافسون المحتملون:

وهي المنظمات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة، إذا ما رغبت في ذلك، حيث أنها تمتلك التقنية وفريق البيع ورأس المال الضروري لإنتاج المنتجات في نفس المجال التخصصي للمنظمات القائمة، حيث إن هذه المنظمات تحاول تقليل همم وعزائم المنافسين عن دخول سوق المنافسة، وأنه كلما ازدادت مهمة المنظمة صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في ذلك السوق وجني الأرباح المأمولة، فإن منشأها أن يقود إلى المخاطرة العالية نتيجة لدخول المنافسين المحتملين، وذلك لأنه يمثل تهديداً لربحية هذه المنظمات، وأن قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر أمراً مكلفاً، وبالتالي كلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين تحملها للدخول للمجال التنافسي، كان ذلك دليلاً على ارتفاع عوائد الدخول، حيث إن هناك مصادر رئيسية تتعلق بعوائد الدخول وهي:

أ. **الولاء للماركة:** يتجسد ذلك من خلال تفضيل المشتريين لمنتجات المنظمات القائمة من خلال الحملات الإعلانية المستمرة عن الماركة والأسماء التجارية للمنظمة، والحماية المسجلة للمنتجات، وخدمات ما بعد البيع، حيث إن الولاء الكبير للماركة يجعل من الصعب للدخلاء الجدد استقطاع حصة المنظمات القائمة في سوق المنافسة.

ب. **مزايا التكلفة المطلقة:** أحياناً تستحوذ المنظمات القائمة على مزايا التكلفة المطلقة بالمقارنة مع الدخلاء والمحتملين، وأن تلك المزايا تنشأ من ثلاث ركائز رئيسية، الأولى عمليات الإنتاج المتفوق التي تعود إلي الخبرات السابقة وبراءات الاختراع أو العمليات السرية، والثانية التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج مثل العمالة، والخامات

والمعدات، والمهارات الإدارية، والثالثة إمكانية توفير موارد أرخص، من حيثإن المنظمات القائمة تمثل مخاطر بالمقارنة مع التي لم تكتمل بعد.

ج. الحجم الاقتصادي: وهو مزايا التكلفة المصاحبة للمنظمة كبيرة الحجم، حيث تتضمن مصادر الحجم الاقتصادي، خفض في التكلفة المتحققة عند الإنتاج على نطاق واسع لمخرجات نمطية، ونسب الخصم بشراء حجم كبير من مدخلات المواد الخام، والمزايا المكتسبة من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج، وإذا ماكانت تلك المزايا المتعلقة بالتكلفة ذات أهمية فإن الدخيل الجديد يواجه إما ورطة الدخول على نطاق صغير والمعاناة من عيوب التكلفة الكبيرة، أو الدخول على نطاق كبير، وتحمل مخاطرة مرتبطة بالتكلفة الرأسمالية الكبيرة.

2- المنافسة بين المنظمات القائمة:

تتمركز هذه المنافسة بين المنظمات العاملة في نفس المجال، وإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تنهياً للمنظمات الأخرى للرفع من الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا ما اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، تؤدي إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح منالمبيعات، وهكذا تؤدي المنافسة القوية بين المنظمات القائمة إلى تهديد قوي للربحية، حيثإن الوضع التنافسي القائم هو عبارة عن دالة لثلاثة عوامل أساسية وهي كالتالي:

أ. هيكل المنافسة:

ويشير هيكل المنافسة إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمنظمات في مجال ما من حيث تنوع الهياكلما بين هيكل مجزأ (Fragmented) وهيكل مجمع (Consolidated)، مع اختلاف التطبيقات الخاصة بكل منها في مجال المنافسة، حيث يحتوي الهيكل الصناعي المجزأ على عدد كبير من المنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم، ولا يوجد بينها أي شركة تتمتع بموقع يؤهلها للسيطرة على الصناعة، إما الهيكل الصناعي المجمع فإنه يمكن أن يتم السيطرة عليه بواسطة عدد صغير من المنظمات الكبرى (بما يُعرف باحتكار القلة) أو في أقصى الحالات بواسطة منظمة واحدة (الاحتكار).

ب. أحوال الطلب:

وهو المحدد الآخر لقوة المنافسة بين المنظمات القائمة، حيث إن نمو الطلب بواسطة العملاء الجدد أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها العملاء القدامى قد تؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع، نظراً لأن كل المنظمات يمكن أن تحقق مزيداً من المبيعات دون أن تتنازل إحداهما عن حصص سوق الآخرين، ويترتب على ذلك تحقيق أرباح عالية للجميع، وعلى النقيض من ذلك، أن تدهور الطلب يؤدي إلى المزيد من المنافسة، حيث تكون المنظمات على استعداد لخوض الحرب من أجل الاحتفاظ بعوائدها وحصتها السوقية، والطلب يمكن أن يتدهور عندما يهجر المستهلكون السوق أو عندما يشتري كل مستهلك كميات أقل.

ج. عوائق الخروج:

وهي عوائق اقتصادية واستراتيجية ومعنوية، تؤدي إلى استمرار المنظمات القائمة حتى عندما تتدني العوائد، وعندما تكون عوائق الخروج عالية وقوية، فقد تجد المنظمات نفسها محتجزة داخل نشاط غير مربح، حيث يتسم الطلب الكلي بالثبات أو التدهور، بالإضافة إلى الارتباط العاطفي بصناعة معينة، كما يحدث عندما لا تتوافر النية لدى المنظمة للخروج من مجالها الأصلي لأسباب عاطفية ومعنوية.

3- قوة المساومة والتفاوض عند المشتريين:

قد يكون المشترون هم عملاء المنظمة الذين يستهلكون منتجاتها في نهاية المطاف، أي المستخدمون النهائيون، حيث يمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي، وذلك بالوضع الذي يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المنظمة، أو عندما يتطلعون إلى تلقي خدمات أفضل، مما يترتب عليه ارتفاع في تكاليف التشغيل، وعلى العكس من ذلك عندما تتسم قدرة المشتري بالضعف حيث يمكن للمنظمة رفع أسعارها وتحقيق أرباح بالقوة التي تمتلكها المنظمة.

إن المشتريين يكونوا أكثر قوة في الظروف التالية:

- أ. عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة، حيث إنه في مثل هذه الظروف يمكن للمشتريين أن يستغلوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات في السعر.
- ب. عندما يعتمد عرض المنظمة على المشتريين بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبات.

ج. عندما يكون بمقدور المشتريين تحويل الطلبات بين المنظمات العارضة بتكلفة منخفضة، ومن ثم ضرب المنظمات بعضها ببعض لغرض تخفيض في الأسعار.

د. عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتريين لشراء المدخلات من منظمات متعددة في أنواع.

4- قوة المساومة عند الموردين:

من الممكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المنظمة دفعها ثمناً لمدخلاتها أو تخفيض في جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقلص ربحية المنظمة، وعلى الجانب الآخر إذا كان الموردون ضعاف، فذلك يهيئ الفرصة للمنظمة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة، وكما هو الحال فإن قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى المنظمة يعتمد على درابتهم بالقياس إلى قدرة المنظمة، وطبقاً لذلك فإن الموردين يكونون في مراكز أقوى كثيراً عندما:

- يكون للمنتج الذي يبيعهونه بدائل قليلة، مع أهمية ذلك المنتج للمنظمة.
- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المنظمة كثيراً إذا ما تحولت إلى مورد آخر، وفي مثل هذه الحالات تعتمد المنظمة على مورديها ولا تستطيع أن تتخلى عنهم بسهولة.
- لا يمثل النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة المشتريية بالنسبة للموردين عاملاً مهماً لهم، وبالتالي في مثل هذه الأحوال لا يعتمد رخاء وازدهار الموردين على النشاط الذي تتبناه المنظمة، كما أن الموردين سيكون لديهم حافز أقل لخفض الأسعار وتحسين الجودة.

5- التهديد من قبل المنتجات البديلة:

إن المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها منظمات منافسة أخرى والتي يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات المنظمة القائمة، حيث إن وجود بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً، ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المنظمة، ومن ثم تتأثر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المنظمة ليس لها إلا بدائل قوية قليلة أي أن البدائل تشكل عاملاً تنافسياً ضعيفاً، فهي تهيئ الفرصة أمام المنظمة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية، (شارلزهل و جونز، 2001).

9.3 استمرارية المزايا التنافسية:

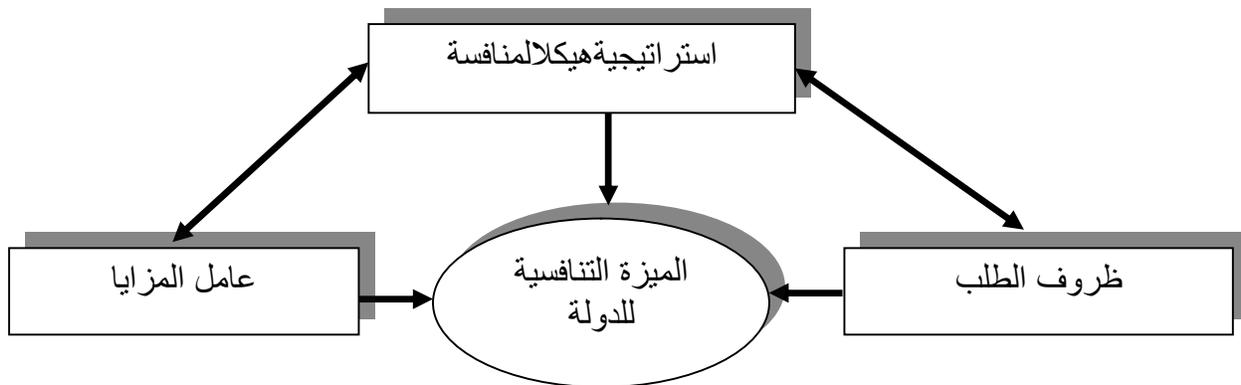
إن كل المنظمات تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحهم المزايا التنافسية التي سوف تجني عوائد أعلى من المعدل المتوسط، والذي من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد بأن المنظمة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وبالتالي يحاول منافسوها التعرف في محاولة للوصول إلى هذه الكفاءات أو في محاولة لتقليدها، حيث كلما استطاع المنافسون تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كانت المزايا التنافسية في تحسين كفاءاتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها، ومن ناحية أخرى كلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، زادت فرصة المنظمة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن سمعة طيبة لدى المستهلكين، الأمر الذي

يشكل صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون، وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة، حيث يرجع ذلك إلى وجود عوائق في التقليد الذي يعتبر عاملاً من العوامل التي تجعل من الصعوبة للمنافسين استنساخ الكفاءات المتميزة للمنظمة، وكلما ارتفعت درجة الصعوبة لمثل هذه المحاكاة، ترسخت المزايا التنافسية، (شارلزهل و جونز، 2001).

10.3 إمكانيات وظروف الدولة والميزة التنافسية:

هناك العديد من الشركات الناجحة في مجالات صناعية وخدمية مختلفة لاتزال تتمركز في عدد قليل من الدول بالرغم من عولمة الإنتاج والأسواق، ويرجع ذلك لوصول هذه البلدان على امتيازات وعوامل محلية تساعد الشركات على حيازة بعض المزايا التنافسية، ولهذا السبب فإنه يتعين على الشركات فهم كيفية تأثير العوامل المحلية على الميزة التنافسية، وذلك من خلال معرفة من أين يأتي أهم المنافسين وكذلك المكان الذي يريد المنافسون توظيف أنشطتهم فيه، (الوليد، 2008).

ويمكن تحديد الخواص للحالة الدولية التي بها تأثير على قدرة المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية دولية، كما في شكل (3-3).



شكل (3-3): خواص ظروف الدولة المؤثرة على الميزة التنافسية

المصدر: محمد رفاعي رفاعي وسيد أحمد عبدالعال محمد (2001)، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ص173

• عامل المزايا الطبيعية:

تمتلك الدول عناصر الإنتاج الضرورية للقيام بالنشاط الاقتصادي، غير أن هذه العناصر تتباين من دولة لأخرى، حيث إن النظرية الاقتصادية تؤكد بأن عامل المزايا الطبيعية المتمثلة في تكلفة وجود عناصر الإنتاج يعتبر محددًا رئيسياً للميزة التنافسية التي تمتلكها الدول في مجالات تخصصية معينة، وأن هذه العوامل تحتوي على عناصر أساسية كالأرض والعمل ورأس المال والخامات الأولية، وعوامل متقدمة كالمعرفة والمهارات الفنية والخبرات الإدارية الحديثة التي تكون كلها مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنظمات.

• ظروف الطلب وأحواله:

إن طبيعة الطلب المحلي على المنتج سواء أكان صناعياً أو خديماً دور أساسياً في توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية، حيث تعتبر خصائص الطلب المحلي على جانب كبير من الأهمية في تشكيل السمات المميزة للمنتجات المصنعة محلياً، وفي خلق الضغوط نحو التجديد والابتكار وتحسين الجودة، لأن المنظمات المحلية تكتسب ميزة التنافسية إذا كان مستهلكوها على دراية بالمنتجات العالمية ومحنكين وكثيري الطلب، إذ أن مثل هؤلاء

المستهلكين يضغطون على المنظمات المحلية لتتبنى معايير عالية الجودة للمنتجواستحداث منتجات جديدة.

• الاستراتيجية، والهيكل، والمنافسة:

إن الدول المختلفة تتميز باتباعها أيديولوجيات إدارية متباينة يمكن أن تساعد أو تعوق بناء ميزة تنافسية محلية، حيث لاحظ بورتر أن سيطرة وتركيز المهندسين على مستويات الإدارة بالعديد من المنظمات اليابانية والألمانية على تحسين العمليات الصناعية وتحسين عملية تصميم المنتج، وعلى العكس من ذلك سيطرة الأفراد ذوي الخلفيات المالية على مستويات الإدارة العليا بالعديد من المنظمات الأمريكية، حيث يرجع توابع تلك الأيديولوجيات الإدارية المختلفة إلى تباين في الكسب أو الخسارة النسبية للميزة التنافسية، الذي من شأنه جعل المنافسة المحلية القوية تدفع المنظمات إلى السعي نحو تحسين الكفاءة، وخلق نوع من الضغوط نحو عملية التجديد، وتحسين الجودة، وتقليل التكاليف، حيث يساعد كل ذلك في خلق طبقة من المنافسين الدوليين. (شارلز هـ و جونز، 2001).

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 المقدمة:

بعد أن استعرضنا الإطار العام والإطار النظري للدراسة في الفصول السابقة، فإنه في هذا الفصل يتم التطرق للجانب الميداني للدراسة، والذي بدوره ينقسم إلى الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية ووضوح العبارات الواردة باستمارة الاستبيان، ثم يسלט الضوء على الدراسة الرئيسية بغية معرفة طبيعة وآثار سياسة الاختيار والتعيين على تحقيق الميزة التنافسية.

2.4 الدراسة الاستطلاعية:

هذا الجزء يتناول الجوانب الأولى للدراسة الميدانية وهي الدراسة الاستطلاعية، التي بإجرائها يتم معرفة وإمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها، وللتأكد من صلاحية ووضوح العبارات الواردة باستمارة الاستبيان للتطبيق، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على الاستمارة، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية، كما أن لها أهمية بالغة في معرفة معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة المستخدمة.

1.2.4 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

لتحديد واختيار مفردات العينة الاستطلاعية فإنه يجب تحديد ما يلي:

1.1.2.4 وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة في جميع المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية بشركات النقل الجوي الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

2.1.2.4 مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية على قطاع النقل الجوي، لكونه قطاعاً حيوياً في الاقتصاد الليبي، وما يقدم به من خدمات تساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وله من الأهمية ما يحتم أن توجه العناية لبحث مشاكل العاملين به، وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم الإنسانية، وعليه تم

تحديد مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا ورؤساء الأقسام بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية العاملين بشركات النقل الجوي العاملة في مدينة بنغازي والمتواجدة إدارتها أو فروعها بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (55) عاملاً، والجدول (1-4) يوضح إجمالي عدد المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في هذه الشركات وأيضاً يبين إدارات أو فروع هذه الشركات بمدينة بنغازي.

جدول (1-4)

مجتمع الدراسة الميدانية

النسبة المئوية %	عدد المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا ورؤساء الأقسام	الشركة
47	26	1. الخطوط الجوية الليبية (فرع)
33	18	2. ليبيا للطيران (إدارة رئيسية)
20	11	3. البراق (فرع)
100	55	المجموع

3.1.2.4 حجم ونوع العينة الاستطلاعية:

تكاد تُجمع أدبيات البحث العلمي على أنه لا يشترط في حجم العينة الاستطلاعية أن يكون كبيراً، وحيث أنه لم يحدد أي مرجع سابق حجماً مناسباً للعينة الاستطلاعية- على حد علم الباحث- حيث يعتمد تحديد الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية على العديد من العوامل منها طبيعة وهدف الدراسة وأسلوب تحليل البيانات والإمكانات المادية والزمنية المتوفرة لدى

الباحث، لذا فقد رأى الباحث أن تحديد حجم عينة الدراسة الاستطلاعية بـ (7) مفردات، أي ما يمثل (13%) تقريباً من حجم مجتمع الدراسة الرئيسية (55x13%)، ولقد اختيرت العينة الاستطلاعية للشركات قيد الدراسة وفقاً لذلك بضرب النسبة المئوية لعدد المديرين العاملين لكل شركة في حجم العينة الاستطلاعية، فعلى سبيل المثال، تمثل شركة الخطوط الجوية الليبية نسبة (47%)، من مجتمع الدراسة الرئيسية، وبذلك يكون عدد مفردات العينة الاستطلاعية لشركة الخطوط الجوية الليبية (4) مفردة (7x47%)، وهكذا بالنسبة لكل الشركات قيد الدراسة، والجدول (4-2) يوضح توزيع عدد المديرين العاملين بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية.

جدول (4-2)

المديرين العاملين بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية

العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية %	عدد المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا ورؤساء الأقسام	الشركة
4	47	26	شركة الخطوط الجوية الليبية
2	33	18	شركة ليبيا للطيران
1	20	11	شركة البراق
7	100	55	المجموع

4.1.2.4 توزيع استبيان الدراسة الاستطلاعية:

بعد أن حُدد حجم العينة الاستطلاعية، تمت توزيع صحيفة الاستبيان على المديرين العاملين بشركات النقل الجوي قيد الدراسة بطريقة مباشرة، حيث قام الباحث بتسليم استمارات الاستبيان

باليد إلى المستهدفين في العينة الاستطلاعية، وذلك لإيضاح أي غموض حول العبارات الواردة بصحيفة الاستبيان، ولكي يسهل عليهم استيعابها، وبعد التأكد على المبحوثين لتقديم الإجابات الدقيقة والموضوعية، تم إهمالهم مدة كافية (أسبوع واحد) لتعبئة الصحيفة، وقد تم استرجاع عدد (7) صحيفة للتحليل الإحصائي بدون فاقد.

3.4 وصف المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان⁽¹⁾ التي تكونت من جزأين رئيسيين، وذلك لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم الاعتماد بصفة أساسية على الاستبيان الذي قدمه (الشامسي، 2003)، في دراسته بعد إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع هذه الدراسة وذلك فيما يتعلق بسياسة الاختيار والتعيين، كما تم الاعتماد على الاستبيان الذي قدمه (عبدالرحمن، 2009)، في دراسته وذلك فيما يتعلق بالميزة التنافسية، حيث خصص الجزء الأول في استمارة الاستبيان لجمع معلومات عامة عن مائتي الاستبيان وهو الجنس، والعمر، والمستوي التعليمي، والمستوي الوظيفي، ومدة الخدمة في الشركة، والجزء الثاني يخص كلاً من سياسة الاختيار والتعيين وهو المتغير المستقل، وكذلك الميزة التنافسية وهو المتغير التابع، حيث تخص العبارات من (1 - 17) سياسة الاختيار والتعيين، بينما العبارات من (18 - 35)، تخص الميزة التنافسية.

1.3.4 مقاييس سياسة الاختيار والتعيين:

(1) انظر الملحق رقم 2 .

يتضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان (35) عبارة، العبارات من (1-17) لقياس سياسة الاختيار والتعيين مقاسة على مقياس ليكرت (likert)، ذي الخمس درجات، حيث تمت صياغتها بشكل إيجابي وفقاً للتدرج التالي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وقد استخدم الشامسي (2003) هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات بناءً على ملاحظات الأستاذ المشرف، وبعض أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة.

2.3.4 مقاييس الميزة التنافسية:

أما العبارات (18 - 35)، في الجزء الثاني من الاستبيان، فهي لقياس الميزة التنافسية مقاسة على مقياس ليكرت (likert)، ذي الخمس درجات، وتمت صياغته وفقاً للتدرج السابق، والذي يكون باقي عبارات الجزء الثاني.

وقد استخدم عبدالرحمن (2009)، هذا المقياس في دراسته وتم إجراء تعديل على بعض العبارات بناءً على ملاحظات الأستاذ المشرف، وبعض أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة. ويوضح الجدول (3-4)، توزيع الدرجات على المقياس المستخدم في الدراسة.

جدول (3-4)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات ذات الصياغة الإيجابية

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

1	2	3	4	5	الدرجة
---	---	---	---	---	--------

ولقد قام الباحث بتجريب صحيفة الاستبيان على مفردات العينة الاستطلاعية بهدف اكتشاف أي غموض في طريقة صياغة الفقرات وتعديل ما يلزم تعديله، وكانت مفردات العينة واضحة كما كانت الفقرات واضحة وليس بها أي غموض.

4.4 مقياس ثبات وصدق الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، وبعد الاتفاق على الشكل النهائي للاستبيان أجريت دراسة اختباريه لعينة استطلاعية مكونة من (7) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من درجة وضوح فقرات الاستبيان من وجهة نظر الباحثين، وقد استخرج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، للاتساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة وذلك من خلال المعادلة التالية:

حيث إن:

α معامل الثبات.

1=مقدار ثابت.

N=عدد عبارات الأسئلة.

$$\sum = \text{المجموع}$$

$$\sigma q = \text{تباين كل بند من بنود الاختبار}$$

$$\sigma t = \text{تباين الاختبار ككل}$$

كما تم قياس الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار عن طريق المعادلة

حيث:

وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام العينة الاستطلاعية، أعطت درجة ثبات وصدق تدعو إلى الثقة،

كما هو موضح بالجدول رقم (4-4).

جدول (4-4)

معامل ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
سياسة الاختبار والتعيين	%96	%98

الميزة التنافسية	%97	%98
------------------	-----	-----

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الصدق عالٍ مما يعطي الثقة في دقة المقياس وثباته أيضاً.

5.4 الدراسة الرئيسية:

لقد تبين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية إمكانية تطبيق المقاييس الخاصة بسياسة الاختيار والتعيين والميزة التنافسية على المجتمع الرئيسي، فقد حازت المقاييس على معدلات صدق وثبات عالية، وأنه لا يوجد غموض بها، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في إجراء الدراسة الرئيسية، ومن هذا المنطلق سوف يتم التطرق في هذا الجزء إلى عرض المعلومات العامة عن المبحوثينم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

1.5.4 مجتمع الدراسة الرئيسية:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات النقل الجوي الليبية العاملة في مدينة بنغازي بالمتواجدة إدارتها أو فروعها في مدينة بنغازي، حيث اقتصر مجتمع الدراسة فقط على جميع المديرين التنفيذيينومديريالإدارة العليا ورؤساء الأقسام بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، حيث تم اتباع أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (55) عاملاً موزعين على الشركات محل الدراسة.

وتم توزيع استثمارات الاستبيان بشكل كامل على جميع مفردات مجتمع البحث المستهدف، ولقد أعطى المبحوثون مهلة كافية للإجابة على الأسئلة، وتم تجميع استثمارات الاستبيان بالكامل بشكل شخصي وبدون أي فاقد، والجدول (4-5) يوضح أعداد ونسب الاستثمارات الموزعة والمستلمة.

جدول (4-5)

أعداد ونسب الاستثمارات الموزعة والمستلمة

ت	الشركة	استثمارات الاستبيان الموزعة	استثمارات الاستبيان المستلمة	نسبة الردود
1	شركة الخطوط الجوية الليبية	26	26	%100
2	شركة ليبيا للطيران	18	18	%100
3	شركة البراق	11	11	%100
	الإجمالي	55	55	%100

2.5.4 أسلوب جمع وتحليل البيانات:

تم تجميع بيانات الدراسة وتحليلها على النحو التالي:

1. تم توزيع استمارات الاستبيان على العاملين في الشركات محل الدراسة، واستغرقت فترة استرجاع الاستمارات مدة أسبوع من تاريخ توزيع الاستمارات.

2. بعد الانتهاء من جمع البيانات، أجريت عملية تحليل لهذه البيانات من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- الجداول التكرارية الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود استمارة الاستبيان.
- حساب المتوسط (Mean)، وذلك لاستخراج الترتيب لكل فقرة من فقرات محاور البحث.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)، لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين.
- قياس الارتباط (Correlations)، بين المتغيرين لمعرفة قوة الارتباط بينهما.

6.4 عرض وتحليل البيانات العامة لمجتمع الدراسة:

يتم في هذا الجزء تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة في الشركة.

1.6.4 مجتمع الدراسة حسب الجنس:

يتضح من الجدول (4-6)، توزيع مفردات مجتمع الدراسة بين ذكور وإناث، حيث كانت نسبة الذكور هي الغالبة بنسبة (80%)، بينما بلغت نسبة الإناث (20%)، وبشكل عام فإن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث بفارق حسابي يبلغ (60%)، وهذا يرجع في رأي الباحث إلى طبيعة عمل الشركات محل الدراسة، وقد يكون السبب أيضاً العادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع التي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات التدريس والرعاية الصحية والاجتماعية وما شابه ذلك.

جدول (4-6)

العاملين حسب فئات الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	فئات الجنس
80	44	ذكور
20	11	إناث
100	55	الإجمالي

2.6.4 مجتمع الدراسة حسب فئات العمر:

كما هو موضح في الجدول (4-7)، نلاحظ أن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر)، تشكل أعلى نسبة من أعمار مجتمع الدراسة حيث بلغت (43.6%)، وقد يرجع ذلك في رأي الباحث إلى طبيعة المستويات الإدارية في الشركات لأفراد مجتمع الدراسة من مديري إدارات عليا ووسطى ورؤساء أقسام التي تكون فيها الأقدمية في العمل والتي تتعكس بدورها على الفئات العمرية

الأقدم، ثم تليها الفئة العمرية من (30- أقل من 40 سنة)، وكانت نسبتها (27.3%)، ثم الفئة العمرية من (40- إلى أقل من 50 سنة)، والتي كانت نسبتها (25.5%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، والتي بلغت نسبتها (3.6 %).

جدول (4-7)

العاملين حسب فئات العمر

النسبة المئوية %	التكرار	فئات العمر
3.6	2	أقل من 30 سنة
27.3	15	من 30- أقل من 40 سنة
25.5	14	من 40- أقل من 50 سنة
43.6	24	من 50 فأكثر
100	55	الإجمالي

3.6.4 مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يبين الجدول (4-8)، نسبة كل مستوى من المستويات التعليمية لمفردات مجتمع الدراسة، حيث نلاحظ بأنفئة حملة المؤهلات الجامعية أو ما يعادلها، جاءت لتمثل النسبة الغالبة، حيث بلغت نسبتهم (61.8%)، وهذا مؤشر جيد يشجع على الوثوق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بشأن عبارات استمارة الاستبيان، ثم تليها في الترتيب حملة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها بنسبة

(21.8%)، ثم حملة شهادة الماجستير والدكتوراه بنسبة (10.9%)، يليها حملة شهادة أقل من الثانوي بنسبة (5.5%).

جدول (4-8)

العاملين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
5.5	3	أقل من الثانوي
21.8	12	ثانوي أو ما يعادلها
61.8	34	جامعي أو ما يعادلها
10.9	6	تعليم عالي (ماجستير/دكتوراه)
100	55	الإجمالي

4.6.4 مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

يلاحظ من الجدول (4-9)، أن غالبية العاملين من فئة الإدارة الوسطى، حيث بلغت نسبتهم (43.6%)، يليه فئة الإدارة الإشرافية بنسبة (38.2%)، تليه في الترتيب فئة الإدارة العليا بنسبة (18.2%).

جدول (4-9)

العاملين حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
18.2	10	إدارة عليا
43.6	24	إدارة وسطى
38.2	21	إدارة إشرافية
100	55	الإجمالي

5.6.4 مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة:

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة على خمس فئات حسب مدة خدمتهم بالشركات قيد الدراسة، حيث تتراوح ما بين سنة وأكثر من 20 سنة، ويلاحظ في الجدول (4-10)، أن الفئة الخدمية من (20 سنة فأكثر)، هي الفئة الغالبة، حيث كانت نسبتها (50.9%)، وهي تدل من وجهة نظر الباحث على أن تقلد المناصب القيادية على مختلف المستويات الإدارية في الشركات المرتبطة بالأقدمية في العمل، وطول في فترة الخدمة، ثم تلي تلك الفئة الخدمية الفئتين (أقل من 5 سنوات)، ومن (5 إلى أقل من 10 سنوات)، بنفس النسبة وهي (20%)، ومن ثم الفئة الخدمية من (10 إلى أقل من 15 سنة)، حيث أخذت النسبة (5.5%)، وأخيراً الفئة الخدمية من (15 إلى أقل من 20 سنة)، كانت بنسبة (3.6%).

جدول (4-10)

توزيع العاملين حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
20.0	11	أقل من 5 سنوات
20.0	11	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
5.5	3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
3.6	2	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
50.9	28	من 20 سنة فأكثر
100	55	الإجمالي

7.4 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية:

يحتوي هذا الجزء على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية، وتشمل كلاً من سياسة الاختيار والتعيين والميزة التنافسية، وقد تم قياس النسب الخاصة بهذين المتغيرين طريق مقارنة إجابات أفراد مجتمع الدراسة الرئيسية على العبارات من (1-35)، الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والتي أعطيت - كما سبق - الأبعاد والأوزان التالية لغرض التحليل كما يلي:

موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)، وتم استخراج المتوسط الحسابي المرجح العام للعبارات، بقسمة حاصل جمع الأوزان المذكورة على (5)، والذي يساوي (3)⁽²⁾.

1.7.4 البيانات المتعلقة بـ والتعيين:

$$3 = \frac{1+2+3+4+5}{5} = \frac{\text{مجموع الأوزان المذكورة}}{\text{عددتها}}$$

(2). المتوسط الحسابي المرجح

تضمنت استمارة الاستبيان (35) عبارة، حيثنخص الفقرات من (1-17)، المتغير المستقل وهو سياسة الاختيار والتعيين، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة⁽³⁾، لإجاباتهم على الفقرات الموضحة بالجدول (4-11)، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول مدى وجودة إطار سليم لسياسة الاختيار والتعيين في الشركات قيد الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد مجتمع الدراسة بتوفر هذا الإطار، حيثبلغ المتوسط العام (3.38)، لسياسات الاختيار والتعيين، ونسبة الموافقة (50.9%)، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي كما يلي:

- أكد (94.6%)، من أفراد مجتمع الدراسة، أن الاختيار السليم يرفع من إنتاجية العمل في الشركة، بمتوسط حسابي (4.69)، وانحراف معياري (0.72)، حيث يرجع ذلك لمن تتوفر فيهم الكفاءات العلمية والعملية في مختلف التخصصات التي تؤهلهم للعمل في قطاع النقل الجوي، بينما يري (1.8%) عدم موافقتهم.

- ووافق (83.6%)، من أفراد مجتمع البحث على أن عدم الالتزام بمعايير واضحة في الاختيار يؤثر في فقدان العمالة بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (1.05)، ويرجع السبب في ذلك أن بعض المرشحين للوظائف يشعرون بالتظلم وعدم توفر العدالة، الأمر الذي يساعد في التفكير في ترك العمل، بينما نفي (10.9%) منهم ذلك.

- كما يعتقد (65.5%)، من أفراد مجتمع الدراسة، أنه من الضروري التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض السارية، حفاظاً على صحة جميع العاملين بالشركة، بمتوسط حسابي (3.82)،

(3) . نسبة الموافقة = موافق + موافق بشدة .

وانحراف معياري (1.23)، وذلك لضمان حماية الموظفين من خلال استبعاد المصابين بأمراض معدية، بالإضافة إلى وضع كل موظف في الوظيفة التي تتفق مع حالته وظروفه الصحية، وأجاب (20%) بعدم الموافقة.

- ويرى (67.3%)، من أفراد مجتمع الدراسة، أنه يتم اختيار العاملين من مصادر داخل الشركة كالترقية والنقل من وظيفة لأخرى، بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (1.14)، ويرجع ذلك لانخفاض تكاليف الاختيار من داخل الشركة عنهم الاختيار من المصادر الخارجية، بالإضافة إلى أن الشركة تكون على دراية كافية بالعاملين لديها داخل الشركة، بينما نفي (20%) منهم ذلك.

- وكانت إجابة (65.5%)، من أفراد مجتمع الدراسة على أن الاعتبارات الشخصية تتدخل في اختيار المتقدمين لكل وظائف الشركة، بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.25)، وقد يرجع السبب في ذلك لطبيعة التركيبة الاجتماعية والعلاقات الشخصية ومظاهر المحاباة الموجودة في مجتمعنا الليبي، بينما كانت نسبة غير الموافقين (23.7%).

- وأعتبر (61.8%) من أفراد مجتمع الدراسة، أن اختبارات التوظيف تساعد في استبعاد غير الصالحين للعمل في الشركة، بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.27)، وذلك لاستبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة غير المؤهلين والقادرين على أداء المهام والمسؤوليات الناجمة عنها، وأجاب (21.8%) بعدم الموافقة.

- ووافق (56.3%)، من أفراد مجتمع الدراسة، على أن يتم اختيار العاملين للوظائف في ضوء احتياجات فعلية بالشركة، بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (0.98)، بينما كانت نسبة عدم الموافقين (18.2%).
- ويرى ما نسبته (54.4%)، من أفراد مجتمع الدراسة، أن يتم الأخذ في الاعتبار المستوى العلمي والثقافي للمرشح للوظيفة بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.18)، بينما يرى ما نسبته (21.8) عكس ذلك.
- كما يعتقد (43.7%)، من أفراد مجتمع البحث، أن تخضع عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لمعايير النزاهة والموضوعية، بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.34)، وذلك لعدم توفر عنصر الشفافية والموضوعية عند إجراء عملية الاختيار للموظفين، حيث يغلب عليها طابع العلاقات الشخصية بشكل كبير، ويعتقد (32.7%) منهم عكس ذلك.
- وكانت إجابة (43.6%)، من أفراد مجتمع الدراسة على أن يتم اتباع منهجية علمية واضحة في عملية الاختيار والتعيين، بمتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (1.29)، بينما نفي (32.7%)، منهم ذلك.
- واعتبر ما نسبته (49.1%)، من أفراد مجتمع الدراسة، أنه توجد مصادر معلومات يتم الاعتماد عليها في الحصول على الاحتياجات من العاملين، بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.21)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (32.7%).

- وافق ما نسبته (41.8%)، من أفراد مجتمع البحث، على أن العاملين بالشركة على ثقة بسياسة التوظيف من قبل المديرين التنفيذيين، بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (1.24)، وهذا يدل على أن سياسة الاختيار المتبعة بالشركة لا تحضي بقبول كبير من قبل العاملين داخل الشركة، وكانت نسبة عدم الموافقة (34.5%).

- ويرى (43.7%)، من أفراد مجتمع البحث، أن عملية الاختيار المتبعة في الشركة مرنة لتشمل كل طلبات التوظيف، بمتوسط حسابي (3.09)، وانحراف معياري (1.31)، بينما نفي (38.2%) منهم ذلك.

- وقد أجاب (45.4%) من أفراد مجتمع البحث أن الإدارة العليا تلتزم بالتعاون مع المستويات الإدارية الأخرى بمعايير واضحة للمفاضلة بين المتقدمين، بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (1.11)، وهذا يدل على نفوذ المركزية غير المباشرة للإدارة العليا، من حيث أنها لا تبذل الجهود الكافية في منح التعاون لباقي المستويات الإدارية في المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملية الاختيار والتعيين، حيث أنه لم يوافق ما نسبته (32.8%)، من مجتمع الدراسة على ذلك.

- واعتبر (41.9%) من أفراد مجتمع الدراسة، أنه يتم إشراك جميع مديري الوحدات الإدارية في عملية اختيار العاملين وسياسة التوظيف، بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف معياري (1.23)، وهذا دليل كافٍ على ثبات إجابات المبحوثين في الفقرة السابقة على مركزية الإدارة العليا غير المباشرة، حيث فاقت نسبة الرفض نسبة الموافقة، فيما يتعلق بإشراك جميع مديري

الوحدات الإدارية بشكل مباشر في عملية الاختيار، حيث كانت نسبة عدم الموافقة (43.7%) من أفراد مجتمع الدراسة.

- ويعتقد ما نسبته (25.5%) من أفراد مجتمع الدراسة، أن هناك زمناً معيناً ومناسباً لدى إدارة الموارد البشرية في تحديد احتياجاتها من العاملين، بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (1.18)، وهذا يرجع إلى أن إدارة الموارد البشرية بتلك الشركات ليس لديها جدول زمني ثابت وحدد لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً، حيث كانت نسبة غير الموافقين (54.5%).

- ويرى حوالي (20%) من أفراد مجتمع الدراسة أنه يتم إشراك العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عملية الاختيار والتعيين، بمتوسط حسابي (2.49)، وانحراف معياري (1.12)، حيث كانت نسبة عدم الموافقة من أفراد مجتمع الدراسة هي (58.2%).

جدول (4 - 11)

إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بسياسة الاختيار والتعيين

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
43.7	1.31	3.09	12.7	7	25.5	14	18.2	10	27.3	15	16.4	9	عملية الاختيار والتعيين المتبعة في الشركة مرنة لكي تشمل كل طلبات التوظيف .	1
67.3	1.14	3.69	3.6	2	16.4	9	12.7	7	41.8	23	25.5	14	يتم اختيار العاملين من مصادر داخل الشركة كالترقية والنقل من وظيفة لأخرى .	2
45.4	1.11	3.05	10.9	6	21.8	12	21.8	12	41.8	23	3.6	2	تلتزم الإدارة العليا بالتعاون مع المستويات الإدارية الأخرى بمعايير واضحة للمفاضلة بين المتقدمين .	3
41.9	1.23	2.87	16.4	9	27.3	15	14.5	8	36.4	20	5.5	3	يتم إشراك جميع مديري الوحدات الإدارية في عملية اختيار العاملين وسياسة التوظيف .	4
20.0	1.12	2.49	18.2	10	40.0	22	21.8	12	14.5	8	5.5	3	يتم إشراك العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عملية الاختيار والتعيين .	5
65.5	1.25	3.62	7.3	4	16.4	9	10.9	6	38.2	21	27.3	15	تتدخل الاعتبارات الشخصية في اختيار المتقدمين لكل من وظائف الشركة .	6
56.3	0.98	3.49	1.8	1	16.4	9	25.5	14	43.6	24	12.7	7	يتم اختيار العاملين للوظائف في ضوء احتياجات فعلية بالشركة .	7

تابع جدول (4-11)

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
25.5	1.18	2.62	16.4	9	38.2	21	20.0	11	18.2	10	7.3	4	هناك زمن معين ومناسب لدي إدارة الموارد البشرية في تحديد احتياجاتها من العاملين .	8
54.4	1.18	3.45	7.3	4	14.5	8	23.6	13	34.5	19	20.0	11	يتم الأخذ في الاعتبار المستوي العلمي والعملية والثقافي للمرشح للوظيفة .	9
94.6	0.72	4.69	1.8	1	----	----	3.6	2	16.4	9	78.2	43	الاختيار السليم يرفع من إنتاجية العمل	10
43.6	1.29	3.24	9.1	5	23.6	13	23.6	13	21.8	12	21.8	12	يتم إتباع منهجية علمية واضحة في عملية الاختيار والتعيين .	11
65.5	1.23	3.82	3.6	2	16.4	9	14.5	8	25.5	14	40.0	22	التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض السارية ، حفاظاً علي صحة جميع العاملين بالشركة .	12
43.7	1.34	3.29	9.1	5	23.6	13	23.6	13	16.4	9	27.3	15	تخضع عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لمعايير النزاهة والموضوعية .	13
83.6	1.05	4.13	3.6	2	7.3	4	5.5	3	40.0	22	43.6	24	إن عدم الالتزام بمعايير واضحة في الاختيار يؤثر في فقدان العمالة .	14

تابع جدول (11-4)

نسبة الموافقة %	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
49.1	1.21	3.20	9.1	5	23.6	13	18.2	10	36.4	20	12.7	7	توجد مصادر معلومات يتم الاعتماد عليها في الحصول علي الاحتياجات من العاملين .	15
61.8	1.27	3.58	9.1	5	12.7	7	16.4	9	34.5	19	27.3	15	تساعد اختبارات التوظيف في استبعاد غير الصالحين للعمل في الشركة .	16
41.8	1.24	3.11	10.9	6	23.7	13	23.6	13	27.3	15	14.5	8	العاملون بالشركة على ثقة بسياسة التوظيف المتبعة من قبل المديرين التنفيذيين .	17

50.9	نسبة الموافقة													
	3.38	المتوسط العام												
	0.70	الإحراف المعياري العام												

جدول (4 - 12)

إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
61.8	1.08	3.58	1.8	1	20.0	11	16.4	9	41.8	23	20.0	11	تطوير مهارات العاملين بشكل متوافق مع رؤية وأهداف الشركة المستقبلية .	18
45.5	1.21	3.29	5.5	3	25.5	14	23.6	13	25.5	14	20.0	11	تشجيع الإدارة الأفكار الجديدة وتعمل علي تقديم الدعم لها .	19
54.5	1.09	3.53	3.6	2	14.5	8	27.3	15	34.5	19	20.0	11	تجميع معلومات عن المنافسين من ناحية المنتجات والخدمات والأسعار .	20
54.5	1.18	3.51	5.5	3	16.4	9	23.6	13	30.9	17	23.6	13	أخذ الظروف البيئة المحيطة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات .	21
43.7	1.19	3.27	7.3	4	20.0	11	29.1	16	25.5	14	18.2	10	تتبنى الإدارة العليا إجراءات وأساليب إدارية متطورة تميزها عن غيرها .	22
30.9	1.00	3.05	3.6	2	27.3	15	38.2	21	21.8	12	9.1	5	توفير المعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب .	23
50.9	0.92	3.49	1.8	1	10.9	6	36.4	20	38.2	21	12.7	7	تحقيق التكامل بين الإمكانيات والموارد وبين تصميم خدمات جديدة .	24

تابع جدول (4-12)

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
72.7	0.99	3.78	1.8	1	12.7	7	12.7	7	50.9	28	21.8	12	إجراء تحسينات في الخدمات علي المستوي المحلي والدولي استجابةً لما يحصل من أخطاء مع الشركة ومنافسيها .	25
50.9	1.17	3.45	5.5	3	16.4	9	27.3	15	29.1	16	21.8	12	متابعة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية بالسوق المحلي بشكل دائم .	26
58.2	1.21	3.44	5.5	3	23.6	13	12.7	7	38.2	21	20.0	11	اهتمام الإدارة بالتطلعات المستقبلية للشركات المنافسة .	27
69.1	0.88	3.76	---	---	10.9	6	20.0	11	50.9	28	18.2	10	تقديم خدمات جديدة يكون امتداداً للخدمات الحالية للشركة .	28
56.3	1.28	3.40	9.1	5	20.0	11	14.5	8	34.5	19	21.8	12	تشجيع العاملين علي أداء عملهم بطرق جديدة مبتكرة عما اعتادوا عليه سابقاً .	29
60	1.13	3.60	7.3	4	7.3	4	25.5	14	38.2	21	21.8	12	مقارنة نشاط الشركة مع أنشطة الشركات الرائدة عالمياً في قطاع النقل الجوي .	30
69.1	1.01	3.94	---	---	10.9	6	20.0	11	32.7	18	36.4	20	ثبات الهياكل التنظيمية واستقرار الأساليب الإدارية في العمل دليل علي نجاح الشركة .	31

تابع جدول (4-12)

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
56.4	1.07	3.84	1.8	1	10.9	6	21.8	12	32.7	18	32.7	18	حرص الإدارة العليا علي حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بمفهوم الميزة التنافسية .	32
61.8	1.15	3.71	1.8	1	18.2	10	18.2	10	30.9	17	30.9	17	التعرف علي التكنولوجيا المستخدمة لدي الشركات المنافسة المحلية والخارجية .	33
56.5	1.06	3.73	1.8	1	14.5	8	18.2	10	40.0	22	25.5	14	تولد الشركات عمليات تنافسية تجارية واستثمارية بشكل أفضل .	34
72.7	1.04	3.74	1.8	1	16.4	9	9.1	5	50.9	28	21.8	12	هناك عدة طرق وأساليب تستخدم لقياس جودة الخدمات المقدمة .	35

58.2	نسبة الموافقة												
	3.56	المتوسط العام											
	0.82	الانحراف المعياري العام											

2.7.4 البيانات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية:

يحتوي هذا الجزء على العبارات الباقية من استمارة الاستبيان وهي العبارات من (18-35)، التي تخص المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة، لإجاباتهم على العبارات بالجدول (4-12)، أمكن التعرف على آراء الباحثين حول مدى إمكانية الوصول للميزة التنافسية في الشركات قيد الدراسة، وقد وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام لآراء العاملين عن مدى إمكانية الوصول للميزة التنافسية قد بلغ (3.56)، ونسبة الموافقة (58.2%)، مما يدل على إمكانية وصول الشركات محل الدراسة للميزة بدرجة عالية.

وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- أجاب (69.1%) من أفراد مجتمع الدراسة على أن ثبات الهياكل التنظيمية واستقرار الأساليب الإدارية في العمل دليل على نجاح الشركة، بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.01)، وهذا مؤشر يعتبر جيداً على مدى فاعلية الأداء الإداري من قبل الإدارة العليا في نجاحها من خلال الاستمرار والحفاظ على ثبات الهياكل التنظيمية، حيث أجاب (10.9%) فقط بأنهم غير موافقين.
- ويرى (65.4%) من أفراد مجتمع الدراسة أن الإدارة العليا تحرص على حضور الندوات والمؤتمرات التي تتعلق بمفهوم الميزة التنافسية، بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (1.07)، وهذا يدل على وعي وحرصاً لإدارة العليا بشكل كبير على حضور الندوات

والمؤتمرات التي تتعلق بمركزها التنافسي مقارنةً بالشركات الأخرى، بينما كانت نسبة غير الموافقين (12.7%).

• وأكد (72.7%) من أفراد مجتمع الدراسة أن إجراء تحسينات في الخدمات على المستوى المحلي والدولي يكون استجابة لما يحصل من أخطاء مع الشركة ومنافسيها، بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.99)، ويرجع ذلك لتجنب بعض الأخطاء التي قد تحدث أثناء تقديم الخدمات وأيضاً في محاولة من الشركات أن تجد لها موطئ قدم بين منافسيها من خلال تقديم أفضل ما يمكن تقديمه من خدمات لزيائنها، بينما نفي (14.6%)، منهم ذلك.

• واعتبر (69.1%) من أفراد مجتمع الدراسة أن تقديم خدمات جديدة يكون امتداداً لما تقدمه الشركة من خدمات حالية، بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.88)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (10.9%).

• ووافق (72.7%) من أفراد مجتمع البحث على أن هناك عدة طرق وأساليب تستخدم لقياس جودة الخدمات المقدمة، بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (1.04)، وذلك من خلال مقارنة مستوى أداء جودة خدمات الشركة مع تلك الشركات العاملة معها في نفس المجال، والأخذ بآراء الزبائن ووجهات نظرهم ومدى رضائهم من مستوى جودة الخدمة المقدمة، بينما كانت نسبة غير الموافقين (18.2%).

- وكانت إجابة (65.5%) من أفراد مجتمع البحث على أن الشركة تولد عمليات تجارية واستثمارية بشكل أفضل، بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.06)، وأجاب (16.3%) بعدم الموافقة.
- ويرى (61.8%) من أفراد مجتمع الدراسة أن الشركة تحاول التعرف على التكنولوجيا المستخدمة لدى الشركات المنافسة المحلية والخارجية، بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.15)، حيث يرجع ذلك في خطوة من الشركات لمحاولة الالتحاق بركب قطاع الطيران للوصول بالإمكان إلى تحقيق وضع تنافسي يحقق الريادة لتلك الشركات في مجال النقل الجوي، حيث بلغت نسبة غير الموافقين (20%).
- ووافق (60%) من أفراد مجتمع الدراسة على أن نشاط الشركة يتم مقارنته مع أنشطة الشركات الرائدة عالمياً في قطاع النقل الجوي، بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.13)، بينما نفي حوالي (14.6%) منهم ذلك.
- وأكد (61.8%) من أفراد مجتمع الدراسة على أن يتم تطوير مهارات العاملين بشكل متوافق مع رؤية وأهداف الشركة المستقبلية، بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.08)، وأجاب (21.8%) بعدم الموافقة.
- كما يعتقد (54.5%) من أفراد مجتمع الدراسة على أن يتم تجميع معلومة عن المنافسين من ناحية المنتجات والخدمات والأسعار، بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.09)، بينما كان (18.2%) منهم يعتقدون غير ذلك.

- ويرى ما نسبته (54.5%) من أفراد مجتمع الدراسة أن الظروف البيئية المحيطة تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.18)، ويرجع ذلك إلى عادات وتقاليد وأعراف المجتمع الليبي التي يميزها طابع خاص عن عادات المجتمعات الأخرى، بالإضافة إلى اللوائح والتشريعات التي تقرها الدولة من حين لآخر، وكانت نسبة غير الموافقين (21.9%).
- واعتبر (50.9%) من أفراد مجتمع الدراسة أن الشركة تحقق التكامل بين الإمكانيات والموارد وبين تصميم خدمات جديدة، بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (0.92)، بينما أجاب (12.7%)، بعدم الموافقة.
- ووافق (50.9%) من أفراد مجتمع الدراسة على أن الشركة تقوم بمتابعة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية بالسوق المحلي بشكل دائم، بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.17) بينما نفي (21.9%) منهم ذلك.
- وكانت إجابة (58.2%) من أفراد مجتمع البحث على اهتمام الإدارة بالتطلعات المستقبلية للشركات المنافسة، بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (1.21)، حيث يعود ذلك إلى ما تقتضيه شروط الوصول لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالاطلاع على أحوال الشركات المنافسة الأخرى، والاهتمام بآخر المستجدات بمجال النقل الجوي، حيث كانت نسبة غير الموافقين (29.1%).

- ووافق (56.3%) من أفراد مجتمع الدراسة على تشجيع العاملين على أداء عملهم بطرق جديدة عما اعتادوا عليه سابقاً، بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.28)، بينما نفي (29.2%) منهم ذلك.
- ووافق (45.5%) من أفراد مجتمع الدراسة على أن الإدارة تشجع الأفكار الجديدة وتعمل على تقديم الدعم لها، بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.21)، وهذا يرجع إلى أن الشركة تقوم بتشجيع العاملين على تقديم كل ما هو جديد لديهم، ولكن ليس بالشكل الكافي لكي يرتقي أداء الشركة إلى المستوى المرموق أو المرغوب، حيث يعتقد (31%)، من أفراد مجتمع الدراسة غير ذلك.
- واعتبر (43.7%) من أفراد مجتمع الدراسة أن الإدارة العليا تتبنى إجراءات وأساليب إدارية متطورة تميزها عن غيرها، بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (1.19)، وهذا يدل على أن الإدارة تحتاج إلى تطوير أكثر وتحديث في أساليبها الإدارية التي تعمل بها في المرحلة الحالية، حيث اعتقد ما نسبته (27.2%)، منهم غير ذلك.
- ووافق (30.9%) من أفراد مجتمع الدراسة على أن إدارة الشركة توفر المعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (1.01)، وهي أن الإدارة العليا للشركة قد تقوم بتوفير المعلومات عن منافسيها، ولكن ليس في القوت المناسب حين الحاجة إليها، حيث كانت نسبة غير الموافقين (30.9%).

8.4 اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم اختبار تساؤل الدراسة القائل، هل لسياسة الاختيار والتعيين المتبعة في شركات النقل الجوي الليبية أثر على تحقيق الميزة التنافسية؟

أي ما مدى تأثير سياسة الاختيار والتعيين على تحقيق الميزة التنافسية بين الشركات العاملة في مدينة بنغازي، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، حيث كانت هناك علاقة طردية قوية بين سياسة الاختيار والتعيين والميزة التنافسية بمستوي (0.849)، كما هي موضحة بالجدول (4 - 13).

أي أن تأثير سياسة الاختيار والتعيين هو تأثير إيجابي على الميزة التنافسية.

جدول 4-13

معامل ارتباط بيرسون لتحديد أثر العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين والميزة التنافسية

العلاقة	الميزة التنافسية	المتغير التابع
		المتغير المستقل
علاقة تأثير طردية موجبة	0.849	سياسة الاختيار والتعيين

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 تقديم:

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها بواسطة استمارة الاستبيان ، يهتم الجزء التالي من الدراسة بتفسير وشرح النتائج التي توصل إليها الباحث في الجزء الخاص بالدراسة الميدانية إلي جانب محاولة لتقديم التوصيات بهدف العمل على تقادي أوجه القصور في سياسة الاختيار والتعيين التي تعيق تطبيق الميزة التنافسية بين شركات النقل الجوي الليبية في مدينة بنغازي .

2.5 النتائج:

• نتائج تتعلق بوصف مجتمع الدراسة:

1- إنأغلب أفراد مجتمع الدراسة كان من الذكور، حيث بلغت نسبتهم من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة (80%).

2- كان أغلب أعمار المبحوثين من فئة (50 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم من أفراد المجتمع (43.6%).

3- إنأغلب أفراد مجتمع الدراسة في الشركات هم من حملة الشهادات الجامعية، حيث بلغت نسبتهم من المجتمع (61.8%).

4- إن غالبية العاملين في الشركات هم من فئة الإدارة الوسطي، حيث بلغت نسبتهم من أفراد مجتمع الدراسة (43.6%).

5- بلغت النسبة القصوى من أفراد مجتمع الدراسة على حسب مدة الخدمة من فئة (20 سنة فأكثر)، ما نسبته (50.9%).

• نتائج تتعلق بدراسة سياسة الاختيار والتعيين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

1- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين ساسة الاختيار والتعيين والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.849).

2- إن الاختيار السليم والالتزام بمعايير واضحة في سياسة الاختيار والتعيين، يساعد على التقليل من فقدان العمالة والرفع من إنتاجية العمل.

3- لا يتم إشراك الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا عند اتخاذ قرارات تتعلق باختيار وتعيين العاملين، وذلك من خلال انخفاض في نسبة الموافقة لأفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغت (20%).

4- لا ترتقي عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف إلى المستوى المطلوب لمعايير النزاهة والموضوعية، حيث بلغت نسبة الموافقة لأفراد مجتمع الدراسة (43.7%)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (32.7%).

5- تعمل الشركة على إجراء تحسينات في الخدمات على المستوى المحلي والدولي استجابة لما يحصل من أخطاء معها ومع منافسيها بنسبة موافقة عالية بلغت (72.7%).

6- لا توفر الشركات المعلومات عن منافسيها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب عند الحاجة إليها، حيث كانت نسبة الموافقة منخفضة (30.9%).

3.5 التوصيات:

- 1- العمل على ضرورة اتباع منهجية علمية وعملية أكثر وضوحاً ويمكن تطبيقها فيما يتعلق بسياسة الاختيار والتعيين تحضي بثقة كبيرة من قبل المرشحين للوظائف.
- 2- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرارات (المركزية)، فيما يتعلق بسياسة الاختيار والتعيين، والعمل على إشراك واستشارة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا عند اتخاذ القرارات.
- 3- التركيز على دور القيادات الإدارية بدعم عملية الابتكار والتجديد وطرح الأفكار الحديثة لدى العاملين من خلال تشجيعهم وتحفيزهم وتقديم الدعم الكامل لهم.
- 4- إنشاء وحدات إدارية متخصصة، تعمل على نشر وتنفيذ الميزة التنافسية وتوضيح أهميتها، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية المكثفة.
- 5- العمل على تقوية المركز التنافسي للشركات بشكل مستمر من خلال تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية، وفي الوقت المناسب، وبأسعار منافسة، وذلك لكسب ثقة ورضا عملائها، والتميز على المنافسين بحصة أكبر في السوق.
- 6- يجب تطبيق معايير النزاهة والموضوعية في عمليات المفاضلة بين المتقدمين، لشغل الوظائف والابتعاد عن العلاقات الشخصية ومظاهر المحاباة داخل الشركات.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

- 1- اقتصرت هذه الدراسة على شركات النقل الجوي الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، لهذا يمكن أن تجري هذه الدراسة مستقبلاً في قطاعات أو مدن أخرى وإجراء مقارنة للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف مع موضوع الدراسة.
- 2- إمكانية دراسة أثر سياسة الاختيار والتعيين على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- 3- إمكانية دراسة تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية.
- 4- واقع تطبيق سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأثرها على الولاء التنظيمي.
- 5- دراسة الحوافز وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ . الكتب:

1. أبوبكر، محمود (2008)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجماعية.
2. السلمي، على (1985)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، والقاهرة: مكتبة غريب للنشر.
3. السلمي، على (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطبع والنشر.
4. الصيرفي، محمد (2007)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى.
5. المرسي، جمال الدين محمد (2006)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، المنوفية: الدار الجامعية.
6. المغربي، محمد فالح (2004)، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى.
7. بلال، محمد إسماعيل (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
8. بوسنيّة، الصديق منصور، الفارسي، سليمان (2003)، الموارد البشرية، طرابلس: منشورات أكاديمية الدراسات العليا، الطبعة الأولى.
9. جاد الرب، سيد محمد (2009)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الإسماعيلية: جامعة قناة السويس.
10. حجازي، محمد حافظ (2005)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر.

11. حسن، راوية (2000)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
12. حسن، راوية (2005)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
13. حمودة، عبد الناصر محمد على (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، أسبوط: منشورات المنظمة العربية.
14. حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب (2007)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
15. حنفي، عبد الغفار (1997)، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: الدار الجامعية.
16. خليل، نبيل مرسي (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
17. ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.
18. ربابعة، علي محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية " تخصص نظم المعلومات الإدارية "، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
19. رشيد، مازن فارس (2004)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية.
20. سلطان، محمد سعيد (1993)، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية.
21. شارلزهل، جاريث جونز (2001)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.
22. صالح، محمد فالح (2004)، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر.

23. شاويش، مصطفى نجيب (2004)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
24. عبد الباقي، صلاح الدين (2002)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة.
25. عبد الباقي، صلاح الدين (2005)، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعة.
26. عقيلي، عمر وصفي (2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، حلب: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
27. عقيلي، وآخرون (1994)، وظائف منظمات الأعمال، عمان: دار الشروق للنشر.
28. ماهر، أحمد (2005)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة.
29. ماهر، أحمد (2006)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة.
30. مرسي، أبوبكر، جمال الدين محمد، مصطفى محمود (2003)، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، المنوفية: دار الجامعة للنشر.
31. مصطفى، أحمد سيد (2004)، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة: الناشر المؤلف.
32. مصطفى، أحمد سيد (2008)، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، القاهرة: الناشر المؤلف، الطبعة الثانية.
33. هيكل، شريف ماهر (2007)، مدخل استراتيجي لإدارة موارد النقل البشري، الإسكندرية: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

ب . الدوريات والتقارير والدراسات:

1. أسعد، ثريا ولي الدين (2000)، " في تنمية القوي البشرية: اختيار الموظف والتدريب (دراسة لأعضاء الجهاز الإداري النسائي في أحدي مؤسسات التعليم العالي بالمملكة

- العربية السعودية "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والتجارة))، المملكة العربية السعودية، مركز النشر العلمي، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.
2. البرغثي، ناجي (2009)، " تقييم نظم الإعداد والتأهيل لشغل الوظائف القيادية الصحية "، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا.
3. الجابي، أركان شوبكي هاني (2010)، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس " جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
4. الخرابشة، عمر (1996)، " تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدني الأردني "، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.
5. الشامسي، محمد هلال بن غابش (2003)، " تقييم سياستي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن مع التطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة "، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس.
6. الشرفا، سلوى محمد (2008)، " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
7. الشهري، عبد الله (2002)، " العوامل المؤثرة في عملية الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية "، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.
8. الطحاوي، سليمان محمد سليمان (1965)، " طرق اختيار الموظفين "، مجلة العلوم الإدارية، المجلد الثاني، العدد الثالث.
9. العميان، محمد الفالح (1987)، " تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدني الأردني: دراسة ميدانية "، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، الأردن، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الثاني.
10. العوكلي، صالح عثمان (2011)، " سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل "، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي.

11. المطيري، مرزوق عابد (1995)، "تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز.
12. المهدي، إبراهيم (2009)، "تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها برضا الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي.
13. جرغون، إيهاب عبد الله (2009)، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وآثره على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
14. حسين، محمد حامد (1982)، "الاختيار لتولي الوظائف العامة في الإسلام"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثاني.
15. خشارمة، حسين (2003)، "العوامل المؤثرة في اختيار مدقق الحسابات الخارجي في الشركات المساهمة الأردنية"، مجلة دراسات ((العلوم الإدارية))، الجامعة الأردنية، المجلد الثلاثون، العدد الأول.
16. خير، ابوزيد، محمد، سليم (2004)، "أثر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب"، مجلة دراسات ((العلوم الإدارية))، الأردن، المجلد الواحد والثلاثون.
17. عبد الباقي، زيدان (1979)، "التنافس الإداري الاجتماعي"، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث.
18. عبد الرحمن، نسرين محمود (2009)، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية"، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور في الفلسفة في إدارة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس.
19. عبد العزيز، حمزة (1994)، "أثر سياسة التوظيف على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.

20. محمد، مجيب حسن (2005)، " القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية الواقع – وسبل تدعيمها " مجلة دراسات، العدد الحادي والعشرون، السنة السادسة.
21. مصطفى، أحمد سيد (1975)، " الأسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية " مجلة الإدارة، جمهورية مصر العربية، المجلد الثالث عشر، الأول.
22. مقداي، يونس عبد العزيز (2009)، " أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة إربد "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

كُتُب:

1. Bernardin. H.John (2003), Human Resources Management: An Experiential Approach, third edition, (Boston : McGraw – Hill).
2. Decehzo. David A.& Robbins. stephenp (2005), Fundamentals of Human Resource Management, eighth edition,(New York : Eiley& sons).
3. Dreher – Georgef&bougherty. Thomas W (2001), Human Resource Strategy: A behavioral perspective for General Manager, (new York: McGraw – Hill).
4. Hussy. J, and Hussy, R. (2003), Business Research, (London : Mac Mill an Business).
5. Ivancevich. John M. (2004), Human Resource Management,ninth edition, (New York: McGraw – Hill).

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله ...

**السادة الأفاضل / مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والشعب الإدارية بالشركات
النقل الجوي الليبية**

تحية طيبة وبعد ،،،

لغرض استكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في الإدارة ، يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلي بيان أثر سياسة الاختيار والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية.
لذا نأمل تعاونكم من خلال إجابتم على الفقرات الواردة في صحيفة الاستبيان المرفقة مع مراعاة الدقة والموضوعية ، واختيار إجابة واحدة لكل سؤال ، ونوجه انتباهكم إلى أن البيانات المتحصل عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تشجيعكم وحسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي

والسلام عليكم ورحمة الله

الباحث..

أولاً : معلومات عامة

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك :

١. الجنس: ذكر أنثى

٢. العمر:

18 إلى أقل من 30 سنة

من 30 - 40 سنة

من 41 - 50 فأكثر

٣. المستوي التعليمي :

ثانوي أو ما يعادلها

جامعي أو ما يعادلها

تعليم عالٍ (ماجستير / دكتوراه)

أخرى

٤. المستوي الوظيفي: إدارة عليا إدارة وسطي

إدارة إشرافيه

٥. مدة الخدمة في الشركة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر

ثانياً: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم .

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عملية الاختيار والتعيين المتبعة في الشركة مرنة لكي تشملك لطلبات التوظيف.					
2	يتم اختيار العاملين مصادر داخل الشركة كالترقية والنقل من وظيفة لأخرى.					
3	تلتزم الإدارة العليا بالتعاون مع المستويات الإدارية الأخرى بمعايير واضحة للمفاضلة بين المتقدمين.					
4	يتم إشراك جميع مديري الوحدات الإدارية في عملية اختيار العاملين وسياسة التوظيف .					
5	يتم إشراك العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عملية الاختيار والتعيين .					
6	تتدخل الاعتبارات الشخصية في اختيار المتقدمين لكل من وظائف الشركة .					
7	يتم اختيار العاملين للوظائف في ضوء احتياجات فعلية بالشركة .					
8	هناك زمن معين ومناسب لدي إدارة الموارد البشرية في تحديد احتياجاتها من العاملين .					
9	يتم الأخذ في الاعتبار المستوي العلمي والعملية والثقافي للمرشح للوظيفة .					
10	الاختيار السليم يرفع من إنتاجية العمل .					
11	يتم إتباع منهجية علمية واضحة في عملية الاختيار والتعيين .					
12	التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض السارية، حفاظاً علي صحة جميع العاملين بالشركة.					
13	تخضع عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لمعايير النزاهة والموضوعية .					
14	إنعدم الالتزام بمعايير واضحة في الاختيار يؤثر في فقدان العمالة .					
15	توجد مصادر معلومات يتم الاعتماد عليها في الحصول علي الاحتياجات من العاملين .					
16	تساعد اختبارات التوظف في استبعاد غير الصالحين للعمل في الشركة .					
17	العاملين بالشركة علي ثقة بسياسة التوظف المتبعة من قبل المديرين التنفيذيين .					
18	تطوير مهارات العاملين بشكل متوافق مع رؤية وأهداف الشركة المستقبلية .					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تشجيع الإدارة الأفكار الجديدة وتعمل علي تقديم الدعم لها .					
20	تجميع معلومات عن المنافسين من ناحية المنتجات والخدمات والأسعار.					
21	أخذ الظروف البيئة المحيطة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات .					
22	تتبني الإدارة العليا إجراءات وأساليب إدارية متطورة تميزها عن غيرها .					
23	توفير المعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب .					
24	تحقيق التكامل بين الإمكانيات والموارد وبين تصميم خدمات جديدة .					
25	إجراء تحسينات في الخدمات علي المستوى المحلي والدولي استجابة لما يحصل من أخطاء مع الشركة ومنافسيها .					
26	متابعة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والنشريعة بالسوق المحلي بشكل دائم .					
27	اهتمام الإدارة بالتطلعات المستقبلية للشركات المنافسة .					
28	تقديم خدمات جديدة يكون امتداداً للخدمات الحالية للشركة .					
29	تشجيع العاملين علي أداء عملهم بطرق جديدة مبتكرة عما اعتادوا عليه سابقاً.					
30	مقارنة نشاط الشركة مع أنشطة الشركات الرائدة عالمياً في قطاع النقل الجوي .					
31	ثبات الهياكل التنظيمية واستقرار الأساليب الإدارية في العمل دليل علي نجاح الشركة .					
32	حرص الإدارة العليا علي حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بمفهوم الميزة التنافسية .					
33	التعرف علي التكنولوجيا المستخدمة لدي الشركات المنافسة المحلية والخارجية .					
34	تولد الشركات عمليات تنافسية تجارية واستثمارية بشكل أفضل .					
35	هناك عدة طرق وأساليب تستخدم لقياس جودة الخدمات المقدمة .					

سياسة الاختيار والتعيين

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis*****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A (

Reliability Coefficients

N of Cases = 7.0

N of Items = 17

Alpha = .9559

الميزة التنافسية

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis*****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A (

Reliability Coefficients

N of Cases = 7.0

N of Items = 18

Alpha = .9754

الكلية

*****Method 1 (space saver) will be used for this analysis*****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A (

Reliability Coefficients

N of Cases = 7.0

N of Items = 35

Alpha = .9828

المتغيرات الشخصية

Frequencies Frequency Table

اسم الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الخطوط الجوية	26	47.3	47.3	47.3
البراق	11	20.0	20.0	67.3
ليبيا للطيران	18	32.7	32.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	44	80.0	80.0	80.0
انثى	11	20.0	20.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	2	3.6	3.6	3.6
من 30 - إلى أقل من 40 سنة	15	27.3	27.3	30.9
من 40 - إلى أقل من 50 سنة	14	25.5	25.5	56.4
من 50 فأكثر	24	43.6	43.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من الثانوي	3	5.5	5.5	5.5
ثانوي أو ما يعادلها	12	21.8	21.8	27.3
جامعي أو ما يعادلها	34	61.8	61.8	89.1
تعليم عالي (ماجستير / دكتوراه)	6	10.9	10.9	100.0
Total	55	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة عليا	10	18.2	18.2	18.2
إدارة وسطي	24	43.6	43.6	61.8
إدارة إشرافية	21	38.2	38.2	100.0
Total	55	100.0	100.0	

مدة الخدمة في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	11	20.0	20.0	20.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	20.0	20.0	40.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	5.5	5.5	45.5
من 15 إلى أقل من 20 سنة	2	3.6	3.6	49.1
من 20 سنة فأكثر	28	50.9	50.9	100.0
Total	55	100.0	100.0	

التخصص العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ادارة اعمال	11	20.0	20.0	20.0
علوم طيران	2	3.6	3.6	23.6
محاسبة	12	21.8	21.8	45.5
مرحل جوى	4	7.3	7.3	52.7
تأمين	1	1.8	1.8	54.5
هندسة طيران	3	5.5	5.5	60.0
حاسوب	1	1.8	1.8	61.8
ادارة عمليات جوية	1	1.8	1.8	63.6
طيار	2	3.6	3.6	67.3
تخطيط	1	1.8	1.8	69.1
قانون	2	3.6	3.6	72.7
اقتصاد	1	1.8	1.8	74.5
جودة	1	1.8	1.8	76.4
تاريخ	1	1.8	1.8	78.2
لم يحدد	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

نتائج المحاور

سياسة الاختيار والتعيين

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عملية الاختيار والتعيين المتبعة في الشركة مرنة لكي تشمل كل طلبات التوظيف .	55	1.00	5.00	3.0909	1.30912
يتم اختيار العاملين من مصادر داخل الشركة كالترقية والنقل من وظيفة لأخرى .	55	1.00	5.00	3.6909	1.13648
تلتزم الإدارة العليا بالتعاون مع المستويات الإدارية الأخرى في وضع معايير واضحة للمفاضلة بين المتقدمين	55	1.00	5.00	3.0545	1.11252
يتم إشراك جميع مديري الوحدات الإدارية في عملية اختيار العاملين . وسياسة التوظيف	55	1.00	5.00	2.8727	1.23310
يتم إشراك العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عملية الاختيار والتعيين .	55	1.00	5.00	2.4909	1.12006
تتدخل الاعتبارات الشخصية في اختيار المتقدمين لكل من وظائف الشركة	55	1.00	5.00	3.6182	1.25449
يتم اختيار العاملين للوظائف في ضوء احتياجات فعلية بالشركة	55	1.00	5.00	3.4909	.97890
هناك زمن معين ومناسب لدي إدارة موارد البشرية في تحديد احتياجاتها من العاملين .	55	1.00	5.00	2.6182	1.17837
يتم الأخذ في الاعتبار المستوي العلمي والعملية والثقافي للمرشح للوظيفة	55	1.00	5.00	3.4545	1.18350
الاختيار السليم يرفع من إنتاجية العمل	55	1.00	5.00	4.6909	.71680
يتم اتباع منهجية علمية واضحة في عملية الاختيار والتعيين	55	1.00	5.00	3.2364	1.29047
يتم التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض السارية ، حفاظًا علي صحة جميع العاملين بالشركة	55	1.00	5.00	3.8182	1.23365
تخضع عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لمعايير النزاهة والموضوعية .	55	1.00	5.00	3.2909	1.34264
إن عدم الالتزام بمعايير واضحة في الاختيار يسهم في فقدان العمالة	55	1.00	5.00	4.1273	1.05505
توجد مصادر معلومات يتم الاعتماد عليها في الحصول علي الاحتياجات من العاملين .	55	1.00	5.00	3.2000	1.20800
تساعد اختبارات التوظيف في استبعاد غير الصالحين للعمل في الشركة	55	1.00	5.00	3.5818	1.27208
العاملون بالشركة علي ثقة بسياسة التوظيف المتبعة من قبل المديرين التنفيذيين .	55	1.00	5.00	3.1091	1.24235
Valid N (listwise)	55				

. عملية الاختيار والتعيين المتبعة في الشركة مرنة لكي تشمل كل طلبات التوظيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	12.7	12.7	12.7
غير موافق	14	25.5	25.5	38.2
محايد	10	18.2	18.2	56.4
موافق	15	27.3	27.3	83.6
موافق بشدة	9	16.4	16.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. يتم اختيار العاملين من مصادر داخل الشركة كالترقية والنقل من وظيفة لأخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3.6	3.6	3.6
غير موافق	9	16.4	16.4	20.0
محايد	7	12.7	12.7	32.7
موافق	23	41.8	41.8	74.5
موافق بشدة	14	25.5	25.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تتنرم الإدارة العليا بالتعاون مع المستويات الإدارية الأخرى في وضع معايير واضحة للمفاضلة بين المتقدمين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	10.9	10.9	10.9
غير موافق	12	21.8	21.8	32.7
محايد	12	21.8	21.8	54.5
موافق	23	41.8	41.8	96.4
موافق بشدة	2	3.6	3.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. يتم إشراك جميع مديري الوحدات الإدارية في عملية اختيار العاملين وسياسة التوظيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	16.4	16.4	16.4
غير موافق	15	27.3	27.3	43.6
محايد	8	14.5	14.5	58.2
موافق	20	36.4	36.4	94.5
موافق بشدة	3	5.5	5.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. يتم إشراك العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عملية الاختيار والتعيين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	18.2	18.2	18.2
غير موافق	22	40.0	40.0	58.2
محايد	12	21.8	21.8	80.0
موافق	8	14.5	14.5	94.5
موافق بشدة	3	5.5	5.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تتدخل الاعتبارات الشخصية في اختيار المتقدمين لكل من وظائف الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7.3	7.3	7.3
غير موافق	9	16.4	16.4	23.6
محايد	6	10.9	10.9	34.5
موافق	21	38.2	38.2	72.7
موافق بشدة	15	27.3	27.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. يتم اختيار العاملين للوظائف في ضوء احتياجات فعلية بالشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	9	16.4	16.4	18.2
محايد	14	25.5	25.5	43.6
موافق	24	43.6	43.6	87.3
موافق بشدة	7	12.7	12.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. هناك زمن معين ومناسب لدي إدارة الموارد البشرية في تحديد احتياجاتها من العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	16.4	16.4	16.4
غير موافق	21	38.2	38.2	54.5
محايد	11	20.0	20.0	74.5
موافق	10	18.2	18.2	92.7
موافق بشدة	4	7.3	7.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. يتم الأخذ في الاعتبار المستوي العلمي والعملية والثقافي للمرشح للوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7.3	7.3	7.3
غير موافق	8	14.5	14.5	21.8
محايد	13	23.6	23.6	45.5
موافق	19	34.5	34.5	80.0
موافق بشدة	11	20.0	20.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. الاختيار السليم يرفع من إنتاجية العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
محايد	2	3.6	3.6	5.5
موافق	9	16.4	16.4	21.8
موافق بشدة	43	78.2	78.2	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. يتم اتباع منهجية علمية واضحة في عملية الاختيار والتعيين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9.1	9.1	9.1
غير موافق	13	23.6	23.6	32.7
محايد	13	23.6	23.6	56.4
موافق	12	21.8	21.8	78.2
موافق بشدة	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. يتم التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض السارية ، حفاظاً علي صحة جميع العاملين بالشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3.6	3.6	3.6
غير موافق	9	16.4	16.4	20.0
محايد	8	14.5	14.5	34.5
موافق	14	25.5	25.5	60.0
موافق بشدة	22	40.0	40.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تخضع عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لمعايير النزاهة والموضوعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9.1	9.1	9.1
غير موافق	13	23.6	23.6	32.7
محايد	13	23.6	23.6	56.4
موافق	9	16.4	16.4	72.7
موافق بشدة	15	27.3	27.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. إن عدم الالتزام بمعايير واضحة في الاختيار يسهم في فقدان العمالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3.6	3.6	3.6
غير موافق	4	7.3	7.3	10.9
محايد	3	5.5	5.5	16.4
موافق	22	40.0	40.0	56.4
موافق بشدة	24	43.6	43.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. توجد مصادر معلومات يتم الاعتماد عليها في الحصول على الاحتياجات من العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9.1	9.1	9.1
غير موافق	13	23.6	23.6	32.7
محايد	10	18.2	18.2	50.9
موافق	20	36.4	36.4	87.3
موافق بشدة	7	12.7	12.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تساعد اختبارات التوظيف في استبعاد غير الصالحين للعمل في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9.1	9.1	9.1
غير موافق	7	12.7	12.7	21.8
محايد	9	16.4	16.4	38.2
موافق	19	34.5	34.5	72.7
موافق بشدة	15	27.3	27.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. العاملون بالشركة على ثقة بسياسة التوظيف المتبعة من قبل المديرين التنفيذيين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	10.9	10.9	10.9
غير موافق	13	23.6	23.6	34.5
محايد	13	23.6	23.6	58.2
موافق	15	27.3	27.3	85.5
موافق بشدة	8	14.5	14.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
سياسية الاختيار والتعيين	55	1.88	4.76	3.3786	.70268
Valid N (listwise)	55				

Frequencies

سياسية الاختيار والتعيين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	16.4	16.4	16.4
محايد	18	32.7	32.7	49.1
موافق	20	36.4	36.4	85.5
موافق بشدة	8	14.5	14.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

محور الميزة التنافسية

Frequencies

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يزير مهارات العاملين بشكل متوافق مع رؤية وأهداف الشركة المستقبلية .	55	1.00	5.00	3.5818	1.08339
تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وتعمل على تقديم الدعم لها.	55	1.00	5.00	3.2909	1.21217
تجميع معلومات عن المنافسين من ناحية المنتجات والخدمات والأسعار.	55	1.00	5.00	3.5273	1.08619
تخذ الإدارة الظروف البيئية المحيطة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات .	55	1.00	5.00	3.5091	1.18435
بني الإدارة العليا إجراءات وأساليب إدارية متطورة تميزها عن غيرها .	55	1.00	5.00	3.2727	1.19342
الحصول على المعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب .	55	1.00	5.00	3.0545	1.00771
تحقيق التكامل بين إمكانيات وموارد الشركة وبين تصميمها لخدمات جديدة .	55	1.00	5.00	3.4909	.92040
إجراء تحسينات في الخدمات علي المستوى المحلي والدولي استجابة لما يحصل من أخطاء مع الشركة ومنافسيها .	55	1.00	5.00	3.7818	.99426
متابعة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية بالسوق المحلي بشكل دائم .	55	1.00	5.00	3.4545	1.16775
تهتم الإدارة كثيراً بالتطلعات المستقبلية للشركات المنافسة .	55	1.00	5.00	3.4364	1.21356
تقديم خدمات جديدة يكون امتداداً للخدمات الحالية للشركة .	55	2.00	5.00	3.7636	.88115
تشجيع العاملين علي أداء عملهم بطرق جديدة مبتكرة . عما اعتادوا عليه سابقاً .	55	1.00	5.00	3.4000	1.28524
رؤية نشاط الشركة مع أنشطة الشركات الرائدة عالمياً في قطاع النقل الجوي .	55	1.00	5.00	3.6000	1.13203
ات الهياكل التنظيمية واستقرار الأساليب الإدارية في العمل دليل علي نجاح الشركة .	55	2.00	5.00	3.9455	1.00771
حرص الإدارة العليا علي حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بمفهوم الميزة التنافسية .	55	1.00	5.00	3.8364	1.06742
التعرف علي التكنولوجيا المستخدمة لدي الشركات المنافسة المحلية والخارجية .	55	1.00	5.00	3.7091	1.14944
تولد الشركات عمليات تنافسية تجارية واستثمارية بشكل أفضل .	55	1.00	5.00	3.7273	1.06205
تعد طرق وأساليب تستخدم لقياس جودة الخدمات المقدمة .	55	1.00	5.00	3.7455	1.04027
Valid N (listwise)	55				

Frequency Table

. تطوير مهارات العاملين بشكل متوافق مع رؤية وأهداف الشركة المستقبلية .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	11	20.0	20.0	21.8
محايد	9	16.4	16.4	38.2
موافق	23	41.8	41.8	80.0
موافق بشدة	11	20.0	20.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وتعمل علي تقديم الدعم لها .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5.5	5.5	5.5
غير موافق	14	25.5	25.5	30.9
محايد	13	23.6	23.6	54.5
موافق	14	25.5	25.5	80.0
موافق بشدة	11	20.0	20.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تجميع معلومات عن المنافسين من ناحية المنتجات والخدمات والأسعار .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3.6	3.6	3.6
غير موافق	8	14.5	14.5	18.2
محايد	15	27.3	27.3	45.5
موافق	19	34.5	34.5	80.0
موافق بشدة	11	20.0	20.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تأخذ الإدارة الظروف البيئية المحيطة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5.5	5.5	5.5
غير موافق	9	16.4	16.4	21.8
محايد	13	23.6	23.6	45.5
موافق	17	30.9	30.9	76.4
موافق بشدة	13	23.6	23.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تتبني الإدارة العليا إجراءات وأساليب إدارية متطورة تميزها عن غيرها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7.3	7.3	7.3
غير موافق	11	20.0	20.0	27.3
محايد	16	29.1	29.1	56.4
موافق	14	25.5	25.5	81.8
موافق بشدة	10	18.2	18.2	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3.6	3.6	3.6
غير موافق	15	27.3	27.3	30.9
محايد	21	38.2	38.2	69.1
موافق	12	21.8	21.8	90.9
موافق بشدة	5	9.1	9.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تحقيق التكامل بين إمكانيات وموارد الشركة وبين تصميمها لخدمات جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	6	10.9	10.9	12.7
محايد	20	36.4	36.4	49.1
موافق	21	38.2	38.2	87.3
موافق بشدة	7	12.7	12.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

إجراء تحسينات في الخدمات على المستوى المحلي والدولي استجابة لما يحصل من أخطاء مع الشركة ومنافسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	7	12.7	12.7	14.5
محايد	7	12.7	12.7	27.3
موافق	28	50.9	50.9	78.2
موافق بشدة	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. متابعة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية بالسوق المحلي بشكل دائم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5.5	5.5	5.5
غير موافق	9	16.4	16.4	21.8
محايد	15	27.3	27.3	49.1
موافق	16	29.1	29.1	78.2
موافق بشدة	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تهتم الإدارة كثيراً بالتطلعات المستقبلية للشركات المنافسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5.5	5.5	5.5
غير موافق	13	23.6	23.6	29.1
محايد	7	12.7	12.7	41.8
موافق	21	38.2	38.2	80.0
موافق بشدة	11	20.0	20.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تقديم خدمات جديدة يكون امتداداً للخدمات الحالية للشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	10.9	10.9	10.9
محايد	11	20.0	20.0	30.9
موافق	28	50.9	50.9	81.8
موافق بشدة	10	18.2	18.2	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تشجيع العاملين على أداء عملهم بطرق جديدة مبتكرة عما اعتادوا عليه سابقاً

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9.1	9.1	9.1
غير موافق	11	20.0	20.0	29.1
محايد	8	14.5	14.5	43.6
موافق	19	34.5	34.5	78.2
موافق بشدة	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. مقارنة نشاط الشركة مع أنشطة الشركات الرائدة عالمياً في قطاع النقل الجوي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7.3	7.3	7.3
غير موافق	4	7.3	7.3	14.5
محايد	14	25.5	25.5	40.0
موافق	21	38.2	38.2	78.2
موافق بشدة	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. ثبات الهياكل التنظيمية واستقرار الأساليب الإدارية في العمل دليل علي نجاح الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	10.9	10.9	10.9
محايد	11	20.0	20.0	30.9
موافق	18	32.7	32.7	63.6
موافق بشدة	20	36.4	36.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. حرص الإدارة العليا علي حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بمفهوم الميزة التنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	6	10.9	10.9	12.7
محايد	12	21.8	21.8	34.5
موافق	18	32.7	32.7	67.3
موافق بشدة	18	32.7	32.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. التعرف علي التكنولوجيا المستخدمة لدي الشركات المنافسة المحلية والخارجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	10	18.2	18.2	20.0
محايد	10	18.2	18.2	38.2
موافق	17	30.9	30.9	69.1
موافق بشدة	17	30.9	30.9	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. تولد الشركات عمليات تنافسية تجارية واستثمارية بشكل أفضل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	8	14.5	14.5	16.4
محايد	10	18.2	18.2	34.5
موافق	22	40.0	40.0	74.5
موافق بشدة	14	25.5	25.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. هناك عدة طرق وأساليب تستخدم لقياس جودة الخدمات المقدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	9	16.4	16.4	18.2
محايد	5	9.1	9.1	27.3
موافق	28	50.9	50.9	78.2
موافق بشدة	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الميزة التنافسية	55	1.72	4.89	3.5626	.82507
Valid N (listwise)	55				

الميزة التنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	6	10.9	10.9	12.7
محايد	16	29.1	29.1	41.8
موافق	17	30.9	30.9	72.7
موافق بشدة	15	27.3	27.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين

Correlations

		سياسة الاختيار والتعيين	الميزة التنافسية
سياسة الاختيار والتعيين	Pearson Correlation	1	.849
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	55	55
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.849	1
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	55	55

تُظهر نتائج معامل الارتباط وجود علاقة طردية بين سياسة التغيير والميزة التنافسية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract

The current study aims to demonstrate the impact of appointment policy on achieving the competitive advantage in Libyan airline companies that operate within Benghazi district. The population of study was limited to the executives, top managers and head of departments with cooperation of human resource department. The subject's number amounts to 55 employees.

An exploratory sample of seven subjects was randomly selected to verify lucidity and validity of the questionnaire phrases. To achieve the study objectives, SPSS software was utilized in analyzing the collected data along with some other statistical method such arithmetical means, standard deviations, and coefficients. This analysis yielded the following outcomes:

Results related to the study population

- 1- The majority of the subjects were males (80%);
- 2- Most of the subjects were over 50 years old (43.6%);
- 3- Most of the subjects acquired academic degree (61.8%); and
- 4- Most of the individuals were from middle managements.

Results related to the policy of appointment and its effect on achieving the competitive advantage.

- 1- There was strong, positive direct correlation between policy of appointment and the competitive advantage.

2- All subjects view that proper selection and adherence to clear standards in implementing appointment policy would diminish loss of employees and enhance productivity.

3- Employees of mid-management were not allowed to participate in decision-making process.

4- Comparison between applicants was far from integrity and transparency criteria.

In light of the obtained results, the following recommendations might be helpful.

1- The policy of appointment should follow more obvious, technical and practical methods.

2- Conventional, static routine techniques of decision making (centralization) must be avoided as much as possible in applying the policy.

3- The competitive position of the companies ought to be continuously strengthened by timely rendering products and services of high quality with reasonable prices.

University of Benghazi
Faculty of Economics
Department of Management



Selection and Appointment Policy and its Impact on the Achievement of Competitive Advantage

A field study on the managers and heads of departments and administrative units in the air transport companies operating in Benghazi, Libya

By:

Taha A. Elghaymi

Bachelor of management- Faculty of Economics

university of Benghazi - Fall 2008

Supervision:

Dr. Abdulgader A . Amer

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for
master's degree in management faculty of economics

university of Benghazi

Fall 2013