

المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية

محمد محمود شعيب

إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة بني سويف.
الفندقة والسياحة، كلية المجتمع بالعلا، جامعة طيبة، السعودية.

أحمد كرم النجار

إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس،
العلوم الإدارية والمالية، كلية المجتمع، جامعة طيبة، السعودية.

المفص

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية

تناولت الدراسة تقييم أبعاد المقدرات الجوهرية في فنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ، وقياس أثرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي؛ إذ حاولت تقديم إطار نظري شامل لأهم ما عرضه الباحثون حول المقدرات الجوهرية والاستغراق الوظيفي، إلى جانب إجراء إطار عملي تحليلي من خلال استمارة استقصاء قسمت إلى ثلاثة أقسام شمل القسم الأول البيانات الديموغرافية، والثاني أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين)، والثالث أبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق المادي)، ووجهت إلى عينة عشوائية من العاملين في الفنادق المبحوثة. تم تحليل البيانات المتحصل عليها إحصائياً باستخدام SPSS V25. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير معنوي إيجابي للمقدرات الجوهرية في تعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق. وتوصي الدراسة بضرورة تبني إدارة الفندق مفهوم المقدرات الجوهرية لما لها من تأثير إيجابي ومباشر في تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال اتخاذ كافة التدابير اللازمة للنهوض بكل أبعادها مجتمعة، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية؛ استثمار المقدرات الجوهرية لموظفي الفندق بدعمهم مادياً ومعنوياً مما يعزز انتمائهم التنظيمي، والذي بدوره يؤدي إلى استغراقهم الوظيفي.

المقدرات الجوهرية؛
التعلم التنظيمي؛ رأس
المال البشري؛
المرونة الاستراتيجية؛
الاستغراق الوظيفي.

(JAAUTH)

المجلد 20، العدد 2،

(2021)

ص 336-354.

1. المقدمة

تلعب المقدرات الجوهرية المرتبطة بالعملاء والتكنولوجيا، والمقدرات التشغيلية والتنظيمية دوراً مهماً وفعالاً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وفتح فرص جديدة في السوق الحالية والجديدة، وتحسين أداء المنظمة، وبناء الميزة التنافسية المستدامة، ولأن نجاح أية منظمة مرتبط بمستوى فعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية، وبمراجعة الأدبيات وجد أن الاستغراق الوظيفي المرتبط بالاستغراق المعرفي، والاستغراق العاطفي، والاستغراق المادي يؤثر بقوة في الأداء الوظيفي. يعد الاستغراق الوظيفي أحد أهم مداخل الالتزام التنظيمي، إذ يمثل الدرجة التي يندمج فيها العامل بفاعلية في وظيفته، ويتفانى في أداء واجباته، والاهتمام بالنواحي العاطفية والعقلية معاً، والذي ينعكس بشكل ظاهر في مشاعر الرضا والتقدير العال للذات،

كما أن النجاح في وظيفة يتطلب قدرة العامل على التكيف مع بيئة العمل المادية والاجتماعية، مع ضرورة إقامة العلاقات الإيجابية بين العامل وزملائه في العمل مما يشعره بذاته، العاملون الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق يجعل المنظمة قادرة على الاحتفاظ بالمواهب وتحسين أدائها. ولذا تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات الآتية: ما مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية لدى العاملين في فنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ؟ ما هو مستوى وأهمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة؟ ما طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية والاستغراق الوظيفي في الفنادق المبحوثة؟ ما هو تأثير المقدرات الجوهرية في تعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المبحوثة؟

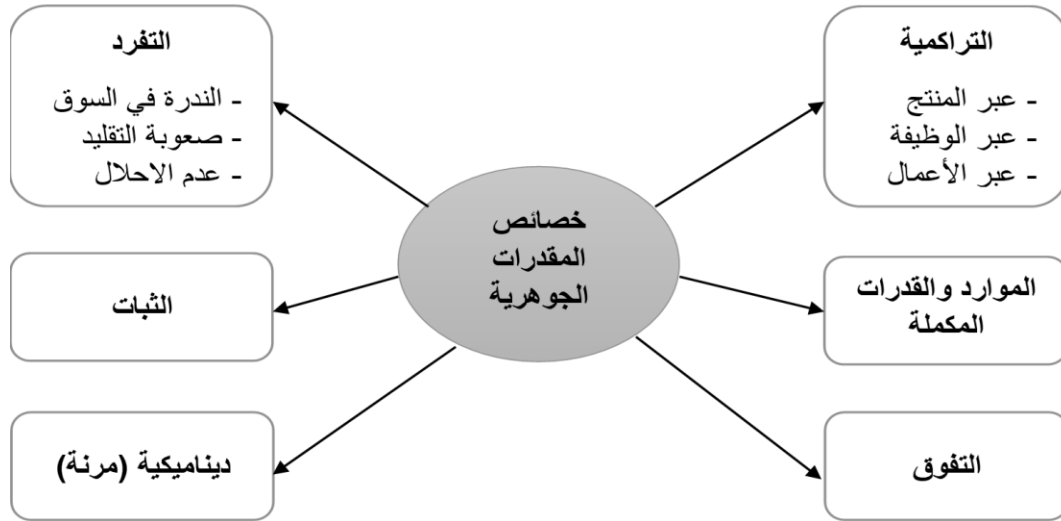
2. الإطار النظري

1.2 المقدرات الجوهرية: المفهوم والخصائص

يعتبر (Prahald and Hamel (1990) أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية، حيث أشارا إلى أنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية وكذا الاهتمام بالموجودات الملموسة وغير الملموسة؛ ثم عرف كل من Hitt et al. (2001) و(Ungerer and Koos (2005) المقدرات الجوهرية على أنها عملية تعلم جماعية تستهدف تطوير قدرات متميزة يصعب تقليدها، وتستند إلى نظرتين أولهما المستندة إلى الموارد، وثانيهما المستندة إلى القدرات الديناميكية. وفي نفس السياق عرفها (Chen et al. (2010) أنها مجموعة من المهارات الفريدة والعوامل التنظيمية والثقافية التي تؤدي إلى تكامل الموارد والقابليات، وتكيف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أيضاً أوضح راضي (2013) أنها الموارد الفريدة والمميزة التي تمتلكها المنظمة، وتسمح لها بتقديم منتجات جديدة، والدخول إلى قطاعات سوقية جديدة. في حين أوضح أبو ليفة (2016) أنها امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات داخل أقسامها مثل التعلم المستمر، وتنمية القدرات البشرية، واستثمار الخبرات والمعارف التي تمتلكها، واستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتاحة للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. أيضاً عرفها عبدالكريم و محمد (2019) أنها تلك المهارات والخبرات والعمليات والأنشطة التي تمتلكها المنظمة، وتحافظ عليها، وتطورها باستمرار من أجل استغلالها في التمييز عن الآخرين والتفوق عليهم.

أما عن خصائص المقدرات الجوهرية فقد ذكرها كل من (Jambour (2010؛ النجار و صالح (2020) كما هو موضح بالشكل (1) في: أولاً التراكمية: تتصف مقدرات المنظمة بالشمولية، وتمكن هذه المقدرات المنظمة من الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة. وهناك ثلاث سمات تستخدم في وصف التراكمية: (أ) عبر المنتج؛ (ب) عبر الوظيفة؛ (ج) عبر الأعمال؛ ثانياً التفرد: تتميز المقدرات الجوهرية بالتفرد في كونها وسيلة لمنع المنافسين من تجريد المنظمة من ميزتها التنافسية الناتجة عن امتلاكها لمقدرة ما؛ ولتحقيق خاصية التفرد يجب توافر واحدة أو أكثر من السمات الآتية: (أ) الندرة في السوق؛ (ب) صعوبة التقليد؛ (ج) عدم الاحلال أو الاستبدال؛

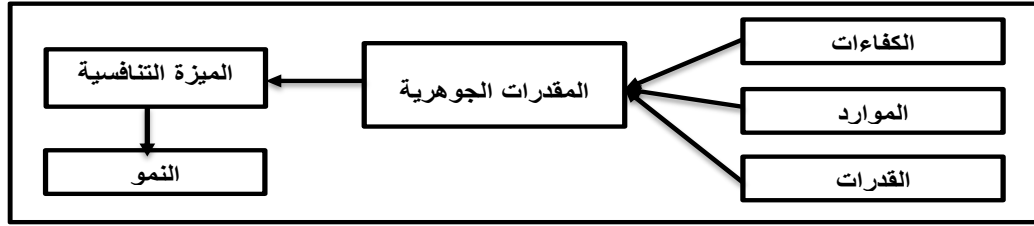


شكل (1) خصائص المقدرات الجوهرية.
المصدر: النجار و صالح (2020)، ص 270.

ثالثاً الموارد والقدرات المكملة: يطلق على مكونات المنظمة من هيكل إعداد التقارير الرسمية، ونظم الرقابة الإدارية، وسياسات التعويض بالموارد والقدرات المكملة نظراً لعدم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية بمفردها دون الاندماج مع الموارد والقدرات الأخرى؛ رابعاً التفوق: إن موارد المنظمة تضيف لها قيمة من خلال قدرتها على تلبية حاجات العملاء بطريقة أو أسلوب يفوق قدرات المنافسين؛ خامساً الثبات: عندما يكون تفرد المقدر الجوهري سريع الزوال، تكون الميزة التنافسية قصيرة الأجل وذات قيمة محدودة، والعكس صحيح، وإن مدة بقاء تفرد المقدر غالباً ما يرتبط بدورة حياة المنتج؛ سادساً ديناميكية (مرنة): تشمل المنظمة مجموعة متنوعة من الوظائف والمنتجات، مما يجعلها قادرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وظروف السوق المتغيرة، ومن ثم يعزز موقف المنظمة الاستراتيجي.

2.2 أهمية المقدرات الجوهرية

أوضح Anderson and Reid (2011) أن أهمية الموارد والقدرات في تحقيق ربح الشركة في ظل الأسواق المتغيرة وتوفير الاتجاه الأساسي لصياغة استراتيجيتها. أشار موسى و محمد (2015) إلى أن الفنادق تسعى لامتلاك مقدرات جوهرية للحفاظ على مستوى معين من التميز، وتقديم خدمات فندقية بحيث تكون غير قابلة للتقليد من المنافسين، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وأوضحت دراسة (Kawshala, 2017) أن المقدرات الجوهرية تؤدي إلى اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال التوظيف الجيد للكفاءات والموارد والقدرات التي تمتلكها، مما يجعلها قادرة على البقاء والنمو والاستمرار كما هو موضح بالشكل (2).



شكل (2) أهمية المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

المصدر: Kawshala (2017), P. 255

كما أشار كل من عبدالكريم و محمد (2019)؛ النجار و صالح (2020) إلى أهمية المقدرات الجوهرية في نجاح المنظمات وخاصة الفندقية، فيما يلي: (1) أنها مؤشر على مقدرة المنظمة على تحسين أدائها ومن ثم التفوق على منافسيها؛ (2) تعد سمة مميزة للمنظمة تساعد على الدخول إلى الأسواق المحتملة؛ (3) أصبحت المنظمات بحاجة إلى أن تكون أكثر مرونة من خلال تمكين العاملين ومساعدتهم في تحديد وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف؛ (4) تساعد على بناء منظمة دائمة التعلم من خلال تبنيها الأفكار الجديدة، تزويد المنظمة برؤية واضحة حول قدرات ومعارف الموظفين بها؛ (5) تتجسد في تبني المنظمة النشاطات الفكرية، والمحافظة على أفضل موقع سوقي لها؛ (6) إدراك المنظمة لمقدراتها الجوهرية يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المحافظة أو إنتاج منتجات جديدة، وإدراك التصميم التنظيمي.

3.2. أبعاد المقدرات الجوهرية

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية وجد أن العديد من الدراسات السابقة (Sudharatna and Li, 2009؛ Jambour, 2010؛ Chen et al., 2010؛ كاظم وآخرون، 2015؛ أبو ليفة، 2016؛ عبدالكريم و محمد، 2019؛ النجار و صالح، 2020) تستخدم مجموعة من الأبعاد في قياس المقدرات الجوهرية، هي: (1) التعلم التنظيمي Organizational Learning: يمثل التعلم التنظيمي المراجعة المستمرة لتجارب وخبرات المنظمة، ورصد المعلومات الخاصة بهذه الخبرات لتحويلها إلى معرفة تمكن المنظمة من حل مشكلاتها، كما يساعدها على تطوير ذاتها، والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية؛ (2) رأس المال البشري Human Capital: يعد الموظف مصدراً للميزة التنافسية من خلال ما يمتلكه من المعارف والمهارات والخبرات، ولا بد من تعليمه حتى يؤدي دوره بفاعلية وكفاءة؛ (3) المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility: تعد أحد الأبعاد المهمة للمنظمة، حيث يعتمد بقاء الشركات على قدرتها على التأقلم مع ظروف السوق المتغيرة، والاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية؛ (4) المقدرات التكنولوجية Technological Capabilities: تتمثل في مدى امتلاك الشركة للوسائل التكنولوجية التي تجعلها قادرة على توفير المعلومات عن بيئتها الداخلية، التطورات في البيئة الخارجية المحيطة بها؛ (5) التمكين Empowerment: يتمثل في رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه، إذ يساعد العاملين على بذل أقصى طاقاتهم في عملية التحسين المستمر، ويعتمد نجاح التمكين على العديد من العوامل منها: مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين؛ فعالية نظام الاتصالات والتغذية الرجعية في المنظمة؛ الثقة المتبادلة بين المدراء والموظفين؛ وجود نظام عادل للتقييم

والتعيين قائم على توظيف العمالة الماهرة؛ تدريب الموظفين على تحمل المسؤولين والقيام بالأعباء الموكلة إليهم؛ ربط الحوافز سواء المادية أو المعنوية بالأداء.

4.2 الاستغراق الوظيفي: النشأة والمفهوم

يعتبر (1990) William Khan أول من صاغ مصطلح استغراق موظف Employee Engagement من خلال دراسة قامت بها جهة استشارية في شركة Goltup حول الاستغراق، وتوصلت إلى أن المدير هو المفتاح لقوة العمل والسبب المباشر لتعزيز استغراق الموظف في العمل، وهذا ما أكدته Clifton المدير التنفيذي لهذه الشركة أن العاملين الذين لديهم علاقات وثيقة مع عاملين آخرين هم الأكثر استغراقاً لعملهم (Clifton, 2008)؛ العبادي و الجاف، (2012). وأوضح (Markos et al. (2010 أن الاستغراق الوظيفي يعد مؤشراً إيجابياً وأوقى من كافة نشاطات التنظيم، حيث يظهر جلياً من خلال العلاقة التبادلية بين صاحب العمل والموظفين، ويقارن من خلال ثلاثة محاور رئيسية، وهي: الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، التزام العاملين، وهذه المحاور تشكل في مجملها مفهوم الاستغراق الوظيفي.

أما عن مفهوم الاستغراق الوظيفي فقد عرفه (1990) Khan بأنه تسخير أفراد المنظمة أنفسهم لعمل وأداء الأدوار التنظيمية. كما عبر عنه (2007) Vazilrani من خلال مستوى التزام واندماج الفرد مع الآخرين في العمل، وامتناله تجاه المنظمة وقيمها لتحسين أداؤها. وأوضح (2008) Kular et al. أنه شعور العامل بتعلقه تجاه المنظمة من أجل التميز وسعياً لتحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق حالة من التطور والتحسين المستمر.

في حين عرفه (2012) Sakovska بأنه تركيبة من المكونات الشعورية والسلوكية والإدراكية مرتبطة بأداء دور العاملين، حيث إن المشاعر الجيدة للعاملين تجاه المنظمة كالإعجاب، الاحترام، والثقة، والجاذبية الشعورية ستجعله أكثر رغبة في العمل وتحقيق أهداف المنظمة. كما أشار (2016) Shadbad et al. تفهم وإدراك العاملين حول مدى أهمية وظائفهم وأماكن العمل والاندماج والانسجام بين ظروف العمل والحياة الشخصية. أما كريم و محمد (2016) فأشارا إلى أن مفهوم الاستغراق الوظيفي يتمثل في أربعة عناصر جوهرية، وهي: العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة؛ الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي؛ أداء يمثل الأساس لتحقيق الذات؛ المشاركة الفعالة في العمل.

مما سبق ذكره يحدد الباحثان الاستغراق الوظيفي في اندماج الموظف داخل العمل، تعبير عن السلوك الإيجابي للموظف في المنظمة، يسعى إلى تحقيق أعلى فائدة من جميع العاملين وتحقيق النمو المتزايد، يسهم بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها.

5.2 أهمية الاستغراق الوظيفي

قسم كل من (2012) Sakovska؛ كريم و محمد (2016) أهمية الاستغراق الوظيفي على مستويين هما: أولاً النتائج على المستوى الوظيفي تتمثل في: (1) الأداء التنظيمي؛ (2) إنتاجية الأفراد العاملين؛ (3) الاحتفاظ

بالعاملين؛ (4) الدفاع عن المنظمة؛ (5) ولاء العميل؛ (6) التغيير التنظيمي الناجح؛ ثانياً النتائج على مستوى العاملين تتمثل في: (1) النتائج النفسية؛ (2) الرفاهية والصحة الإيجابية. في نفس السياق أوضح الساعدي و عكار (2014) أهمية الاستغراق الوظيفي للمدراء، حيث أنه يبني معنى التحرر من الانعزال ومشكلة قلة الالتزام للموظفين؛ ويحقق نجاح المنظمة من خلال بقاء العاملين المستغرقين فيها وتأديتهم للأعمال بشكل أفضل وأكثر اندفاعاً؛ يحسن من رضا العملاء من خلال استغراق العاملين عاطفياً واتصالهم الجيدة مع العملاء، علاوة على أنه يبني العاطفة والالتزام تجاه استراتيجية وأهداف المنظمة؛ ويزيد من ثقة العاملين بالمنظمة وينمي ولائهم لها.

وأضاف أحمد و اسماعيل (2019) أن الاستغراق الوظيفي: يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، حيث يتعلق بكل ما يفعله العاملون وتصرفاتهم؛ يعد من أهم الوسائل التي تجعل العاملين أكثر التزاماً تجاه المنظمة وتمييزها؛ له دور وأثر كبير في إنتاجية وفاعلية العامل؛ يعد عاملاً مهماً في تحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم في أداء المهام.

6.2 العوامل التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي

أوضح كل من (Harter and Schnidt (2002)؛ الساعدي و عكار (2014) أن هناك 14 عاملاً من العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى استغراق العاملين وظيفياً، وهي: التطوير المهني - فرصة للتطوير الشخصي: حيث إن المنظمات التي لديها مستوى عال من الاستغراق تزود موظفيها بالفرص اللازمة لتطوير مهاراتهم؛ التطوير المهني - فعال في إدارة المواهب: حيث إن تطوير المهنة يؤثر في استغراق الموظفين ويحتفظ بأكثر العاملين موهبة؛ قيادة - معايير المنظمة والسلوك الأخلاقي؛ تمكين العاملين؛ الصورة الذهنية فالمستويات العالية لاستغراق الموظفين مرتبطة بشكل معقد بمستوى عال الاستغراق للعميل؛ تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة بين العاملين؛ التقييم العادل للأداء وفق معايير معينة لتعزيز الاستغراق للعميل؛ الفوائد والمنافع التي تحفز بها المنظمة عاملها؛ الصحة والسلامة التي تتبناها المنظمة؛ الرضا الوظيفي؛ سهولة الاتصالات بين العاملين والمدراء واتباع سياسة الباب المفتوح؛ مودة العائلة وشعور العامل بأن المنظمة كعائلته؛ التعاون بين الموظف ومشرفه ومديره كل هذه العوامل من شأنها أن تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي.

في حين ذكر أحمد (2016) مجموعة من الاستراتيجيات التي تعزز الاستغراق الوظيفي في المنظمة، وهي: (1) خبرات الموظفين ودوافعهم الشخصية والنفسية تجاه عملهم ومنظمتهم، والتي تميزهم عن زملائهم؛ (2) أصحاب العمل وما لديهم من قدرة تمكنهم من تهيئة الظروف التي تشجع على الاستغراق؛ (3) التفاعل بين الموظفين داخل المنظمة وحرصه على استمرار هذا التفاعل في جميع المستويات؛ (4) الدوافع والاستقلالية التي يواجهها الموظفون في العمل من تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها، وفرص التعلم والتغذية العكسية؛ (5) امتلاك الحرية في الاستغراق والتي تدعم قدرتهم على الابتكار والإبداع والشعور بالثقة الذاتية؛ (6) التصميم الجيد للوظيفة من خلال المهام المثيرة للاهتمام والذي يوفر الدافع لدى الموظفين؛ (7) توفير ثقافة الاستغراق من تركيز العاملين المستغرقين على أهداف المنظمة واستراتيجيتها، التناغم والانسجام بين ما ينجزه ويقدمه وبين هذه الأهداف.

7.2 أبعاد الاستغراق الوظيفي

اعتمد البحث الحالي على المقياس التي استخدمته العديد من الدراسات السابقة (Aynickal, Kahn, 1990؛ 2014؛ كريم و محمد، 2016) في قياس الاستغراق الوظيفي والتي يشمل ثلاثة أبعاد، وهي: أولاً الاستغراق المعرفي Cognitive Engagement: ويتمثل في اليقظة الفكرية أو الوعي الحيوي ومنطلق الإدراك المتزايد لأداء الوظيفة والاندماج والتفاعل لأداء المهام في المنظمة فضلاً عن شعور العامل بالحماس والثقة في العمل، كما أنه يشمل التفكير والتعامل مع المعلومات الجديدة لتطوير الإدراك المعرفي اللازم لحل المشاكل المعقدة في العمل؛ ثانياً الاستغراق العاطفي Affective Engagement: يتمثل في إظهار التعاطف مع الآخرين من خلال ردود الفعل الإيجابية والسلبية التي تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا من الأداء، كما أوضح Kahn (1990) أنه المستوى العميق الذي يعبر عن الشعور الداخلى للعام مع استغراقه بالعمل، وغالباً هذا النوع من الاستغراق عند العاملين الذين يشعرون بالارتياح في مكان العمل ويستثمرون طاقاتهم من أجل تحقيق أعلى معدلات الأداء الوظيفي؛ ثالثاً الاستغراق المادي Physical Engagement: يشير إلى الطاقات الجسدية والبدنية التي يبذلها العامل لتأدية دوره في المنظمة ومواجهة تحديات العمل بمعدل عالٍ من الحماس، حيث ينعكس الاندماج الجسدي الإيجابي في نشاط العامل بشكل مستمر إيجاباً على مستوى الأداء؛ لذا تسعى المنظمات إلى تجنب عاملها ضغوط العمل والإرهاق البدني من خلال التصميم الجيد للوظائف.

8.2 فروض البحث

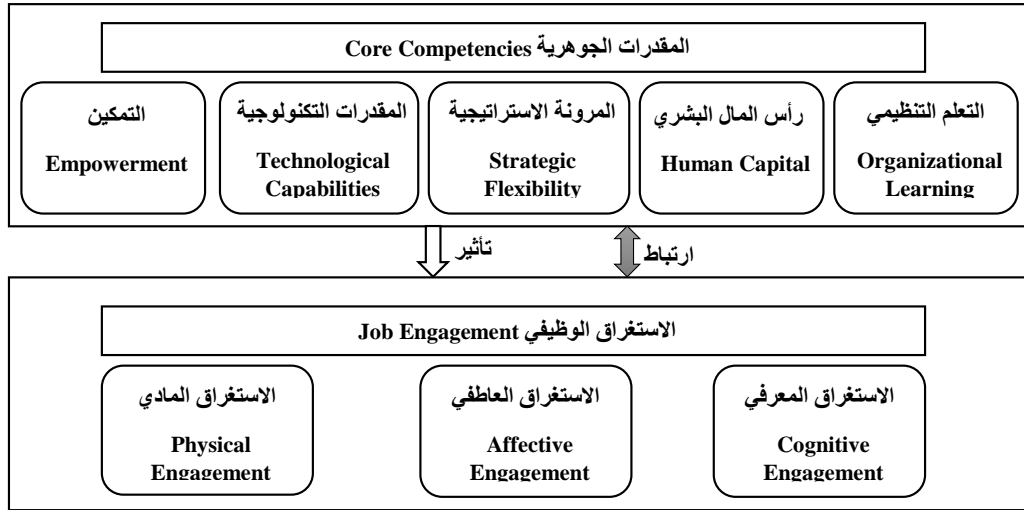
1. الفرض الرئيس الأول "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية وأبعاد الاستغراق الوظيفي"، ويتفرع من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية، وهي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين) وبعد الاستغراق المعرفي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين) وبعد الاستغراق العاطفي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين) وبعد الاستغراق المادي.

2. الفرض الرئيس الثاني "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تعزيز الاستغراق الوظيفي". ويتفرع من هذا الفرض خمسة فروض فرعية، وهي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها التعلم التنظيمي في تعزيز الاستغراق الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها رأس المال البشري في تعزيز الاستغراق الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المقدرات التكنولوجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها التمكين في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

9.2 نموذج البحث



شكل (3) نموذج البحث.

3. الدراسة الميدانية

1.3 منهج البحث

اعتمد البحث على ثلاثة مناهج، وهي: المنهج الوصفي في الاستعراض المرجعي لمفهوم المقدرات الجوهرية، وتوضيح أهميتها، وخصائصها المتعددة، وأبعادها، بالإضافة إلى مفهوم الاستغراق الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، أبعاده؛ المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية التي استهدفت جمع البيانات الأولية عن مفهوم المقدرات الجوهرية من واقع الفنادق المصرية؛ وأخيراً المنهج التفسيري في تفسير البيانات الإحصائية وتوضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات المقدرات الجوهرية والاستغراق الوظيفي للوصول إلى النتائج النهائية وتحقيق أهداف الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ. تم اختيار مدينة شرم الشيخ لأن بها أكبر تجمع لفنادق الخمسة نجوم في مصر. بلغ عدد الفنادق محل الدراسة 30 فندقاً تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة من أحدث دليل للفنادق المصرية من إجمالي 43 فندقاً؛ أي ما يعادل 69.8% من إجمالي مجتمع البحث. استخدم البحث أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية. وقسمت استمارة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستقصاء.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
مستوى التحقق	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

شمل الجزء الأول البيانات الديموغرافية لعينة البحث، الجزء الثاني أبعاد المقدرات الجوهرية، والثالث أبعاد الاستغراق الوظيفي كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) مقياس الدراسة.

المتغير	البعد	عدد المفردات	المصدر
المقدرات الجوهرية Core Competencies	التعلم التنظيمي Organizational Learning	5	Sudharatna and Li, 2009؛ Jambour, 2010؛ Chen et al., 2010؛ كاظم و آخرون، 2015؛ أبو ليفة، 2016؛ عبدالكريم ومحمد، 2019؛ النجار وصالح، 2020
	رأس المال البشري Human Capital	5	
	المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility	5	
	المقدرات التكنولوجية Technological Capabilities	5	
	التمكين Empowerment	5	
الاستغراق الوظيفي Job Engagement	الاستغراق المعرفي Cognitive Engagement	5	Kahn, 1990؛ Aynickal, 2014؛ كريم ومحمد، 2016؛ أحمد وإسماعيل، 2019
	الاستغراق العاطفي Affective Engagement	5	
	الاستغراق المادي Physical Engagement	5	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

وقد تم توزيع عدد 600 استمارة على العاملين بالفنادق موضع الدراسة بواقع 20 استمارة لكل فندق، وبلغ عدد الاستمارات المفقودة 43 استمارة، وقد تحصل على عدد 557 استمارة، وتم استبعاد 57 استمارة لوجود بيانات غير مكتملة، ومن ثم بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 500 استمارة، ليكون معدل الاستجابة 83.3%.

3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل قياس واختبار فروض البحث تم استخدام برنامج SPSS V25 من خلال الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، وهي:

- مقياس ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب درجة الثبات والصدق.
- مؤشرات الإحصاء الوصفي لمعرفة وذلك للحصول على كل من المتوسطات الحسابية ومعدلات الانحراف المعياري لأجوبة مفردات العينة.
- تحليل معامل الارتباط واختبار معامل الانحدار المتعدد لتحقيق أهداف البحث.

4.3 النتائج والمناقشة

أولاً: اختبار الثبات والصدق

• صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

قام الباحثان بعرض قائمة الاستقصاء المخصصة للدراسة الميدانية على (5) من الأساتذة والخبراء المتخصصين في مجال موضوع البحث، وذلك لمعرفة جوانب القصور الموجودة في الاستقصاء، وقد أبدى السادة محكمو أداة الدراسة بعض الملاحظات من حيث النواحي الشكلية واللغوية والموضوعية، وقد تم الاستفادة بأرائهم بمدى وضوح وترابط فقرات الاستقصاء، ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع الدراسة، وفي ضوء الملاحظات التي أبداها السادة المحكمين أجريت التعديلات ليأخذ الاستقصاء صورته النهائية، وقد تضمنت تعديل وحذف وإضافة عبارات جديدة لتكون ذات دلالة أوضح.

• اختبار الثبات والصدق

تظهر النتائج بالجدول (3) أن مقياس أبعاد المقدرات الجوهرية والاستغراق الوظيفي في الفنادق قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت ما بين 0.912 و 0.963 ، كذلك تراوحت قيم معامل الصدق بين 0.955 و 0.981 ما يعني أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة البحث تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، حيث تجاوز معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha 0.6 وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran and Bougie, 2013). وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق لمقياس الدراسة جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

جدول (3) نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

المتغير	البعد	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق
المقدرات الجوهرية	التعلم التنظيمي	.934	.966
	رأس المال البشري	.912	.955
	المرونة الاستراتيجية	.923	.961
	المقدرات التكنولوجية	.918	.958
	التمكين	.931	.965
الاستغراق الوظيفي	الاستغراق المعرفي	.963	.981
	الاستغراق العاطفي	.942	.971
	الاستغراق المادي	.946	.973

ثانياً: اختبار الإحصاءات الوصفية لاستمارة الاستقصاء

- لمعرفة مستوى تطبيق الفنادق موضع البحث لأبعاد المقدرات الجوهرية؛ تم إجراء اختبار الإحصاءات الوصفية لمتغير المقدرات الجوهرية (جدول، 4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والأهمية النسبية للمقدرات الجوهرية.

الأهمية النسبية	درجة التحقق	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
الأول	مرتفع	83.2%	.873	4.16	التعلم التنظيمي
الثاني	مرتفع	79.8%	.742	3.99	رأس المال البشري
الرابع	مرتفع	75.6%	.932	3.78	المرونة الاستراتيجية
الخامس	معتدل	62.8%	.775	3.14	المقدرات التكنولوجية
الثالث	مرتفع	79%	.884	3.95	التمكين
-	مرتفع	76.1%	1.02	3.80	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق أن: الفنادق المصرية الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ تتبنى تطبيق المقدرات الجوهرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لأجوبة أفراد عينة الدراسة على متغير المقدرات الجوهرية 3.80 بنسبة 76.1% وانحراف معياري 1.02، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يقرون بأن إدارات الفنادق المصرية موضع البحث تسعى لتطبيق مفهوم المقدرات الجوهرية من خلال التزامها بتطبيق التعلم التنظيمي، استقطاب أفضل العناصر البشرية المتاحة في سوق العمل، وتمكين العاملين في الأقسام المختلفة، واتباع أسلوب المرونة الاستراتيجية، وأخيراً الاهتمام بتطبيق أحدث الأساليب التكنولوجية في أداء الأعمال، حيث تبين من الجدول أيضاً أن أبعاد المقدرات الجوهرية جاءت بمتوسطات حسابية بين المعتدلة والمرتفعة كما يلي:

- بعد التعلم التنظيمي الذي احتل المرتبة الأولى من حيث الموافقة على تطبيقه، حيث كانت درجة تحققه مرتفعة بمتوسط حسابي 4.16 بنسبة 83.2% وانحراف معياري 0.873
- بعد رأس المال البشري الذي احتل المرتبة الثانية من حيث الموافقة على تطبيقه، حيث كانت درجة تحققه مرتفعة بمتوسط حسابي 3.99 بنسبة 79.8% وانحراف معياري 0.742
- بعد المرونة الاستراتيجية الذي احتل المرتبة الرابعة من حيث الموافقة على تطبيقه، حيث كانت درجة تحققه مرتفعة بمتوسط حسابي 3.78 بنسبة 75.6% وانحراف معياري 0.932
- بعد المقدرات التكنولوجية الذي احتل المرتبة الخامسة من حيث الموافقة على تطبيقه، حيث كانت درجة تحققه معتدلة بمتوسط حسابي 3.14 بنسبة 62.8% وانحراف معياري 0.775
- بعد التمكين الذي احتل المرتبة الثالثة من حيث الموافقة على تطبيقه، حيث كانت درجة تحققه مرتفعة بمتوسط حسابي 3.95 بنسبة 79% وانحراف معياري 0.884

- لمعرفة مستوى تطبيق الفنادق موضع البحث لأبعاد الاستغراق الوظيفي؛ تم إجراء اختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستغراق الوظيفي (جدول، 5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والأهمية النسبية للاستغراق الوظيفي.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التحقق	الأهمية النسبية
الاستغراق المعرفي	4.01	1.05	80.2%	مرتفع	الأول
الاستغراق العاطفي	3.71	.944	74.2%	مرتفع	الثالث
الاستغراق المادي	3.89	.867	77.8%	مرتفع	الثاني
المتوسط الحسابي العام	3.87	.891	77.3%	مرتفع	-

يتضح من الجدول السابق أن: مستوى تطبيق الاستغراق الوظيفي مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأجوبة أفراد عينة الدراسة على متغير الاستغراق الوظيفي 3.87 بنسبة 77.3% وبانحراف معياري 0.891 وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يقررون بأن يشعرون بالاستغراق المعرفي، وأن مستوى الاستغراق العاطفي وأخيراً الاستغراق المادي لديهم مرتفع تجاه الفنادق التي يعملون فيها، إذ تبين من الجدول أيضاً أن أبعاد الاستغراق الوظيفي جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة كما يلي:

- بعد الاستغراق المعرفي الذي احتل المرتبة الأولى من حيث الموافقة على تطبيقه، حيث كانت درجة تحققه مرتفعة بمتوسط حسابي 4.01 بنسبة 80.2% وبانحراف معياري 1.05
- بعد الاستغراق العاطفي الذي احتل المرتبة الثالثة من حيث الموافقة على تطبيقه، حيث كانت درجة تحققه مرتفعة بمتوسط حسابي 3.71 بنسبة 74.2% وبانحراف معياري 0.944
- بعد الاستغراق المادي الذي احتل المرتبة الثانية من حيث الموافقة على تطبيقه، حيث كانت درجة تحققه مرتفعة بمتوسط حسابي 3.89 بنسبة 77.8% وبانحراف معياري 0.867

ثالثاً: اختبار فروض البحث

1. الفرض الرئيس الأول ينص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية وأبعاد الاستغراق الوظيفي" ويتفرع من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية، وهي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين) وبعد الاستغراق المعرفي.

لاختبار صحة الفرض الرئيس والفروض الفرعية تم إجراء معامل ارتباط بيرسون، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (6) وجود ارتباط معنوي قوي بين جميع أبعاد متغير المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين)، وبعد الاستغراق المعرفي، وبلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.756، 0.840، 0.822، 0.761، 0.901) على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. وهذا يؤكد صحة الفرض.

جدول (6) مصفوفة الارتباط لأبعاد المقدرات الجوهرية وأبعاد الاستغراق الوظيفي.

الاستغراق المادي	الاستغراق العاطفي	الاستغراق المعرفي	التمكين	المقدرات التكنولوجية	المرونة الاستراتيجية	رأس المال البشري	التعلم التنظيمي	
							1	التعلم التنظيمي
						1	.773**	رأس المال البشري
					1	.911**	.812**	المرونة الاستراتيجية
				1	.839**	.827**	.831**	المقدرات التكنولوجية
			1	.895**	.818**	.852**	.824**	التمكين
		1	.901**	.761**	.822**	.840**	.756**	الاستغراق المعرفي
	1	.785**	.839**	.786**	.853**	.870**	.842**	الاستغراق العاطفي
1	.874**	.898**	.834**	.712**	.809**	.826**	.872**	الاستغراق المادي

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين) وبعد الاستغراق العاطفي.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (6) وجود ارتباط معنوي قوي بين جميع أبعاد متغير المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين)، وبعد الاستغراق العاطفي، وبلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.842 ، 0.870 ، 0.853 ، 0.786 ، 0.786 ، 0.839) على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. وهذا يؤكد صحة الفرض.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين) وبعد الاستغراق المادي.

يوضح جدول مصفوفة الارتباط (6) وجود ارتباط معنوي قوي بين جميع أبعاد متغير المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين)، وبعد الاستغراق المادي، وبلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.872 ، 0.826 ، 0.809 ، 0.712 ، 0.834) على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. وهذا يؤكد صحة الفرض.

2. الفرض الرئيس الثاني ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المقدرات الجوهرية في تعزيز الاستغراق الوظيفي". ويتفرع من هذا الفرض خمسة فروض فرعية، وهي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم التنظيمي في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

لبيان الأثر المحتمل للمقدرات الجوهرية في الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد التعلم التنظيمي في تعزيز الاستغراق الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0.308$ ، كما بلغت قيمة $T = 5.69$ (حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها $2 \leq$) عند مستوى معنوية $P < 0.01$ ، ويعتبر هذا البعد أكثر أبعاد المقدرات الجوهرية تأثيراً في تعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية. يعطي التعلم لتنظيمي الأولوية لخلق وكتساب معارف جديدة، ويشجع العاملين على خلق واستخدام تلك المعرفة مما يعد مدخلاً لأداء تنظيمي يفوق المنافسين (Marimuthu et al., 2009).

جدول(7): معاملات الانحدار المتعدد بين أبعاد المقدرات الجوهرية والاستغراق الوظيفي.

المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)							
المتغير المستقل	الأبعاد	β	T	Sig.	F	Sig	R ²
المقدرات الجوهرية	التعلم التنظيمي	.308	5.69	.000	259.35	.000	.781
	رأس المال البشري	.302	4.11	.023			
	المرونة الاستراتيجية	.201	2.63	.000			
	المقدرات التكنولوجية	.139	2.29	.010			
	التمكين	.247	3.51	.001			

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال البشري في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

يظهر جدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد رأس المال البشري في تعزيز الاستغراق الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0.302$ ، كما بلغت قيمة $T = 4.11$ (حيث إن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها $2 \leq$) عند مستوى معنوية $P < 0.05$ ، ويحتل هذا البعد المرتبة الثانية في أبعاد المقدرات الجوهرية تأثيراً في تعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية. وفي هذا الصدد أشار Lero Murat and Lero Rory (2012) إلى أهمية رأس المال البشري في تحسين التفاعلات الاجتماعية بين العاملين ومدراءهم في المنظمة بما يساهم في تحسين إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال زيادة استغراق العاملين وظيفياً.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

يتضح من جدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0.201$ ، كما بلغت قيمة $T = 2.63$ (حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت

قيمتها ≤ 2) عند مستوى معنوية $P < 0.01$ ، ويحتل هذا البعد المرتبة الرابعة في أبعاد المقدرات الجوهريّة تأثيراً في تعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية. وذكر كاظم و آخرون (2015) أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة الشركة على التنقل بين البدائل الاستراتيجية المتاحة حتى تتمكن من الرد على التغيرات البيئية، وتحقيق مركز تنافسي من خلال توسعها في الأسواق الحالية والبحث عن الأسواق الجديدة، علاوة على تبنيها للتقنيات الجديدة لتقديم منتجات أقل كلفة وذات جودة أفضل من المنافسين.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المقدرات التكنولوجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

يتضح من جدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد المقدرات التكنولوجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0.139$ ، كما بلغت قيمة $T = 2.29$ (حيث إن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ 2) عند مستوى معنوية $P < 0.01$ ، ويحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة في أبعاد المقدرات الجوهريّة تأثيراً في تعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

يتضح من جدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد التمكين في تعزيز الاستغراق الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0.247$ ، كما بلغت قيمة $T = 3.51$ (حيث إن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ 2) عند مستوى معنوية $P < 0.001$ ، ويحتل هذا البعد المرتبة الخامسة في أبعاد المقدرات الجوهريّة تأثيراً في تعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية.

كما تبين من جدول (7) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت 259.35 وثبت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ($P < .001$)، بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج R^2 بـ 78.7% ويعنى ذلك أن أبعاد المقدرات الجوهريّة ككل تفسر 34.2% من التغير في متغير الاستغراق الوظيفي، أما الباقي 65.8% يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وللخطأ العشوائي. وهذا يتفق مع دراسة (Jambour, 2010) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمقدرات الجوهريّة في تحسين الأداء، وتأثير إيجابي غير مباشر في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة القادة بالمنظمات بضرورة التركيز على ترسيخ سلوكيات التمكين لتشجيع العاملين، على اعتبار أنها جزء من هويتهم التنظيمية. أيضاً تتفق مع دراسة أجراها موسى و محمد (2015) على قطاع الفنادق، والتي توصلت إلى نتيجة مفادها وجود تأثير إيجابي للمقدرات الجوهريّة في تحسين أداء التنظيمي، محاولة المنشآت الفندقية امتلاك مقدرات جوهريّة للحفاظ على مستوى معين من التميز، كما أوصت بضرورة السماح للشركات الدولية في الدخول في مشروعات التعاقدات والاستثمار لتحقيق درجة من التطور التكنولوجي من خلال نقل الخبرات والمقدرات التكنولوجية الحديثة بالمنشآت الفندقية. وتوصلت أيضاً دراسة (Kawshala, 2017) إلى وجود علاقة قوية بين المقدرات الجوهريّة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وبقاء المنظمة واستمرارها. وفي نفس السياق توصلت دراسة (النجار و صالح، 2020) إلى أهمية المقدرات الجوهريّة وتأثيرها الإيجابي في تحسين أداء العاملين بالفنادق المصرية.

4. التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات هي: ضرورة تبني إدارة الفندق مفهوم المقدرات الجوهرية لما لها من تأثير إيجابي ومباشر في تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال اتخاذ كافة التدابير اللازمة للنهوض بكل أبعادها مجتمعة، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية؛ تعزيز دور التفكير في بناء مقدرات الفندق الجوهرية من خلال تبني مجموعة من الأفكار الجيدة لتطوير العمليات وإدارة المشكلات برؤية شمولية وجماعية تسمح بتطوير الخدمات مستقبلاً؛ زيادة الاهتمام باليات التعلم التنظيمي داخل الفندق لتسهيل عملية الحصول على المعرفة، وتوحيدها ونشرها، وكذا تشجيع العاملين على تقديم الأفكار التي تتسم بالإبداع والابتكار؛ ضرورة استخدام طرق حديثة ومتطورة من أساليب تكنولوجيا جديدة في العمل، إضافة إلى جذب واستقطاب أفضل العمالة الماهرة في سوق العمل؛ الاهتمام بترسيخ سلوكيات التمكين لتشجيع العاملين على الاندماج والانسجام داخل الفندق بما يساهم في تحقيق أهدافه واستراتيجيته؛ إشراك العاملين في الفندق بدورات تدريبية مكثفة في مجال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، بما يمكنهم من تقديم الخدمات الفندقية الجديدة بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء؛ استثمار المقدرات الجوهرية لموظفي الفندق بدعمهم مادياً ومعنوياً مما يعزز انتمائهم التنظيمي، والذي بدوره يؤدي إلى استغراقهم الوظيفي.

5. المراجع

1.5 المراجع العربية

- أبو ليفة، سناء، (2016). دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 2 (60)، 64-7.
- أحمد، شهناز (2016). الاستغراق الوظيفي وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (91)، 274-298.
- أحمد، ميسون؛ إسماعيل، محمد (2019). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (47)، 254-269.
- الساعدي، مؤيد؛ عكار، زينب (2014). دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، 3 (11)، 1-37.
- العبادي، هاشم؛ الجاف، ولاء (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 5 (9)، 79-102.
- النجار، أحمد كرم؛ صالح، هاني (2020). تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10 (5)، 256-276.

- راضي، جواد (2013). المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة: دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية/النجف، مجلة رؤى الاستراتيجية، 6 (14)، 290-310.
- عبدالكريم، عزام عبدالوهاب؛ محمد، روش (2019). تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11 (24)، 441-476.
- عبدالله، رون فريدون (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (1)، 227-278.
- كاظم، صادق؛ عبيد، علي؛ مخيف، أمير، (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي: العلاقة والأثر، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10 (33)، 295-315.
- كريم، هتوار؛ محمد، عمر (2016). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم كردستان/العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (16)، 170-193.
- موسى، صباح؛ محمد، سناء (2015). تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق أهداف المنظمات الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.

2.5 المراجع الأجنبية

- Anderson, M., and Reid, R. (2011). Core competence definition and dynamics in the not - for-profit sector. MSc in Business Administration, Blekinge Institute of Technology Sweden.
- Aynickal, A.P. (2014). Emerging importance of employee engagement in HR. international Journal for Research in Management and Pharmacy, 3 (2), 26-32.
- Chen, H.M., and Chang, W.Y. (2010). The essence of the competence concept: adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. Journal of management and organization, 16 (5), 677-699.
- Clifton, J.K. (2008). Engaging your employees: six Keys to understanding the new workplace, SHRM foundation thought leaders remarks. Society for Human Resource Management.
- Derbali, A., and Elnagar, A.K (2020). Measuring student and staff satisfaction with university facilities. Virtual Economics, 3 (3), 25-52.
- Harter, J.K., and Schmidt, F.I. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes. journal of applied psychology, 11 (5), 83-97

-
- Hitt, M.A., Reland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2001). Strategic management: competitiveness and globalization. South –Western College Publishing.
 - Jamhour, M.S. (2010). The impact of core competence on organizational performance: an applied study on paint industry in the United Arab Emirates. MSc in business administration, Faculty of Business/ Middle East University.
 - Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724
 - Kawshala, H. (2017). Theorizing the concept of core competencies: an integrative model beyond identification. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7 (2), 253-256.
 - Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., and Soane Emma, T.K. (2008). Job involvement: a literature review. Working paper series, No (19), Kingston University.
 - Lero Murat, Y. and Lero Rory, O. (2012). Social capital as a determinant factor of software development productivity: an empirical study using structural equation modeling. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 3(2), 40-62.
 - Marimuthu, M., Arokiasamy, L., and Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics. *Journal of International Social Research*, 2 (8), 201-213.
 - Markos, S., Sridevi, M., and .Sadhya, A. (2010). Job involvement: the key to improving performance. *International Journal of business and Management*, 5 (12).
 - Prahalad, C.K., and Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, 68 (3).
 - Sakovska, M. (2012). Importance of employee engagement in business environment: measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement, MSc, Aarhus University.
 - Sekaran, U., and Bougie, R. (2013). *Research methods for business: a skill-building approach*. 6th Edition, Wiley, New York.
 - Shadbad, M., Ali Z., Mohammad, H., Abbaszadeh, M. and Ghasemzadeh, A. (2016). Investigating antecedents and consequences of job engagement, *International Journal of Environmental & Science Education*, 11 (18).
 - Sudharatna, Yurapom and Li, Laubie. (2009). Learning Organization Mobile Phone Service Industry. *Managing Global Transitions*, 2 (2), 346.
 - Ungerer, M., and Koos. U. (2005). A theoretical model for developing core capabilities from an intellectual capital perspective (PART 1). *SA Journal of Industrial Psychology*, 31 (2).



Core Competencies as an Entrance for Enhancing Job Engagement in Egyptian Hotels

Ahmed K Elnagar^{1,2}

Mohamed M Shoaih^{3,4}

¹Hotel Management, Faculty of Tourism & Hotels, Suez Canal University

²Administrative and Financial Sciences, Community College, Taibah University, Saudi Arabia.

³Hotel Management, Faculty of Tourism & Hotels, Beni Suf University.

⁴Hospitality and Tourism Department, AL-ULA, Taibah University, KSA.

ARTICLE INFO

Keywords:

Core Competencies;
Organizational
Learning; Human
Capital; Strategic
Flexibility; Job
Engagement.

(JAAUTH)
Vol. 20, No. 2,
(2021),
PP. 336-354.

Abstract

The study assessed the dimensions of the core competencies (CC) of five-star hotels at Sharm El-Sheikh and measured their impact on enhancing job engagement (JE). It tried to provide a comprehensive theoretical framework for the most important researchers studies about the CC and JE, in addition to conducting an analytical framework through a questionnaire divided into three sections. The first section included demographic data, the second the dimensions of the core capabilities, and the third dimension of job engagement. Three main data analytical techniques were employed: descriptive analysis, correlation, and multi regression by SPSS V25. A questionnaire was distributed to a random sample of employees in these hotels. The collected data were statistically processed. The study found that there are a positive relationship and effect of the CC on promoting JE in hotels. The study recommends that the hotel management should adopt the concept of CC because of its positive and direct impact on enhancing JE by taking all necessary measures to advance all its combined dimensions and to provide material and human requirements. Investing in the CC of the hotel employees by supporting them financially and morally, which enhances their organizational affiliation, which in turn leads to their JE.