

القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها

د. سعيد بخيت رزق بخيت¹

said.bekhiet@gmail.com

ملخص البحث:

يهدف البحث اقتراح منهجية لتخطيط الموارد البشرية داخل قطاع الفنادق لتحقيق ودعم التنافسية. كما يهدف الي توضيح وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والقدرة التنافسية في المنشآت الفندقية ومدى ملائمة واستخدام هذه المنشآت لهذه المتغيرات لتحقيق الميزة التنافسية. كما يهدف ايضاً الي بناء نموذج قياسي لقياس كلا من مدى الكفاءة الإقتصادية المتحققة بسبب درجة أو مستوى جودة الإدارة في الفنادق. وأثر الكفاءة الإقتصادية لمنظومة السياحة في مصر على الاقتصاد القومي المصري.

ولتحقيق هدف البحث تم الاستعانة بطريقة المقابلة الشخصية ذات الأسئلة المقالية مع بعض المسؤولين في غرفة المنشآت الفندقية وكذلك بعض المسؤولين بالنقابة العامة للعاملين بالسياحة والفنادق وأيضا تم عمل مقابلات مع بعض المديرين بفنادق عينة البحث، هذا إلى جانب الرجوع إلى السجلات وتدوين بعض الملاحظات بفنادق عينة البحث. ووصف الباحث مجتمع البحث ومفرداته بأنه مجتمع الفنادق الخمس نجوم بالقطاع الخاص بالقاهرة الكبرى والمتمثلة في عدد 30 فندقاً. وتم اختيار عدد 8 فنادق بطريقة عشوائية.

توصل البحث الي أن درجة كفاءة التشغيل بالفنادق الثمانية لعينته هي درجة عالية جداً. وهي النتيجة التي جعلت الباحث ينتهي إلى قبول الفرض الثاني من فروض بحثه، كما توصل البحث إلى رفض الفرض القائل: "أن سوق السياحة في مصر إنما هو سوق منافسة احتكارية" إذ أثبت الباحث بما لا يدعو إلى مجال من شك أن سوق السياحة في مصر إنما هو سوق احتكار قلة. كما توصل البحث إلى تحقيق الفرض القائل: " أن مستوى جودة الإدارة الفندقية بفنادق العينة الثمانية كانت السبب الرئيسي والفعال لتحقيق مستوى كفاءة اقتصادية بهذه الفنادق " والذي يؤدي إلى تأثير ايجابي على منظومة القطاع السياحي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القدرة والميزة التنافسية، الفنادق

1 مدرس بمعهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية

(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)

د. سعيد بخيت رزق بخيت

تمهيد:

تكن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين. (1)

ووجود العنصر البشري في المنظمات هو المورد الرئيسي لاكتساب الميزة التنافسية وذلك لأنها تقدم المعايير الأربعة المطلوبة (نادر وفريد، لا يمكن إبداله، القدرة على الابتكار والإبداع، يصعب تقليده) بالإضافة إلى أن العنصر البشري قابل للتطوير وتعلم مهارات عالية حتى يصل إلى كونه ذو كفاءة عالية قادرة على تمييز الشركة عن منافسيها. وترجع أهمية العنصر البشري في المنظمات نظراً لما يملكه من مقومات التقدم والنمو وبما له قدرات مختلفة كالتفكير الملائم والبحث العلمي والتطبيق السليم. (2)

ويستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة، فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. (3)

يعتبر قطاع السياحة بشكل عام قطاعاً كثيف العمالة، ومع ذلك فإن التقدير الدقيق لفرص العمل التي تولدها السياحية عادة ما يكون مهمة صعبة، سواء في مصر أو غيرها من الدول النامية 0 ولكن في مصر أصبح أكثر تعقيداً نتيجة لاختلاف الممارسات المتبعة في جمع البيانات الوطنية والمنظمات المختلفة المسؤولة رسمياً عن القيام بهذه المهمة. (4)

¹ (World Economic Forum, World Competitiveness Report, Geneva, 1999, P2.

¹ Gatewood, R.D., and Field, H.S., Human Resources Selection, 5th. Ed. Fort Worth, TX, Dryden Press, 2001, P. 35.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، كلية التجارة، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003، ص ص 23-24 .

⁴ محمد صقر، خطط عمل لتعزيز العمالة وتحسين ظروف العمل في قطاع السياحة المصري، منظمة العمل الدولية، القاهرة، أغسطس 2005 .

يمثل النشاط الفندقى العمود الفقري لصناعة السياحة بوجه عام بإعتباره من الأنشطة السياحية كثيفة العمالة التي تستوعب الكفاءات البشرية المختلفة في جميع مجالات العمل الفندقى، فأصبح هذا النشاط صناعة فرعية لكنها أساسية من صناعة السياحة التي تساهم بدور فعال لتعظيم العائد السياحى وإبراز دور قطاع السياحة في دعم الإقتصاد الوطنى. (1)

أولاً: مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في وجود إنحراف حاد يتمثل في وجود عمالة زائدة أو نقص من حيث العدد وانخفاض في المهارة والكفاءة في المنظمات التي تعمل في قطاع الفنادق في مصر مما ترتب عليه انخفاضاً ملموساً (إحصائياً) في مستوى الخدمة المقدمة في الفنادق المصرية عامةً وفي فنادق الخمس نجوم بصفة خاصة.

ومن هذا المنطلق فإن العمالة بوضعها الحالي لا تلبى احتياجات المنظمات الفندقية نتيجة لذلك تظهر بجلاء مشكلة تدنى مستوى الإنتاجية والربحية مما ينعكس على القدرة التنافسية في تلك المنظمات. وبالتالي يكون من الضروري وجود تصور متكامل يواجه بموضوعية تلك المشكلة ببرامج مناسبة للعمالة تحقق الأداء الإقتصادي المطلوب.

ثانياً: أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تتمثل في تناول أحد أبرز المواضيع التي تهتم بها المنظمات المعاصرة وهو الدور الإستراتيجي للموارد البشرية ودعمها للقدرات والمزايا التنافسية في أبرز القطاعات في مجال السياحة وهو قطاع الفنادق، لذا يُعد العنصر البشرى في المنظمات الفندقية العنصر الأساسى لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال رسم الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل، وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها.

الأهمية التطبيقية: تتمثل في محاولة الباحث في تصميم وبناء نموذج قياسي لقياس الكفاءة الاقتصادية بسبب مستوى أو درجة جودة الإدارة في قطاع الفنادق، وقياس الكفاءة الاقتصادية لقطاع السياحة في مصر.

(1) ياسين الكلى، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، غير مبين سنة النشر، ص 15.

ثالثاً: أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلي مايلي:

- 1- إقتراح منهجية لتخطيط الموارد البشرية داخل قطاع الفنادق لتحقيق ودعم التنافسية.
- 2- توضيح وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والقدرة التنافسية في المنشآت الفندقية ومدى ملائمة واستخدام هذه المنشآت لهذه المتغيرات لتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- بناء نموذج قياسي لقياس الآتي:

- أ- مدى الكفاءة الإقتصادية المتحققة بسبب درجة أو مستوى جودة الإدارة في الفنادق.
- ب- أثر الكفاءة الإقتصادية لمنظومة السياحة في مصر على الإقتصاد القومي المصرى.

رابعاً: فروض البحث:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الذى يسعى الباحث للتأكد من مدى صحته كما يلي:

وجود علاقة اختلال نسبي بين حجم العمالة الفعلي في قطاع الفنادق المصري وبين حجم العمالة الذى يتطلبه حجم العمل الحقيقي بهذا القطاع.

يمكن تقسيم الفرض الرئيسى السابق إلى عدة فروض فرعية هي :

- 1- وجود علاقة طردية بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية.
- 2- أنه يوجد علاقة إرتباط قوية ومعنوية (سواء أكانت سالبة أو موجبة)، بين حجم المخطط للقوى العاملة من أي إدارة أو قسم، وحجم القوى العاملة الفعلي بالفندق؛ وأن الارتباط بينهما دليل على كفاءة تخطيط القوى العاملة بالفندق.
- 3- أن سوق السياحة في مصر إنما هو سوق منافسة احتكارية.
- 4- أن مستوى جودة الإدارة الفندقية بفنادق العينة كانت السبب الرئيسى والفعال لتحقيق مستوى كفاءة اقتصادية راقى بهذه الفنادق الثمانية.
- 5- أن منظومة قطاع السياحة المصرى لها دور فعال ومؤثر في الإقتصاد القومي المصرى.

خامساً: منهجية البحث:

تم الإستعانة بطريقة المقابلة الشخصية ذات الأسئلة المقالية "Structured interview" مع بعض المسؤولين في غرفة المنشآت الفندقية وكذلك بعض المسؤولين بالنقابة العامة للعاملين بالسياحة

والفنادق وأيضا تم عمل مقابلات مع بعض المديرين بفنادق عينة البحث، هذا إلى جانب الرجوع إلى السجلات وتدوين بعض الملاحظات بفنادق عينة البحث.

توصيف مجتمع البحث، ومفرداته، والعينة الممثلة له:

وصّف الباحث مجتمع البحث ومفرداته بأنه مجتمع الفنادق الخمس نجوم بالقطاع الخاص بالقاهرة الكبرى والمتمثلة في عدد 30 فندقاً هم عدد فنادق الخمس نجوم بمدينتي القاهرة والجيزة وفق الإصدار الأخير لكتيب دليل الفنادق المصرية "Egyptian Hotel Guide" الصادر عن غرفة المنشآت الفندقية التابعة لوزارة السياحة المصرية، وأهم ما اتصف به هذا المجتمع هو أنه مجتمع فنادق الدرجة الأولى والذي يتميز بحدة المنافسة فيما بينهم بهدف تقديم الخدمة الفندقية بأعلى جودة لإرضاء العملاء من خلال كفاءة عالية من الموارد البشرية لدى تلك الفنادق، وتم اختيار عدد 8 فنادق بطريقة عشوائية.

وهذه الفنادق هي:

- (1) فندق سميراميس إنتركونتيننتال
- (2) فندق ماريوت القاهرة
- (3) فندق النيل هيلتون
- (4) فندق الجزيرة شيراتون
- (5) شيراتون القاهرة
- (6) فندق رمسيس هيلتون
- (7) فندق جراند حياة
- (8) فندق كونراد

مؤشرات قياس القدرة التنافسية لقطاع الفنادق:

إستعان الباحث بالمؤشرات التالية لقياس القدرة التنافسية بفنادق عينة الثمانية :

1- متوسط عدد الغرف المتاحة في السنة : وتساوى

عدد الغرف المتاحة في اليوم X 365 يوم

2- نسبة الإشغال : وتساوى

متوسط عدد الغرف المشغولة / متوسط عدد الغرف المتاحة في السنة

(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)

د. سعيد بخيت رزق بخيت

3- إيرادات قسم الغرف : وتساوى

متوسط سعر الغرفة يومياً X متوسط عدد الغرف المشغولة

الأسلوب الإحصائي :

إستخدم الباحث الطرق الكمية التالية لتخطيط الموارد البشرية بمجتمع البحث والتنبؤ بحجم قوة العمل به.

أ- طريقة السلاسل الزمنية:

وتمت هذه الطريقة بدراسة علاقة الزمن بالمشاهدات المختلفة للإدارات وأقسام الفندق المختلفة لفترات منتظمة، وتسجيل القيم الناتجة ومتابعة ما يطرأ من زيادة أو نقص.

ب- طريقة الانحدار المستقيم:

وتمت هذه الطريقة باستخدام العلاقة الموجودة بين متغيرين خلال فترات زمنية معينة كأساس للتنبؤ بقيم إحدى الظاهرتين في فترات زمنية مستقبلية، وذلك على أساس أن الظروف التي ستسود في المستقبل تشابه الظروف التي كانت سائدة في خلال الفترة المدروسة.

سادساً: حدود البحث:

الزمنية:

تتمثل حدود البحث في حدود زمنية هي الفترة من 1995 حتى 2010، حيث تتوفر فيها البيانات نوعاً وكماً وزمناً طوال فترة البحث.

المكانية:

ستتركز حدود البحث الجغرافية على مجموعة فنادق الخمس نجوم بالقاهرة، حيث مستوى الخدمة المقدمة، وحدة المنافسة بينهم، تكاد تكون مستقرة.

الإطار النظري:

خصائص الموارد البشرية في الفنادق:

تختلف إدارة الموارد البشرية كأحد الأقسام الرئيسية في الفنادق عن باقي المؤسسات والمنظمات الأخرى كونها تعمل ضمن صناعة لها خصائص خاصة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة

عمل قسم الموارد البشرية في الفندق، وفيما يلي توضيحا موجزا يعكس طبيعة صناعة الفنادق وأثرها على ضرورة توفير موارد بشرية بخصائص معينة تتناسب وتلك الطبيعة: (1)

1- اعتماد صناعة الفنادق بشكل كبير على العنصر البشري عن غيرها من الصناعات الأخرى، أعطى هذا القسم أهمية خاصة بالأعداد الأفضل للمورد البشري الذي سيتم اختياره للعمل في الفنادق.

2- اعتماد صناعة الفنادق على التعامل المباشر مع الضيوف أدى إلى ضرورة التركيز على العنصر البشري في العمل، وخصوصا التدريب ويمكن القول بأن التدريب في الفنادق يقلل وقد يمنع حدوث المشاكل في العمل (مشاكل مع الضيف، الزملاء، الإدارة، وأخيرا تطبيق الإجراءات والسياسات الخاصة بالعمل داخل الفندق).

3- تعدد منافذ البيع داخل الفندق أدى إلى تعدد مصادر الإيرادات وبالتالي الأرباح، (إضافة إلى فرض ضريبة الخدمة في الفندق كميزة ايجابية لموظفيه، وهذه الميزة غير متوفرة في اغلب القطاعات الأخرى)، وهذه الخاصية ستؤدي حتما إلى اعتماد نظام أجور وحوافز ومكافآت خاص من اجل إدارة هذه العوائد المالية وتوظيفها ضمن إستراتيجية عادلة في توصيف سلم الرواتب والحوافز، وتوزيعها على الموظفين العاملين في أقسام ونشاطات الفندق المختلفة.

4- من الفقرة السابقة يمكن القول بأن تعدد منافذ البيع واختلاف أنشطتها سيكون بحاجة إلى موظفين بمختلف التخصصات والمهام والإمكانيات حتى يتمكن الفندق من تفعيل عمل تلك الأقسام والمنافذ، لذلك يتطلب الأمر من إدارة قسم الموارد البشرية أن تضاعف مهامها وواجباتها من أجل توفير تلك التخصصات بما يتوافق ومتطلبات عمل أقسام الفندق المختلفة.

5- تعدد الأقسام وتفرعاتها وكذلك وظائفها ضمن القسم الواحد، هذا أدى إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي للفندق وأقسامه ومواقع الوظائف للإدارات الثلاث (العليا والوسطى والدنيا) وهو بحد ذاته بحاجة إلى إعداد بطاقات وصف وظيفي لكل وظيفة داخل كل قسم ضمن الفندق. سيتم توضيحه ضمن فصل الوصف الوظيفي.

²John M. Ivancevich, Human Resources Management, New York, McGraw Hill,2004, P. 135 .

6- استمرارية العمل الفندقى في تقديم خدماته للضيوف والزبائن على مدار 24 ساعة، يحتم على إدارة الموارد البشرية أن تضع جدول توقيتات (Schedule) عمل مميز ومتناسق للموظفين على مدار الساعة، لذلك ظهر نظام عمل ثلاث ورديات (كل ورديّة عمل ثمان ساعات) تعرف باسم (shift A, B,C).⁽¹⁾

7- تفرّض السياحة الداخلية في مجتمعاتنا العربية على الفندق أن يكون موظفيه قادرين على فهم واستيعاب حاجات ورغبات ولغة وعادات وتقاليده الضيف أو النزيل أو السائح المحلي ، وهذا سيكون عنصر ضغط على إدارة الفندق عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً إلى اعتماد سياسة توظيف تركز بالدرجة الأساسية على توظيف الوطنى لكونه أدرى وأعلم بواقع حال مجتمعه وسيكون أقدر من غيره الأجنبي على فهم حاجات ورغبات الضيوف وخصائصه.

8- يأتى السائح الأجنبي لشراء واستخدام الخدمات الفندقية في بلد ما، لذلك يجب أن يجد ويرى أناس ذلك البلد من موظفين وعاملين يقدمون له تلك الخدمات في الفندق، حتى يميز عاداتهم ورغباتهم وقدراتهم وأسلوب إدارتهم لتلك الخدمات ضمن صناعة الفنادق في ذلك البلد، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية الدولية في كيفية إعداد وتأهيل الموظفين العاملين في الفندق من حيث (السلوك، اللغة، الدقة، والمهارة) في التعامل مع الضيوف الأجانب، لأنهم سيكونون بمثابة مرآة عاكسة لتقدم وتطور ونهضة البلد أمام الأجانب.

9- يعتمد العمل الفندقى بالدرجة الأساسية على الخبرة العملية للموظفين بالفندق، فالجانب العملى يشكل العبء الأكبر في الفندق، لذلك نجد أن الإدارات الفندقية تركز بشكل كبير على جانب الخبرة العملية التي يتمتع بها المتقدم للعمل في الفندق.

وهناك خصائص أخرى قد تتعلق بطبيعة ونوع وأهمية ضيوف ونزلاء الفندق، وكذلك التهديدات الإرهابية التي تواجهها بعض الفنادق، ومتطلبات مجارة التطور التكنولوجي الواسع، وتجدد وتغير ثقافات وعادات كثير من الشعوب وخصوصاً العربية منها، والعولمة..... إلخ.

⁽¹⁾ ياسين الكحلّى، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

مفهوم التنافسية:

يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية.

إن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان منظمة (شركة)، أو قطاع، أو دولة؛ والذي يهتما من خلال هذا البحث هو تناول التنافسية من جانب المنظمة، حيث عرفها البعض بأنها "القدرة على مواجهة المنافسين وزيادة حصص السوق بينما يراها العملاء على أنها جاذبية المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة وتجعل العميل يفضلها على غيرها"⁽¹⁾، كما تعرف أيضاً على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"⁽²⁾. وتُعرف أيضاً بأنها "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، وتُعرف أيضاً بأنها " قدرة المنظمة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعنى نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)"⁽³⁾.

ويرى الباحث أنه من المفاهيم السابقة نستنتج:

- إختلاف وجهات النظر يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها.
- الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها.
- لايمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر حسب قدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.

⁽²⁾Noe Raymond, Hollenbeck John, Gerhart Barry, Wright Patrick, Gaining A Competitive Advantage, 4th. Ed., McGraw Hill, 2003 . P. 308.

⁽³⁾ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص3.

⁽⁶⁾ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 13.

تعريف التنافسية السياحية:

تعريف التنافسية السياحية بموجب تعريف منظمة السياحة العالمية على أنها الزيادة في الانتاج والتحسين في نوعية الانتاج والسلع والخدمات بما يرضي أذواق المستهلكين وقدرة الدولة على توليد موارد وامكانات تتفوق بها على منافسيها في الأسواق العالمية⁽¹⁾.

الميزة التنافسية:

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم وتؤثر على المنظمة حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتنفذ قراراته هيكلية، قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.⁽²⁾

ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم⁽³⁾، والمزايا التنافسية التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية هي إما **المهارات** أو **الأفكار**، والأولى يمكن تدعيمها بالتدريب و الثانية بالتنمية.⁽⁴⁾

القدرة التنافسية وأهميتها:

اتخذت القدرة التنافسية العديد من المعاني منها (المزايا الإستراتيجية، والحد التنافسي، والمزايا التنافسية وغيرها) وتنبثق أهمية القدرة التنافسية كونها تحقق عدة منافع والتي من ضمنها:⁽⁵⁾

1- تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها وإحتلال الصدارة والقيادة في خفض التكاليف.

(1) أحمد سعيد شماخ، التنافسية السياحية، مقالة بجريدة الجمهورية، الأربعاء 26 نوفمبر 2008 .

(1) أحمد سيد مصطفى، التسويق العلمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير ، مكان النشر غير مبين ، 2001، ص ص 144 – 145 .

(3) John W. Newsrom and Keith Davis, Organizational Behavior ,Human Behavior At Work, 11th. Edition, McGraw-Hill, Boston, 2002, P. 95 .

(1) المرجع السابق، ص 87 .

(3) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 245 – 248 .

2- كسب ميزة نسبة دائمة ومستمرة في رفع وتحسين جودة المنتجات وتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الخلق والإبداع.

3- اعتماد أكثر من إستراتيجية للمنافسة كإستراتيجية التمييز أو التركيز أو قيادة الكلفة الشاملة.

4- تدرك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية عالية احتياجات السوق الجديدة وتوظيف التكنولوجيا لصالحها وتحاول اغتنام الفرص السوقية.

5- تحقق قيمة مضافة من خلال إتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع التي تعمل فيه.

6- من خلال إستمرار التحسينات والتطويرات في العمليات الإدارية فأنها تحقق بذلك نوع من الجودة في كل الأنشطة بل يتعدى ذلك إتماد إدارة الجودة الشاملة مما يجعل منتجاتها ذات جودة عالية.

7- التوسع في الصناعة على المستوى العالمي والندرة في الموارد والأموال وحدة المنافسة في الأسواق ومراكز التجهيز والتغيرات البيئية السريعة زاد من ضرورة الاهتمام بها وبشكل كبير.

8- دخول أكثر دول العالم والشركات العالمية اتفاقيات التجارة الحرة مما جعل تدفق السلع والخدمات بين الدول على أساس المنافسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال الجودة واستراتيجيات المقدره التنافسية.

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، ومن هذه التغيرات:

- النقص في راس المال اللازم للتمويل.

- التغير في الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة.

وترتب على هذه النتائج زيادة المنافسة بين المنظمات، وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة الإهتمام بالبقاء والإستمرار في السوق. (1)

كما ترتب على زيادة المنافسة في تلك البيئة تصفية الكثير من المشروعات، تجميد خطط القوى العاملة بها، خفض القوى العاملة، التغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وإنخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها. (2)

(1) عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 138 .

(2) منصور أحمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 77 .

ولكى تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، فإن عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة. (1)

وكذلك تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الإستقطاب والإختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت. (2)

الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذى يصعب على منافسيها تقليده ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز، وتخفيض التكلفة، وتحقيق التميز عن الآخرين. ويمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية: (3)

أ- **الكفاءة المتفوقة:** تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية المناسبة، الهيكل التنظيمى المناسب، نظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

ب- **الجودة المتفوقة:** تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين إسم تجارى ذى سمعة جيدة، وتقلل الجهد والوقت الذى يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.

ت- **الإبداع المتفوق:** يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

ث- **الإستجابة المتفوقة لدى العملاء:** يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة بإحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الإحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه.

(3) على عباس، مرجع سبق ذكره، ص 215 .

(4) أحمد سيد مصطفى، رؤية إستراتيجية معاصرة ، الناشر المؤلف، 2006، ص ص 334-337 .

(1) المرجع السابق، ص ص 113 - 114 .

المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية:

تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها⁽¹⁾:

- إختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الإبتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.
 - إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والخدمات والعمليات.
 - تنمية الولاء والإنتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
 - زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.
- كذلك فإن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم، ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق إنطباعات ذهنية إيجابية عن المنظمة في المجتمع الذي تتواجد فيه.

وتمثل أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمات الفندقية : (2)

- 1- الجودة وتحقيق رضا العميل والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.
- 2- تحقيق الجودة وتقديم خدمة متميزة للعملاء وتحسين الإنتاجية.
- 3- مشاركة العاملين.
- 4- تنمية فرق العمل وخلق قوة عمل مرنة.

مفهوم القدرة التنافسية في قطاع الفنادق:

هي ذات شقين الأول التميز بالجودة أو السعر وما تقدمه من خدمات علي المنافسين. والثاني القدرة علي جذب العملاء وكسب رضاهم وولائهم⁽³⁾.

القدرة التنافسية في قطاع الفنادق هي :

مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها وإستثمارها لتحقيق

أمرين أساسيين⁽¹⁾:

(2) المرجع السابق، ص 205 .

(3) سامى عبد القادر سعيد، الخدمة الفندقية في المطاعم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 65.

(1) بتر كوك، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 18 .

- إنتاج قيمة ومنفعة أعلى للعميل

- تميز وإختلاف عن المنافسين

الموارد البشرية في قطاع الفنادق أساس القدرة التنافسية:

- الموارد البشرية (على كل المستويات) بالفندق هي مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.

- المشاركة الفاعلة للعقل البشرى والطاقات الذهنية للموارد البشرية في المنشآت الفندقية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الإبتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضى العملاء.

- تشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في إعتماها الرئيسى على البشر (أفراد وجماعات).

قد يتوفر لفندق ما مزايا نسبية من نوع (الموقع المتميز مثلا) ولكنها بدون العنصر البشرى الكفاء تظل غير ذات قيمة، ويتوقف تحويلها إلى قدرات تنافسية مؤثرة في موقف الفندق على توفر العنصر البشرى الكفاء⁽²⁾.

إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق في ظل التنافسية:

يتمثل الهدف الأساسى لإدارة الموارد البشرية في تقديم المساعدة لكل من الأفراد والمنظمات لتحقيق أهدافها. وفي تحقيقها لهذا الهدف تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات. بعض هذه التحديات يرجع لأسباب داخلية مثل المتطلبات المتزايدة للقوى العاملة. والتنوع الكبير في مزيج الأفراد العاملين. أما البعض الآخر فيرجع إلى بعض العوامل الخارجية مثل المنافسة الشديدة، وتخفيض حجم المنظمات، ومتطلبات الجودة العالية، والتغيير السريع في التكنولوجيا، وفي القوانين والتشريعات التي تحكم العاملين وعلاقات العمل⁽³⁾.

فلاشك إذن أن بيئة العمل تتغير تغييرا سريعا ومستمرًا. وكجزء هام من المنظمة الفندقية الآن هي إدارة الموارد البشرية التي لا بد أن تعد نفسها للتعامل مع الآثار المترتبة على هذه التغيرات السريعة في

(2) سامى عبد القادر سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 79 .

(3) أحمد عربقات وآخرون ، دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردنى، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات ، المجلد العاشر ، العدد الثانى، 2010.

(4) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، 2002-2003 ، ص ص 15-16 0

بيئة العمل. ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية فهم وإستيعاب وتنوع مزيج القوى العاملة، والمتطلبات المتغيرة للمهارات، والتحسين المستمر. (1)

المنافسة في مجال الخدمات السياحية والفندقية: (2)

أعد الباحث الألماني الدكتور /كارل فولنجانج دراسة تضمنت:

أن مواطنى الدول الصناعية الغربية حققوا إرتفاعا كبيرا في معدل الدخول، مما أمكنهم من تغطية مطالب الحياة اليومية، ومن ثم البحث عن مطالب أخرى مثل السياحة للتريح عن النفس.

والقدرات التنافسية من خلال العمل المتواصل على الإرتقاء بجودة الخدمات السياحية والفندقية

وتنوع المنتج السياحى وإثرائه بإضافات مضطردة على نحو يسمح بمخاطبة شرائح سياحية جديدة وذلك في إطار من التوازن بين جودة المنتج الخدمى والأسعار المناسبة (التنافسية) .

هيكل القوى التنافسية في قطاع الفنادق:

يتكون مما يلي : (3)

1- عوائق الدخول والخروج: وأهم هذه العوائق في قطاع الفنادق:

المنافسة واقتصاديات الحجم والنظم والقوانين الحكومية وطبيعة قوة العمل المطلوبة وضخامة رأس المال.

2- طبيعة الموارد البشرية: من حيث مهارات وقدرات وتدريب كلا من الإدارة والعاملين.

3- زبائن ونزلاء الفنادق: سواء الناتجة عن السياحة الداخلية أو الخارجية.

4- الخدمات البديلة: وأهم الخدمات البديلة التي تهدد قطاع الفنادق مثل بيوت الضيافة العامة، وعقد

المؤتمرات عبر الفضائيات، والمؤتمرات المصورة عبر الإنترنت، والمخيمات والشقق المفروشة.

5- المنافسون: وأهم هؤلاء المنافسون هم سلاسل الفنادق العاملة مثل سلسلة فنادق شيراتون، ماريوت،

هيلتون، إنتركونتيننتال.....الخ.

(1) عبد الرحمن توفيق، موسوعة المدربين الناجحون ماذا يفعلون ولا يفعلون، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، 2007، ص 28 .
 (2) حسن إسماعيل إبراهيم الطافش ، إستخدام أسلوب التحسين المستمر كمدخل لرفع مستوى جودة الخدمة بقطاع الفنادق، رسالة غير منشورة لنيل درجة العضوية فى العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1999 ، ص 108-109.
 (3) طه عبد المجيد عفيفى، مرجع سبق ذكره، ص 216.

مؤشرات قياس القدرة التنافسية في قطاع الفنادق:

ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر لا بد من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية بما يتناسب مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المستمرة في التغيير، وإدراك أن كل شيء يتغير عدا التغيير فهو ثابت. (1)

ويتمحور مؤشرات قياس القدرة التنافسية على عشرة عناصر وهي : (2)

1. القيادة والتزام الإدارة
2. إدارة الزبون
3. التدريب والتعلم
4. فرق العمل
5. إدارة العاملين والتحويل
6. شراكة الزبون
7. التخطيط الاستراتيجي للجودة
8. إدارة العملية
9. الجوائز والاعتراف
10. الاتصال الفعال

والميزة التنافسية جزء من عناصر أخرى مشتركة معها في النجاح، ولكن قد يكون لها السبق في تحقيق النجاح.

نسبة الإشغال الفندقية والربحية:

تعتبر نسبة الإشغال الفندقية⁽³⁾ من أهم عناصر قياس الميزة التنافسية بين الفنادق حيث تسعى المنظمة الفندقية إلى تحقيق أفضل نسبة إشغال ممكنة، وترتبط نسبة الإشغال بنسبة الربحية التي يمكن أن تحققها المنظمة الفندقية. (4)

(1) حسن إسماعيل إبراهيم الطافش ، مرجع سبق ذكره، (نقلا عن مجلة TC-Middle East التي يصدرها مجلس السياحة والسفر العالمي) ص 108 .

(2) عبد القادر حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 215 .

(1) نسبة الإشغال الفندقية = عدد الغرف المشغولة / عدد الغرف المتاحة .

(2) طه عبد المجيد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 221 .

ويرى الباحث أن الاهتمام بنسبة الإشغال هو من القضايا المهمة، وعلى الرغم من أن الإيرادات الفندقية تعود إلى خدمات فندقية أخرى، غير أن نسبة الإشغال تؤثر في هذه الإيرادات الأخرى، إذ أن ضيف الفندق الذي يشتري خدمة الإيواء هو نفسه الذي يشتري خدمات فندقية أخرى، ومن ثم فإن هناك علاقة طردية بين نسبة الإشغال ومستوى الإيرادات المحققة من الخدمات الإضافية الأخرى. وتتباين نسبة الإشغال الفندقية من مدة إلى أخرى، ومن موسم إلى آخر، وقد تصل في أوقات الذروة والانتعاش إلى 100% وقد تتجاوز ذلك (وهذا يحدث عندما تباع بعض الغرف والأجنحة في مواسم الذروة والانتعاش مرتين في اليوم الواحد بسبب مغادرة الضيف بعد الساعة 12 ظهرا) .

على أن الفنادق الأكثر ربحية هي تلك التي تنجح في رفع كفاءة طاقم العمل وتنجح في تحقيق قدر كاف من التخفيض في التكاليف وتعظيم حجم مبيعات خدماتها، وهذا يقود إلى تعظيم الربح المحقق ورفع معدل الربحية.

أبرز النتائج على ستحقها المنظمة الفندقية من امتلاكها للميزة التنافسية:

1. قدرتها على إقناع الزبائن بما تقدمه لهم من منتجات أكثر تميزاً بها عن المنافسين و تحقيق رضاهم.
2. إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى النزلاء والعملاء وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.
3. زيادة الحصة السوقية واستمرار نجاح المنظمة الفندقية ستعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

والمنظمات عادة تحقق الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وحتى تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستمرة فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها في مجال الأعمال لابد وأن تتسم بأربعة سمات أساسية وهي: (1)

- أن تكون قادرة على إضافة قيمة .
- أن تكون نادرة أو فريدة من نوعها .
- أن يكون من الصعب على المنظمات المنافسة أن تحاكيها أو تقلدها.

(1) رانية أحمد عزمي، جامعة الإسكندرية، موقع على الإنترنت: rania.a.azmi@gmail.com ، 2006.

• وأن تكون غير قابلة لأن يحل محلها أي بديل .

كيف يدعم التخطيط الأمثل للموارد البشرية ميزة تنافسية في قطاع الفنادق:

إن تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمات الفندقية من خلال قيادة العنصر البشري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونه ميزة استراتيجية. (1)

يمكن تحسين الموارد البشرية في المنظمة الفندقية لدعم القدرة التنافسية عن طريق تطبيق أحد أو كل الإستراتيجيات التالية: (2)

- إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية.
- تحسين الإنتاجية التنظيمية، تحسين جودة حياة العمل بالمنظمات.
- زيادة القيمة المضافة لكل خطوة وظيفية.

قياس الكفاءة الإنتاجية للفندق:

أن الكفاءة الإنتاجية يمكن أن تخدم كمؤشر عام لتقويم إداء الفندق فهي لذلك تعبر عن مدى نجاح إدارة الفندق أو فشلها بإستثمار رأس المال والحصول على النتائج المرجوة، ومن هنا فإن إستخدام هذا المؤشر للمقارنة خلال فترات زمنية مختلفة على مستوى الفندق الواحد أو المستويات أخرى خلال فترة زمنية نفسها يسمح له بأن يعد مؤشراً عاماً لمختلف الأنشطة الفندقية وخاصة عن مدى نجاح وظائف الإدارة بالفندق.

وعليه فإن الرقم للكفاءة الإنتاجية يقارن بالإرقام التي تمثل الكفاءة الإنتاجية لفنادق مماثلة بالفترة نفسها أو بالنسبة نفسه بسنوات متتالية. والكفاءة الإنتاجية للفندق إذ تعكس مدى سيطرة إدارة الفندق على عناصر الإنتاج وظروفه بالفندق، فهي تمثل نقطة إنطلاق رئيسية بالنسبة لتحسين الكثير من الأنشطة والفعاليات التي تجري بالفندق نفسه.

(2) رانية أحمد عزمى ، مرجع سبق ذكره ، 2006.

(3) ياسين الكحلى، مرجع سبق ذكره، ص 135.

بناء النموذج القياسي للبحث:

تكرس الإدارة الفندقية بصفة خاصة، وإدارة القطاع السياحي في مصر بصفة عامة كافة جهودهما للقضاء على كافة العوائق الحائلة أمام التدفق السياحي إلى مصر، مما يعمل بالتبعية على تحقيق المزيد من الانتعاش للاقتصاد المصري.

بناءً عليه فإن تشخيص وقياس... ثم تحليل علاقات السبب والنتيجة بين الاقتصاد المصري ككل (الاقتصاد الكلي) وإقتصاديات القطاع السياحي المصري خلال الفترة الزمنية المعينة بالدراسة في هذا البحث (من 1995 إلى 2011)، تصبح عملية على قدر كبير من الأهمية والضرورة. وفي سبيل تحقيق هذا النموذج القياسي للبحث فسوف يعرض الباحث النقاط التالية بشئ من التفصيل:

النقطة الأولى: المنطق الاقتصادي الذي يبنى عليه النموذج القياسي للبحث.

النقطة الثانية: تصميم النموذج القياسي للبحث.

النقطة الثالثة: قياس الكفاءة الاقتصادية لفنادق العينة الثمانية.

النقطة الرابعة: قياس اثر الكفاءة الاقتصادية لمنظومة السياحة في مصر على الاقتصاد القومي المصري.

المنطق الاقتصادي الذي يبنى عليه النموذج القياسي للبحث

ويتلخص هذا المنطق الاقتصادي في النقاط الرئيسية التالية:

أولاً: يفترض الباحث أن هناك علاقة سببية بين كل من مجموعة المتغيرات المعبرة عن الاقتصاد الكلي (القومي) المصري (والمعبر عنها في هذا البحث بالمتغير الخاص بالنتائج الإجمالية الكلي X63)، ومجموعة المتغيرات المعبرة عن مختلف أنشطة القطاع السياحي الكلي (القومي) المصري (والمعبر عنها في هذا البحث بالرموز X57، X58، X59، X60، X61، X62، X64).

ثانياً: بمعنى آخر فإن الباحث يفترض وجود علاقات ارتباط قوية ومعنوية (سواء أكانت سالبة أو موجبة الإشارة) بين كل من أطراف مجموعتي المتغيرات السابق ذكرهما في البند "أولاً" بعاليه.

ثالثاً: وبناءً عليه، فإذا ما تحققت علاقة الإرتباط المعنوية هذه، فإن الباحث يفترض بالتبعية وجود علاقة إنحدار قوية ومعنوية أيضاً بين كل من أطراف هاتين المجموعتين (مجموعة الاقتصاد الكلي المصري، ومجموعة القطاع السياحي المصري). **فمثلاً:**

(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)

د. سعيد بخيت رزق بخيت

(1) لو تحققت علاقة ارتباط قوية بين إجمالي الناتج القومي المصري (X63) وبين إجمالي متحصلات الخدمات السياحية في مصر (X64)، لكان معنى ذلك أيضاً وجود علاقة انحدار (سواء بالزيادة أو بالنقص) قوية أيضاً بينهما بحيث يؤدي تغير أحدهما إلى تغير الآخر في نفس الاتجاه (بقيمة أو معدل كبير).

(2) والعكس بالعكس بالضرورة صحيح، فلو تحققت علاقة ارتباط ضعيفة بين إجمالي عدد السائحين القادمين لمصر سنوياً (X58) وبين إجمالي عدد الفنادق الموجودة في مصر سنوياً (X62)، لكان معنى ذلك أيضاً وجود علاقة إنحدار (سواء بالزيادة أو بالنقص) ضعيفة بينهما بحيث يؤدي تغير أحدهما إلى تغير الآخر في نفس الإتجاه (ولكن بقيمة أو بمعدل ضئيل).

رابعاً: وهكذا سيكون الحال مع بقية المتغيرات الأخرى في كلتا المجموعتين، وهي:

- (1) إجمالي الناتج القومي المصري.
- (2) إجمالي متحصلات الخدمات السياحية في مصر.
- (3) إجمالي حجم قوة العمل بفنادق القطاع الخاص بمصر.
- (4) متوسط إنفاق السائح/ليلة.
- (5) إجمالي الإيرادات السياحية السنوية في مصر.
- (6) إجمالي عدد الفنادق بمصر.
- (7) إجمالي عدد السائحين القادمين لمصر سنوياً.
- (8) إجمالي عدد الليالي السياحية/يوم.

خامساً: ويفترض الباحث أيضاً وجود علاقة سببية ذاتية بين مجموعة المتغيرات المعبرة عن عينة بحثه المختارة (متمثلة في الفنادق الثمانية الكبيرة في مصر، وهي : فندق سميراميس إنتركونتيننتال، فندق ماريوت القاهرة، فندق النيل هيلتون، فندق الجزيرة شيراتون، فندق شيراتون القاهرة، فندق رمسيس هيلتون، فندق جراند حياة، وفندق كونراد، بحيث أن هذه العلاقة السببية الذاتية تؤدي إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية لكل من هذه الفنادق الثمانية. هذا من ناحية أولى هامة (لمساسها المباشر بموضوع هذا البحث والأهداف التي يسعى هذا البحث لتحقيقها، وأيضاً لمساسها المباشر بفروض البحث).

(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)

د. سعيد بخيت رزق بخيت

سادساً: ومن ناحية ثانية - لا تقل أهمية عن الناحية الأولى السابق ذكرها- فإن الباحث أيضاً في هذا النموذج القياسي، يفترض وجود علاقة سببية أخرى بين عنصر الزمن وكل من المتغيرات المعبرة عن مجموعة الفنادق الثمانية السابق ذكرها (مثل: إجمالي عدد الغرف السنوية الموجودة بكل فندق، المتوسط السنوي لعدد الغرف المتاحة بكل فندق، ونسبة الإشغال، .. إلخ). وأن هذه العلاقة السببية يمكن أن تحدث في صورة طردية أو عكسية.

تصميم النموذج القياسي للبحث:

سارت عملية تصميم هذا النموذج ⁽¹⁾ وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: أن هذا النموذج تتبنى فكرته على "المعادلة السلوكية Behavioral Equation"، وسميت هذه المعادلة بهذا الاسم، لأن علاقة الفعل (السبب) ورد الفعل (النتيجة) تتأثر بسلوك المتغير التابع (والذي هو في الغالب فرد (إنسان) أو مجموعة أفراد) تجاه ما يحدث من تغير في المتغير المستقل (والذي هو في الغالب شئ مادي قابل للقياس الكمي بلغة الأرقام) ، وبالتالي فإن درجة دقة التقدير في هذه النوعية من المعادلات حتماً تكون اقل منها في المعادلات الرياضية الأخرى التي تصف العلاقة بين متغيرين (تابع، مستقل) كلاهما قابل للقياس الكمي بسبب وجود علاقة مادية طبيعية أو فنية (Technical Relationship) بين هذه المتغيرين من الأصل، والتي تعتبر بمثابة معادلة "أو حالة" وصفية لأنها تصف السلوك (أى التغير) المتوقع أن يحدث في المتغير التابع "Dependent Variable"، لذلك فإن هذا المتغير يسمى أيضاً "المتغير المفسر أو الموضح" وأيضاً "بالمتغير الداخلى" وذلك لأن قيمته تتحدد داخل النموذج القياسي للدراسة نفسه، بناءً على التغيرات التي تحدث في المتغير (او المتغيرات) المستقل، عندما يتغير (بالزيادة) سلوك المتغير المستقل "Independent Variable"، لذلك فإن هذا المتغير يسمى أيضاً "بالمتغير التوضيحي أو الإيضاحي" وأيضاً "بالمتغير الخارجى" وذلك لأن المتغير الذى

⁽¹⁾ إستعان الباحث عند تصميمه لهذا النموذج بكل من المصدرين التاليين :

(أ) عصام عزيز شريف، مقدمة في الإقتصاد القياسي، الطبعة الثالثة ، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1983.

(ب) خالد فهمي فتحى الخطيب، ظاهرة التلقى غير المشروع للأموال واثرها على الأمن الإقتصادى المصرى، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية،

القاهرة، 2011.

يتغير من تلقاء نفسه (أو بقرار إداري) لأسباب خارجة عن إطار النموذج القياسي للدراسة، بمقدار الوحدة الواحدة. ⁽¹⁾ وذلك بصرف النظر عن وحدات قياس كل من هذين المتغيرين.

ثانياً: أن الصيغة الرياضية العامة التي سيستخدمها الباحث للتعبير عن هذه المعادلة السلوكية ستكون على الصورة التالية: $X^* = F(x)$

حيث أن :

X^* ترمز على المتغير التابع (سواء أكان هذا المتغير هو إجمالي الناتج القومي المصري، أو إجمالي الإيرادات السياحية أو إجمالي متحصلات الخدمات السياحية، أو غير ذلك.

F رمز الدالة (Function)

X ترمز إلى المتغير أو المتغيرات المستقلة (مثل عدد الغرف، نسبة الإشغال، متوسط عدد الغرف المتاحة، متوسط عدد الغرف المشغولة،.....إلخ).

ثالثاً: أن هذه المعادلة السلوكية بصيغتها السابقة سيستخدمها الباحث مرتين، هما :

(1) مرة أولى عند رغبة الباحث في قياس مدى الكفاءة الاقتصادية المتحققة بسبب درجة أو مستوى

جودة الإدارة في فنادق العينة الثمانية. وفي هذه الحالة ستأخذ هذه المعادلة الشكل التالي:

$$X^*45=F(X9, X18, X27, X36, X54, X55)$$

حيث أن :

$$45 * X = \text{إجمالي إيرادات قسم الغرف في الفنادق الثمانية (المتغير التابع)}$$

$$X9 = \text{إجمالي عدد الغرف في الفنادق الثمانية}$$

$$X18 = \text{إجمالي متوسط عدد الغرف المتاحة في الفنادق الثمانية}$$

$$X27 = \text{متوسط إجمالي نسبة الإشغال في الفنادق الثمانية}$$

$$X36 = \text{إجمالي متوسط عدد الغرف المشغولة في الفنادق الثمانية}$$

$$X54 = \text{إجمالي متوسط سعر بيع الغرفة يوميا في الفنادق الثمانية}$$

$$X55 = \text{متوسط سعر بيع الغرفة يوميا في جميع فنادق القاهرة}$$

⁽²⁾ لهذا السبب فإن الباحث عند تحليله لهذه العلاقة سيستخدم دائماً كلمة "وحدة" للإشارة إلى وحدات قياس كل من هذين المتغيرين الموجودين بهذه المعادلة السلوكية .

(2) ومرة ثانية عند رغبة الباحث في قياس أثر الكفاءة الاقتصادية لمنظومة السياحة في مصر على

الاقتصاد القومي المصري. وفي هذه الحالة ستأخذ هذه المعادلة الشكل التالي :

$$X^*63 = F(X64, X60, X57, X61, X62, X58, X59)$$

حيث إن :

$$X^*63 = \text{إجمالي الناتج القومي المصري (المتغير التابع)}$$

$$X64 = \text{إجمالي متحصلات الخدمات السياحية في مصر}$$

$$X60 = \text{متوسط إنفاق السائح في الليلة الواحدة}$$

$$X57 = \text{جملة عدد المشتغلين في فنادق القطاع الخاص بمصر}$$

$$X61 = \text{إجمالي الإيرادات السياحية}$$

$$X62 = \text{إجمالي عدد الفنادق بكافة أنواعها في مصر}$$

$$X58 = \text{إجمالي عدد السائحين الوافدين إلى مصر}$$

$$X59 = \text{إجمالي عدد الليالي السياحية في مصر}$$

رابعاً: من بند ثالثاً السابق [بشقيه (أ)، (ب)] يتضح أن هذا النموذج القياسي يحتوى على (13) متغير مستقل، وعلى عدد (2) متغير تابع.

هذه العلاقة بين كل من المتغير التابع (X^*)، ومجموعة المتغيرات المستقلة في كل من المعادلتين السابقتين سيعبر عنها في هذا البحث بإستخدام صورة أو شكل الدالة الخطية (لبساطتها ولأكثرية شيوعها).

$$X^* = \partial + \beta X$$

حيث إن:

$$X^* = \text{المتغير التابع}$$

$$\partial = \text{قيمة أو مقدار ثابت يعبر عن الجزء المقطوع من محور السينات (أى}$$

$$\partial = \text{القيمة التي ستأخذها } X^* \text{ عندما تكون } X \text{ مساوية للصفر).}$$

β = قيمة أو مقدار يعبر عن الميل [أى عن مقدار التغير (سواء بالزيادة أو بالنقص) الذى سيحدث في المتغير التابع X^* عندما تزداد قيمة المتغير المستقل X بمقدار الوحدة الواحدة. أى أن β هنا هي معامل الانحدار.

خامساً: وللحصول على المؤشرات الإحصائية اللازمة للتعويض في كل من المعادلتين الرئيسيتين السابقتين (والوارد ذكرهما في البند "ثالثاً/أ، ب")، قام الباحث بإدخال بيانات سلسلة زمنية لعدد 64 متغير (تبدأ من $X1$ ،.....، الى $X64$) إلى الحاسب الآلى مستخدماً برنامج SPSS. (1)

هذه البيانات هي التي يعبر عنها جدول رقم (1) بملاحق هذا البحث بعنوان:
"مصنوفة البيانات الأساسية لنموذج الدراسة القياسى".

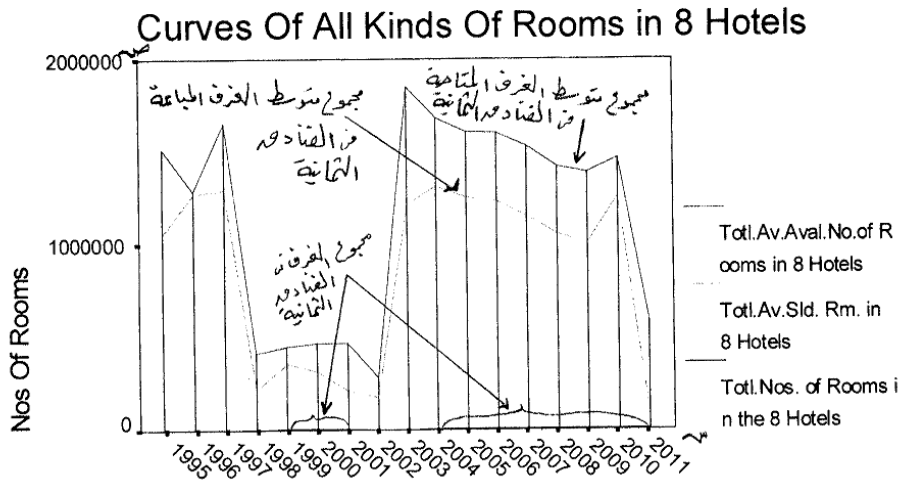
سادساً: تحليل النتائج الإحصائية الخاصة بقياس الكفاءة الاقتصادية لفنادق العينة الثمانية:
يسعى النموذج القياسى لهذا البحث إلى التوصل لمجموعة من المؤشرات والقياسات الإحصائية تعينه على قياس أو تعبير مدى الكفاءة الاقتصادية المتحققة في فنادق العينة الثمانية [وهي : فندق سميراميس إنتركونتيننتال (SM)، فندق ماريوت القاهرة (MRT)، فندق النيل هيلتون (NILE)، وفندق الجزيرة شيراتون (JZRA)، وفندق شيراتون القاهرة (SHRTN)، وفندق رمسيس هيلتون (RMS)، وفندق جراند حياة (GH)، وفندق كونراد (CONRD)].

وللتوصل إلى هذه المؤشرات والقياسات قام النموذج القياسى بربط المتغير الخاص بإجمالى إيرادات قسم الغرف في هذه الفنادق الثمانية (متغير تابع - ورمزه X^*45) بعدد آخر من المتغيرات المستقلة هي : إجمالى عدد الغرف (X9)، وإجمالى متوسط عدد الغرف المتاحة (X18)، ومتوسط إجمالى نسبة الإشغال (X27)، إجمالى متوسط عدد الغرف المشغولة (X36)، وإجمالى متوسط سعر بيع الغرفة يومياً (X54)، ومتوسط سعر بيع الغرفة يومياً في جميع فنادق القاهرة (X65).

وقد أسفرت القياسات الإحصائية الخاصة بهذه المتغيرات السبع (تابع ومستقل) عن النتائج التحليلية التالية :

(1) SPSS (Statistical Package for Social Sciences) وترجمتها الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية . لأنه برنامج تحليل إحصائى يستخدم لتحليل المعلومات الإحصائية فى شتى مجالات العلوم (سواء الطبيعية أو الإجتماعية والإنسانية).

أولاً: أن التعبير البياني عن تطور منحنيات جميع أنواع الغرف (سواء الخاص بإجمالي عدد الغرف في الفنادق الثمانية، أو الخاص بإجمالي متوسط عدد هذه الغرف، أو الخاص بإجمالي متوسط عدد الغرف المشغولة سنوياً في هذه الفنادق الثمانية) أثبت وجود علاقة شبه طردية لكل هذه المنحنيات مع عنصر الزمن [م في الفترة الزمنية التي إختارها هذا البحث لنفسه (وهي من سنة 1995 إلى سنة 2011)]. وهذا ما يوضحه الشكل البياني رقم (1) التالي :



تطور منحنيات جميع أنواع الغرف بالفنادق الثمانية خلال الفترة 1995-2011

ويلاحظ على الشكل السابق مايلي:

- (1) أن إجمالي عدد الغرف الموجود سنوياً في كل الفنادق الثمانية ظل على حاله ثابتاً طوال هذه الفترة الزمنية (1995-2011)، لذلك إلتصق⁽¹⁾ هذا المنحنى بالمنحنى السيني طوال هذه الفترة كتابة عن عدم حدوث تغير ملموس في هذا العدد طوال هذه الفترة.
- (2) أما عن المنحنيين الخاصين بكل من مجموع متوسط الغرف المشغولة سنوياً في الفنادق الثمانية ومجموع متوسط الغرف المتاحة بنفس هذه الفنادق، فيلاحظ أن كلا المنحنيين قد

⁽¹⁾ يرجع هذا الإلتصاق إلى كون أن المتغير الخاص بإجمالي عدد الغرف الموجود سنوياً بكل فندق تراوح إجماليه عبر هذه الفترة بين 4997 غرفة إلى 14419 غرفة. وكلا هذين الرقمين يعتبر ضئيل جداً بالنسبة لمقياس الرسم الموجود على المحور الصادي والذي وصل إلى 2 مليون غرفة. غير أن الباحث كان مضطراً لإظهار قيم هذه المتغيرات الثلاثة في رسم بياني واحد لتسهيل عملية المقارنة والمقارنة بينها خاصة وأنها جميعاً ذات صلة وثيقة ببعضها البعض .

إتخذنا نفس الشكل تقريباً (سواء صعوداً أو هبوطاً) طوال نفس هذه الفترة. ويلاحظ على كل من هذين المنحنيين مايلي:

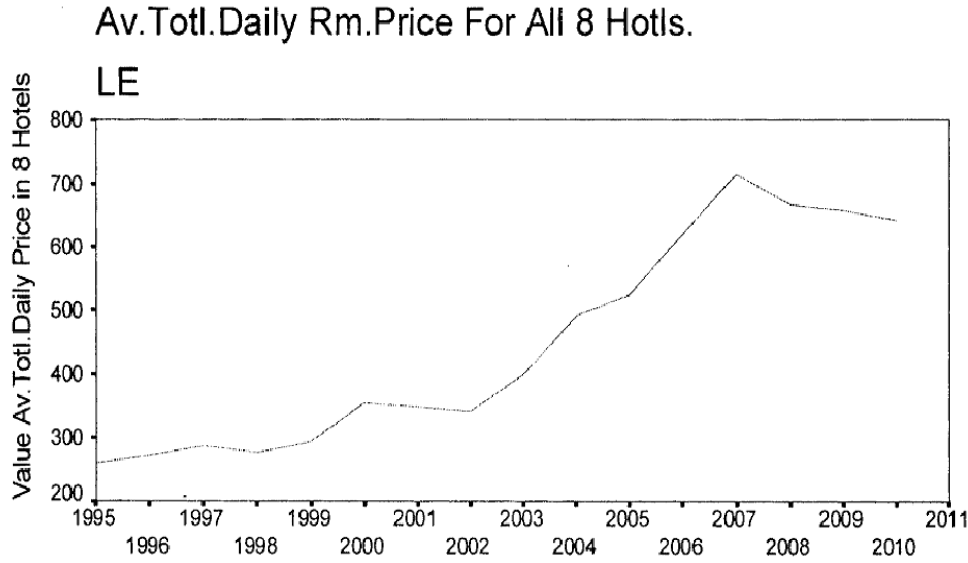
(أ) أن منحنى مجموع متوسط الغرف المتاحة في الفنادق الثمانية كان دائماً أعلى من منحنى مجموع متوسط الغرف المشغولة بهذه الفنادق. وهذا أمر منطقي لأنه من غير المعقول أن تكون الكمية المشغولة من سلعة أو خدمة ما أكبر من الكمية المنتجة من نفس هذه السلعة أو الخدمة.

(ب) وبالتالي فإن المسافة (المساحة) الموجودة بين هذين المنحنيين في الشكل السابق إنما تعبر عن عدد أو كمية الغرف التي لم تباع أو تستغل وهي مسافة (أو مساحة) أقل كثيراً من المسافة (أو المساحة) التي تفصل بين المحور السيني وبين المنحنى الخاص بمجموع متوسط الغرف المشغولة في الفنادق الثمانية. فغذا ما قورنت المسافة (أو المساحة) الأولى (والخاصة بكمية أو عدد الغرف غير المشغولة) بالمسافة (أو المساحة) الثانية (وهي الخاصة بمجموع الغرف المشغولة) لاتضح على الفور بأنها نسبة 4:1. وهي لاشك نسبة كبيرة تعكس مدى كفاءة التشغيل بكل من هذه الفنادق الثمانية.

(ت) أن كل هذه المنحنيات الثلاثة قد اتخذت تقريباً نفس الشكل أو الصورة البيانية. فمثلاً كانت هذه المنحنيات الثلاث تصعد سويماً في فترات الصعود (كما هو الحال خلال الفترة من 1995-1997، ومن 2003-2010)، أو في فترات الهبوط (كما هو الحال خلال الفترة من 1997-2003، ومن 2010-2011). وهو الأمر الذي بدوره يعنى أن هذا الصعود أو ذلك الهبوط لم يكن لأى من الفنادق الثمانية دخل فيه، وبالتالي لا يمكن أن يعزى سببه إلى مستوى أو درجة الكفاءة الإدارية لهذه الفنادق. إنما يرجع سببه إلى عوامل سياسية تمثلت في الحوادث الإرهابية التي تعرض لها النشاط السياحي المصري (بل والعالم كله خاصة الولايات المتحدة الأمريكية) أدت إلى حدوث هذا الإنكماش السياحي ثم جاءت ثورة 25 يناير 2010

وماتبعها من انكماش عام في جميع جوانب الحياة الاقتصادية في مصر، والتي ضمنها بلا شك النشاط السياحي.

ثانياً: أن التعبير البياني من تطور متوسط إجمالي سعر بيع الغرفة/يوم في كل الفنادق الثمانية عبر نفس الفترة الزمنية (1995-2011) فقد جاء معبراً بوضوح عن علاقة طردية. وهذا ما يظهره الشكل البياني رقم (2) التالي:



(شكل رقم 2)

تطور متوسط إجمالي سعر بيع الغرفة/يوم في الفنادق الثمانية خلال الفترة 1995-2011 ويلاحظ على هذا الشكل مايلي:

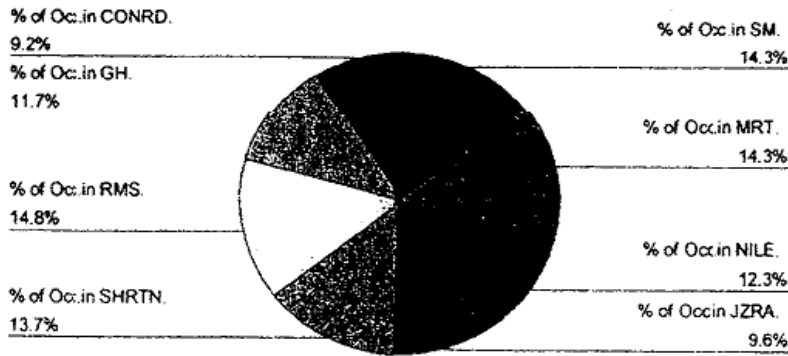
- (1) أن التغيرات التي شهدتها هذه المنحني جاءت معبرة تماماً عن نفس فترات الهبوط أو الصعود التي شهدتها المنحنيات الثلاثة السابقة تحليلها في شكل رقم (2) السابق. فيلاحظ مثلاً أنه في فترة الصعود من 1995-1997 كان هذا المنحني يتزايد أيضاً ولكن بمعدلات قليلة. وكذلك الحال في فترة الصعود الثانية (من 2003 إلى 2010) وأن كانت معدلات الزيادة في فترة الصعود الثانية هذه أكبر من نظيرتها في فترة الصعود الأولى.
- (2) نفس النتيجة السابقة تحققت أيضاً في فترات الهبوط (من 1997-2003، ومن 2010-2011). إذ يلاحظ أن منحني شكل (1) السابق عبّر عن حدوث انخفاض ملموس في متوسط سعر بيع الغرفة/يوم في كل من الفنادق الثمانية في الفترة من 2010 إلى 2011.

(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)
د. سعيد بخيت رزق بخيت

وعبر عن حدوث انخفاض أقل ملاحظة ثم ارتفاع حذر خلال الفترة من 1997 إلى 2003. مما يؤكد الحقيقة التي توصل إليها الباحث عند تحليله لشكل رقم (1) السابق، وهي أن هذا الانخفاض الذي حدث خلال هاتين الفترتين (سواء بالنسبة للغرف المشغولة أو لأسعارها) لم يكن لجودة أو مستوى الكفاءة الإدارية في أى من فنادق العينة الثمانية دخل فيها.

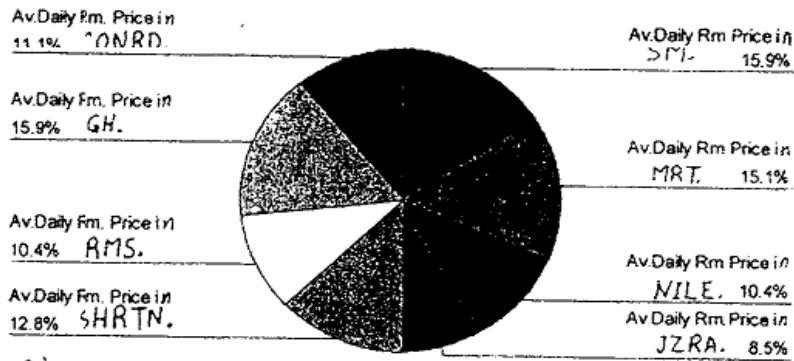
ثالثاً: أن جملة السوق السياحي المصري يكاد أن يكون كله في يد هذه الفنادق الثمانية عينة هذا البحث. وكذلك فإن درجة (أو حدة) المنافسة بين هذه الفنادق الثمانية داخل هذا السوق تكاد أيضاً أن تكون مستقرة (ربما إلى تلك الدرجة التي قد تجعل البعض يتصور أنه متفق عليها !!). وإثبات ذلك يتضح من الشكل البياني رقم (3) (أ، ب، ج، د، هـ، و) التالي:

% of Occ. in The 8 Hotels



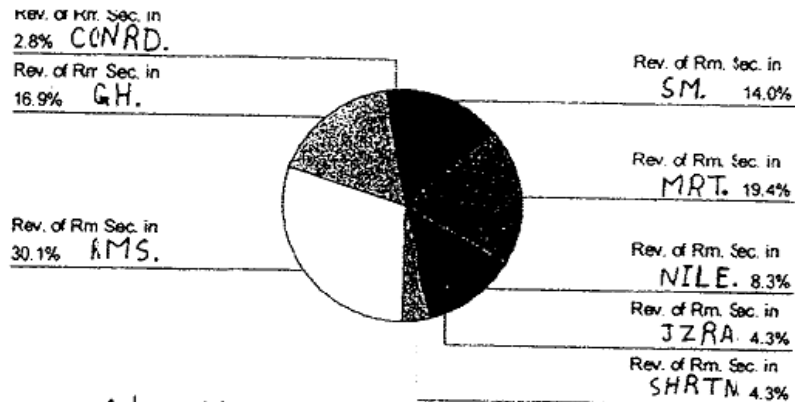
شكل (د) التوزيع النسبي لنسبة الاستغلال بين الفنادق الثمانية

Dist. Av. Daily Rm. Prices in 8 Hotels



شكل (هـ) التوزيع النسبي لمتوسط أسعار الغرف / يوم بين الفنادق الثمانية

Dist. of Rms. Rev. in The 8 Hotels.



شكل (و) التوزيع النسبي لدرجات الغرف بين الفنادق الثمانية

(شكل رقم 3)

التوزيع النسبي لمتغيرات أدوات المنافسة

(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)
د. سعيد بخيت رزق بخيت

وتيسيراً لتحليل شكل رقم (3) وسرعة التوصل إلى نتائجه، فإن الباحث يلخص مضمون هذا الشكل بصورة الست (أ، ب، ج، د، هـ، و) في الجدول رقم (1) التالي :

(جدول رقم 1)

البيان التكرارى لأوجه المنافسة بين الفنادق الثمانية في السوق السياحي المصري

الفندق	أداة المنافسة	سميراميس	مريت	النيل	الجزيرة	شيرتون	شيرتون	رئيس هيتون	جاند حياة	كونراد						
SM	MRT	NILE	JZRA	SHRTN	RMS	GH	CONRD	كويراد	مريت	الجزيرة						
الثالث	الأول	الخامس	السادس	الرابع	الثاني	السابع	الثامن	إجمالي عدد الغرف الموجودة	الثالث	الأول	الخامس	السادس	الرابع	الثاني	السابع	الثامن
الثالث	الأول	الخامس	السادس	الرابع	الثاني	السابع	الثامن	متوسط عدد الغرف المتاحة	الثالث	الأول	الخامس	السادس	الرابع	الثاني	السابع	الثامن
الثالث	الأول	السادس	السادس	السابع	الرابع	الثاني	الثامن	متوسط عدد الغرف المشغولة	الثالث	الأول	الخامس	السادس	الرابع	الثاني	السابع	الثامن
الثاني	مكرر	الثاني	الرابع	السادس	الثالث	الأول	السابع	نسبة الإشغال	الثاني	مكرر	الثاني	الرابع	السادس	الثالث	الأول	السابع
الأول	مكرر	الأول	الخامس	السادس	الثالث	الخامس	الرابع	سعر الغرفة/يوم	الأول	مكرر	الثاني	الرابع	السادس	الثالث	الأول	السابع
الرابع	الثاني	الخامس	السادس	السادس	مكرر	الأول	السابع	إجمالي إيرادات قسم الغرف	الرابع	الثاني	الخامس	السادس	مكرر	الأول	الثالث	السابع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وذلك باستخدام الشكل الإيضاحي رقم (3) السابق

وللتوصل إلى الترتيب النهائي للمستوى التنافسي بين كل من هذه الفنادق الثمانية في سوق السياحة المصري، فإن الباحث قام بإعطاء وزن نسبي (عدد نقاط) يتزايد كلما ارتفع مستوى الترتيب وينخفض بانخفاض الأخير. هذا الوزن النسبي هو ما يعرضه الجدول التالي:

(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)

د. سعيد بخيت رزق بخيت

(جدول رقم 2)

الوزن النسبي لمستوى الترتيب بين أدوات المنافسة في سوق السياحة في مصر

المستوى	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن
عدد النقاط	8	7	6	5	4	3	2	1

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وبتطبيق فكرة جدول رقم (2) بعاليه على جدول رقم (1) السابق، يتضح الصورة النهائية لترتيب هذه الفنادق الثمانية (الممثلة لعينة هذا البحث) من حيث المستوى التنافسي وأيضا من حيث كفاءتها الإدارية والاقتصادية. هذا المستوى التنافسي النهائي هو ما يوضحه جدول رقم (3) التالي :

(جدول رقم 3)

ترتيب فنادق العينة الثمانية وفقا للمستوى التنافسي (مستوى الكفاءة الإدارية والاقتصادية)

رقم العمود	(1)								(2)								(3)	(4)
	عدد مرات الحصول على الترتيب								عدد النقاط الخاصة بالمستوى								مجموع الوزن النسبي	الترتيب النهائي
الفندق	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	مجموع (3) = مجموع [(1) x (2)]	
سميراميس إنتركونتيننتال	1	1	3	1	-	-	-	-	1	2	3	4	5	6	7	8	38	الثالث
ماريوت القاهرة	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	45	الأول
النيل هيلتون	-	-	-	-	1	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24	السادس
الجزيرة شيراتون	-	-	-	-	-	1	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	السابع
شيراتون القاهرة	-	-	2	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30	الرابع
رمسيس هيلتون	2	3	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41	الثاني
جراند حياة	1	-	1	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26	الخامس
كونراد	-	-	-	-	1	-	-	-	3	2	-	-	-	-	-	-	12	الثامن

المصدر:

- (1) حُسبت بيانات العمود رقم (1) في هذا الجدول من بيانات جدول رقم (1) السابق.
- (2) حُسبت بيانات العمود رقم (2) في هذا الجدول من بيانات جدول رقم (2) السابق.
- (3) العمودان رقمي (3)، (4) في هذا الجدول من حسابات وتقدير الباحث.

(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)

د. سعيد بخيت رزق بخيت

(4) مج [(1) x (2)] معناها مجموع حاصل ضرب العمود رقم (1) x العمود رقم (2).

رابعاً: من جملة النتائج السابق الحصول عليها من الجداول الثلاثة السابقة [وعلى وجه الخصوص من الجدول رقم (3) السابق] يتضح صحة ما قيل في مستهل البند "ثالثاً" السابق، من أن جملة السوق السياحي المصري يكاد أن يكون كله في يد هذه الفنادق الثمانية عينة هذا البحث. وكذلك تتضح صحة المقولة التالية للسابقة في مستهل نفس البند "ثالثاً"، من أن درجة أو حدة المنافسة بين هذه الفنادق الثمانية داخل هذا السوق تكاد أن تكون مستقرة أو متفق عليها. ومثل هذه النتيجة الهامة تؤكد عدم صحة الفرض الأول من فروض النموذج القياسي، وهو الفرض الذي كان يرى أن "سوق السياحة في مصر سوق منافسة إحتكارية". وذلك لأن الإتفاق على قواعد معينة لإدارة أو توجيه سوق سلعة أو خدمة ما، لا يكون من خصائص أو سمات سوق المنافسة الإحتكارية، وإنما يكون ذلك من الركائز الهامة لسوق إحتكار القلة. (1)

خامساً: هذا وقد ظهرت معادلة الإنحدار المتعدد لقياس مدى الكفاءة الاقتصادية المتحققة بسبب درجة أو مستوى جودة الإدارة في فنادق العينة الثمانية [والسابق الإشارة إلى صورتها الرياضية] على الصورة التالية: (2)

$$X*45 = -0.097 - 0.035X9 + 0.430X18 + 0.35X27$$

	235782.8	372.9	5374842.9
	0.9094	0.608	0.1608
	-0.288X36	1.024X54	-1.014X55
	463.5	880453.9	3779418.2
	0.7358	0.1063	0.412

(1) فرهاد محمد على، الإقتصاد الإدارى- مدخل فى إتخاذ القرارات على مستوى الوحدة الإقتصادية (الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 2008)، ص ص 250-253 .
(2) برباء التكرم بالنظر إلى ص ص (196 – 197) بملاحق هذا البحث .

ويلاحظ على المعادلة السابقة (إحصائياً وإقتصادياً) مايلي:

(1) أن معامل الارتباط المتعدد (Multiple Reg.)⁽¹⁾ بلغت قيمته 0.82 تقريباً، وهي قيمة تدل على نجاح معادلة الإنحدار المحسوبة هنا في تقدير العلاقة الخطية بين المتغير التابع (إجمالي إيرادات قسم الغرف في الفنادق الثمانية) ومجموعة المتغيرات المستقلة الداخلة في نفس المعادلة [والسابق الإشارة إلى مسمياتها]. لأن هذه القيمة تعنى أن مايقرب من 82% من التغير الحادث في المتغير التابع يمكن تفسيره بالتغير الحادث في مجموعة المتغيرات المستقلة ككل. (2)

(2) إن درجة معنوية إختبار F (Signif F) كانت ما يقرب من 0.0642 (أى أنها أكبر من 0.05)، وهي القيمة التي تعنى - إحصائياً- بضرورة قبول فرض العدم.⁽³⁾ وهو الفرض الذى يرى عدم وجود علاقة إحصائية حقيقية بين المتغير التابع ومجموعة المتغيرات المستقلة الداخلة في نفس هذه المعادلة. أى أن الفرض الذى يرى وجود إختلافات حقيقية بين بيانات العينة (الخاصة بإجمالي الفنادق الموجودة بمصر، ووزارة السياحة، الحالة السياسية والاقتصادية للمجتمع ككل.... إلخ).

وتعد قيمة هذا المؤشر خاصة في دراستنا هذه - من وجهة النظر الاقتصادية - إثباتاً ثانياً على صحة القرار الذى سبق أن اتخذه الباحث بشأن طبيعة السوق السياحي في مصر من كونه سوق احتكار قلة. وذلك لأنه في مثل هذه النوعية من الأسواق فإن جملة القرارات الإدارية المتخذة منه تكون بالكامل في يد مجموعة المشروعات العاملة في هذا السوق والممثلة لهذه القلة. وبالتالي يكون بديهاً أن تكون العينة الإحصائية الخاصة بهذه الفنادق الثمانية هي الأقوى والأبرز في تحقيق مصالح هذه الفنادق الثمانية وليست مصالح بقية الفنادق (واللوكاندات والأوتيلات.... إلخ) الأخرى الموجودة بسوق السياحة في مصر. وهذا يعكس مدى القوة والكفاءة اإدارية - وبالتالي الاقتصادية - التي تتمتع بها هذه الفنادق الثمانية في سوق السياحة المصرى.

(3) بناءً عليه، فإن قيم Sig. T (وهي القيم المكتوية في السطر الثالث مباشرة تحت القيم الخاصة بمعاملات إنحدار كل متغير من المتغيرات المستقلة الستة في المعادلة السابقة) التي كانت أقل من

(3) يقىس هذا المعامل (والذى دائماً ما تتساوى قيمته مع قيمة الجذر التربيعي لمعامل التحديد) درجة الارتباط الكلى أو المتعدد (وهي الدرجة التي دائماً ما تكون موجبة الإشارة ومتراوحه بين صفر - 1 صحيح) ، بين جميع المتغيرات (التابع والمستقلة) الموجودة بمعادلة الحساب هذه .

(1) وبالتالي فإن ما يقرب من 18% (1-0.82) من التغير الحادث فى المتغير التابع لايمكن تفسيره بالتغير الحادث فى مجموعة المتغيرات المستقلة ككل

(2) فرض العدم "Null Hypothesis" ، هو فرض إحصائى يعنى وجود علاقة إحصائية (فقط) بين بيانات العينة موضع الدراسة وجميع البيانات الأخرى الممثلة شطل المجتمع الأصلي (الماخوذة منه هذه العينة) . أى أن فرض العدم يعنى تطابق بيانات العينة مع بيانات المجتمع الصلى .

0,05، هي القيم الخاصة بالمتغيرات المستقلة X27 (متوسط إجمالي نسبة الإشغال، وX54 (إجمالي متوسط سعر بيع الغرفة يومياً في الفنادق الثمانية)، و X55 (متوسط سعر بيع الغرفة يومياً في جميع فنادق القاهرة).⁽¹⁾ إذ جاءت قيم الانحراف المعياري (للتقدير) لكل من هذه المتغيرات المستقلة الثلاث على الترتيب:

-0.0412 ، 0.1063 ، 0.1608

- (4) ويأتى التفسير - الاقتصادي الإحصائي- لكل من هذه المتغيرات المستقلة الثلاثة على النحو التالي:
- أ- إن زيادة متوسط نسبة الإشغال المئوية السنوية لكل من الفنادق الثمانية بمقدار 0.35% يؤدي إلى زيادة إجمالي إيرادات قسم الغرف في نفس هذه الفنادق بمقدار 1%. وبديهي أن نسبة الإشغال لاتزداد إلا في ظل إدارة فندقية كفؤة إقتصادياً وإدارياً.
- ب- وأن زيادة متوسط سعر بيع الغرفة يومياً في هذه الفنادق الثمانية بمقدار 1.024 وحدة نقدية سيؤدي إلى زيادة إجمالي إيرادات قسم الغرف بمقدار وحدة نقدية واحدة. وبديهي أن الأخيرة ما كانت لتزداد إلا تحت ظل إدارة إقتصادية كفؤة لكل من هذه الفنادق الثمانية.
- ج- وأن نقص متوسط سعر بيع الغرفة يومياً بفنادق العينة بمقدار 1.014 وحدة نقدية مثلاً، سيؤدي بالضرورة أيضاً إلى حدوث نقص في إجمالي إيرادات قسم الغرف بمقدار وحدة نقدية. وبديهي أن نقص الأخيرة لا يمكن أن يحدث إلا في ظل إدارة فندقية قليلة أو عديمة الكفاءة.
- (5) من محصلة تحليل جملة النتائج السابقة تتضح صحة الفرض الثاني من فروض هذا البحث وهو الفرض القائل "أن مستوى جودة الإدارة الفندقية بفنادق العينة كانت السبب الرئيسي والفعال لتحقيق مستوى كفاءة إقتصادية راقى بهذه الفنادق الثمانية".
- ولعل هذه النتيجة الأخيرة هي التي جعلت المبحث الرابع والأخير من مباحث هذا الفصل يحمل عنوان "أثر الكفاءة الاقتصادية لمنظومة السياحة في مصر على الاقتصاد القومي المصري".

(3) ويلاحظ أن هذه القيم الثلاث لإختبار T (Sig. T) جاءت متوافقة تماماً مع نظيرتها الخاصة بقيم الخطأ المعياري (وهي القيم المكتوبة في السطر الثاني مباشرة تحت القيم الخاصة بمعاملات إنحدار كل متغير من المتغيرات المستقلة الستة في المعادلة السابقة). والذي يعنى الخطأ المعياري للتقدير، أى مقدار الخطأ في تقدير قيمة *X (المتغير التابع) بإستخدام قيم معاملات انحدار لكل من المتغيرات المستقلة (X) الواردة في المعادلة. وتنص القاعدة الإحصائية في هذا الشأن على أنه كلما قلت قيمة أو مقدار الانحراف المعياري هذا (بالنسبة أو بالمقارنة بقيم نفس هذا الانحراف المعياري الخاصة ببقية المتغيرات الأخرى الواردة بنفس المعادلة موضع البحث) كلما دل ذلك على صحة نتائج حسابات هذه المعادلة.

سابعاً: تحليل النتائج الإحصائية الخاصة بقياس أثر الكفاءة الاقتصادية لمنظومة السياحة في مصر على الاقتصاد القومي المصري:

بعد أن أثبت هذا البحث بالفعل - في نقطته الثالثة السابقة- حدوث الأثر الاقتصادي على منظومة السياحة في مصر بسبب حدوث أو وجود مستوى كفاءة إدارية عالية بكل من الفنادق الثمانية عينة هذا البحث. يأتي دور هذه النقطة (الرابعة) في قياس أثر هذه الكفاءة الإدارية (والاقتصادية) على منظومة الاقتصاد القومي المصري ككل.

ولأداء دور هذه النقطة، قام النموذج القياسي للبحث بحساب وتقدير عدداً من المؤشرات والقياسات الإحصائية التي أراها ضرورية لتحقيق هذا الغرض أو تلك الغاية.

وللتوصل إلى هذه المؤشرات والقياسات قام النموذج القياسي بربط المتغير الخاص بإجمالي الناتج القومي المصري (X63- متغير تابع) بعدد سبع متغيرات مستقلة هي: إجمالي متحصلات الخدمات السياحية في مصر (X64)، ومتوسط إنفاق السائح في الليلة الواحدة (X60)، وجملة عدد المشتغلين بالقطاع السياحي الخاص بمصر (X57)، وإجمالي الإيرادات السياحية في مصر (X61)، وإجمالي عدد الفنادق في مصر (X62)، وإجمالي عدد السائحين الوافدين إلى مصر (X58)، وإجمالي عدد الليالي السياحية/يوم في مصر (X59).

وقد أسفرت القياسات الإحصائية لهذه المتغيرات الثمانية (تابع ومستقل) عن النتائج التحليلية

التالية:

أولاً: أن التعبير البياني عن التطور الزمني (لكل من: إجمالي عدد السائحين الوافدين لمصر سنوياً، وإجمالي عدد الليالي السياحية في مصر، وسعر الغرفة/يوم، ومتوسط إنفاق السائح/ليلة في مصر، وإيرادات الخدمات السياحية المقدمة في مصر، وإجمالي الدخل السياحي المتولد في مصر) أثبت وجود علاقة طردية في معظم الأحيان أو شبه طردية في أحيان أخرى بين كل من هذه المتغيرات الستة وعنصر الزمن (متمثلاً في الفترة الزمنية للبحث من 1995 إلى 2011). وهذا ما يظهره الشكل رقم (4)

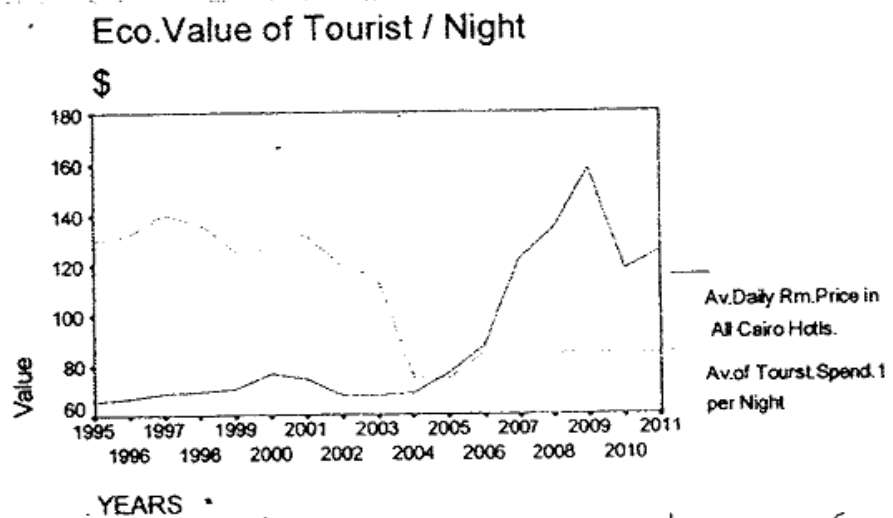
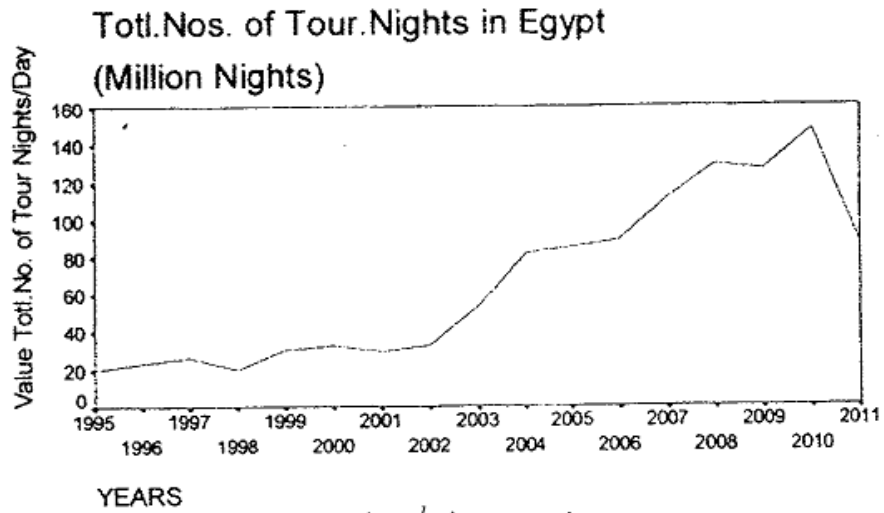
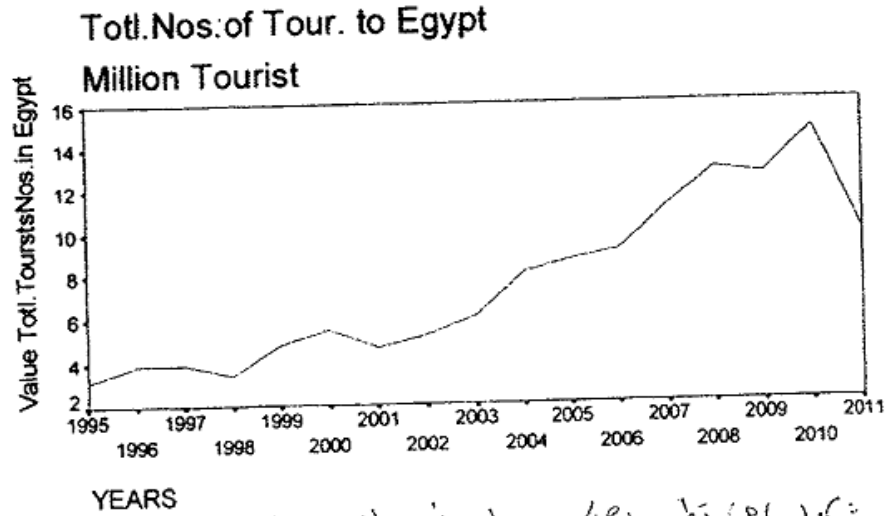
التالي:

(شكل رقم 4)

تطور إجمالي المتغيرات في القطاع السياحي

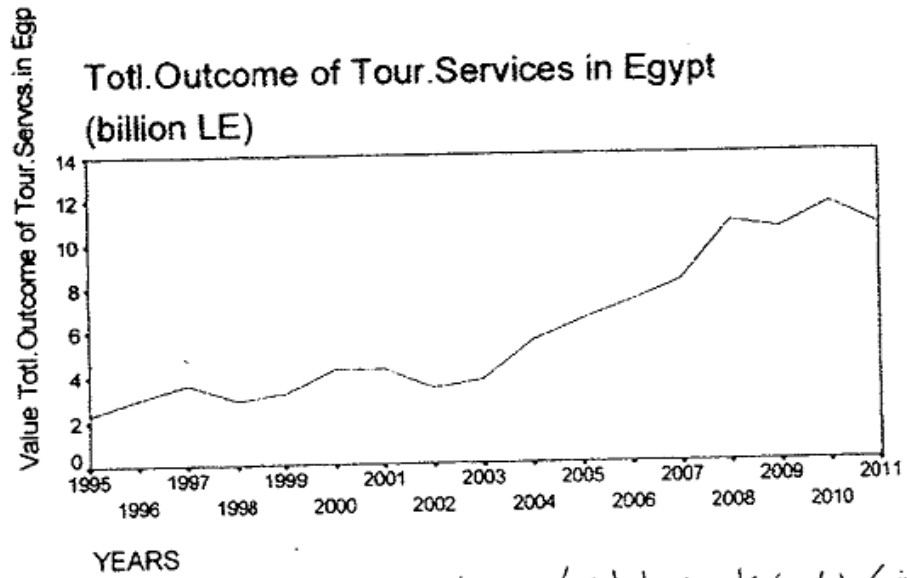
(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)

د. سعيد بخيت رزق بخيت

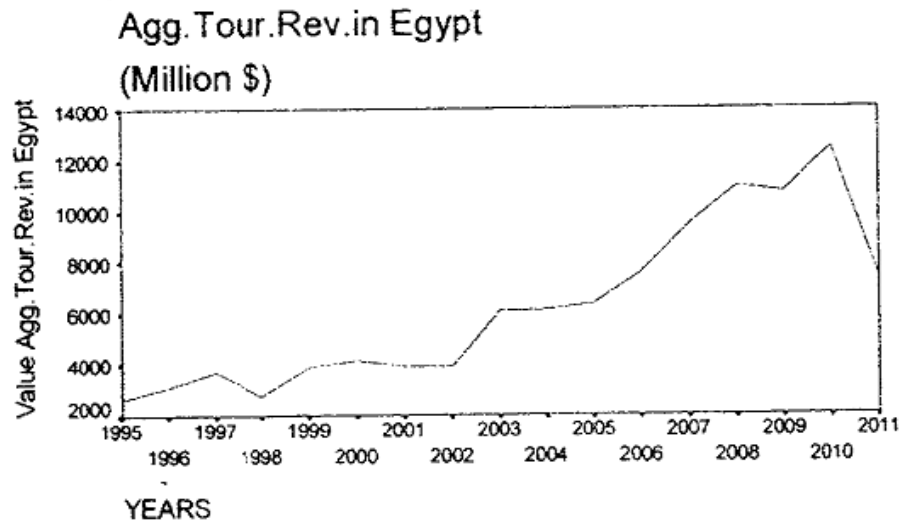


(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)

د. سعيد بخيت رزق بخيت



شكل (د) تطور إيرادات الخدمات السياحية



شكل (هـ) تطور إجمالي الدخل السياحي

تابع (شكل رقم 4)

تطور إجمالي المتغيرات في القطاع السياحي

ولعل أهم ما يمكن ملاحظته على الشكل السابق ما يلي :

- (1) أن المنحنى المعبر عن تطور إجمالي عدد السائحين القادمين إلى مصر خلال الفترة الزمنية للبحث (1995-2011) يظهر أن هذا المنحنى ظل في تزايد مستمر بصورة هادئة خلال الفترة من 1995 إلى 2005 ثم بصورة أكثر سرعة ووضوحاً خلال الفترة من 2005 إلى 2010، ثم

انخفض بعد ذلك بصورة لا يعتبرها الباحث مفاجئة وذلك بسبب الآثار العكسية (المضادة) التي صاحبت ثورة 25 يناير 2010. (أنظر شكل (أ/4) السابق).

(2) نفس الملاحظات ونفس النتيجة السابقة تقريباً هي يمكن الخروج بها من ملاحظة الأشكال أرقام (12/ب)، (12/د)، (12/هـ) في الرسم البياني السابق.

(3) أما الشكل (10/ج) والذي يعبر عن صورة بيانية لكل من منحنى التطور الزمني لسعر الغرفة/يوم وعن متوسط إنفاق السائح/ليلة في مصر. فيلاحظ على منحنى الأول (سعر الغرفة/ليلة) أنه كان في تزايد متذبذب وغير مستقر لكنه كان على أية حال تزايد. سببه - كما سبق القول عند تحليل الباحث- هو إضطرار إدارة هذه الفنادق الثمانية لرفع سعر الغرفة/ليلة - أما منحنى الثاني (متوسط إنفاق السائح/ليلة في مصر) فيلاحظ أنه أخذ في الانخفاض البطيء خلال الفترة من 1995 إلى 2001، ثم في الانخفاض التدريجي خلال الفترة من 2001 إلى 2003، ثم في الانخفاض الحاد خلال الفترة من 2003 إلى 2004. ثم أعقب ذلك ارتفاعاً طفيفاً خلال الفترة من 2004 إلى 2006، ثم أخذ هذا المنحنى شكلاً مستقراً تقريباً خلال الفترة من 2006 إلى 2011. وسبب حدوث مثل هذه التغيرات المتذبذبة صعوداً وهبوطاً وتساوياً في منحنى متوسط إجمالي إنفاق السائح/ليلة في مصر، هو ماسبق قوله من تكرار الحوادث والعمليات الإرهابية الموجهة ضد منظومة السياحة في مصر من بعض الجماعات العنصرية، وما أدت إليه هذه العمليات الإرهابية من طرد (تطفيش) للسائحين القادمين من الغرب (خاصة الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية) ومن بعض دول شرق آسيا ذات مستوى الدخل الفردي المرتفع (مثل اليابان)، واستبدال هؤلاء السائحين بسائحين قادمين من الشرق (روسيا، والصين، ومن على شاكلتهم) وهم السائحين القادمين من دول ذات دخل فردي منخفض والمشتهرين بالبخل الشديد.

ثانياً: أما عن معادلة الإنحدار المتعدد والخاصة بقياس أثر الكفاءة الاقتصادية لمنظومة السياحة في مصر على الاقتصاد القومي المصري. فقد ظهرت على الصورة التالية:

$$\begin{aligned}
 X^*63 &= -1218.42 + 0.071 X57 + 0.712 X58 + 1.754 X59 \\
 &\quad\quad\quad 0.00171 \quad\quad\quad 49.11833 \\
 &8.21233 \\
 &\quad\quad\quad 0.681 \quad\quad\quad 0.301 \\
 &0.209 \\
 &\quad\quad\quad + 0.706 X60 \quad - 0.923 X61 \quad + 0.188 X62 \\
 &\quad\quad\quad 4.48018 \quad\quad\quad 0.0745 \quad\quad\quad 0.3419 \\
 &\quad\quad\quad 0.106 \quad\quad\quad 0.304 \quad\quad\quad 0.556 \\
 &- 0.196 X64 \\
 &\quad\quad\quad 38.63552 \\
 &\quad\quad\quad 0.652
 \end{aligned}$$

وبلاحظ (إحصائياً وإقتصادياً) على المعادلة السابقة، ما يلي:

(1) أن معامل الانحدار المتعدد لهذه المعادلة بلغت قيمته حوالى 0.992 تقريباً وهذه القيمة تدل على نجاح معادلة الانحدار المحسوبة هنا في تقدير العلاقة الخطية بين المتغير التابع (إجمالى الناتج القومى المصرى) ومجموعة المتغيرات المستقلة الداخلة في نفس المعادلة [والسابق الإشارة إلى مسمياتها]. وذلك لأن المدلول الإحصائى لهذه القيمة يعنى أن مايقرب من 99.2% من التغير الحادق في إجمالى الناتج القومى المصرى يمكن تفسيره (أى إرجاع سببه) بالتغير الحادث في أحد أو كل مجموعة المتغيرات المستقلة.

(2) إن درجة معنوية إختبار [Signif F] كانت صفراً (أى أنها أقل من 0.05). مما يعنى - إحصائياً أيضاً - ضرورة عدم قبول فرض العدم (وهو الفرض الذى يرى عدم وجود علاقة إحصائية حقيقية بين المتغير التابع ومجموعة المتغيرات المستقلة الداخلة في المعادلة). وهو الأمر الذى بدوره - إحصائياً

أيضاً - يعنى عدم وجود إختلافات حقيقية بين بيانات العينة (الخاصة بالعينة الثمانية) وبين بيانات المجتمع الأصلي للقطاع السياحى في مصر. ولعل هذه النتيجة تظهر أول بشارة لتأكيد صحة الفرض الثالث من فروض هذا البحث، وهو الفرض القائل بأن "منظومة القطاع السياحى المصرى لها دور مؤثر وفعال في الاقتصاد القومى المصرى" كما سنرى تالياً.

(3) بناءً عليه، فإن قيم Sig. T والتي كانت أقل من 0.05، كانت هي القيم الخاصة بالمتغيرات المستقلة أرقام: X58 (إجمالى أعداد السائحين الوافدين إلى مصر سنوياً) ، و X59 (إجمالى عدد الليالى السياحية/يوم في مصر) ، و X60 (متوسط إنفاق السائح في الليلة الواحدة في مصر) ، و X61 (إجمالى الإيرادات السياحية المتحققة في مصر). ويلاحظ أيضاً أن قيم Sig T الخاصة بهذه المتغيرات المستقلة الأربعة جاءت متوافقة - إلى حد معقول - مع قيم إخطأ المعيارى لمل منها وهي على الترتيب: 1.49 ، 8.2 ، 4.5 ، 0.07 . وهو الأمر الذى يطمئن الباحث إلى صحة تقديرات هذه المعادلة وبالتالي الإستمرار في تحليلها إقتصادياً.

(4) ويأتى التفسير الإقتصادى لهذه المتغيرات المستقلة الأربعة من حيث علاقة كل منها بمنظومة الاقتصاد القومى المصرى متمثلة في إجمالى الناتج القومى المصرى على النحو التالى:

(أ) أن زيادة عدد السائحين الوافدين إلى مصر سنوياً بمقدار 0.712 وحدة سائح (مثلاً) سيؤدى إلى حدوث زيادة في الناتج القومى المصرى بمقدار وحدة واحدة (نقدية مثلاً).

(ب) وأن زيادة عدد الليالى السياحية/يوم في مصر بمقدار 1.754 وحدة (ليلة مثلاً) سيؤدى إلى حدوث زيادة في الناتج القومى المصرى مقدارها وحدة واحدة (نقدية مثلاً).

(ج) كذلك فإن زيادة مقدار ما ينفقه السائح في الليلة الواحدة التي يقضيها في مصر بمقدار 0.706 وحدة (نقود مثلاً) سيؤدى إلى حدوث زيادة في إجمالى الناتج القومى المصرى بمقدار وحدة واحدة أيضاً.

(د) من محصلة تحليل جملة النتائج السابقة تتضح جلياً صحة الفرض الثالث من فروض هذا البحث، وهو الفرض الذى يرى أن منظومة قطاع السياحة المصرى لها دور فعال ومؤثر في الاقتصاد القومى المصرى. وليس كما يقول ويروج البعض بأن دور السياحة في مصر دوراً هامشياً أو غير مؤثر مما يستوجب معه هدم الأهرام وتدمير معابد الكرنك وأبو سمبل... إلخ.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

- توصلت الدراسة إلى نموذج قياسي والذي عن طريقه أمكن من قياس مايلي:
 - مدى الكفاءة الإقتصادية المتحققة بسبب درجة أو مستوى جودة الموارد البشرية في فنادق العينة الثمانية.
 - أثر الكفاءة الإقتصادية لمنظومة السياحة في مصر على الإقتصاد القوي المصري.
- أن إجمالي عدد السائحين القادمين إلى مصر ظل في تزايد مستمر بصورة هادئة خلال الفترة من 1995 إلى 2005 ثم بصورة أكثر سرعة ووضوحاً خلال الفترة من 2005 إلى 2010، ثم إنخفض بعد ذلك بصورة لايعتبرها الباحث مفاجئة وذلك بسبب الآثار العكسية (المضادة) التي صاحبت ثورة 25 يناير 2011.
- وتوصلت الدراسة إلى تكوين الباحث لمصفوفة متغيرات تضمنت 65 متغيراً إقتصادياً (بدأت بعنصر الزمن متمثلاً في الفترة من 1995 إلى 2011، وأنتهت بإجمالي متحصلات الخدمات السياحية في مصر) معبرة عن مختلف جوانب النشاط الإداري (الخاص بالفنادق الثمانية الممثلة لعينة هذا البحث)، وعن مختلف صور الأنشطة السياحية المختلفة التي تؤديها هذه الفنادق، وعن مختلف صور الأطاء (الكفاءة) الإقتصادية سواء لهذه الفنادق الثمانية أو لمنظومة السياحة في مصر أو عن دور هذه المنظومة في الإقتصاد القومي المصري.
- وقد تم استخدام هذه المصفوفة في حساب وتقدير عدداً من المؤشرات والقياسات الإحصائية التي عاونته في تقدير وقياس درجة أو مستوى الكفاءة الإقتصادية (والإدارية) لهذه الفنادق الثمانية وأثر هذه الجودة على هذه الفنادق الثمانية ذاتها ثم على منظومة القطاع السياحي المصري.
- واستخدمت هذه المصفوفة أيضاً في حساب وتقدير عدداً آخر من المؤشرات والقياسات الإحصائية والتي ساعدته أيضاً في تقدير أثر الكفاءة الإقتصادية التي تحققت بالفعل لمنظومة قطاع السياحة المصري على المنظومة الأكبر وهي الإقتصاد القومي المصري.

(القدرات والمزايا التنافسية في الفنادق والدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعمها)

د. سعيد بخيت رزق بخيت

- وأثبتت الدراسة بالدليل العلمي (الرقم) أن درجة كفاءة التشغيل بالفنادق الثمانية لعينته وبالتالي (الكفاءة الإدارية والاقتصادية لهذه الفنادق)، هي درجة عالية جداً. وهي النتيجة التي جعلت الباحث ينتهي إلى قبول الفرض الثاني من فروض بحثه وهو الفرض القائل: "أن مستوى جودة الإدارة الفندقية بفنادق العينة الثمانية كانت السبب الرئيسي والفعال لتحقيق مستوى كفاءة اقتصادية راقى بهذه الفنادق الثمانية".
- كما توصلت الدراسة إلى رفض الفرض القائل: "أن سوق السياحة في مصر إنما هو سوق منافسة إحتكارية" إذ أثبت الباحث بما لا يدعو إلى مجال من شك أن سوق السياحة في مصر إنما هو سوق احتكار قلة.
- وتوصلت الدراسة إلى تحقيق الفرض القائل: "أن مستوى جودة الإدارة الفندقية بفنادق العينة الثمانية كانت السبب الرئيسي والفعال لتحقيق مستوى كفاءة اقتصادية بهذه الفنادق" والذي يؤدي إلى تأثير إيجابي على منظومة القطاع السياحي.
- كما توصلت الدراسة إلى قبول الفرض القائل: "أن منظومة قطاع السياحة المصري لها دور فعال ومؤثر في إقتصاد القومى المصرى".

ثانياً: التوصيات:

- وفي ضوء النتائج يوصى الباحث بما يأتى:
- ضرورة توعية المنظمات الفندقية بأهمية العملية التخطيطية للموارد البشرية وتطبيقها بشكل علمى دقيق من خلال توفير المعلومات الكافية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية داخل المنظمات، واستقطاب المتخصصين من ذوى الخبرة في مجال تخطيط الموارد البشرية.
- إهتمام القيادات الإدارية في المنظمات الفندقية لإستقطاب العاملين ذوى المقدره والكفاءة والخبرة، وتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتنشيط نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة بما يزيد من المقدره التنافسية لها.
- أن تسعى المنظمات إلى تطوير استراتيجياتها وممارساتها المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع مواردها الداخلية وبيئتها الخارجية.

- إجراء دراسات لتحليل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة الفندقية SWOT من أجل الوقوف على جوانب الضعف والتهديدات والإخفاق في أدائها وتحسينه والإستفادة من نقاط القوة والإستفادة من الفرص المتاحة لديها بما يؤهلها لتحقيق المقدره التنافسية.
- الإهتمام بالقطاع السياحي وقطاع الفنادق لما لهذا القطاع من دور هام للتنمية الإقتصادية بمصر، ويعتبر أحد المصادر الرئيسية لجلب النقد الأجنبي، كما أنه يُعد قطاعاً كثيف العمالة، وبالتالي يستوعب الكثير من الأيدي العاملة، ويتم ذلك عن طريق زيادة الإهتمام بالعمل على بناء المزايا التنافسية والتي لايمكن أن تتم إلا من خلال العمل على معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئية الخارجية، ونقاط القوة الضعف لدى هذا القطاع بوجه عام وعلى مستوى كل منظمة فندقية بوجه خاص.
- أن وجود العنصر البشري في المنظمات جعل منه المورد الرئيسي لاكتساب الميزة التنافسية وذلك لانها تقدم المعايير الاربعه المطلوبه (نادر وفريد, لايمكن ابداله, القدرة على الابتكار والابداع, بصعب تقليدة) بالاضافه الى ان العنصر البشري قابل للتطوير و تعلم مهارات عاليه حتى يصل الى كونه ذو كفاءة عاليه قادرة على تمييز الشركه عن منافسيها.
- أنه يجب على مدراء الموارد البشريه ادراك اهميه العنصر البشري والتواصل معه داخل المنظمه بطريقه فاعله بهدف الاستفاده القصوى من جهودهم وفكرهم وليتحقق من خلالهم اهداف المنظمه لكي تواصل مسيرتها كمنافس قوي في السوق.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع نظراً لأهميته في تخطيط الموارد البشرية لدعم التنافسية خصوصاً بقطاع الفنادق.

قائمة المراجع:

أولاً : الكتب العربية:

- أحمد سيد مصطفى، رؤية إستراتيجية معاصرة ، الناشر المؤلف، 2006
- ، التسويق العلمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، 2001.
- أحمد سعيد شماخ، التنافسية السياحية، مقالة بجريدة الجمهورية، الأربعاء 26 نوفمبر 2008 .
- أحمد عريقات وآخرون ، دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات ، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2010.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، كلية التجارة، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003.
- حسن إسماعيل إبراهيم الطافش ، إستخدام أسلوب التحسين المستمر كمدخل لرفع مستوى جودة الخدمة بقطاع الفنادق، رسالة غير منشورة لنيل درجة العضوية فى العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1999.
- خالد فهمى فتحى الخطيب، ظاهرة التلقى غير المشروع للأموال واثرها على الأمن الإقتصادي المصرى، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2011 .
- رانية أحمد عزمى، جامعة الأسكندرية، موقع على الإنترنت: rania.a.azmi@gmail.com، 2006.
- سامى عبد القادر سعيد، الخدمة الفندقية فى المطاعم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات الدولية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2007.
- عبد الرحمن توفيق، موسوعة المدربين الناجحون ماذا يفعلون ولا يفعلون، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، 2007.

- عبد القادر حاتم، اسرار تقدم اليابان، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الأولى ، 1999.
- عصام عزيز شريف، مقدمة فى الإقتصاد القياسى، الطبعة الثالثة ، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 2000.
- على عباس، إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام) ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.
- طه عبد المجيد عفيفي ، إدارة الخدمات الفندقية، جامعة المنوفية، المنوفية، 2000 .
- محمد صقر، خطط عمل لتعزيز العمالة وتحسين ظروف العمل فى قطاع السياحة المصرى، منظمة العمل الدولية، القاهرة، أغسطس 2005 .
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- منصور أحمد فهمى، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الكويت، وكالة المطبوعات، 2005 .
- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية فى مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- ياسين الكحلى، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، غير مبين سنة النشر.
- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، نتائج مسح العمالة بالعينة، نشرات مختلفة.

ثانياً: الكتب الأجنبية :

- John W. Newsrom and Keith Davis, Organizational Behavior ,Human Behavior At Work, 11th. Edition, McGraw-Hill, Boston, 2002.
- John M. Ivancevich, Human Resources Management, New York, McGraw Hill,2004.
- Noe Raymond, Hollenbeck John, Gerhart Barry, Wright Patrick, Gaining A Competitive Advantage, 4th. Ed., Mcgraw Hill, 2003 .
- Gatewood,R.D., and Field, H.S., Human Resources Selection,5th. Ed. Fort Worth, TX, Dryden Press, 2001.

- Jack Fitz and Barbra Davision, Human Resources management, V. 34, 1998.
- Laurie, BASSI and Daniel, Mc MURRER, «Maximizing Your Return on People», HARVARD BUSINESS REVIEW, USA BUSINESS REVIEW, March 2007, p 116.
- R. B. Duncan, Characteristics of Organizational Enviroment and perceived Enviromental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, 1992.
- Sttikhar Ghosh, making business senses of the internet, Harvard Business Review, March-April 1998.
- Valerie A. Personick, Industry output and Employment, Monthly Labor Review, Vol. 102, No 4, April1979. P. 3.
- World Economic Forum, World Competitiveness Report, Geneva, 1999.
- "الهيئة العامة للإستعلامات بعنوان :
http://www.sis.gov.eg/Ar/LastPage.aspx?Category_ID=503 ".

إعداد الباحث: دكتور/ سعيد بخيت رزق - مدرس بمعهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية
ايميل: said.bekhiet@gmail.com