

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ ودورها في تحسين جودة الخدمات

محمد محمود شعيب
إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة بني
سويف، مصر جامعة طيبة، السعودية
name_mohammed@yahoo.com

أحمد كرم النجار
إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة
السويس، مصر جامعة طيبة، السعودية
ahmed_karam@tourism.suez.edu.eg

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تبني، وتطبيق فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومعرفة دور هذه الاستراتيجيات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هذه الفنادق. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء (٤٥٠ استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بهذه الفنادق وعملاتها. تم تحليل البيانات المتحصل عليها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS V25. توصلت النتائج إلى أن فنادق العينة تطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأن أكثر هذه الاستراتيجيات تطبيقاً هي استراتيجية جودة حياة العمل، وأيضاً وجود تأثير إيجابي معنوي لهذه الاستراتيجيات في تحسين جودة الخدمات المقدمة. يوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بضرورة التأكيد على الاهتمام بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير قوي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال عقد الورش والدورات للعاملين التي توضح كيفية تطبيقها بصورة سليمة. التأكيد على الاهتمام بتوفير بيئة عمل صحية وأمنة لجميع العاملين بالفندق، الاهتمام بوجود مشاركة حقيقية بين الرؤساء والمؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات، الفنادق المصرية.

المقدمة

يقاس نجاح المنظمات وبصفة خاصة الفنادق بمدى اهتمامها بمكونها البشري، وقدرتها على إدارته، وتوجيهه بالشكل الصحيح، وذلك لأن العنصر البشري يعتبر من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة وأقوى دعائمها، فالأفراد في كل المستويات داخل الهيكل التنظيمي هم الذين يبيعون وينفذون ويجددون ويبتكرون، ومن ثم فإن تميزهم بالقدرات والخبرات والمهارات الإبداعية يساعد على تحقيق الكفاءة، والأداء المتميز؛ لذا تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أية منظمة مهما كان نوعها (العفيف، ٢٠١٨).

ومما لا شك فيه أن تخطيط وتنمية العنصر البشري بالشكل الذي يمكن الاعتماد عليه في مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة يتطلب مزيد من الانفتاح، ابتكار سلع وخدمات جديدة، استقبال الأفكار الجديدة، تدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابداع أثناء ممارسة أعمالهم، ومن ثم فقد اتسع نشاط إدارة الموارد البشرية ليشمل كافة الأنشطة الرئيسية من تحليل وتوصيف الوظائف، جذب واستقطاب الأفراد وتعيينهم، تخطيط الموارد البشرية، تطوير قدراتهم ومهاراتهم، تدريبهم، تقديم التعويضات لهم، إضافة إلى ذلك فإنه يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد في دمج استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في التدريب وجودته ودعمه وتقييمه، رغبة الموارد البشرية في التدريب، تكنولوجيا الموارد البشرية، جودة الحياة الوظيفية، تقييم الأداء (خدام، ٢٠٢٠).

يشهد القطاع الفندقي تنافساً شديداً بسبب رغبة المنشآت الفندقية في تقديم أفضل ما لديها لإرضاء العملاء، ومن ثم الاستحواذ على أكبر قدر من الحصة السوقية الذي ينعكس على تحقيق أعلى ربح. ونتيجة للتغيرات الهائلة في أنواق العملاء زاد حرص الفنادق على تقديم خدمات تفوق توقعاتهم لكسب رضاهم وولائهم الأمر الذي يسهم في دعم قطاع الفنادق المصرية في المستقبل ورفع كفاءتها (Elnagar et al., 2019). بناءً على ما سبق تتمثل أهمية البحث في توضيح دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفنادق المصرية.

مشكلة البحث

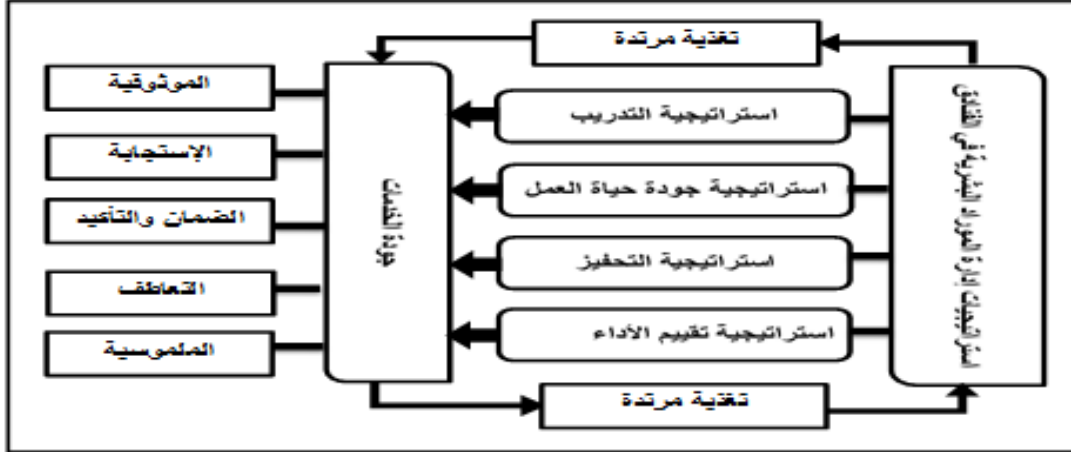
تعد الموارد البشرية على إختلاف أنواعها في المنشآت من أهم الموارد الإنتاجية على الإطلاق، كما تعتبر الأداة الاستراتيجية المرنة التي تمكن المنشأة من المنافسة في ظل الظروف المتغيرة والمتسارعة، ومن ثم حرصت المنشآت وبصفة خاصة المنشآت الفندقية على الاهتمام بترسيخ مهارات الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، استخدام كافة الآليات والأساليب التي تحسن من مستوى أدائها في تقديم الخدمات للعملاء بجودة عالية تحقق رضاهم وولائهم؛ ومن هنا يأتي البحث الحالي للإجابة على عدة تساؤلات: ما هو واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (جودة حياة العمل، التدريب، التطوير، تقييم الأداء) في الفنادق المصرية؟، ما مستوى جودة الخدمات المقدمة في الفنادق المصرية؟، ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفنادق المصرية؟.

أهداف البحث

١. التعرف على واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات في الفنادق محل الدراسة.
٢. قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفنادق محل الدراسة.

نموذج البحث

يوضح الشكل (١) نموذج البحث الذي تم استخلاصه من واقع الدراسات السابقة (Khera, 2010 ؛ Jery, 2013؛ الحسيني، ٢٠١٥ ؛ Matsuo, 2015 ؛ Wickramasinghe, 2015 ؛ Sharma et al., 2016 ؛ Shakerian et al., 2016 ؛ Chopera, 2017 ؛ Nuangjamnong et al., 2017 ؛ حسن، ٢٠١٧ ؛ أبو جليدة، ٢٠١٨ ؛ عيسى، ٢٠١٨ ؛ محمد و بلجات، ٢٠١٨ ؛ Elnagar et al., 2019 ؛ خدام و آخرون، ٢٠٢٠)، والذي يتمثل في المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (جودة الخدمات).



شكل (١): نموذج البحث.

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً للدراسات السابقة.

فروض البحث

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمات في الفنادق.
- توجد علاقة إنحدار معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغير جودة الخدمات في الفنادق.
- توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين في الفنادق حول أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقاً للعوامل الديموغرافية.

مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRMS Concept

قبل التطرق إلى مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد من تعريف الاستراتيجية التي تشير إلى تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، واختيار أفضل الطرق، وتخصيص الموارد الأساسية لغرض تحقيق الأهداف، حيث عرفها (Porter 1980) بأنها عملية خلق تنافسية للمنظمة لدى عملائها من خلال بناء وضع منفرد لها من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة التي تختلف عما يضعه المنافسون. كما أشار تركي (٢٠١٦) إلى أنها الطريقة التي تحدها المنظمة لإدارة خطوط الإنتاج المختلفة، وحدات الأعمال لتعظيم القيمة؛ وأضاف أن الاستراتيجيات الوظيفية تنطلق من خلال كافة أنشطة المنظمة التي تحقق أهدافها من تعظيم إنتاجية الموارد، وكثير من هذه الأنشطة تلعب دوراً مهماً في تحسين إنتاجية الأفراد من خلال الربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعالية المنظمة. أما عن تعريف إدارة الموارد البشرية فقد عرفها (Mondy 2007) بأنها مدة قدرة المنظمة على استخدام الأفراد لتحقيق أهدافها التنظيمية، في حين ذكر العفيف (٢٠١٨) أنها كافة الأنشطة الإدارية المتعددة المرتبطة بتحديد المنظمة لإحتياجاتها من الموارد البشرية وتطوير قدراتهم وخبراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

استناداً إلى تعريف الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها خطة بعيدة المدى تتكون من الأنشطة والسياسات التي تكون وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وهذه الخطة تشمل مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، والمستقبل الوظيفي لها، ويجب على المنظمات أن تمتلك تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية بإختيار أفضل العاملين، وتحديد الدور الاستراتيجي لهذه الموارد في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة للوصول إلى الأهداف المنشودة (Jery, 2013). كما أشار (Shakerian et al. 2016) إلى أنها الإعداد الصحيح للعنصر البشري من خلال زيادة معرفته وقدراته ومهاراته في الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده الأمر الذي يجعلها قادرة على العمل في جميع المجالات، وهذه الموارد يتم اختيارها وانتقاءها في ضوء ما يجري من إختيارات مختلفة. في حين عرفتها خدام وآخرون (٢٠٢٠) بأنها الطريقة المناسبة لوضع أهداف المنظمة طويلة الأجل، تحديد توجهاتها لتحقيق تلك الأهداف، أي أنها تمثل عملية نظامية يتم فيها تحديد كيفية الانتقال من الوضع الراهن إلى مستقبل المنظمة المرغوب.

من جميع ما سبق ذكره يعرف الباحثان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية اجرائياً بأنها الاستراتيجيات التي تتضمن كافة الاجراءات والسياسات والأنشطة الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، وتتمثل في (استراتيجية التدريب، استراتيجية جودة حياة العمل، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقييم الأداء) بما يتوافق ويتمشى مع الاستراتيجية العامة للفندق وأهدافه المستقبلية.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: الأهمية و مراحل البناء HRMS: Importance & Stages of Building

ذكر الكساسبة (٢٠١٥) العديد من الأهداف التي تحققها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومنها: (١) المشاركة في إعداد استراتيجية التغيير وتنفيذها؛ (٢) تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد؛ (٣) كفاءة استغلال الموارد المتاحة؛ (٤) المساهمة في مواجهة التحديات. كما أوضح كل من (Sharma et al. 2016) و حسن (٢٠١٧) أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء استراتيجيات الأعمال (جدول، ١).

جدول (١): أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء استراتيجيات الأعمال.

الاستراتيجية	السلوك الشخصي	استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء التطوير والتحسين
الابداع	- درجة معتدلة في الاهتمام بالجودة واهتمام معتدل بالكمية، واهتمام مقبول بالعمليات والنتائج وقبول مخاطر عالية وقبول درجة غموض عالية، وعدم امكانية التنبؤ. - مستوى عالي نسبياً من السلوك التعاوني المتفاعل.	- تقييم يعكس الانجاز والأداء طويل الأمد، والانجازات الجماعية طويلة الأمد. - معدلات الأجور تميل للانخفاض، ولكنها تسمح للعاملين بأن يكونوا من ضمن مالكي المنظمة كحزمة أسهم، وتوافر فرص أكبر في اختيارهم مزيج مكونات رواتبهم.
الجودة العالية	- اهتمام عال بالجودة، واهتمام عال بالعملية وانخفاض المخاطره، والنزاهة بأهداف المنظمة اهتمام معتدل بالكمية.	- مستويات عالية من اشراك الموظفين في إتخاذ القرارات وظروف عمل ووظائف وثيقة الصلة. - مستوى معتدل من الضمان للعاملين، وتدريب وتطوير

مستمرين للعاملين. - مزيج من معايير الأداء الشخصي والجماعي قصير الأمد ومتجهة نحو تحقيق الإنتاج.	- مستوى معتدل للسلوك المنفرد والتعاون.	
- مراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستعمالها في تحديد الأجور الداخلية حد أدنى من التدريب والتطوير للعاملين. - تصميم ضيق للوظائف ومهام ضيقة تحدد الماضي المهني الذي تشجع الخبراء والمتخصصين.	- أنشطه فردية مستقلة. - اهتمام كبير بالمخرجات، واهتمام بالنتائج، وأنشطة قليلة المخاطرة، ودرجة عالية من الثبات. - اهتمام معتدل بالجودة.	خفض التكلفة

المصدر: Sharma et al. (2016), p. 184

ولبناء الاستراتيجية فإنها تمر بـ ٦ مراحل منهجية تتمثل في: (١) دراسة وتحديد متطلبات رسالة ورؤية المنظمة؛ (٢) التحليل البيئي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛ (٣) صياغة وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ (٤) تطوير استراتيجية ووظائف إدارة الموارد البشرية؛ (٥) تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ (٦) تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية (حسن، ٢٠١٧).

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM Strategies

اختلفت آراء الباحثين حول عدد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن إجمالها من وجهة نظر الباحثان من خلال عمل مسح للدراسات السابقة (Khera, 2010 ؛ Jery, 2013 ؛ الحسيني، ٢٠١٥ ؛ Matsuo, 2015 ؛ Chopera, ؛ Shakerian et al., 2016 ؛ Sharma et al., 2016 ؛ Wickramasinghe, 2015 ؛ Nuangjamnong et al., 2017 ؛ 2017 ؛ حسن، ٢٠١٧ ؛ أبو جليدة، ٢٠١٨ ؛ عيسى، ٢٠١٨ ؛ محمد و بلجات، ٢٠١٨ ؛ Elnagar et al., 2019 ؛ خدام و آخرون، ٢٠٢٠)، إلى ما يلي:

استراتيجية التدريب Training Strategy: يهتم التدريب بجهود المنظمة المستقبلية التي تهدف لاكتساب العاملين في مختلف المستويات المهارات والمعارف التي من شأنها أن تطور سلوكياتهم بما يتلائم مع متطلبات الوظائف الحالية أو المستقبلية، وحديثاً اختلفت نظرة الشركات الكبرى للتدريب عما كان في الماضي، إذ ينظر للتدريب على أنه يتكون من ثلاثة عناصر مستدامة، وهي: التعلم، التدريب، التنمية، والتي ترتبط جميعها بالموارد البشري منذ لحظه تعيينه أو قبل التعيين الرسمي.

استراتيجية جودة حياة العمل Quality of Work Life Strategy: وتعتبر جودة العمل منظومة متكاملة تهدف إلى تحسين رأس المال البشري في القطاع الفندقي، ومن ثم يعد أداء العاملين حصيله استثمار معارف وقدرات ومهارات العاملين؛ يقصد بجودة حياة العمل مدى اهتمام المنظمة بجودة الحياة المادية والمعنوية كالمكافآت والأمان الوظيفي وفرص النمو في بيئة عمل الموظف، مما يزيد من رضاه وقابليته للتعلم داخل المنظمة، ومن تحقيق أهدافها؛ وتنطوي استراتيجية جودة حياة العمل على مجموعة من العناصر الأساسية (Elnagar et al., 2019; Derbali and Elnagar, 2020).

استراتيجية التحفيز Motivation Strategy: تحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على أفضل أداء من خلال وضع نظام للحوافز والمكافآت، وتنوع طرق الحوافز ما بين مادية ومعنوية؛ ولا بد أن ترتبط الحوافز بأهداف الموظفين والإدارة معاً، بحيث تتناسب الحوافز مع الجهود التي يبذلها الموظفون وتشجيعهم على الإبداع والابتكار (خدام و آخرون، ٢٠٢٠).

استراتيجية تقييم الأداء Performance Evaluation Strategy: حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة، لأنه يساعد على معرفة مدى التزام العاملين بإنجاز المهام المطلوبة منهم وفق معطيات العمل البناء؛ ويقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف والمهام المسندة إليهم، تحقيقهم للأهداف المطلوبة؛ ويعد تقييم أداء العاملين من مهام إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى إتقانهم للعمل، والقيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بهم، ومن ثم تحديد الحوافز والمكافآت بناء على الأداء المبذول؛ لذا تعتبر عملية التقييم من الاستراتيجيات الهامة لإدارة الموارد البشرية، لأنه يساعد الإدارات على العمل بحيوية ونشاط (Zhang et al., 2016). وأشار كل من حسن (٢٠١٧) ؛ (Derbali and Elnagar 2020) إلى أن استراتيجية تقييم الأداء

تحقق أهدافاً على ثلاثة مستويات، وهي: (١) على مستوى الفرد Individual: تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين لبذل كافة الجهود لتحقيق أهداف المنظمة حتى يفوز بالمكافآت والحوافز؛ (٢) على مستوى المدراء Managers: تنمية قدرات المدير في مجالات الاشراف والتوجه وإتخاذ القرارات والواقعية، التعرف إلي كيفية أداء العامل بشكل عملي وموضوعي؛ (٣) على مستوى المنظمة Organizations: وضع معدلات موضوعية لأداء العمل، تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي.

جودة الخدمات الفندقية: التعريف و الخصائص Quality of services Definition & Characteristics

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تعريف الخدمة الفندقية، حيث عرفت على أنها مجموعة من الأعمال التي تحقق للعملاء الراحة نتيجة شراء واستعمال الخدمات الفندقية خلال فترة إقامتهم في الفندق، وتحدد جودة الخدمات الفندقية من خلال مقارنة العميل للخدمات المقدمة له فعلياً بمستوى الخدمات التي كان يتوقعها خلال إقامته، حيث يصبح العميل غير راضياً إذا كانت مستوى الخدمات الفعلي أقل من المتوقع، يكون راضياً إذا كان مستوى الخدمات الفعلي أكبر من المتوقع (العزوي و الحوامدة، ٢٠١٠). وتتميز الخدمة الفندقية بمجموعة من الخصائص، وهي: (١) خدمات غير ملموسة Intangibility أي أنها ليست مادية، فلا يمكن إدراكها؛ (٢) الفئائية Perishability: حيث لا يمكن تخزينها كما هو الحال في السلع المادية؛ (٣) التلازم Inseparability: حيث يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس المكان؛ (٤) عدم التجانس Heterogeneity بمعنى عدم القدرة على تصنيف الخدمات الفندقية كما هو الحال في السلع المادية؛ (٥) موسمية النشاط؛ (٦) ارتفاع نسبة الأصول الثابتة؛ (٧) إنسانية النشاط (علي و عاتي، ٢٠١٦).

ذكر الناصري و آخرون (٢٠١٩) أنه يمكن تلخيص مداخل جودة الخدمة في ثلاثة مداخل، وهي: (١) الجودة الفنية: وتعني قابلية الخدمة للقياس من قبل عملاء المنظمة ومقدم الخدمة؛ (٢) الجودة الوظيفية: وتعني الطريقة التي تقدم بها الخدمة، حيث يتأثر العملاء بطريقة تقديم الخدمة، ومن ثم فإنه من الصعب قياس الجودة الوظيفية للخدمة بموضوعية؛ (٣) جودة الامكانيات: وتشمل المباني، الأدوات، الأثاث التي تساعد المنظمة على تقديم الخدمة (الشكل، ٢).



شكل (٢): مداخل جودة الخدمات.

المصدر: الناصري و آخرون (٢٠١٩)، ص ١٩٥.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الدراسات السابقة وتفسير البيانات الاحصائية، وتوضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث. تكون مجتمع البحث من مدينة شرم الشيخ نظراً لاحتوائها على أكبر عدد من الفنادق في مصر؛ تم توزيع عدد ٤٥٠ استمارة على كل من العملاء ومدراء الموارد البشرية والعاملين بـ ٢٥ فندقاً من الفنادق الخمس نجوم، وتم إختيار هذه الفئة كونها أكثر فية تطبيقاً للاتجاهات الحديثة. تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة من أحدث دليل للفنادق المصرية من إجمالي ٤٣ فندقاً، أي ما يعادل % (دليل الفنادق

لمصرية، الإصدار ٣٤ لعام ٢٠١٥/٢٠١٦)، تحصل على عدد ٤٠٠ استمارة، استبعد منها ٤٥ استمارة غير مستوفاة، ليلج إجمالي عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل ٣٥٥ استمارة بمعدل استجابة 78.9%، وهذا ما إتفق مع (Krejcie and Morgan, 1970) الذي أشار إلى أن عدد العينة المطلوب من مجتمع دراسته يزيد أفراده عن ١٠٠ ألف لابد أن يكون ٣٨٥ مفردة أو أكثر. ولأن مجتمع البحث يزيد عددهم عن ١٠٠ ألف، ومن ثم فإن العدد المفترض توزيعه هو ٣٨٥ أو أكثر؛ كما اعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية، والتي قسمت إلى ثلاثة أجزاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وبموجب هذا المقياس فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية هي (١ - ١.٨٠ - منخفض جداً، ١.٨١ - ٢.٦٠ - منخفض، ٢.٦١ - ٣.٤٠ - متوسط، ٣.٤١ - ٤.٢٠ - مرتفع، ٤.٢١ - ٥ - مرتفع جداً)، شمل الجزء الأول من الاستقصاء على البيانات الشخصية لعينة البحث، الجزء الثاني بيانات حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الذي استقتلت أسئلته من الدراسات (Khera, 2010؛ Jery, 2013؛ الحسيني، ٢٠١٥؛ Matsuo, 2015؛ Wickramasinghe, 2015؛ Sharma et al., 2016؛ Nuangjamnong et al., 2017؛ Chopera, 2017؛ Shakerian et al., 2016؛ محمد و بلجات، ٢٠١٨؛ Elnagar et al., 2019؛ أبو جليدة، ٢٠١٨؛ عيسى، ٢٠١٨؛ Xing et al., 2019؛ آخرون، ٢٠٢٠)، والثالث حول متغير جودة الخدمات المقدمة الذي تم الاعتماد على مقياس ServPerf الذي قدمه (Cronin and Taylor, 1992) والمتمثل في (١) الجوانب الملموسة Tangibles؛ (٢) الاعتمادية Reliability؛ (٣) الاستجابة Responsiveness؛ (٤) الأمان Assurance؛ (٥) التعاطف Empathy.

وقام الباحثان بتحليل البيانات المجمع احصائياً باستخدام برنامج SPSS V25، تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب درجة الصدق والثبات، كما تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي، وذلك للحصول على كل من التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعدلات الانحراف المعياري لأجوبة مفردات العينة، تحليل معامل الارتباط واختبار معامل الانحدار لتحقيق أهداف البحث، بالإضافة إلى اختباري Mann-Whitney U و Kruskal-Walls H للتعرف على مدى وجود أي فروق معنوية بين عينة البحث تجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل النوع، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة.

النتائج والمناقشة

أولاً: اختبار الثبات والصدق Scale Reliability

أظهرت النتائج بالجدول (٣) أن مقياس أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغير جودة الخدمات في الفنادق قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت ما بين 0.855 و 0.935، كذلك تراوحت قيم معامل الصدق بين 0.925 و 0.967. ما يعني أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة البحث، ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، إذ تجاوز معامل ألفا كرونباخ 0.6 وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran and Bougie, 2013). وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق المشار إليها جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

جدول (٣): نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

المتغير / البعد	عدد المفردات	معامل Cronbach's Alpha	معامل المصادقية
متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية		0.906	0.951
- استراتيجية التدريب	5	0.916	0.957
- استراتيجية جودة حياة العمل	5	0.855	0.925
- استراتيجية التحفيز	4	0.867	0.931
- استراتيجية تقييم الأداء	5	0.871	0.933
متغير جودة الخدمات		0.935	0.967

.959	.919	4	- الجوانب المادية أو الملموسة
.962	.925	3	- الاعتمادية والثقة
.962	.926	2	- الاستجابة
.958	.918	3	- الضمان والأمان فى تقديم الخدمة
.954	.911	4	- التعاطف

ثانياً: اختبار الاحصاءات الوصفية لمقياس البحث

تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث

يوضح جدول (4) البيانات الشخصية لعينة البحث، حيث أظهر أن ٢٦٠ عاملاً من العاملين بالفنادق ذكور بنسبة 73.2%، بينما ٩٥ فقط من الإناث بنسبة 26.8%، مما يوضح التفوق الملحوظ للذكور على الإناث كعاملين بالأقسام المختلفة في الفنادق محل البحث والدراسة. وعلى صعيد الحالة الاجتماعية وجد أن عدد العاملين المتزوجين يفوق عدد الغير متزوجين إذ بلغ ٢٨٠ بنسبة 78.9%، وبلغ عدد الغير متزوجين ٧٥ بنسبة 21.1%. وعن السن يتضح وجود تفوق العاملين في المرحلة العمرية الوسطى من ٣٠ إلى ٤٥ عاماً، حيث بلغ عددهم 200 عاملاً بنسبة 56.3%، تلاهم العاملين الأقل من ٣٠ عاماً وعددهم 105 بنسبة 29.6%، ثم العاملين الأكبر من ٤٥ عاماً وعددهم 50 بنسبة 14.1%. وعن المستوى التعليمي للعاملين وجد أن 235 عاملاً بنسبة 66.2% حاصلون على مؤهلات عليا "بكالوريوس"، تلاهم العاملين الحاصلون على مؤهلات متوسطة وعددهم 90 بنسبة 25.4%، ثم العاملين الحاصلون على دراسات عليا وعددهم 30 بنسبة 8.4%. وعن سنوات الخبرة وجد أن أغلب العاملين بالعينة ذو خبرة حديثة أقل من ٥ أعوام، إذ بلغ عددهم 255 عاملاً بنسبة 71.8%، ثم عاملين لديهم سنوات خبرة بين ٥: ١٠ سنوات، وعددهم 80 عاملاً بنسبة 22.5%، وجاء في المرتبة الأخيرة العاملين الذين تخطت سنوات خبرتهم ١٠ سنوات وبلغ عددهم 20 عاملاً بنسبة 5.7%. وعن نمط إدارة الفنادق التابع لها العاملون وجد أن ٢٤٥ عامل بنسبة 69.1% من إجمالي العينة يتبعون سلاسل فندقية، بينما ١١٠ عامل بنسبة 30.9% يتبعون فنادق مستقلة.

جدول (4): البيانات الشخصية لعينة البحث.

النسبة %	التكرار	البيان	
73.2	260	ذكر	الجنس
26.8	95	أنثى	
78.9	٢٨٠	متزوج	الحالة الاجتماعية
21.1	٧٥	غير متزوج	
29.6	١٠٥	أقل من ٣٠ عام	السن
56.3	٢٠٠	من ٣٠ : ٤٥	
14.1	٥٠	أكبر من ٤٥	
66.2	٢٣٥	مؤهل متوسط	المستوى التعليمي
25.4	٩٠	مؤهل عالي " بكالوريوس "	
8.4	٣٠	دراسات عليا	
71.8	٢٥٥	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
22.5	٨٠	من ٥ : ١٠ سنوات	
5.7	٢٠	أكثر من ١٠ سنوات	
69.1	٢٤٥	سلاسل فندقية	نمط الإدارة
30.9	١١٠	إدارة مستقلة	

تحليل الاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

لمعرفة مدى تطبيق الفنادق موضع البحث لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ تم إجراء اختبار الاحصاءات الوصفية لهذا المتغير، حيث يظهر جدول (5) أن الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين على المفردات المرتبطة:

- بعد استراتيجية التدريب جاءت مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.09 بنسبة 81.8% وانحراف معياري 603. ، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تشمل برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الفندق) بمتوسط حسابي بلغ 4.26 بنسبة 85.2%، في حين جاءت أقل إجابات للعاملين على المفردة التي تنص على (يخصص الفندق موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديه) بمتوسط حسابي بلغ 3.68 بنسبة 73.6%. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للمفردات بين 657. و 969. ، قيم الإلتواء بين 148. و 807. وقيم التفرطح بين 136. و 995. وجميع هذه النسب مقبولة Hair et al., (2006).

- بعد استراتيجية جودة حياة العمل جاءت مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.16 بنسبة 83.2% وانحراف معياري 670. ، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تتوافر لدى الفندق بيئة عمل صحية وأمنة) بمتوسط حسابي بلغ 4.23 بنسبة 84.6%، في حين جاءت أقل إجابات للعاملين على المفردة التي تنص على (يشارك الرؤساء والمؤوسين في عملية اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي بلغ 4.08 بنسبة 81.6%. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للمفردات بين 715. و 954. ، قيم الإلتواء بين 201. و 557. وقيم التفرطح بين 131. و 976. وجميع هذه النسب مقبولة (Hair et al., 2006).

- بعد استراتيجية التحفيز جاءت مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.12 بنسبة 82.4% وانحراف معياري 681. ، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (يساهم التحفيز مساهمة إيجابية في الفاعلية العامة للفندق) بمتوسط حسابي بلغ 4.18 بنسبة 83.6%، في حين جاءت أقل إجابات للعاملين على المفردة التي تنص على (تساعد الحوافز موظفي الفندق على تحقيق الرضا عن أداء وظائفهم) بمتوسط حسابي بلغ 4.05 بنسبة 81%. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للمفردات بين 786. و 919. ، قيم الإلتواء بين 102. و 585. وقيم التفرطح بين 176. و 892. وجميع هذه النسب مقبولة (Hair et al., 2006).

- بعد استراتيجية تقييم الأداء جاءت مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.06 بنسبة 81.2% وانحراف معياري 759. ، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (يتم تقييم أداء العاملين في الفندق بطريقة موضوعية) بمتوسط حسابي بلغ 4.21 بنسبة 84.2%، في حين جاءت أقل إجابات للعاملين على المفردة التي تنص على (يتم تقييم أداء العاملين من قبل الرؤساء المباشرين وفق نموذج خاص بالفندق) بمتوسط حسابي بلغ 3.95 بنسبة 79%. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للمفردات بين 812. و 1.01 ، قيم الإلتواء بين 211. و 866. وقيم التفرطح بين 251. و 969. وجميع هذه النسب مقبولة (Hair et al., 2006).

جدول (٥): إختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

مستوى التحقق	التفرطح Kurtosis		الالتواء Skewness		Range	Max	Mini	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي Mean		المتغيرات
	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	%	Std. Deviation	Statistic	
مرتفع	.258	.642	.129	.356	4	5	1	82.2	.601	4.11	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
مرتفع	.258	.658	.129	.599	4	5	1	81.8	.603	4.09	- استراتيجية التدريب
مرتفع جداً	.258	.262	.129	.466	4	5	1	85.2	.887	4.26	١. تشمل برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الفندق.
مرتفع	.258	.242	.129	.807	4	5	1	82.6	.657	4.13	٢. عملية التدريب مجدولة وتخضع للتقييم المستمر.
مرتفع	.258	.995	.129	.348	4	5	1	82.8	.911	4.14	٣. يتم الترشح للدورت التدريبية على أسس موضوعية وليست شخصية.
مرتفع	.258	.136	.129	.148	4	5	1	73.6	.940	3.68	٤. يخصص الفندق موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديه.
مرتفع جداً	.258	.545	.129	.564	4	5	1	85	.969	4.25	٥. يستخدم الفندق نتائج التغذية العكسية بهدف تطويرها نحو الأفضل.
مرتفع	.258	.423	.129	.983	4	5	1	83.2	.670	4.16	- استراتيجية جودة حياة العمل
مرتفع جداً	.258	.131	.129	.294	4	5	1	84.6	.954	4.23	٦. تتوافر لدى الفندق بيئة عمل صحية وآمنة.
مرتفع	.258	.976	.129	.326	4	5	1	81.6	.715	4.08	٧. يشارك الرؤساء والمرؤوسين في عملية اتخاذ
مرتفع	.258	.909	.129	.557	4	5	1	82.8	.746	4.14	٨. يقدم الفندق خدمات اجتماعية مميزة للعاملين.
مرتفع	.258	.162	.129	.422	4	5	1	84	.902	4.20	٩. يوجد اهتمام واضح بطبيعة المسار الوظيفي
مرتفع	.258	.275	.129	.201	4	5	1	83.8	.889	4.19	١٠. تقوم النقابات العمالية بدور فعال للمحافظة على حقوق العاملين في الفندق.

مرتفع	.258	.923	.129	.830	4	5	1	82.4	.681	4.12	- استراتيجية التحفيز
مرتفع	.258	.539	.129	.158	4	5	1	83.2	.877	4.16	١١. يعتمد الفندق على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على الأداء بكفاءة.
مرتفع	.258	.176	.129	.102	4	5	1	82.4	.919	4.12	١٢. تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين.
مرتفع	.258	.892	.129	.585	4	5	1	81	.807	4.05	١٣. تساعد الحوافز موظفي الفندق على تحقيق الرضا عن أداء وظائفهم.
مرتفع	.258	.251	.129	.248	4	5	1	83.6	.786	4.18	١٤. يساهم التحفيز مساهمة إيجابية في الفاعلية العامة للفندق.
مرتفع	.258	.760	.129	.655	4	5	1	81.2	.759	4.06	- استراتيجية تقييم الأداء
مرتفع	.258	.601	.129	.340	4	5	1	83.4	.812	4.17	١٥. تتوفر في المسؤولين عن عملية التقييم درجة عالية من العدالة.
مرتفع جداً	.258	.555	.129	.402	4	5	1	84.2	.967	4.21	١٦. يتم تقييم أداء العاملين في الفندق بطريقة
مرتفع	.258	.969	.129	.411	4	5	1	80.6	1.01	4.03	١٧. توجد معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء
مرتفع	.258	.251	.129	.218	4	5	1	79	.910	3.95	١٨. يتم تقييم أداء العاملين من قبل الرؤساء المباشرين وفق نموذج خاص بالفندق.
مرتفع	.258	.387	.129	.866	4	5	1	79.4	.948	3.97	١٩. يساعد تقييم أداء موظفي الفندق على تحقيق الرضا عن أداء وظائفهم.

كما يتبين من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام للأبعاد، بلغ 4.11 بنسبة 82.2% بانحراف معياري 601. وهذا يعني أن درجة تطبيق متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة. وتدل هذه النتائج على أن العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ يقرون بأن إدارات هذه الفنادق تسعى لتطبيق مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال توفير البرامج التدريبية للعاملين في كل المستويات الإدارية، تخصيص الميزانيات لها حتى تكون مستمرة، مع توفير خدمات متميزة لهم في ظل بيئة عمل صحية وأمنة، وتقديم كافة أشكال الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على الأداء بكفاءة وفعالية، ضرورة تقييمهم من خلال معايير واضحة. أيضاً أكد كل من (Sharma et al. (2016)؛ حسن (٢٠١٧) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تحقق الجودة العالية حيث تحقق مستويات عالية من إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وظروف عمل ووظائف وثيقة الصلة، مستوى معتدل من الضمان للعاملين، وتدريب وتطوير مستمرين للعاملين، مزيج من معايير الأداء الشخصي والجماعي قصير الأمد ومتجهة نحو تحقيق الإنتاج.

لمعرفة مدى تطبيق الفنادق موضع البحث لمتغير جودة الخدمات المقدمة؛ تم إجراء اختبار الاحصاءات الوصفية لهذا المتغير، حيث يظهر جدول (٦) أن الأجوبة المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد جودة الخدمات كانت متقاربة بمتوسطات حسابية بين المرتفعة والمرتفعة جداً للأبعاد الخمسة وهي: بعد الإستجابة الذي احتل المرتبة الأولى من حيث الموافقة على تطبيقه بمتوسط حسابي 4.26 بنسبة 85.2% وبانحراف معياري 677. وبعد الضمان والتأكيد بمتوسط حسابي 4.18 بنسبة 83.6% وبانحراف معياري 747. وبعد الموثوقية بمتوسط حسابي 4.09 بنسبة 81.8% وبانحراف معياري 742. وبعد العاطفية بمتوسط حسابي 3.96 بنسبة 79.2% وبانحراف معياري 718. وأخيراً بعد الملموسية الذي سجل أدنى قيمة بمتوسط حسابي 3.88 بنسبة 77.6% وبانحراف معياري 823. كما تراوحت قيمة الالتواء للأبعاد الخمسة بين 537. و 920. وكذلك تراوحت قيمة التفرطح بين 187. و 752. وهي نسب مقبولة وتدل على أن قيم المتوسط الحسابي تقترب إلى حد ما من الوسيط؛ كما يتبين من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام للأبعاد الخمسة مجتمعة بلغ 4.08 بنسبة 81.6%، وهذا يعني أن درجة تطبيق أبعاد جودة الخدمات كانت مرتفعة. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يقرون بأن إدارات الفنادق ما زالت تسعى لتطبيق مفهوم جودة الخدمات من خلال تلبية حاجات ورغبات العملاء بسرعة، معالجة شكاواهم والتواصل المستمر والدائم معهم، توفير كل مستلزمات الراحة للعميل بما يؤمن تقديم خدمة متميزة، التعامل مع العملاء بلطف، والرد على استفساراتهم فوراً.

جدول (٦): إختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير جودة الخدمات.

الدرجة	التفرطح		الالتواء		Range	Max	Mini	النسبة النئوية	المتوسط الحسابي		المتغيرات
	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic					Mean	Std. Deviation	
مرتفع	.258	.288	.129	.766	4	5	1	81.6	.656	4.08	متغير جودة الخدمات
مرتفع	.258	.752	.129	.631	4	5	1	81.8	.742	4.09	- الموثوقية
مرتفع	.258	.585	.129	.434	4	5	1	79.4	1.04	3.97	٢٠. تعتبر حاجات ورغبات العملاء هي الهدف
مرتفع	.258	.338	.129	.783	4	5	1	80.2	1.09	4.01	٢١. يتم حل مشاكل العملاء بشكل مستمر.
مرتفع جداً	.258	.542	.129	.244	4	5	1	84.4	.687	4.22	٢٢. يتم تلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل
مرتفع	.258	.851	.129	.202	4	5	1	83.6	.804	4.18	٢٣. يمتلك الفندق سجلات دقيقة ومنظمة يمكن
مرتفع جداً	.258	.187	.129	.864	4	5	1	85.2	.677	4.26	- الاستجابة
مرتفع جداً	.258	.403	.129	.274	4	5	1	85.6	.878	4.28	٢٤. يحصل العميل على الخدمة في الوقت
مرتفع	.258	.653	.129	.153	4	5	1	86	.721	4.30	٢٥. يرد العاملون فوراً على استفسارات العملاء.
مرتفع	.258	.528	.129	.338	4	5	1	84.2	.815	4.21	٢٦. العاملون لديهم الرغبة في تلبية حاجات
مرتفع	.258	.515	.129	.537	4	5	1	83.6	.747	4.18	- الضمان والتأكيد
مرتفع جداً	.258	.722	.129	.903	4	5	1	84.6	.949	4.23	٢٧. يساعد سلوك العاملين بالفندق على شعور
مرتفع	.258	.757	.129	.538	4	5	1	82.8	.789	4.14	٢٨. يتم تنمية الأمانة الشخصية لدى العاملين في
مرتفع	.258	.276	.129	.551	4	5	1	79.2	.718	3.96	- العاطفية
مرتفع جداً	.258	.701	.129	.112	4	5	1	84.4	.768	4.22	٢٩. يتحلى العاملون بالأدب وحسن الخلق.
مرتفع	.258	.921	.129	.431	4	5	1	78	.936	3.90	٣٠. يتم التعامل مع العملاء بلطف.
مرتفع	.258	.457	.129	.583	4	5	1	75.2	1.05	3.76	٣١. يقدر العاملون ظروف العميل ويتعاطفون
مرتفع	.258	.395	.129	.920	4	5	1	77.6	.823	3.88	- الملموسية
مرتفع	.258	.630	.129	.662	4	5	1	76	1.16	3.80	٣٢. يمتلك الفندق تسهيلات مادية ملائمة وجذابة.

مرتفع	.258	.554	.129	.827	4	5	1	79	.872	3.95	.٣٣. يتناسب المظهر العام للفندق من التصميم الداخلي مع نوع الخدمة المقدمة.
مرتفع	.258	.612	.129	.719	4	5	1	74.2	.1.25	3.71	.٣٤. يوفر الفندق كل مستلزمات الراحة للعميل بما به من تقديم خدمة متميزة.
مرتفع	.258	.621	.129	.330	4	5	1	80.8	.733	4.04	.٣٥. يعمل الفندق على إدخال كل ما هو جديد من تقنيات في مجال تقديم الخدمة.

ثالثاً: اختبار فروض البحث

الفرض الأول ينص على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمات".

لمعرفة مدى صحة الفرض من عدمه، تم استخدام معامل بيرسون بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمات، وقد أظهر جدول (٧) وجود ارتباط معنوي قوي بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية جودة حياة العمل، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقييم الأداء)، وأبعاد جودة الخدمات (الجوانب المادية أو الملموسة، الاعتمادية والثقة، الاستجابة، الضمان والأمان في تقديم الخدمة، التعاطف)، وتراوح معامل الارتباط بين 0.625 حد أدنى، 0.827 حد أقصى، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. ويمكن تفسير وجود ذلك الارتباط بأن أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ربما تؤثر في أبعاد جودة الخدمات، ومن ثم ثبت صحة الفرض الأول. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Matsuo, 2015) التي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين خلق ونقل المعرفة وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وأيضاً وجود تأثير إيجابي بين القيادة الفعالة ومعايير التميز في الشركة (تدريب وتطوير الموارد البشرية، المشاركة والالتزام من الموارد البشرية، التكمين، التحسين المستمر للجودة، خدمة العملاء، التركيز على النتائج).

جدول(7): معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أبعاد جودة الخدمات.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية جودة الخدمات	استراتيجية التدريب	استراتيجية جودة حياة العمل	استراتيجية التحفيز	استراتيجية تقييم الأداء	الجوانب المادية أو الملموسة	الاعتمادية والثقة	الاستجابة	الضمان والأمان في تقديم الخدمة	التعاطف
استراتيجية التدريب	1								
استراتيجية جودة حياة العمل	0.686	1							
استراتيجية التحفيز	0.724	0.779	1						
استراتيجية تقييم الأداء	0.667	0.793	0.646	1					
الجوانب المادية أو الملموسة	0.713	0.718	0.827	0.752	1				
الاعتمادية والثقة	0.705	0.771	0.784	0.625	0.718	1			
الاستجابة	0.745	0.704	0.627	0.635	0.702	0.639	1		
الضمان والأمان في تقديم الخدمة	0.652	0.717	0.699	0.706	0.772	0.701	0.745	1	
التعاطف	0.685	0.693	0.712	0.736	0.750	0.671	0.680	0.796	1

All Correlations are significant at 0.01 level.

الفرض الثاني ينص على "توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغير جودة الخدمات".

لمعرفة مدى صحة الفرض من عدمه، تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد أظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول (8) أن نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة في الفنادق جاءت على النحو التالي:

توجد علاقة انحدار طردية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التدريب ومتغير جودة الخدمات ($\text{Sig} = 0.000$)، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة ($\beta = 0.460$) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل استراتيجية التدريب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع جودة الخدمات بمقدار 0.460 وحدة، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية، كما تبرهن قيمة اختبار $T = 3.41$ صحة وثبوت هذه العلاقة.

توجد علاقة انحدار طردية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية جودة حياة العمل ومتغير جودة الخدمات ($\text{Sig} = 0.000$)، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة ($\beta = 0.311$) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل استراتيجية جودة حياة العمل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع جودة الخدمات بمقدار 0.311 وحدة، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية، كما تبرهن قيمة اختبار $T = 5.88$ صحة وثبوت هذه العلاقة.

توجد علاقة انحدار طردية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التحفيز ومتغير جودة الخدمات ($\text{Sig} = 0.000$)، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة ($\beta = 0.231$) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع جودة الخدمات بمقدار 0.231 وحدة، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية، كما تبرهن قيمة اختبار $T = 4.77$ صحة وثبوت هذه العلاقة.

توجد علاقة انحدار طردية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تقييم الأداء ومتغير جودة الخدمات ($\text{Sig} = 0.000$)، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة ($\beta = 0.273$) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل استراتيجية تقييم الأداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع جودة الخدمات بمقدار 0.273 وحدة، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية، كما تبرهن قيمة اختبار $T = 6.26$ صحة وثبوت هذه العلاقة.

أيضاً تبين أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت 230.1 وثبت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 0.001 ، بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج R^2 بـ ٧٢% ويعني ذلك أن أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل تفسر 36% من التغير في متغير جودة الخدمات، أما الباقي ٦٤% يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وللخطأ العشوائي. ومن ثم فقد ثبت صحة الفرض بوجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفنادق.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من Khera (2010) و أبو جليدة (٢٠١٨) اللذين توصلا إلى وجود تأثير قوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التحفيز، التخطيط، مشاركة العاملين، التطوير والتدريب، التعويض) في أداء العاملين. وأيضاً مع دراسة (Wickramasinghe, 2015) التي توصلت إلى وجود تأثير قوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب، المشاركة، المواهب) في جودة الخدمة المقدمة في شركات التعاقد الخارجي بسريلانكا، وأن بعد التدريب أكثر الأبعاد أهمية وتأثير في جودة الخدمة المقدمة. كما أوضح كل من (Nuangjamnong et al., 2017) و (Chopra (2017) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي مما يؤثر على تمكن مدراء الموارد البشرية من تصميم أفضل البرامج التشغيلية. بينما أكدت دراسة (محمد و بلجات، ٢٠١٨) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، القيادة، الاتصالات) تعمل على الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي (ضعف القدرة على التأثير، غربة الذات، ضياع المعنى، ضعف العلاقات مع الآخرين، نقص المعايير).

في حين لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (خدام و آخرون، ٢٠٢٠) التي أجراها على المنظمات الذكية في محافظة عمان/الأردن، وثبت وجود تأثير إيجابي مباشر لاستراتيجيات (الاستقطاب والتعيين، التحفيز) بينما لم تحقق استراتيجيات (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) أي تأثير مباشر وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأخرى في هذه المنظمات.

جدول (٨): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمات.

المتغير التابع (جودة الخدمات)					المتغيرات المستقلة
Sig	F	Sig.	T	β	
.000	230.1	.001	3.41	.460	استراتيجية التدريب
		.000	5.88	.311	استراتيجية جودة حياة العمل
		.000	4.77	.231	استراتيجية التحفيز
		.000	6.26	.273	استراتيجية تقييم الأداء
$R^2 = .72$					

الفرض الثالث ينص على "توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العاملين تجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ترجع إلى العوامل الديموغرافية أو البيانات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)".

لمعرفة صحة الفرض من عدمه تم استخدام مقياس Mann-Whitney U للفروق الثنائية، مقياس Kruskal-Wallis H للفروق الثلاثية.

تحليل معامل مان وتني Mann-Whitney U للتعرف على ما إذا كانت هناك أية فروق معنوية بين العاملين تجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ترجع إلى متغيري الجنس والحالة الاجتماعية؛ حيث أظهرت نتائج جدول (٩) أن مدى المتوسط الحسابي لأجوبة عينة البحث يميل نحو الذكور 191.1 أكثر منه في الإناث 173.2 مما يدل على انتشار مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بين الذكور أكثر منها في الإناث. كما يتضح أيضاً أن مدى المتوسط الحسابي لفئة العاملين المتزوجين ١٦٥.٢ أكثر منه لغير المتزوجين ١٣٢.٧، وبالتالي فاستراتيجيات التدريب وجودة حياة العمل والتحفيز وتقييم الأداء التي يتمتع بها الذكور أو المتزوجين ربما تلعب دوراً في زيادة معدلات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أكثر من الإناث أو غير المتزوجين مما يؤكد النتائج المذكورة في جدول (٦) التي تؤكد على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيسى (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود فروق جوهريّة بين العاملين بالجامعات الأردنية حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وطبيعة العمل.

جدول (٩): تحليل Mann-Whitney U بين عينة البحث تجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقاً للنوع والحالة الاجتماعية.

أوجه الفروق بين عينة البحث				المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	النوع	
.000	191.1	260	ذكر	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
	173.2	95	أنثى	
	مدى المتوسط	عدد المفردات	الحالة الاجتماعية	
	165.2	٧٥	غير متزوج	
	132.7	٢٨٠	متزوج	

كما تم إجراء تحليل معامل كروسكال والاس Kruskal-Wallis H للتعرف على ما إذا كانت هناك أية فروق معنوية بين العاملين تجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ترجع إلى متغيرات السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري؛ حيث أظهرت نتائج جدول (١١) أن مدى المتوسط لعينة البحث وفق السن يرتب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تنازلياً من الأكبر من ٤٥ عام وحتى الأقل من ٣٠ عام (203.6 ، 165.3 ، 155.8)، أي أنه كلما تقدم العامل في السن كلما زادت معدلات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية،

الأمر الذي قد يرجع إلى أن العاملين الذين يزيد سنهم عن ٤٥ عام قد تخلق لديهم نوعاً من الاستقرار الوظيفي أو قد يكون مطبقين أكثر لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وعن المستوى التعليمي الذي يشغله العامل نجد نفس الترتيب التنازلي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من المستوى التعليمي الأعلى حتى الأقل (٢٠١.٩ ، ١٩٢.٧ ، ١٥٢.١)، أي كلما ارتفع المستوى التعليمي للعامل كلما ارتفعت لديه مستويات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وعلى صعيد سنوات الخبرة، نجد أن مدى المتوسط الحسابي وفقاً لسنوات الخبرة يرتب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تنازلياً من مستويات الخبرة الأعلى حتى الأقل (٢٢٤.٣ ، ١٤٦.٥ ، ١٢٦.٢)، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كلما زادت معدلات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والعكس. ومن خلال الجدول (٩) ، (١٠) فقد ثبت صحة الفرض الثالث.

جدول (١٠): تحليل الفروق Kruskal-Walls H بين عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقاً للسن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

أوجه الفروق بين عينة البحث				المتغير المستقل
المتغير المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	السن	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
.000	203.6	٥٠	أكثر من ٤٥	
	165.3	٢٠٠	من ٣٠ : ٤٥	
	155.8	١٠٥	أقل من ٣٠	
	مدى المتوسط	عدد المفردات	مستوى التعليم	
	201.9	٣٠	دراسات عليا	
	192.7	٩٠	مؤهل عال	
	152.1	٢٣٥	متوسط	
	مدى المتوسط	عدد المفردات	سنوات الخبرة	
	224.3	٢٠	أكثر من ١٠ سنوات	
	146.5	٨٠	من ٥ : ١٠ سنن وات	
	126.2	٢٥٥	أقل من ٥ سنوات	

توصيات البحث

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي البحث المنشأت الفندقية في مصر بضرورة:
- التأكيد على الاهتمام بتطبيق مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير قوي في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
 - أن توجد لديها سياسات محددة تهتم بعملية تطوير مستوى إنجاز الوظائف المختلفة، وكذا ضرورة جود نوع من المنافسة بين مختلف الأقسام والإدارات.
 - الاهتمام بوجود معايير محددة لعملية تقييم الأداء، علاوة على أن تكون أسس تقييم الأداء واضحة لجميع العاملين فيها.
 - التأكيد على الاهتمام بتوفير بيئة عمل صحية وأمنة لجميع العاملين بالفندق، الاهتمام بوجود مشاركة حقيقية بين الرؤساء والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وأيضاً تحفيزهم على العمل من خلال تقديم الحوافز والمكافآت.
 - الحرص على وجود الاهتمام الكافي بتعزيز وتطوير خبرات العاملين وزيادة درجة الابتكار والابداع لديهم.
 - الاهتمام الكافي بالعملية التدريبية في كافة الأقسام، وأن يتم تطوير عملية التدريب بطريقة مبرمجة وابداع آليات محددة لها وأن تخضع للتقييم المستمر.

المراجع

• مراجع باللغة العربية

- أبو جلدة، سعيد سمير (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر.
- الحسيني، هبة عبد العظيم (٢٠١٥). استراتيجية إعادة هيكلة الموارد البشرية كمدخل لتحسين المركز التنافسي: دراسة تطبيقية علي الشركة القابضة للنقل البحري والبري. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة. ٢(١)، ٣١٧: ٣٤٠.
- العزاوي، نجم و الحوامدة، نبيل (٢٠١٠). قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن: دراسة ميدانية لفنادق من فئة خمس نجوم في عمان. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. ٧(٢٥)، ١١٢-١٢٩.
- العفيف، أمجد حسين (٢٠١٨). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية. المجلة العربية للإدارة. ٣٨(٤)، ٧٣-١٠٢.
- الكساسبة، يوسف سالم (٢٠١٥). أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعليم: دراسة حالة: شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT). رساله ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الناصري، طارق ؛ حليحل، مصطفى ؛ سليمان، علي (٢٠١٩). مسببات ضغوط العمل وأثرها في جودة الخدمة: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين العاملين في دائرة البطاقة الوطنية في الكاظمية. مجلة الإدارة والاقتصاد. ٤٢، ١٨٧-٢٠٧.
- تركي، محمد (٢٠١٦). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة أربد. مجلة دراسات العلوم الإدارية. ٤٣(١)، ١ - ١٧.
- حسن، هيام لطفي (٢٠١٧). استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية ودورها في تعظيم جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- خدام، أمينة ؛ ارتيمة، هاني ؛ بدر، باسمة (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل تمكين العاملين: دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. ٨(١)، ١١٧-١٤٨.
- عبدالوهاب، مروة علي (٢٠١٩). أثر التسويق التفاعلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الشركات السياحية المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ١١٦(١)، ١٣٦-١٤٥.
- علي، ليلي و عاتي، لقاء (٢٠١٦). قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية: دراسة استطلاعية عينة من العاملين والزبائن في فندق مناوي باشا في محافظة البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية. ١١(٤١)، ٩٠-١٢١.
- عيسى، دينا حابس (٢٠١٨). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة دراسات العلوم التربوية. ٤٥(٤)، ٣٦٢-٣٨٤.

- محمد، محسن علوان و بلجات، باقر على (٢٠١٨). دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. ٨(٣)، ٣٥-١٩.

• مراجع باللغة الإنجليزية

- **Chopra**, R. (2017). Strategic human resource management and its impact on organizational performance. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), 34-48.
- **Derbali**, A. and Elnagar, A.K. (2020). Measuring student and staff satisfaction with university facilities. *Virtual Economics*. 3(3), 1-27.
- **Elnagar**, A.K., Ramadan, I. and Wakil, N. (2019). Quality of work life and its effect on the creative behavior of employees in Egyptian hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*. 16(1), 194-204.
- **Hair**, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- **Jery**, H. (2013). Strategic human resource management and performance: The universalistic approach- case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*. 5(2), 182 -201.
- **Khera**, S.N. (2010). Human resource practices and their impact on employee productivity: a perceptual analysis of private. Public and foreign bank employees in India. *DSM Business Review*. 2(1).
- **Krejcie**, R.V. and Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- **Matsuo**, M. (2015). Human resource development programs for knowledge transfer and creation: the case of the Toyota technical development corporation. *Journal of Knowledge Management*. 19(6), 1186-1203.
- **Mondy**, R. Wayne and Noe, M. Robert. (2007). *Human Resource Management*. 9th ed
- **Nuangjammong**, C., Maj, A. and Stanislaw P. (2017). Strategic human resource management in international organizations. *Modern Applied Science*; 11(5).
- **Sekaran**, U. and Bougie, R. (2013). *Research methods for business: a skill-building approach*. 6th Edition, Wiley, New York.
- **Shakerian**, H., Dehnavi, H. D., & Ghanad, S. B. (2016). The implementation of the hybrid model SWOT-TOPSIS by fuzzy approach to evaluate and Rank the Human resources and business strategies in organizations: case study: road and urban development organization in Yazd. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 230, 307-316.
- **Sharma**, S., Amir, S. D. S., Veeriah, J., and Kannan, S. (2016). Leadership behavior of deans and its impact on effectiveness for quality in a high-ranking university. *Egitim ve Bilim*. 41, p184.
- **Wickramasinghe**, V. (2015). Effects of human resource development practices on service quality of services offshore outsourcing firms. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 32(7), 703-717.
- **Zhang**, A., Wang, Y., & Zhang, Z. (2016). A novel online performance evaluation strategy to analog circuit. *Neuro computing*. 171, 394-399.

HRM strategies in five-star hotels in Sharm El-Sheikh And its role on improving the quality of services

Ahmed K Elnagar¹

Mohamed M Shoaib²

¹ Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotels, Suez Canal University; Taibah University, KSA.

² Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotels, Beni Suf University; Taibah University, KSA.

This research aims to identify the extent to which five-star hotels in Sharm El-Sheikh have applied HRMS; and to investigate the role of these strategies on improving the quality of services. This research based on the analytical descriptive method to achieve the objectives. A total of 450 questionnaires were distributed to employees in ٢٥ five-star hotels and its customers. Three main data analytical techniques were employed: descriptive analysis, correlation, and multi regression by SPSS V25. The results showed that hotels that apply HRMS, and the most applied strategy is the quality of work-life strategy; HRMS has a positive effect on improving the quality of services. The research recommends hotels to apply the concept of HRMS because of their strong impact on improving the quality of services; emphasizing the interest in providing a healthy and safe work environment for all hotel employees, the importance of real participation between managers and employees in the decision-making process.

Key Words: HRMS, quality of services, Egyptian hotels.