

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والاردن

إبراهيم الغنيمات اشرف السيد عبد المعبود هشام عزت
كلية السياحة والفنادق ، جامعة الفيوم

المخلص

يسعى هذا البحث الى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بمصر والاردن. وقد شمل مجتمع الدراسة عدد 18 فندقا منها (9) في مدينة القاهرة و (9) في مدينة عمان. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات . ويفترض هذا البحث أنه توجد علاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية للفنادق. وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة، منها أسلوب (التكرارات والنسب المئوية، كا²، اختبار T، اختبار الإنحدار الخطى) وفي النهاية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ابرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتطوير، التعويضات، ، تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بمصر والاردن. ويوصى البحث بعمل مزيد من الابحاث العلمية حول مسببات الميزة التنافسية وخاصة في عينة بحثية مختلفة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الميزة التنافسية، فنادق الخمس نجوم ، مصر ،

الاردن

مقدمة

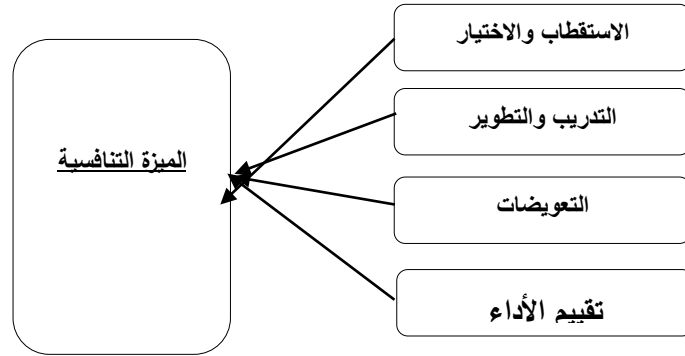
لقد بدأ ظهور ادارة الموارد البشرية في أوائل الثمانينات (April & Chun, 2005)، حيث كان اسمها آنذاك إدارة شؤون العاملين ، ثم تحولت الى مجال إدارة الموارد البشرية (حمادي ونديم، 2014). وبعد ذلك تحولت الى مجال استراتيجية إدارة الموارد البشرية (Vardarlier, 2016)، ومن ثم تطور مفهومها في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينيات (Sareen, 2018). وقد اصبحت في الوقت الحالي المفتاح الرئيس لتحسين أداء الأعمال والنمط الذي ينبثق عنه القرارات المهمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وخاصة تلك القرارات التي تشير إلى الأهداف الرئيسية للإدارة، بالإضافة الى الوسائل والممارسات التي تكون أو ستكون، لكونها نموذجًا من سلسلة صنع القرار المرتبط باستراتيجية العمل (Bratton, 2007). علاوة على ذلك فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تُحقق الاستثمار الفعال لقدرات ومهارات العاملين، من خلال تبني استراتيجيات ملائمة، وسياسات تعمل على استغلال كل طاقات العاملين وامكانياتهم والتأثير المباشر على سلوكهم بطريقة تساعد المنظمة على تحقيق استراتيجيتها التنافسية (Sareen, 2018). لقد أخذت استراتيجية إدارة الموارد البشرية مفهوم إدارة الموارد البشرية كعملية استراتيجية متكاملة ومتناسكة تنبى نظرة واسعة على المدى الطويل في مكان العمل، والذهاب بإدارتها

بطرق تضمن الحفاظ على هذا التوجه الاستراتيجي (Sareen, 2018). بالإضافة على انها تقوم بدراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية (الحياسات، 2006).

و طبقاً لمؤشر التنافسية العالمي (UNWTO,2017) فان مستوى تنافسية القطاع السياحي لكل من مصر والأردن ضعيف (حيث إحتلت مصر الترتيب رقم 74 و الاردن 75 من إجمالي 136 دولة). ونظراً لان قطاع الفنادق من اهم القطاعات الخدمية في كلا البلدين، فإن هذا البحث يفترض استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية له أثر فعال في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع الفنادق. وبناءً على ذلك يهدف هذا البحث الى التعرف على أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم بمصر والاردن ومدى علاقتها وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.

مراجعة الدراسات السابقة

يتعرض هذا البحث الى إستكشاف العلاقة بين متغيرات وأبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومتغيرات وأبعاد الميزة التنافسية كما موضح في الإطار النظري التالي (شكل 1).



شكل 1 الإطار المفاهيمي للدراسة

استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد الذي توليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، فإن المصطلح لا يزال غير واضح. فقد وصف بعض الكتاب والباحثين أن استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أنها نتيجة ، ووصفها آخرون على أنها عملية، واعتبرها آخرون مزيجاً من العملية والنتائج. (April & Chun 2005). ونتيجة لذلك اعتبرها البطاينه (2016) على أنها عملية نظامية من أجل تحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب .وهو ما يؤكد (Emanoil&Nicoleta ,2013) على انها مزيج من الأنشطة المهمة ، التي تدعمها وتطورها إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل ، لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات الموظفين. وفي نفس السياق فقد عرفها كل من (Vui,

2015 ؛ Harrison & Bazy., 2017) على انها نمط لعمليات الموارد البشرية المخطط لها، تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها . في حين عرفها (Figueiredo et al., 2016) على أنها مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على اداء واتجاهات وسلوك العاملين من أجل زيادة القدرة التنافسية. اما الجنابي (2017)، فقد عرفها بأنها الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين وتعيينهم، ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم، والعمل على اقتراح النظم واللوائح والعقود، وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين، وكذلك الكفاءة والفاعلية في ادائهم. ووصفها (Vardarlier, 2016) ، ان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي التنبؤ والفهم والتغيير، لتحسين قيادة السلوك البشري داخل المنظمة وفقاً للخطة الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا. ولتحقيق الميزة التنافسية يجب على إدارة الموارد البشرية ان تستند على ثلاثة مبادئ أساسية هما (Macke & Genari, 2019):

- استقطاب المواهب والحفاظ عليها، والعمل على تطوير ممارساتها من خلال: توفير بيئة عمل تقوم على جذب العاملين ؛ العمل على تعزيز التنوع الثقافي المساواة بين الجنسين ؛ التوازن بين العمل والحياة ؛ ومنح المكافآت المناسبة لمسحقيها.
 - ضرورة وجود قوة عاملة سليمة صحية ومحفزة للعمل ، لذلك يجب تطوير إجراءات داخلية لتعزيز الصحة والسلامة في مكان العمل ، والحد من الإجهاد، وتصميم ظروف عمل مريحة تمكن من رفاهية العاملين، وتفضيل التوازن بين العمل والحياة الشخصية للأفراد .
 - الاستثمار في تأهيل العاملين، من خلال الإرشاد والتوجيه لجميع الإجراءات التي تعزز من رفع مستويات الأفراد والإدارة في المنظمة .
- ولتمكين العاملين من أن يصبحوا مصدرًا مباشرًا للميزة التنافسية، من الضروري وجود مبادئ تربط بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجيته المنشأة (Paul,2017).

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الفندقية

1- إستراتيجية الاستقطاب والاختيار

تعد وظيفة الاستقطاب الخطوة الاولى والأهم في استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، (الزبيدي وجاسم، 2016) حيث يعمل على جذب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل وفقاً لاحتياجات المنظمة من حيث الكم والنوع وضمان استمرار عمليات المنظمة، واثاحة الفرص في تعيين الافراد الأكثر كفاءة (رشيد، و حمدنا الله،2018). لذلك يجب على المنظمة الفندقية التأكد والانتباه قبل البدء بعملية الاستقطاب من معرفة الوظائف الشاغرة في المنظمة، ووصف دقيق لها وتحديد المهارات المطلوبة لأشغالها، مع معرفة الوظائف الإدارية التي سوف تكون شاغرة وفي أي

وقت (الطائي، 2012). ان الاختيار السليم وتعيين الموظفين على أساس معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم يضيف قيمة للمنظمة، كما وتساعد خطة التوظيف المناسبة في نشر قدرات الموظفين في الاتجاه الصحيح بناءً على الحاجة التنظيمية وتساعدهم على تحقيق الهدف التنظيمي (Debarun&Wendriila, 2019). اذ تعتبر عملية التوظيف من المحددات الحاسمة والمهمة للنجاح التنظيمي (SANI&WORLU, 2018). وتبدأ إجراءات عملية الاختيار والتوظيف عند الانتهاء من عملية الاستقطاب في محاولة إيجاد المؤهلين للوظائف الشاغرة ، مروراً بمجموعة من المراحل والاجراءات وصولاً الى اصدار التعيين (فنجان ، 2017).

تسعى المنظمة في عملية الاختيار الى وضع الفرد المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وفي الوظيفة التي تتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته ، كطريقة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية مع اجراء المفاضلة حسب طبيعة ومهام الوظيفة من حيث جنس المتقدم سواءً كان رجل او امرأة وملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد لطبيعة العمل ،وتزويدهم في معلومات حول موقع وظروف العمل وتوجيههم عن طبيعة العمل داخل المنظمة (Löffler et al., 2018).

2- استراتيجية التدريب والتطوير

تعتبر استراتيجية تدريب وتطوير العاملين من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ولا يمكن الاستغناء عنها في صناعة الفنادق وذلك لمساهمتها في الاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائف العاملين وقدرتها على تصحيح انحرافات الاداء الحالي أو تحسين الاداء المستقبلي مع تعزيز مهارات العاملين ومعارفهم بشكل أكثر كفاءة (القرالة، 2018).

وقد بين (Sobaih, 2018) ان بعض مؤسسات الضيافة تقوم في وضع برامج التوجيه وهو أحد أشكال التدريب المحددة حيث يتعلم الموظفون الجدد أدوارهم داخل مؤسساتهم ويتكيفون مع متطلبات العمل داخل المؤسسة. ويرى (Athar& Shah, 2015) ان توجيه برامج التدريب يتم نحو الحفاظ على الأداء الوظيفي الحالي وتحسينه، بينما يسعى التطوير إلى تحسين المهارات للوظائف المستقبلية. بينما يرى (Imran&Tanveer, 2015) ان التدريب والتطوير هي الطريقة التي يتم من خلالها تحسين المهارات والمعرفة والسمات التي يحتاج إليها العاملين لتحقيق مهامهم بشكل أفضل. وقد أكد (Shen, 2018) على ان التدريب والتطوير يقدم نتائج إيجابية للعاملين وذلك عندما تنتقل المعرفة والمهارات المكتسبة لوظائفهم. في حين يرى (Hassan., 2016) ان التدريب والتطوير عاملاً مهماً في نشاط الموارد البشرية، من خلال استخدامهما كأداة لزيادة مستوى أداء العاملين. وقد حدد (Sani&Worlu, 2018) التدريب على أنه يعمل على رفع مستوى المعرفة ، وتطوير المهارات ،

وإحداث تغييرات في السلوك ، وتحسين القدرة للمتدرب على أداء المهام بنجاح وبراعة. ويشير (2019، Malik & Yuli) أن التطوير الوظيفي ذات التصميم الجيد سيساعد الموظفين على تحديد احتياجاتهم المهنية ، والتكيف بين احتياجات الموظفين والأهداف التنظيمية. لذلك يجب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على إضفاء الطابع الرسمي على خطط التدريب والتطوير ، ومواءمتها مع استراتيجية الأعمال ، وتنفيذها وتقييمها لتعزيز الأداء التنظيمي (Malik & Yuli, 2019).

3- استراتيجيات التعويضات

يُنظر إلى موظفي الفندق على أنهم الأقل أجراً بين العاملين في الصناعات الأخرى ، بسبب انخفاض المهارات، وانخفاض مستوى التحفيز، وعدم رضا العملاء ، وعدم الرضا عن العمل، وارتفاع معدل دوران العاملين، ونقص الدعم النقابي (Santhanam 2018) et al.,. لذلك نجد أن نظام التعويضات والمكافآت يرتبط بإستراتيجية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى وماتسعى إلى تحقيقه، إذ تعتمد التعويضات على عدة أنواع من الخطط لربط الحافز بالأداء حتى يحظى الأفراد الجديرين بالأهمية بمزيد من التعويضات المادية والمعنوية نظيراً لجهودهم (خان واخرون، 2019). وقد بين (جيثر وحسين، 2016) ان نظام التعويضات يعمل على تحسين مستوى الأداء الكلي من خلال تصميم نظام اجر يتناسب مع طبيعة العمل. وعرف (Malik & Yuli, 2019) التعويض بأنه كل ما يحصل عليه الموظفون كأجر مقابل عملهم.

4- استراتيجيات تقييم الأداء

الأداء هو نتيجة لإنجاز عمل بدني وغير مادي يقوم به شخص أو مجموعة من الأشخاص داخل المنظمة وفقاً لسلطاتهم ومسؤولياتهم في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة قانونية اوغير قانونية ، اذ يظهر الدليل بشكل ملموس ويمكن قياسه عن طريق قياس تحليل الوظيفة أو السمات الشخصية أو نتائج العمل المنجز أو السلوك أو الإجراءات التي تساهم في تحقيق النتائج ((Yuli, 2019 & Malik). لذلك نجد أن تقييم الأداء هو الأكثر أهمية في تطوير ادارة الموارد البشرية (Bagheri, 2016) ، وأهم الوظائف التي يقوم من خلالها المقيمون أو المشرفون بتحليل وتقييم أداء مرؤوسيههم (Abbas, 2014) بالإضافة على انه الوسيلة التي تمكن من معرفة قدرة الموظف على أداء وواجبات ومسؤوليات وظيفته (العفيف، 2018، 2018، Sareen, 2018). تبرز أهمية تقييم الاداء من خلال ما يحققه من مزايا كتحقيق لنوع من العدالة بين العاملين، وتحسين مستوى الرضا النفسي، و دعم روح الانتماء للعمل (بوالشرش ومحامدية، 2016). وتمكن العاملين من معرفة نواحي القوة ونواحي

الضعف في ادائهم والمهارات والسلوك الايجابي لديهم والعمل على تحسين الاداء وتطويره ذاتياً او عن طريق خطط وبرامج تضعها الادارة لهم (Yean,2013). وقد وضع (Ishaq et al., 2009) على ان هناك عدة جوانب يمكن بدورها أن تضر بفاعلية عملية تقييم الأداء في المنظمة مثل: استثناء عدد من العاملين ذوي المناصب المرموقة من عملية التقييم، إجراء تقييم الأداء بهدف معاقبة أصحاب الأداء الضعيف، القيام بمكافأة العاملين الذين لم يقدموا الاداء بالشكل المطلوب، إثارة الشكوك في ذهن العاملين فيما يخص نتائج تقييم الاداء، تركيز التقييم على تحقيق الأهداف على المدى القصير، استخدام معايير القياس غير واضحة، واستخدام قوائم مرجعية غير مجدية للتقييم.

الميزة التنافسية

إن مفتاح النجاح لأداء الشركات في قطاع الضيافة التنافسي هو تلبية طلبات العملاء المتنوعة من خلال توفير منتجات وخدمات مبتكرة (Horng et al.,2016). تعتبر القدرة التنافسية في هذا القطاع تتحقق بمجرد احداث ابداع في المهارة أو التقنية من إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن ما يقدمه المنافسون، وبطريقة يصعب تقليدها، حيث يكون تركيزها على ميزة تقودها لأداء أفضل (Gürlek&Tuna., 2018) من خلال قدرة وكفاءة العاملين على تلبية حاجات ورغبات العملاء كاداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية (Amin, et al.,2017). وقد بين (Gürlek & Tuna., 2018)، ان الميزة التنافسية القوية هي الهدف المشترك الذي تشترك فيه العديد من الفنادق، وبما أن الميزة التنافسية قد تؤدي إلى ارتفاع أداء الشركة ، فإن الفنادق تركز على تطوير جميع أنشطتها التنافسية من خلال اتباع الأساليب المبتكرة من عمليات الإنتاج والخدمة. ويشير (خوالدة، 2018) أن الميزة التنافسية عبارة عن خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمؤسسة تتفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من مخرجات متميزة.

ووفقاً لدراسة (Owusu & Duah, 2018) على ان المنظمات يمكن لها ان تحقق ميزة تنافسية من خلال عدة أساليب: منها قيادة وإدارة التكلفة ، التميز والتركيز . ونظراً لتعدد مؤشرات الميزة التنافسية فإن هذا البحث إقتصر على بعد ومؤشر واحد لها وهو إدارة التكلفة (باسيلي،2009). إن الإجتهد في خفض التكاليف دون التضحية بمستوى الجودة أو أداء الخدمة يعد مطلباً أساسياً لترقية القدرة التنافسية، وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب مع التغيير في التكنولوجيا ومستويات التكلفة لدى المنافسين (دلال و نوري، 2018). ويرى (Kipturgo, 2019) أن تحقيق ميزة تنافسية من خلال التكلفة يكون من خلال القدرة على تقديم نفس المزايا التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل.

منهجية الدراسة

اعتمد هذا البحث على المنهج الكمي الوصفي. حيث تم توزيع (800) على العاملين في فنادق الخمس نجوم في كل من مدينة القاهرة وعمان الأردنية، وتم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة ، وتم استرداد عدد(657) استماره صالحة للتحليل الإحصائي من إجمالي الاستمارات التي تم توزيعها، حيث قسمت الاستثمارات الى مايلي:

1- مدينة القاهرة المصرية: حيث تمثل عدد الفنادق السلاسل التي إستجابت لتلك الدراسة (9 فنادق 5 نجوم تابعة للسلاسل من إجمالي 33 فندق) ، وتم توزيع عدد (400) استمارة استبيان وتم استرجاع منهم عدد (356) بمعدل إستجابة (89%).

2- مدينة عمان الأردنية : حيث تمثل عدد الفنادق التي إستجابت لتلك الدراسة (9فنادق خمسة نجوم من إجمالي 20 فندق) ، وتم توزيع عدد (400) استمارة استبيان على العاملين وتم استرجاع منهم عدد(301) وبنسبة مئوية مقدارها(75%).

تم تصميم استمارات الاستبيان معتمدة على الدراسات السابقة حتى يمكن من خلالها جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة ولقد أتبع الإجراءات العلمية في بناء الاستبيان .تم الاعتماد على مقاييس سابقة مع اجراء بعض التعديل طبقا لتحقيق اهداف وفروض الدراسة حيث استخلص الباحث (5 محاور لتكون الركيزة الأساسية لاستمارة الاستبيان كما يلي:

جدول 1 أهم محاور الاستبانة

المرجع	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الارتباط	عدد العبارات	الابعاد
(Debarun&Wendrilla,2019)	0.692	0.64	7	استراتيجية الاستقطاب والاختيار
(Shen, 2018)	0.666	0.73	7	استراتيجية التدريب والتطوير
(Santhanam et al., 2015)	0.724	0.69	7	استراتيجية التعويضات
(Malik & Yuli ,2019)	0.827	0.67	7	استراتيجية تقييم الأداء
(باسيلي،2009)	0.816	0.7	11	الميزة التنافسية (إدارة التكلفة)

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بجدول (1) يتضح أن معامل الثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة مرتفعة ومقبولة إحصائيا حيث أنها أكبر من 0.50 (Field,2013).

قام الباحث بتطبيق استمارات الاستبيان قيد البحث في صورتها النهائية بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينه البحث المتمثلة في العاملين بالفنادق . كما قام الباحث بتفريغ استجابات استمارات عينه البحث من العاملين وعددهم(657) وتم تصحيح الاستجابات طبقا للمقياس التالي (5= اوافق بشدة ، 1= غير موافق بشدة) وتحسب الاجابة (موافق بشدة) ب خمس درجات والاجابة (اوافق) بأربعة درجات ، والاجابة (محايد) بثلاث درجات ، والاجابة (غير موافق) بدرجتين ، والاجابة (غير موافق بشدة) بدرجه

واحدة ، وذلك تمهيدا لمعالجتها احصائيا . أعمدت الدراسة على التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج (SPSS Ver. 24) وقد أستخدم الباحث اساليب وطرق الإحصائية مختلفة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، منها على سبيل المثال:

1. وسائل التحليل الوصفي للبيانات مثل (المتوسط - الانحراف المعياري - النسب - التكرارات - الخطأ المعياري)
2. اختبار الاعتمادية
3. اختبار الصدق والثبات
4. اختبار (T) لعينتين مستقلتين
5. اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير ابعاد إستراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية .

النتائج والمناقشة

خصائص عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (البلد ، الجنس ، العمر ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول 2 الخصائص الديموجرافية لعينة البحث

النوع	العدد	مصر	الأردن	النسبة المئوية
نكر	544	292	252	82.8 %
انثي	113	64	49	17.2 %
الوظيفة	العدد	مصر	الأردن	النسبة المئوية
موظف	577	318	259	88%
مشرف	52	25	27	8%
رئيس قسم	23	10	13	3%
مدير	5	3	2	1%
العمر	العدد		النسبة المئوية	
18 - 29 سنة	183		27.9 %	
30 - 39 سنة	362		55.1 %	
40 - 49 سنة	104		15.8 %	
50 سنة فأكثر	8		1.2 %	
المؤهل العلمي	العدد		النسبة المئوية	
دبلوم	286		43.5 %	
بكالوريوس	349		53.1 %	

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
3.0 %	20	ماجستير
0.3 %	2	دكتوراه
25.7 %	169	أقل من 5 سنوات
53.9 %	354	من 5 - 10 سنوات
18.7 %	123	من 11 - 15 سنة
1.7 %	11	من 16 - سنة فأكثر
100 %	657	الإجمالي

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير البلد ، حيث يتبين أن (301) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (46%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الأردن) حيث شملت عينة فنادق الأردن عدد (5) فندق ، في حين أن (356) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (54%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (مصر) حيث شملت عينة فنادق مصر عدد (9) فنادق. ووفقاً لمتغير النوع ، حيث يتبين أن (544) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (82.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الذكور) ، في حين أن (113) من أفراد عينة الدراسة يمثلون (17.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الإناث) في كلا من الأردن ومصر. ويرى الباحث أن نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور لما تتسم به صناعة الفنادق بما نسمية (Gender composition) ولعزوف أغلب العاملين الإناث عن العمل في تلك الصناعة لشدة ضغوط العمل بها. ووفقاً لمتغير العمر ، حيث يتبين أن (183) من أفراد عينة الدراسة يمثلون تقريبا (30%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عمرهم (18 - 29 سنة) ، في حين أن أغلب أفراد العينة (362) يمثلون (55%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (30 - 39 سنة) ، في حين أن (104) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (16%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (40 - 49 سنة) ، وضمت العينة عدد (8) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (1.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (50 سنة فأكثر) . ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي و متغير سنوات الخبرة ، حيث يتبين من إحصائيات العينة وجود إختلافات بين افرادها .

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول بُعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغيراته المختلفة ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور إدارة الجودة الشاملة ، والجدول التالي توضح ذلك:

استراتيجية الاستقطاب والاختيار: الجدول التالي يوضح أغلب التحليلات الوصفية لمتغير استراتيجية الاستقطاب والاختيار وأبرز الفروق الإحصائية بين إدراكات أفراد العينة .

جدول 3 التحليل الوصفي لمتغيرات استراتيجية الاستقطاب والاختيار

الترتيب	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		التكرارات	كود
						الاردن	مصر	الاردن	مصر	الاردن	مصر	الاردن	مصر	الاردن	مصر		
7	0.00	115.651	كبيرة	0.73	4.15	0	3	0	34	0	14	253	161	48	144	يتم تجميع بيانات ومعلومات كثيرة عن جميع المتقدمين للتوظيف كمعيار هام في الإختيار الامثل	HR41
1	0.00	44.532	كبيرة	0.68	4.44	0	5	0	9	0	14	112	180	189	148	يتم اختيار الموظفين الجدد وفقا لعناصر الجدارة والمهارات والخبرة العملية	HR42
4	0.00	151.277	كبيرة	0.68	4.26	0	7	0	8	0	23	254	135	47	183	يتم التعامل مع جميع الموظفين على قدم المساواة أثناء التوظيف	HR43
3	0.00	67.671	كبيرة	0.60	4.29	0	1	0	10	0	11	237	175	64	159	يتم التحكم في عملية التوظيف بشروط منسقة وواضحة	HR44
5	0.00	83.654	كبيرة	0.58	4.23	0	3	0	6	0	14	257	188	44	145	يوضح الفندق الشروط والمواصفات المطلوبة والخبرات التي يجب ان تتوفر في المرشحين للعمل	HR45
6	0.00	66.415	كبيرة	0.57	4.20	0	3	0	9	0	10	259	207	42	127	يتم استخدام المقابلات والإختبارات الغير متحيزة أثناء التعيين	HR46
2	0.00	35.115	كبيرة	0.63	4.40	0	3	0	5	0	18	137	196	164	134	يتم إستقطاب الأفراد اللذين يمتلكون مهارات وخبرات تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة لشغل المناصب القيادية بالفندق	HR47
4.30						المتوسط العام											

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.05) ، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية لدرجة حرية (4) ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا

البعد منسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمسة .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على استراتيجية الاستقطاب والاختيار بمتوسط حسابي عام (4.30 من 5) وهو كبير جدا حيث أنه يقع في الفئة (4.21 إلى 5) .

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي " يتم اختيار الموظفين الجدد وفقا لعناصر الجدارة والمهارات والخبرة العملية " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة ، وبمتوسط حسابي (4.44)، وانحراف معياري (0.68) ، وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5) .

2- جاءت العبارة رقم (2) وهي " يتم إستقطاب الأفراد اللذين يمتلكون مهارات وخبرات تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة لشغل المناصب القيادية بالفندق. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وبمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.63) ، وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5) .

3- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يتم التحكم في عملية التوظيف بشروط منسقة وواضحة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وبمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.60) ، وهو متوسط حسابي كبير لانه واقع بين (3.41 - 4.20). وهذا يتفق مع رأي (Kumari & Malhotra.,2013) اي انه يتم الاختيار للأفراد ممن يمتلكون مواصفات ومؤهلات ذات الصلة بالوظيفة.

4- جاءت العبارة رقم (4) وهي " يتم التعامل مع جميع الموظفين على قدم المساواة أثناء التوظيف. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وبمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.68) ، وهو متوسط حسابي كبير لانه واقع بين (3.41 - 4.20) .

5- جاءت العبارة رقم (5) وهي يوضح الفندق الشروط والمواصفات المطلوبة والخبرات التي يجب ان تتوفر في المرشحين للعمل " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة بنسبة مئوية (78.72%) ، وبمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.58) ، وهو متوسط حسابي كبير لانه واقع بين (3.41 - 4.20) .

6- العبارة رقم (6) وهي " يتم إستخدام المقابلات والإختبارات الغير متحيزة أثناء التعيين " بالمرتبة السادسة من حيث متوسطها الحسابي البالغ (4.20)، وانحراف معياري (0.57). وهذا يتفق مع رأي (حافظ، واخرون، 2012) في استخدام الاعلانات الخارجية لاستقطاب واختيار القوى البشرية.

7- العبارة رقم (7) وهي " يتم تجميع بيانات ومعلومات كثيرة عن جميع المتقدمين للتوظيف كمعيار هام في الإختيار الامثل " بالمرتبة السابعة من حيث متوسطها الحسابي البالغ (4.15)، وانحراف

معياري (0.73). وبناءً عليه فإن إدراكات المبحوثين حول متغيرات بعد الاستقطاب والاختيار

الاستراتيجي للموارد البشرية كانت كلها بمتوسط حسابي قريب للاختيار ما بين (4) و(5) .

استراتيجية التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء

الجدول التالي يوضح أغلب التحليلات الوصفية لمتغيرات إستراتيجيات التدريب والتطوير، التعويضات،

وتقييم الأداء، وأبرز الفروق الإحصائية بين إدراكات أفراد العينة .

جدول 4 التحليل الوصفي لمتغيرات استراتيجيات الموارد البشرية

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي					التدريب والتطوير	كود
الاردن	مصر	الاردن	مصر					
		ن=301	ن=365					
0.37	0.078	4.16	4.34				يتم التشجيع على التدريب والتطوير ومكافأته في القسم الخاص بك	HR51
0.48	0.67	4.63	4.39				يتم تحديد المحتوى التدريبي على اساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين	HR52
0.36	0.96	4.16	4.17				يقوم الفندق باستثمار كاف في تدريب وتطوير الموارد البشرية	HR53
0.41	0.65	4.21	4.41				يتم تحديد البرامج التدريبية بناءً على نتائج تقييم الاداء	HR54
0.35	0.63	4.15	4.36				يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بصفة مستمرة	HR55
0.34	0.65	4.14	4.36				يتم تزويد جميع العاملين برنامج تأهيلي تدريبي للتعريف بالفندق وسياساته وتوجهاته	HR56
0.49	0.71	4.54	4.42				تؤمن الإدارة بأن التدريب والتطوير استثمار طويل المدى	HR57
المتوسط العام								
الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي					التعويضات	كود
الاردن	مصر	الاردن	مصر					
		ن=301	ن=365					
0.3	0.088	4.45	4.27				يتم تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم	HR61

0.48	0.67	4.5	4.35					يتم تحديد التعويضات التي تمنح للعاملين بناء على أدائهم الوظيفي	HR62
0.36	0.66	4.44	4.26					يرتبط نظام الحوافز على مؤشرات تقويم الاداء	HR63
0.49	0.64	4.46	4.33					يتم دفع الاجور والرواتب للعاملين بشكل عادل مقارنة بخبراتهم ومستواهم التعليمي	HR64
0.35	0.63	4.56	4.52					يتناسب نظام التعويضات لدينا بتوقعات جميع العاملين	HR65
0.34	0.65	4.25	4.34					يتم تحديث نظام التعويضات بصفة مستمرة طبقاً للسوق المنافس	HR66
0.45	0.67	4.29	4.41					يتم منح التعويضات طبقاً لمؤشر الكفاءة والإنتاجية	HR67
				المتوسط العام					
الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي							
الاردن	مصر	الاردن	مصر					تقييم الاداء	كود
		ن=301	ن=365						
0.47	0.67	4.35	4.36					يسهم نظام تقييم أداء في تطوير وزيادة مهارات العاملين	HR71
0.48	0.67	4.2	4.53					يوفر نظام تقييم الاداء قاعدة معلومات تفيد في رسم السياسات المتعلقة في الموارد البشرية	HR72
0.36	0.66	4.32	4.33					يتوافق نظام تقييم اداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة	HR73
0.49	0.64	4.5	4.25					يساهم نظام تقييم الأداء على اختيار أفضل العاملين بالفندق	HR74
0.35	0.63	4.46	4.42					تحتزم الإدارة آراء وأفكار العاملين	HR75
0.34	0.65	4.52	4.42					يعتمد الفندق على تقارير نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرارات	HR76
0.37	0.68	4.83	4.48					يعتمد الفندق في تقييم أداء العاملين على مردود الخدمة على العملاء ورضاهم	HR77
				المتوسط العام					

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم χ^2 دالة عند مستوى (0.05) ، إذ أن قيم χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية لدرجة حرية (4) ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمسة .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسب متقاربة على البنود الخاصه بإستراتيجيات التدريب والتطوير، التعويضات، وتقييم الأداء بمتوسط حسابي عام (قريب للإختيار 4 من 5) وهو يعنى الموافقه.

ولتوضيح أبرز الفروق بين طرفى عينة الدراسة نجد أن:

1- جاءت العبارة كود (HR57) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (مصر) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.42) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5) وهذا يتفق مع رأي (Falola et al.,2014)،ان التدريب والتطوير يساعد في تعزيز مهارات العاملين ومعارفهم وكفاءتهم، وكذلك القدرة على تحسين الأداء بشكل أكثر كفاءة. فى حين العبارة (HR52) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهى (4.17) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما.

2- جاءت العبارة كود (HR57) بالمرتبة الأولى أيضا من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (الأردن) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.54) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه أقرب للإختيار الامثل (5) وهذا يتفق مع رأي وهذ يتفق مع رأي (Imran&Tanveer.,2015) ان التدريب والتطوير هي الطريقة التي يتم من خلالها تحسين المهارات والمعرفة والسمات التي يحتاج إليها العاملين لتحقيق مهامهم بشكل أفضل. فى حين العبارة (HR56) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهى (4.14) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما.

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسب متقاربة على البنود السبع لإستراتيجية التعويضات بمتوسط حسابي عام (4.39 من 5) وهو كبير حيث أنه يمثل درجة مقبولة من الموافقة. ولتوضيح أبرز الفروق بين طرفى عينة الدراسة نجد أن:

1- جاءت العبارة كود (HR65) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (مصر) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.42) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5). فى حين العبارة (HR63) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهى (4.17) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما.

2- جاءت العبارة كود (HR65) بالمرتبة الأولى أيضا من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (الأردن) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.54) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه أقرب للإختيار

الامتثل (5). في حين العبارة (HR66) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.14) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما.

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسب متقاربة على البنود السبع لإستراتيجية تقييم الأداء بمتوسط حسابي عام (4.42 من 5) وهو كبير حيث أنه يمثل درجة مقبولة من الموافقة. ولتوضيح أبرز الفروق بين طرفي عينة الدراسة نجد أن:

1- جاءت العبارة كود (HR72) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (مصر) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.53) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5). في حين العبارة (HR74) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.25) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. وهذا يختلف مع رأي (Ishaq et al., 2009) الذي أشار الى وجود عدة جوانب يمكن بدورها أن تضر بفاعلية عملية تقييم الأداء في المنظمة مثل: استثناء عدد من العاملين ذوي المناصب المرموقة من عملية التقييم، القيام بمكافأة العاملين الذين لم يقدموا الاداء بالشكل المطلوب، إثارة الشكوك في ذهن العاملين فيما يخص نتائج تقييم الاداء، استخدام معايير القياس غير واضحة، واستخدام قوائم مرجعية غير مجدية للتقييم.

1- جاءت العبارة كود (HR77) بالمرتبة الأولى أيضا من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (الأردن) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.83) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه أقرب للاختيار الامثل (5). في حين العبارة (HR72) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.20) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. ويتفق هذا مع رأي (Yean,2013) أن ادارة الموارد البشرية تقوم بوضع خطط وبرامج تضعها وتمكنها وتمكين العاملين من معرفة نواحي القوة ونواحي الضعف في ادائهم والمهارات والسلوك الايجابي لديهم والعمل على تحسين الاداء وتطويره ذاتياً .

الميزة التنافسية

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول بُعد الميزة التنافسية ومتغيراتها المختلفة ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول 5 التحليل الوصفي لمتغير التكلفة

مستوي الدلالة	كا ²	درجة الموافقة	الخطأ القياسي للمتوسط		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الكود
			الاردن	مصر	الاردن	مصر	الاردن ن=301	مصر ن=365	
0.00	227.327	كبيرة	0.05	0.04	0.47	0.44	4.07	4.00	C1
0.00	245.611	كبيرة	0.02	0.02	0.48	0.67	4.34	4.00	C2

C3	يتم توجيه تكاليف خدمات الفندق الى تعظيم الرضا ولرفاهية عملاء الفندق	4.00	4.40	0.45	0.36	0.05	0.04	كبيرة	271.831	0.00
C4	تعتبر الأسعار منخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين	4.53	4.08	0.00	0.47	0.04	0.02	كبيرة	67.751	0.00
C5	الإدارة تجيد إختيار أفضل الموارد بأقل الاسعار وبأعلى مستوى جودة	4.43	4.22	0.63	0.55	0.02	0.04	كبيرة	34.802	0.00
C6	يتم إجراء ابتكارات مهمة في تكاليف الخدمة	4.44	4.32	0.4	0.8	0.00	0.01	كبيرة	62.716	0.00
C7	يسعى الفندق إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	4.00	4.27	0.00	0.7	0.00	0.01	كبيرة	206.712	0.00
C8	يحرص الفندق على تأمين احتياجاته من السوق بأقل تكلفة	4.52	4.28	0.5	0.7	0.00	0.01	كبيرة	34.149	0.00
C9	يقوم الفندق بإيجاد طرق لتقليل المصاريف العامة	4.49	4.33	0.5	0.7	0.00	0.01	كبيرة	26.927	0.00
C10	يحرص الفندق على ايجاد طرق لتقليل تكاليف الانتاج للخدمة الفندقية	4.00	4.24	0.00	0.7	0.00	0.01	كبيرة	202.838	0.00
C11	يقدم الفندق خدماته بأسعار منافسة مقارنة مع الفنادق المنافسة	4.00	4.25	0.00	0.8	0.00	0.01	كبيرة	222.014	0.00
C12	يوجد نظام محاسبي يهدف إلى تعظيم إستخدام جميع موارد الفندق	4.00	4.32	0.00	0.7	0.00	0.01	كبيرة	223.923	0.00
المتوسط العام										
4.23										

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.05) ، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية لدرجة حرية (4) ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمسة . كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسب متقاربة على البنود الخاصة **لبُعد الميزة التنافسية** بمتوسط حسابي عام (4.23 من 5) وهو كبير حيث أنه يمثل درجة كبيرة من الموافقة.

ولتوضيح أبرز الفروق بين طرفى عينة الدراسة نجد أن:

1- جاءت العبارة كود (C4) التى تشير الى (تعتبر الأسعار منخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (مصر) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.53) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5). فى حين العبارات (C1,C2,C3,C7,C10,C12) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهى (4.00) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. وهذا يتفق مع (Zaki,2019) والذي أوصى بضرورة متابعة ومسايرة المنافسين المباشرين لتحسين مستوى الخدمة بإستمرار من خلال مايسمى بالمقارنة المرجعية Benchmarking.

2- جاءت العبارة كود (C3) (يتم توجيه تكاليف خدمات الفندق الى تعظيم الرضا ولرفاهية عملاء الفندق) بالمرتبة الأولى أيضا من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (الأردن) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.40) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه أقرب للاختيار الامثل (5). في حين العبارة (C1) (يوجد نظام محاسبي يهدف إلى تعظيم استخدام جميع موارد الفندق) احتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.07) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. وهذا يتفق مع رأي (Hansen et al., 2018) ان الميزة التنافسية تتمثل في قدرة الفندق على تقديم منتج خدمي بشكل أكثر كفاءة و فعالية من منافسيهم.

تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

ولمعرفة تأثير متغيرات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأربعة وعلاقتها بمتغير الميزة التنافسية ، فقد تم استخدام تحليل الانحدار كما موضح بالجدول التالي:

جدول 6 اختبار (الانحدار المتعدد) لقياس أثر متغيرات الدراسة على التكلفة

Model Summary				
Model	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ القياسي
1	.701 ^a	.491	.482	.25642

a. Predictors: (Constant), HR7, Q4, Q2, Q1, HR3, HR1, Q5, HR5, Q3, HR2, HR6, HR4

ANOVA ^a					
Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	المعنوية
1	40.869	12	3.406	51.798	.000 ^b
	42.343	644	.066		
Total	83.212	656			

a. Dependent Variable: Cost

b. Predictors: (Constant), HR7, , HR6, HR5, HR4

Coefficients ^a					
Model	المعاملات الغير معيارية	B	الخطأ القياسي	المعاملات المعيارية	
				Beta	t
1	(Constant)	1.405	.230		6.116
	الإستقطاب والاختيار	.012	.045	.012	.799
	التدريب والتطوير	-.087	.044	-.087	-.046
	التعويضات	-.016	.039	-.017	-.689
	تقييم الاداء	.040	.034	.047	.242

a. Dependent Variable: Cost

ويتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مدى تأثير المتغيرات محل الدراسة على أحد مؤشرات التنافسية (التكلفة) ، فإنه تبين وجود تأثير مباشر بين فقط متغير إستراتيجية التدريب والتطوير و التكلفة ، وبالتالي يمكن رفض فرضية العدم الخاصة بكل منهما وقبول الفرضية البديلة. اما باقى الإستراتيجيات وجد عدم تأثيرها على مؤشر التكلفة.

ولتحديد معنوية ودلالة الفروق بين إدراكات عينة الدراسة طبقاً لمتغير المكان (مصر والاردن) تم استخدام اختبار (T) للتحقق من صحتها ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (T) ، للمتغير المستقل المتمثل في إستراتيجيات الموارد البشرية الأربعة في تحقيق الميزة التنافسية ، والمتغير التابع المكان .

جدول 7 اختبار (T) لدلالة الفروق في أبعاد متغيرات الدراسة طبقاً لمتغير المكان

المتغير	المكان	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	قيمة T	مستوى الدلالة
(الاستقطاب) HR4	الأردن	301	4.2838	0.11545	0.00665	.112	.911
	مصر	356	4.2805	0.50491	0.02676	.120	.904
(التدريب) HR5	الأردن	301	4.2838	0.11545	0.00665	-2.411	.016
	مصر	356	4.3503	0.46666	0.02473	-2.597	.010
(التعويضات) HR6	الأردن	301	4.421	0.21933	0.01264	2.195	.029
	مصر	356	4.3555	0.47634	0.02525	2.318	.021
(تقييم الأداء) HR7	الأردن	301	4.4523	0.28425	0.01638	1.679	.094
	مصر	356	4.3969	0.50961	0.02701	1.755	.080
Cost	الأردن	301	4.2582	0.51496	0.02968	1.404	.000
	مصر	356	4.2191	0.09795	0.00519	1.299	.000

دلّت نتائج الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في لمتغيرين فقط (التدريب والتطوير و إستراتيجية التعويضات) و الميزة التنافسية بين الاردنيين والمصريين طبقا لمتغير المكان. وهذا يتفق مع رأي (Falola et al.,2014)، ان التدريب والتطوير يساعد في تعزيز مهارات العاملين ومعارفهم وكفاءتهم، والقدرة على تحسين الأداء بشكل أكثر كفاءة . كما يتفق مع رأي (Niazi,2011) أن يجب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على إضفاء الطابع الرسمي على خطط التدريب والتطوير ، ومواءمتها مع استراتيجية الأعمال ، وتنفيذها وتقييمها لتعزيز الأداء التنظيمي داخل المنظمة. بينما أضاف (Shen, 2018)، ان التدريب والتطوير يقدم نتائج إيجابية للعاملين عندما تنتقل المعرفة والمهارات المكتسبة لوظائفهم. في حين دلّت نتائج إختبار (T) على عدم معنوية بعض الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية مثل (HR4,HR7) (إستراتيجية الإستقطاب والإختيار وتقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية.

الخلاصة والتوصيات

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالفنادق محل الدراسة. اقتصرت هذه الدراسة على عدد 9 فنادق تابعة للسلاسل الفندقية في كل من القاهرة بمصر وعمان بالأردن. وتمثلت عينة البحث في مجموعة من العاملين بتلك الفنادق ، وتم توجيه إستمارة إستبيان لهم بناء على الدراسات السابقة. وخضعت الدراسة لمجموعة من التحليلات الإحصائية بإستخدام برنامج SPSS حيث شملت (التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية وإختبار T وإختبار الانحدار المتعدد . جاءت نتائج الدراسة تؤكد موافقة أفراد عينة الدراسة في كلا البلدين حول متغيرات إستراتيجيات الموارد البشرية الأربعة ومتغير الميزة التنافسية من خلال المتوسط الحسابي لجميعهم (4) وهو قريب لإختيار (موافق). ولتحديد العلاقة القوية بين متغيرات إستراتيجيات الموارد

البشرية و متغير الميزة التنافسية، فقد دلت نتائج إختبار الانحدار المتعدد على معنوية العلاقة بين فقط متغير التدريب والتطوير وتأثيره على الميزة التنافسية . كما أكدت نتائج إختبار T الذى تم إستخدامه لمعرفة دلالة الفروق فى كلا البلدين، على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فى أبعاد ومتغيرات إستراتيجيات الموارد البشرية كلها ماعدا كل من (استراتيجيات الإستقطاب والإختيار وتقييم الأداء) فى تحقيق الميزة التنافسية بين الاردنيين والمصريين.

وتوصى تلك الدراسة بضرورة سعى الإدارة بالفنادق محل الدراسة بإستمرار فى تجميع بيانات ومعلومات كثيرة عن جميع المتقدمين للتوظيف كميّار هام فى الإختيار الامثل. وتوصى الدراسة بضرورة اختيار الموظفين الجدد وفقا لعناصر الجدارة والمهارات والخبرة العملية. وكما يوصى بالتالى:

- يجب التعامل مع جميع الموظفين بالفنادق على قدم المساواة أثناء التوظيف
- يجب التحكم فى عملية التوظيف بشروط منسقة وواضحة
- يجب أن يوضح الفندق الشروط والمواصفات المطلوبة والخبرات التي يجب ان تتوفر في المرشحين للعمل
- يجب إستخدام المقابلات والإختبارات الغير متحيزة أثناء التعيين
- يفضل أن يتم إستقطاب الأفراد اللذين يمتلكون مهارات وخبرات تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة لشغل المناصب القيادية بالفندق
- يجب تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم
- يجب تحديد التعويضات التي تمنح للعاملين بناء على أدائهم الوظيفي
- يجب يرتبط نظام الحوافز على مؤشرات تقويم الاداء.
- يجب دفع الاجور والرواتب للعاملين بشكل عادل مقارنة بخبراتهم ومستواهم التعليمي
- يجب ان يتناسب نظام التعويضات لدينا بتوقعات جميع العاملين
- تحديث نظام التعويضات بصفة مستمرة طبقاً للسوق المنافس
- ضرورة منح التعويضات طبقاً لمؤشر الكفاءة والإنتاجية
- يجب أن يسهم نظام تقييم لأداء فى تطوير وزيادة مهارات العاملين
- يجب أن يوفر نظام تقييم الاداء قاعدة معلومات تفيد فى رسم السياسات المتعلقة فى الموارد البشرية
- توافر نظام تقييم اداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة
- يجب أن يساهم نظام تقييم الأداء على اختيار أفضل العاملين بالفندق
- يجب على الإدارة آراء وأفكار العاملين
- يجب أن يعتمد الفندق على تقارير نظام تقييم الأداء فى إتخاذ القرارات

- يجب أن يعتمد الفندق في تقييم أداء العاملين على مردود الخدمة على العملاء ورضاهم.

وعلى الناحية الأكاديمية توصى الدراسة بعمل مزيد من الأبحاث العلمية حول مسببات الميزة التنافسية وخاصة في عينه بحثية مختلفة. ولعل من الواضح أن نذكر أن من أهم جوانب القصور في تلك الدراسة هو الإقتصار على مؤشر واحد ليمثل مفهوم الميزة التنافسية وربما في الدراسات المستقبلية تهتم مزيد من المؤشرات . وايضا محدد المكان وهو فقط القاهرة من مصر وعمان بالأردن وبالتالي نوصى بمزيد من البحث لعمل دراسات مقارنة وبمحافظة سياحية أخرى مختلفة.

المراجع باللغة العربية

- باسيلي ، مايكل صموئيل (2009)، دراسة تحليلية لاستخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة مكملة للجودة الشاملة بغرض إدارة التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، قسم المحاسبة والمراجعة.
- بوالشرش، نورالدين و محامدية، إيمان(2016) واقع إدارة الموارد البشرية بالفندق الجزائرية مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد(27).
- الجنابي ، تأمر هادي عبود (2017) "أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاعمال" دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل، مجلة جامعة بابل ، المجلد (25)، العدد(1) ، 259-289.
- جيثروسعون حمود وحسين ، حسين وليد (2016) "علاقة واثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل"، دراسة استطلاعية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (22) العدد (87)، 102-118.
- حافظ، عبد ناصر علك وحسين، حسين وليد وابراهيم، حنين شلال (2012) " الاستخدام الأفضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشرية وأثرهما في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة" مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العراق، مجلد (35)، العدد (93)، 228-240.
- حمادي، أنتصار عباس و نديم، عدي زهير محمود (2014) فلسفة دراسة إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد: 20 العدد: 75 الصفحات: 159-183
- الحياصات خالد محمد(2006) معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، مجلة الجامعة الاردنية لادارة الاعمال، المجلد(2) العدد(4) 558-583.
- خان، أحلام و يحيوي ، مفيدة و زاوي، صورية (2019) إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد. 6 العدد 1 ، ص 150-169.
- خوالدة، محمد فلاح(2018) قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، دراسات - العلوم التربوية، المجلد 45 ، العدد(134) 150-155.

- دلال، فيصل و نوري منير (2018) دور نظام الاستخبارات التسويقية في تطوير تنافسية المؤسسة من خلال بعد الجودة : دراسة حالة قطاع السيارات بالجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (26) 1-21.
- رشيد، بلال كامل عودة و حمدنا الله، مرتضى طلحة (2018) اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين : دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق مجلة الدراسات العليا، المجلد، (11) العدد (43) 124-143.
- الزبيدي ،غني دحام تناي و جاسم، رعد جمال (2016) "انعكاس منهج الإدارة الرشيقية على ممارسات ادارة الموارد البشرية" بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (94)، 1-25.
- فنجان ،محمد رحمة (2017) "الموضوعية في الاختيار واثرها في ابداع العاملين" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (53)، 135-156.
- القرالة، عبد المنعم موسى (2018) أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية : دراسة تطبيقية دائرة الإحصاء الجوية الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد (4)، العدد (1) 236-258.

المراجع باللغة الأجنبية

- Abbas, M. (2014). Effectiveness of performance Appraisal on performance of employees. *JOSR Journal of Business and Management*, 173-178.
- Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1256-1278.
- April Chang, W. J., & Chun Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International journal of manpower*, 26(5), 434-449
- Athar, R., & Shah, F. M. (2015). Impact of training on employee performance (banking sector Karachi). *IOSR Journal of Business and Management*, 17(11), 58-67.
- Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438.
- Bratton, J. (2007). Strategic human resource management. *Human Resource Management içinde*, Der: John Bratton,-Gold, Jeffrey, London: Palgrave Macmillan, London, 37-71.
- Debarun Chakraborty, Wendrila Biswas, (2019) "Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective", *Journal of Advances in Management Research*.
- Emanoil, M., & Nicoleta, M. S. (2013). Defining aspects of human resource management strategy within the general strategy of the modern organization. *The annals of the university of oradea*, 1526.
- Falola, H. O., Osibanjo, A. O., & Ojo, I. S. (2014). Effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the nigerian banking industry. *Bulletin of the Transilvania University of braşov*, 7(1), 161.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). London: SAGE.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Mónico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528.

- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467-491.
- Hansen, E., Hoen, H. F., & Nybakk, E. (2018). Competitive Advantage for the Forest-based Sector in the Future Bioeconomy—research question priority. *BioProducts Business*, 15-28.
- Harrison, T., & Bazy, J. D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), 1260-1269.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22
- Hornig, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C., & Liu, C. H. (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25-34.
- Imran, M., & Tanveer, A. (2015). Impact of training & development on employees' performance in banks of pakistan. *European Journal of Training and Development Studies*, 3(1), 22-44.
- Ishaq, H. M., Iqbal, M. Z., & Zaheer, A. (2009). Effectiveness of performance appraisal: Its outcomes and detriments in Pakistani Organizations. *European journal of social sciences*, 10(3), 479-485.
- Kipturgo, F. K. (2019). Strategic role of branding in building competitive advantage at Kenya Wine Agencies Limited. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 67-83.
- Kumari, N., & Malhotra, R. (2013). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 3(2), 244-254.
- Löffler, K., Goldgruber, J., & Hartinger, G. (2018). Moving towards a competence center for geriatric medicine and care: quality management and human resource management as major support factors. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
- Malik, N., & Yuli, S. B. C. (2019). The Impact of Islamic Values Implementation on Organizational Commitments to Human Resources Management Practices at University of Muhammadiyah Malang. *KnE Social Sciences*, 3(13), 958-972.
- Niazi, B. R. A. S. (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(2), 42-57.
- Owusu, P. A., & Duah, H. K. (2018). Evaluating total quality management as a competitive advantage tool in mobile telecommunication services in Ghana. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol*, 6(1).
- Paul J. Davis, (2017) "How HR can create competitive advantage for the firm: Applying the principles of resourcebased theory", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 25 Issue: 2, pp.4-6.
- SANI, S. A., & WORLU, G. O. (2018). Human resource management practices and managerial performance of manufacturing firms in nigeria. *Human resource management*, 4(4).
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2018). Examining the moderating effects of organizational identification between human resource practices and employee turnover intentions in Indian hospitality industry. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 4(1).

- Sareen, D. B. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(03), 1229-1233.
- Sareen, D. B. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(03), 1229-1233.
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*.
- Sobaih, A. E. E. (2018). Human resource management in hospitality firms in Egypt: Does size matter? *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 38-48.
- UNWTO (2017) Committed to Touris. Retrieved June 26, 2017, from <http://www2.unwto.org/ar>
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472
- Vui-Yee, K. (2015). The impact of strategic human resource management on employee outcomes in private and public limited companies in Malaysia. *Journal of Human Values*, 21(2), 75-86.
- Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2013). The influence of human resource management practices and career strategy on career satisfaction of insurance agents. *International Journal of Business and Society*, 14(2), 193.
- Zaki, K. G. (2019). Using the mixed methods research to model the hotel performance measurement in Egypt: An example from a hotel chain. *Journal of Global Business Insights*, 4(1), 18-33.