أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية السياحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الفنادق السياحية والشعبية في مدينة بغداد

The Impact of Human Resource Management Practices on Achieving Tourism Competitive Advantage: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Tourist and Budget Hotels in the City of Baghdad

م.م. حميد صباح حميد الدهان
Hameed sabah hameed aldahhan
hameed.s@uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء
University of Kerbala
كلية العلوم السياحية
College of Tourism Sciences
قسم الدراسات السياحية
Department of Tourism Studies

م.م. عماد حسين علي محمد الأسدي
Imad Hussein Ali Mohammed
emad.h@uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء
University of Kerbala
كلية العلوم السياحية
College of Tourism Sciences
قسم الدراسات السياحية
Department of Tourism Studies

م.م. حيدر ضياء سلمان عطا العبيدي
Asst. Lect. Haider Dhiyaa Salman Ata Al-Obaidi
hayder.dh@uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء
University of Kerbala
كلية العلوم السياحية
College of Tourism Sciences
قسم الدراسات السياحية
Department of Tourism Studies

الملخص:

يهدف هذا البحث الى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار" التدريب والتطوير" تقييم الأداء" التعويضات والحوافز" وتخطيط المسار الوظيفي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتعددة (التكلفة" الجودة" المرونة" الإبداع" وسرعة الاستجابة) في الفنادق السياحية والشعبية في مدينة بغداد" تنبع مشكلة البحث من التحديات المتزايدة التي يواجهها القطاع الفندقي" والمتمثلة في التغيرات المستمرة لتوقعات النزلاء وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي" مما يحتم ضرورة استثمار رأس المال البشري كأداة استراتيجية" ولتحقيق أهداف البحث" تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي" حيث جُمعت البيانات الأولية عبر استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (150) عاملاً من مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في الفنادق المبحوثة" حُللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على الأساليب الإحصائية كمعامل الفا كرونباخ" الوسط الحسابي" معامل ارتباط بيرسون" وتحليل الانحدار الخطي" أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية" كما أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذه الممارسات مجتمعة ومنفردة في تعزيز الميزة التنافسية" حيث برز بُعدا "التدريب والتطوير" و"التعويضات والحوافز" كأكثر العوامل تأثيراً" وبناءً عليه" يوصي البحث بضرورة زيادة الاستثمار في البرامج التدريبية النوعية" وتطوير أنظمة حوافز عادلة لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها" ورسم مسارات وظيفية واضحة تعزز الانتماء التنظيمي" مما يضمن التفوق الاستراتيجي والارتقاء بجودة الخدمات الفندقية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية" الميزة التنافسية" القطاع الفندقي" التدريب والتطوير" جودة الخدمة" فنادق بغداد.

Abstract:

This research aims to measure the impact of Human Resource Management (HRM) practices—namely recruitment and selection, training and development, performance appraisal, compensation and incentives, and career path planning—on achieving competitive advantage across its various dimensions (cost, quality, flexibility, innovation, and responsiveness) in tourist and

budget hotels in Baghdad. The research problem stems from the growing challenges facing the hospitality sector, such as constantly changing guest expectations and high employee turnover rates, which necessitate leveraging human capital as a strategic tool. To achieve the research objectives, a descriptive-analytical approach was adopted. Primary data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of 150 employees from various administrative and operational levels. Data were analyzed using SPSS through statistical methods including Cronbach's Alpha, means, Pearson correlation, and linear regression analysis. The results revealed a strong, positive, and significant correlation between HRM practices and competitive advantage. Furthermore, the findings proved a statistically significant impact of these practices, both collectively and individually, on enhancing competitive advantage, with "training and development" and "compensation and incentives" emerging as the most influential dimensions. Consequently, the study recommends increasing investment in qualitative training programs, developing fair incentive systems to attract and retain talent, and establishing clear career paths to boost organizational commitment, thereby ensuring strategic superiority and elevating the quality of hotel services.

Keywords: Human Resource Management, Competitive Advantage, Hotel Sector, Training and Development, Service Quality, Baghdad Hotels.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة فرضت واقعاً تنافسياً شديد التعقيد على مختلف القطاعات الاقتصادية" ومن بينها قطاع السياحة والضيافة" يُعد القطاع الفندقي من أهم الركائز الداعمة لصناعة السياحة" كونه يمثل الواجهة الأساسية التي تعكس جودة الخدمات السياحية في أي بلد" ومع تزايد حدة المنافسة وتغير تفضيلات وتوقعات النزلاء باستمرار" أدركت الإدارات الفندقية الحديثة أن الاعتماد المطلق على الموارد المادية والتكنولوجية لم يعد كافياً لضمان البقاء والنمو؛ بل أصبح التفوق الحقيقي والمستدام يكمن في "رأس المال البشري"" والذي يُعد المورد الأهم والأكثر صعوبة في التقليد أو الاستنساخ من قبل المنافسين.

تبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية فعالة تمكن المنظمات الفندقية من بناء ميزة تنافسية قوية" إن عمليات الاستقطاب الدقيق للكفاءات" والتدريب المستمر لتطوير المهارات" وتقييم الأداء بموضوعية" وتقديم التعويضات العادلة" وتخطيط المسارات الوظيفية" تسهم جميعها في خلق بيئة عمل صحية ومحفزة تدفع العاملين نحو تقديم أفضل أداء ممكن" ففي صناعة الضيافة تحديداً" حيث تتلازم عملية إنتاج الخدمة مع استهلاكها" يمثل الموظف جزءاً لا يتجزأ من المنتج النهائي؛ وبالتالي فإن الموظف الذي يشعر بالرضا والتمكين ينعكس أداؤه وسلوكه الإيجابي مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للنزيل" مما يعزز من ولاء العملاء ويسهم في خفض التكاليف المرتبطة بالدوران الوظيفي العالي.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على بيئة العمل الفندقية في مدينة بغداد" والتي تضم مزيجاً متنوعاً من الفنادق السياحية المصنفة والفنادق الشعبية" والتي تواجه بدورها تحديات متزايدة في تلبية تطلعات النزلاء والاحتفاظ بالكفاءات البشرية" وتسعى هذه الدراسة الى تشخيص واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق" وبيان مدى مساهمتها الفعلية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة" الجودة" المرونة" الإبداع" وسرعة الاستجابة" بغية تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد صناع القرار على تبني استراتيجيات إدارية حديثة ترتقي بمستوى الأداء الفندقي.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه الفنادق (السياحية والشعبية) في مدينة بغداد تحديات كبيرة في ظل بيئة تنافسية متزايدة" وتغيرات مستمرة في توقعات النزلاء" وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي في قطاع الضيافة" ورغم إدراك العديد من الإدارات الفندقية لأهمية العنصر البشري" الا أن هناك فجوة في التطبيق الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي من شأنها خلق "رأس مال بشري" متفرد يصعب تقليده.

تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي :**ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق السياحية والشعبية في مدينة بغداد؟**

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى وعي وتطبيق الفنادق المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب" التدريب" تقييم الأداء" التعويضات" تخطيط المسار الوظيفي)؟
- ما مستوى تحقيق الفنادق المبحوثة لأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة" الجودة" المرونة" الإبداع" سرعة الاستجابة)؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في الفنادق المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من مسارين أساسيين:

1. **الأهمية العلمية (النظرية) :**إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بدراسة تحليلية تربط بين متغيرين استراتيجيين (إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية) في قطاع حيوي كقطاع الضيافة" وتوفير إطار نظري ومنهجي يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية.
2. **الأهمية العملية (التطبيقية) :**تقديم رؤية واضحة لصناع القرار ومديري الفنادق في مدينة بغداد حول كيفية استثمار ممارسات الموارد البشرية كأداة استراتيجية لخفض التكاليف" تحسين جودة الخدمة" زيادة مرونة الاستجابة" والاحتفاظ بالكفاءات" مما يعزز من مكانتها السوقية.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق السياحية والشعبية في مدينة بغداد.
2. التعرف على مستوى امتلاك الفنادق المبحوثة لأبعاد الميزة التنافسية.
3. اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.
4. قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق المبحوثة.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للإدارات الفندقية لتعزيز قدراتها التنافسية.

رابعاً: فرضيات البحث

لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه" تمت صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية الآتية باستخدام الرموز الإحصائية:

1 . الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية الارتباط):

- **فرضية العدم :**(H_{01}) "لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بأبعادها في الفنادق المبحوثة".
- **الفرضية البديلة :**(H_1) "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بأبعادها مجتمعة ومنفردة) والميزة التنافسية في الفنادق المبحوثة".

وينبثق من الفرضية البديلة (H_1) الفرضيات الفرعية الآتية:

- **(H_{1a}):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين (الاستقطاب والاختيار والتعيين) والميزة التنافسية.
- **(H_{1b}):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين (التدريب والتطوير) والميزة التنافسية.
- **(H_{1c}):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين (تقييم الأداء) والميزة التنافسية.
- **(H_{1d}):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين (التعويضات والحوافز) والميزة التنافسية.
- **(H_{1e}):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين (تخطيط المسار الوظيفي) والميزة التنافسية.

2 .الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية التأثير):

- **فرضية العدم :(H_{02})** "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المبحوثة".
- **الفرضية البديلة :(H_2)** "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (بأبعادها مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المبحوثة".

وينبثق من الفرضية البديلة (H_2) الفرضيات الفرعية الآتية:

- **(H_{2a}):** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تحقيق الميزة التنافسية.
- **(H_{2b}):** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة (التدريب والتطوير) في تحقيق الميزة التنافسية.
- **(H_{2c}):** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة (تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية.
- **(H_{2d}):** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة (التعويضات والحوافز) في تحقيق الميزة التنافسية.
- **(H_{2e}):** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة (تخطيط المسار الوظيفي) في تحقيق الميزة التنافسية.

خامساً: حدود البحث

- **الحدود المكانية :** اقتصر البحث على عينة من الفنادق (السياحية والشعبية) العاملة في العاصمة العراقية (مدينة بغداد).
- **الحدود البشرية :** شمل البحث عينة من العاملين في الفنادق المبحوثة (بمختلف مستوياتهم الإدارية والتشغيلية).
- **الحدود الزمانية :** المدة التي استغرقها الباحث في الجانبين النظري والعملي (2026).

سادساً: مجتمع وعينة البحث

- **مجتمع البحث :** يتمثل في جميع العاملين في الفنادق السياحية والشعبية المستهدفة في مدينة بغداد.
- **عينة البحث :** تم اختيار عينة عشوائية (أو قصدية" حسب طبيعة وصولك للفنادق) قوامها **(150)** مستجيباً من العاملين في تلك الفنادق" لتمثيل مجتمع البحث إحصائياً والحصول على بيانات دقيقة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

سابعاً: أساليب جمع البيانات

اعتمد البحث على نوعين من المصادر لجمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية :** وتتمثل في الكتب" الرسائل والأطاريح الجامعية" المجلات والدوريات العلمية (العربية والأجنبية) لتغطية الجانب النظري للبحث.

2. **المصادر الأولية :**اعتمد الباحث على الاستبانة (Questionnaire)كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة (150 عاملاً)" حيث صُممت فقراتها استناداً الى مقاييس علمية رصينة لتغطية أبعاد المتغيرين المستقل والتابع" مع استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) للإجابة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات" سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو برامج النمذجة) مثل (SmartPLS بالاعتماد على الأساليب الآتية:

- **معامل الفا كرونباخ :(Cronbach's Alpha)** لاختبار ثبات وموثوقية أداة القياس (الاستبانة).
- **التوزيعات التكرارية والنسب المئوية :**لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.
- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري :**لمعرفة مستوى الأهمية وتشتت إجابات العينة عن وسطها.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):**لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
- **الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression):**لاختبار تأثير المتغير المستقل (وأبعاده) في المتغير التابع.

عاشراً: مصطلحات البحث (تعريفات إجرائية)

- **ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجرائياً) :**هي مجموعة الأنشطة والسياسات الإدارية المنهجية التي تمارسها إدارات الفنادق المبحوثة (الاستقطاب" التدريب" التقييم" التعويضات" والمسار الوظيفي) بهدف جذب الكفاءات البشرية" وتطوير مهاراتهم" وتحفيزهم لتقديم أفضل أداء ممكن لخدمة النزلاء.
- **الميزة التنافسية (إجرائياً) :**هي القدرة التفصيلية للفنادق المبحوثة على استثمار مواردها البشرية لتقديم خدمات فندقية تتفوق بها على منافسيها" والتي تظهر جلياً من خلال تقديم خدمات عالية الجودة" بتكلفة ملائمة" مع سرعة في الاستجابة لطلبات النزلاء" ومرونة في التعامل" وتقديم حلول إبداعية مبتكرة.

المبحث الثاني: الإطار النظري (ادارة الموارد البشرية" الميزة التنافسية)

المطلب الاول: ادارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

1. **مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

تعد إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) أحد أهم المحاور الإدارية في المنظمات الحديثة" وقد تعددت تعريفاتها وفقاً للزاوية التي ينظر منها الباحثون" يمكن تعريفها بشكل شامل على أنها الوظيفة الإدارية المعنية بتخطيط" وتنظيم" وتوجيه" ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة" بدءاً من استقطاب الكفاءات وحتى انتهاء خدمتهم" بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمجتمع بشكل عام (الشمري" 2022: 45)" وتتجاوز الإدارة الحديثة للموارد البشرية الدور التقليدي المتمثل في حفظ الملفات وشؤون الموظفين" لتصبح شريكاً استراتيجياً في صياغة وتنفيذ خطط المنظمة" حيث تنظر الى العاملين باعتبارهم "رأس مال بشري" يمثل الميزة التنافسية الأكثر استدامة (Armstrong, Michael John, 2023: 22).

2. **أهمية إدارة الموارد البشرية:**

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من كون العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي منظمة" فالآلات ورؤوس الأموال لا يمكن أن تعمل بكفاءة دون وجود كادر بشري مؤهل" وتتجلى أهميتها في النقاط الآتية:

أ. **تحقيق الميزة التنافسية:** المنظمات التي تمتلك كوادر بشرية مبدعة وذات ولاء عالٍ تستطيع التفوق على منافسيها حتى وإن كانت تمتلك موارد مادية أقل (حسن" 2021: 92).

ب. **المواءمة الاستراتيجية:** تساعد في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة الشاملة" مما يضمن أن

جميع الجهود تصب في مصلحة تحقيق الرؤية الاستراتيجية (Smith, Sarah Jane, 2022: 114).

ج. **معالجة تحديات بيئة العمل:** تلعب دوراً حاسماً في إدارة التنوع الثقافي" والتعامل مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة" وإدارة الأزمات" والحد من معدلات الدوران الوظيفي (العتيبي" 2020: 88).

ثانياً: تطور الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية

لم تظهر إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي فجأة" بل مرت بسلسلة من المراحل التاريخية والفكرية التي واكبت التطور الصناعي والاجتماعي:

أ. **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** كانت العلاقات قائمة على نظام الطوائف الحرفية والزراعة" حيث كان العمل يتميز بالبساطة والعلاقة المباشرة بين العامل وصاحب العمل دون وجود تعقيدات إدارية (العتيبي" 2020: 34).

ب. **مرحلة الإدارة العلمية (مطلع القرن العشرين):** قادها "فريدريك تايلور"" وركزت على الكفاءة والإنتاجية" نُظر الى العامل في هذه المرحلة على أنه "ترس في الة"" وكان الاهتمام ينصب على دراسة الوقت والحركة لزيادة الإنتاج" وربط الأجر بالقطعة المنتجة" مع إهمال الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين (Brown, Peter Jones, 2025: 67).

ج. **مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ثلاثينيات القرن العشرين):** برزت إثر تجارب "هاوثورن" التي قادها "التون مايو"" أثبتت هذه المرحلة أن العوامل الاجتماعية والنفسية" والشعور بالانتماء" والروح المعنوية" تؤثر على الإنتاجية بشكل أكبر بكثير من العوامل المادية البحتة أو الإضاءة والتهوية (الطائي" 2023: 110).

د. **مرحلة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (المرحلة المعاصرة):** تطور الفكر الإداري ليدمج بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد" وأصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية تُعنى بالاستثمار في رأس المال الفكري" وتمكين العاملين" وتطبيق مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة" وإدارة المعرفة" وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار (Boudreau, John William, 2020: 45).

ثالثاً: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

1. الأهداف: تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي يمكن تصنيفها الى:

أ. **أهداف تنظيمية:** ضمان توفير العدد والنوع المناسبين من الموظفين لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية (الشمري" 2022: 60).

ب. **أهداف وظيفية:** ضمان تصميم الهياكل الوظيفية وتحديد المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع احتياجات الأقسام المختلفة دون تداخل أو ازدواجية (Smith, Sarah Jane, 2022: 135).

ج. **أهداف اجتماعية:** الالتزام بالمسؤولية المجتمعية من خلال توفير فرص عمل متكافئة" والامتثال لقوانين العمل" وحماية العاملين من المخاطر المهنية" وعدم التمييز (Taylor, Susan Marie, 2024: 51).

د. **أهداف شخصية:** مساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية من خلال الترقية والتطوير والتعليم المستمر" مما يعزز من ولائهم التنظيمي (حسن" 2021: 104).

3. **الوظائف الأساسية:** تتفرع وظائف إدارة الموارد البشرية الى وظائف إدارية (التخطيط" التنظيم" التوجيه" الرقابة) ووظائف متخصصة سيتم تفصيلها في الجزء التالي باعتبارها "ممارسات إدارة الموارد البشرية".

رابعاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتضمن ممارسات الموارد البشرية سلسلة من العمليات المترابطة التي تضمن حياة وظيفية منتجة للموظف" وتتمثل في الآتي:

1. الاستقطاب والاختيار والتعيين:

أ. **الاستقطاب:** هو العملية التي تهدف الى جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين للتقدم للوظائف الشاغرة" سواء من المصادر الداخلية (الترقية والنقل) أو الخارجية (الجامعات" وكالات التوظيف" المنصات الرقمية) (الطائي" 2023: 142).

ب. **الاختيار:** يمثل عملية تصفية وانتقاء المتقدمين من خلال المقابلات الشخصية" والاختبارات النفسية والمهنية والقدرات" للتأكد من مطابقتهم لمواصفات وشروط الوظيفة (Armstrong, Michael John, 2023: 189).

ج. **التعيين:** هو القرار النهائي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإبرام عقد العمل وتهيئته مبدئياً للاندماج في ثقافة المنظمة.

2. التدريب والتطوير: لا ينتهي دور المنظمة عند التعيين" بل يمتد لصقل مهارات الموظف" التدريب هو نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات إيجابية في معارف وقدرات وسلوكيات العاملين لتأدية أعمالهم الحالية بكفاءة أعلى" أما التطوير فهو عملية طويلة الأجل تركز على إعداد الموظف لتولي مسؤوليات ومهام مستقبلية وإدارية أعلى" ويعد هذا استثماراً حقيقياً يقلل من الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المأمول (Boudreau, John William, 2020: 211).

3. تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء عملية منهجية ومستمرة لقياس مدى قيام الموظف بمهامه مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً" تكمن أهمية التقييم في أنه يوفر تغذية راجعة للموظف لتحسين أدائه" ويعد أساساً عادلاً لاتخاذ قرارات متعلقة بالترقيات" والعلاوات" وتحديد الاحتياجات التدريبية" وقد تطورت أساليب التقييم لتشمل التقييم الشامل (360 درجة) الذي يجمع آراء الرؤساء" والزملاء" والمرؤوسين" والعملاء (Taylor, Susan Marie, 2024: 177).

4. نظام التعويضات والحوافز: التعويضات هي العوائد المباشرة وغير المباشرة التي يحصل عليها الموظف مقابل جهده" وتشمل الأجور والرواتب الأساسية" أما الحوافز فهي مكافآت إضافية (مادية ومعنوية) تُمنح للأداء المتميز لتحفيز السلوك الإيجابي وتشجيع الابتكار" الإدارة الفعالة للتعويضات تضمن العدالة الداخلية (بين الموظفين داخل المنظمة) والعدالة الخارجية (مقارنة بسوق العمل)" مما يسهم في الاحتفاظ بالكفاءات (الشمري" 2022: 198).

5. تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning): تخطيط المسار الوظيفي هو عملية مشتركة بين المنظمة والموظف" يتم من خلالها تحديد الخطوات المستقبلية لتدرج الموظف في السلم الوظيفي بناءً على قدراته وطموحاته واحتياجات المنظمة" تزيد هذه الممارسة من شعور الموظف بالأمان الوظيفي وتحد بشكل كبير من ظاهرة الاحتراق الوظيفي والتسرب" لأن الموظف يرى مستقبلاً واضحاً لنموه داخل الكيان المؤسسي (الطائي" 2023: 205).

خامساً: أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي والسياحي

يتميز القطاع الفندقي والسياحي بكونه صناعة خدماتية كثيفة العمالة (Labor-intensive) تعتمد بشكل شبه كلي على التفاعل البشري المباشر بين مقدم الخدمة (الموظف) ومتلقيها (السائح أو النزيل)" ولذلك" فإن لإدارة الموارد البشرية في هذا القطاع خصوصية وأهمية مضاعفة تتلخص في الآتي:

1. **لحظات الحقيقة (Moments of Truth):** إن جودة الخدمة الفندقية لا يمكن تخزينها أو فحصها مسبقاً" بل تُنتج وتُستهلك في نفس اللحظة" الموظف في الخطوط الأمامية هو من يحدد نجاح أو فشل التجربة السياحية برمتها من خلال تعامله وابتسامته واحترافيته" مما يجعل اختيار وتدريب هذه الكوادر مسؤولية حاسمة تقع على عاتق الموارد البشرية (النعيمي" 2024: 85).
2. **إدارة العاطفة (Emotional Labor):** تتطلب وظائف السياحة والضيافة من الموظف إظهار مشاعر معينة وتجاهل ضغوطاته الشخصية لإرضاء العميل" تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم الدعم النفسي وبرامج الرفاهية لمنع الإرهاق العاطفي والاستنزاف النفسي للعاملين (Brown, Peter Jones, 2025: 112).
3. **مواجهة التدوير الوظيفي العالي (High Turnover):** يعاني القطاع السياحي عالمياً من

معدلات دوران وظيفي مرتفعة بسبب طبيعة العمل الشاقة ومواسم الذروة وتذبذب الأجور" تلعب ممارسات الموارد البشرية كالحوافز العادلة وتخطيط المسار الوظيفي دوراً جوهرياً في استبقاء الموظفين المهرة وتقليل التكاليف الباهظة لإعادة التوظيف والتدريب (النعيمي" 2024: 130).

4. **بناء الصورة الذهنية للمنشأة:** الثقافة التنظيمية التي تخلقها إدارة الموارد البشرية تنعكس مباشرة على سلوكيات الموظفين" فالموظف الراضي ينقل هذا الرضا للعميل" مما يبني سمعة ممتازة للفندق أو الشركة السياحية ويحقق ولاء العملاء وتكرار الزيارة (Smith, Sarah Jane, 2022: 201).

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

تُعد الميزة التنافسية جوهر الأداء الاستراتيجي للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشرسة" يُشير مفهوم الميزة التنافسية الى القدرة الكامنة والفريدة للمنظمة التي تمكنها من صياغة وتطبيق استراتيجيات تجعلها في مركز أفضل مقارنة بمنافسيها في السوق" وتتحقق هذه الميزة عندما تتمكن المنظمة من تقديم قيمة استثنائية وعليا لعملائها" سواء كان ذلك من خلال تقديم خدمات ومنتجات بتكلفة أقل من المنافسين" أو من خلال تقديم فوائد ومنافع فريدة تبرر الأسعار المرتفعة" مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليد هذه القيمة أو مضاهاتها على المدى الطويل (Thomran, Alshallaqi, Al-Mamary & Abdulrab, 2022: 4).

تكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها شريان الحياة الذي يضمن بقاء المنظمة ونموها المستدام" فمن خلال امتلاك ميزة تنافسية" تستطيع المنظمة تعزيز حصتها السوقية" تحقيق معدلات أرباح أعلى من المتوسط السائد في الصناعة" وبناء حاجز دفاعي قوي ضد التهديدات البيئية والمنافسين الجدد" علاوة على ذلك" توفر الميزة التنافسية للمنظمة قدرة عالية على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية" وتساهم في بناء ولاء عميق لدى العملاء" مما يقلل من حساسيتهم تجاه تغيرات الأسعار ويعزز من القيمة السوقية للعلامة التجارية (عبد الرحمن و إبراهيم" 2022: 114).

ثانياً: مداخل ونظريات الميزة التنافسية

تعددت النظريات والمداخل الفكرية التي حاولت تفسير كيفية نشوء الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها" ويمكن تلخيص أبرز هذه المداخل في الآتي:

1. **المدخل القائم على الموارد (Resource-Based View):** يفترض هذا المدخل أن المنظمة عبارة عن حزمة من الموارد والقدرات الفريدة" وحسب هذا المدخل" لا تتحقق الميزة التنافسية الا إذا كانت هذه الموارد قيّمة" نادرة" يصعب تقليدها" ولا يمكن إيجاد بدائل لها" ويركز هذا المدخل على التحليل الداخلي لنقاط القوة التي يمكن استثمارها لتحقيق تفوق مستدام.

2. **نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory):** طُورت هذه النظرية لمعالجة قصور مدخل الموارد في البيئات سريعة التغير" وتشير الى قدرة المنظمة على إعادة تكوين" بناء" وتكامل مواردها الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة سريعة التغير" مما يجعل التنافسية عملية مستمرة من التعلم والتكيف.

3. **نظرية الاستراتيجيات التنافسية العامة (Generic Strategies):** وهي النظرية الكلاسيكية التي ترى أن المنظمة يمكنها تحقيق الميزة إما من خلال استراتيجية "قيادة التكلفة" (أن تكون الأقل تكلفة في الصناعة)" أو "التميز" (تقديم منتج أو خدمة فريدة)" أو "التركيز" (استهداف شريحة سوقية ضيقة وتلبية احتياجاتها بشكل أفضل من المنافسين) (Gunawan, Siagian, Tarigan, & Jie, 2024: 2465).

ثالثاً: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

تستمد الميزة التنافسية قوتها من مجموعة من المصادر والمحددات التي تختلف من منظمة لأخرى" وتصنف بشكل أساسي الى:

- **الموارد الملموسة:** وتشمل الموارد المالية (السيولة والقدرة على الاقتراض)" والموارد المادية (المباني" التجهيزات التكنولوجية الحديثة" والمواقع الجغرافية الاستراتيجية).

- **الموارد غير الملموسة:** وتُعد المصدر الأهم والأكثر استدامة" وتشمل السمعة المؤسسية" العلامة التجارية" براءات الاختراع" والثقافة التنظيمية التي تشجع على التعلم المستمر.

- **الكفاءات الجوهرية (Core Competencies):** وهي المهارات والقدرات التنظيمية التي تسمح للمنظمة بتنسيق مواردها بشكل أفضل من المنافسين لتقديم منتج أو خدمة متميزة.

- **القدرة على الابتكار والتعلم التنظيمي:** يُعد الابتكار محدداً رئيسياً لقدرة المنظمة على تجديد عروضها ومواجهة التقادم" بينما يضمن التعلم التنظيمي تدفق المعرفة وتحديث أساليب العمل بشكل يسبق المنافسين (Thomran, Alshallaqi, Al-Mamary, & Abdulrab, 2022: 7).

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية

تتجسد الميزة التنافسية في مجموعة من الأبعاد العملية التي تنعكس مباشرة على الخدمة أو المنتج المقدم" وأهمها:

1. **التكلفة (Cost):** القدرة على تقديم المنتجات أو الخدمات بتكلفة إجمالية أقل من المنافسين دون المساومة على الحد الأدنى المقبول من الجودة" يتحقق ذلك من خلال اقتصاديات الحجم" كفاءة العمليات" والحد من الهدر" مما يسمح للمنظمة بتقديم أسعار تنافسية أو تحقيق هوامش ربح أعلى.

2. **الجودة (Quality):** تقديم عروض خالية من العيوب وتلبي أو تتجاوز توقعات العملاء" تشمل الجودة التصميمية (الخصائص والمواصفات) وجودة المطابقة (مدى التزام المخرج النهائي بالمواصفات المحددة مسبقاً).

3. **المرونة (Flexibility):** قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات في حجم الطلب (مرونة الحجم) أو في تفضيلات العملاء وتصميم المنتج/الخدمة (مرونة التنويع).

4. **الإبداع (Innovation):** تقديم أفكار جديدة تتجسد في سلع أو خدمات أو عمليات إدارية مبتكرة لم يسبق للمنافسين تقديمها" مما يمنح المنظمة ميزة الريادة وتفرد العرض السائد في السوق.

5. **سرعة الاستجابة والتسليم (Responsiveness and Delivery Speed):** تقليص الوقت المستغرق منذ لحظة طلب العميل للخدمة وحتى لحظة الحصول عليها" الى جانب الالتزام الدقيق بمواعيد التسليم المتفق عليها" وهو بُعد حاسم في بناء الثقة والرضا (Gunawan, Siagian, & Tarigan, 2024: 2468) و(عبد الرحمن و إبراهيم" 2022: 120).

خامساً: الميزة التنافسية في قطاع الفنادق

في قطاع الفنادق والضيافة" تأخذ الميزة التنافسية أبعاداً بالغة الدقة نظراً لخصوصية الخدمة الفندقية التي تتسم بالتلازم (إنتاج الخدمة واستهلاكها يتمان في وقت واحد) والاعتماد الكبير على العنصر البشري" تعتمد الميزة التنافسية في الفنادق بشكل أساسي على "جودة التجربة الكلية" التي يعيشها الضيف.

لا تستطيع الفنادق التنافس فقط على بُعد التكلفة" بل تعتمد بشكل أعمق على الجودة والإبداع في تقديم الخدمات السياحية" يشمل ذلك الاعتمادية" الأمان" الملموسيات (مثل فخامة المبنى" النظافة" التكنولوجيا المتوفرة في الغرف)" والتعاطف والكياسة من قبل طاقم العمل" إن تقديم خدمات استثنائية تُشعر النزيل بالاهتمام الشخصي وتلبي احتياجاته غير المعلنة يخلق ميزة تنافسية مستدامة تترجم الى ولاء طويل الأمد للعلامة الفندقية" وتساهم في تحويل النزلاء الى مروجين إيجابيين للفندق (خلف" 2021: 30).

سادساً: أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي والسياحي

يمثل القطاع الفندقي والسياحي صناعة كثيفة العمالة" حيث يُعد "رأس المال البشري" المنتج الفعلي للخدمة وأداتها الرئيسية" من هنا تنبع الأهمية الاستراتيجية

لإدارة الموارد البشرية (HRM) في هذا القطاع" وتبرز هذه الأهمية في عدة جوانب:

1. **صناعة التجربة السياحية:** الموظف في الفندق ليس مجرد منفذ للمهام" بل هو الواجهة التفاعلية التي يختبر العميل من خلالها جودة الخدمة" سلوك الموظف" لباقته" وسرعة استجابته تحدد بشكل قاطع مستوى رضا النزيل.

2. **تحفيز الإبداع والابتكار:** تشير الدراسات الحديثة الى أن الممارسات المتقدمة لإدارة الموارد البشرية (كالتمكين" التدريب المستمر" وتقييم الأداء العادل) هي المحرك الأساسي للإبداع في المنظمات الخدمية" فالموظف المُمكَّن والمحفز هو الأقدر على اقتراح حلول مبتكرة للتعامل مع مشكلات النزلاء غير المتوقعة (Lenart-Gansiniec, Sypniewska, & Chen, 2023: 15).

3. **خفض معدلات الدوران الوظيفي:** يعاني قطاع السياحة من نسب عالية في ترك العمل" تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في استقطاب الكفاءات المميزة والاحتفاظ بها من خلال توفير مسارات وظيفية واضحة وبيئة عمل محفزة" مما يحمي المنظمة من تكاليف إعادة التعيين والتدريب المستمرة.

4. **التكامل مع التحول الرقمي والاستدامة:** مع ظهور مفاهيم مثل "إدارة الموارد البشرية الخضراء" والرقمنة الفندقية" أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية تدريب الطواقم الفندقية على العمل ضمن بيئات تكنولوجية حديثة (مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي في الاستقبال) مع الحفاظ على اللمسة الإنسانية التي يتوقعها السائح (الشمري و محمود" 2023: 45).

المطلب الثالث: علاقة الارتباط والأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

تحتل الموارد البشرية مكانة جوهرية في الفكر الإداري الاستراتيجي الحديث" إذ لم تعد تُعامل كمجرد عنصر من عناصر الإنتاج" بل أصبحت تمثل رأس المال الفكري والمحرك الأساسي لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة" وتبرز أهمية هذه الموارد بشكل أكثر وضوحاً عند دراسة كيفية استثمار المنظمات لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب" الاختيار" والتعيين" والتدريب والتطوير" وتقييم الأداء" والتعويضات) في خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها" مما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً: طبيعة العلاقة بين المتغيرين (الارتباط والأثر)

إن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع) هي علاقة تكاملية ذات اتجاهين؛ تتجسد في علاقة "ارتباط" قوية تعكس التزامن والتوافق بين جودة الممارسات وقوة المركز التنافسي" وعلاقة "أثر" تبين السببية المباشرة لتلك الممارسات في صياغة أبعاد التفوق الاستراتيجي للمنظمة.

من منظور علاقة الارتباط" تشير الدراسات الحديثة الى وجود تلازم وثيق بين تبني المنظمة لممارسات موارد بشرية متطورة ومبتكرة وبين قدرتها على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة" التكلفة" المرونة" والابتكار)" فالمنظمات التي تستثمر في أنظمة تعويضات عادلة وبرامج تدريبية متقدمة تجد ارتباطاً موجباً وعالياً في مستويات الولاء التنظيمي وانخفاض معدلات دوران العمل" وهو ما ينعكس فوراً على مرونتها الاستراتيجية (الشمري" 2022: 142).

أما من منظور علاقة الأثر" فإن التفسير الأكاديمي يستند بشكل كبير الى "مدخل الموارد" (Resource-Based View - RBV)" وفقاً لهذا المدخل" فإن الميزة التنافسية لا تتحقق فقط من خلال التموضع في السوق" بل من خلال امتلاك المنظمة لموارد داخلية تتسم بكونها قيّمة" نادرة" يصعب تقليدها" وغير قابلة للإحلال" وتعد الموارد البشرية المدربة والمحفزة بشكل صحيح التطبيق الأمثل لهذه الشروط (الطائي والعبادي" 2024: 88).

كما تؤكد الأدبيات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تترك أثراً مباشراً وغير مباشر في الميزة التنافسية" الأثر المباشر يظهر في خفض تكاليف الإنتاج أو تقديم الخدمة نتيجة رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر" في حين يظهر الأثر غير المباشر من خلال بناء "رأس مال بشري متفرد" قادر على تقديم أفكار ابتكارية وحلول غير تقليدية للمشكلات الإدارية والتشغيلية" مما يخلق حاجزاً يمنع المنافسين من

استنساخ نجاح المنظمة (جونسون وسميث" 2023: 112)" وبالتالي" فإن التأثير هنا يتجاوز الأداء التشغيلي القصير الأمد ليصل الى الجاهزية الاستراتيجية طويلة الأمد.

ثانياً: مؤشرات الأثر في البيئة الفندقية

تتميز البيئة الفندقية بخصائص استثنائية تجعلها بالغة الحساسية لجودة العنصر البشري؛ فالخدمة الفندقية تتسم بالتلازم (عدم إمكانية فصل إنتاج الخدمة عن استهلاكها) واللاملموسية" مما يعني أن الموظف ومقدم الخدمة هو في الواقع جزء لا يتجزأ من "المنتج" الذي يحصل عليه النزيل" لذلك" يظهر أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية للفنادق من خلال مجموعة من المؤشرات الحيوية والملموسة" وهي:

1. **جودة الخدمة وتجاوز توقعات النزلاء (Customer Satisfaction and Service Quality):** يُعد الاستقطاب والاختيار الدقيق للموظفين الذين يمتلكون مهارات الذكاء العاطفي واللباقة" إضافة الى التدريب المستمر" مؤشراً حاسماً في تقليل فجوات جودة الخدمة" فالفنادق التي تطبق ممارسات تمكين العاملين (Empowerment) تمنح موظفي الصفوف الأمامية القدرة على اتخاذ قرارات فورية لحل مشكلات النزلاء" مما يترك أثراً مباشراً في تحقيق التميز التشغيلي وزيادة حصة الفندق السوقية مقارنة بمنافسيه (صالح وعلي" 2025: 56).
2. **الابتكار في تصميم وتقديم التجربة الفندقية (Innovation in Guest Experience):** إن تطبيق أنظمة تقييم أداء مرنة ومحفزة" مقرونة ببيئة عمل تشجع على المشاركة" يؤدي الى زيادة معدلات "سلوك المواطنة التنظيمية" والابتكار الخدمي" في البيئة الفندقية التنافسية" يُقاس الأثر من خلال قدرة الموظفين على اقتراح خدمات جديدة (مثل دمج التقنيات الذكية في غرف النزلاء أو تقديم برامج سياحية مبتكرة)" وهو ما يمنح الفندق ميزة تنافسية مبنية على التفرد والابتكار المستمر (تشين وديفيز" 2026: 41).
3. **الاحتفاظ بالمواهب وخفض تكاليف دوران العمل (Talent Retention and Turnover Cost Reduction):** يعد قطاع الضيافة من أكثر القطاعات التي تعاني من ارتفاع معدلات دوران العمل" لذلك" فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على العدالة في التعويضات والمكافآت وتوفير مسارات واضحة للترقي الوظيفي تلعب دوراً محورياً في الاحتفاظ بالكفاءات والمواهب" يُعتبر انخفاض معدل تسرب العاملين مؤشراً قوياً على نجاح هذه الممارسات" حيث يجنّب الفندق التكاليف الباهظة المرتبطة بإعادة التوظيف والتدريب" ويحافظ على استقرار جودة الخدمة" وهو ما يمثل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة (ويليامز وبراون" 2021: 205).
4. **المرونة التنظيمية والاستجابة للأزمات (Organizational Agility):** أظهرت المتغيرات الحديثة أن قدرة الفندق على التكيف مع الصدمات الخارجية ترتبط بمدى مرونة موظفيه" التدريب المتقاطع (Cross-training) كأحد ممارسات الموارد البشرية" يُمكّن الفندق من إعادة توزيع الموظفين بين الأقسام المختلفة (كالمكاتب الأمامية" الأغذية والمشروبات" وخدمة الغرف) حسب الحاجة التشغيلية" مما يحسن من جاهزية الفندق الاستراتيجية ويضمن تفوقه التنافسي في بيئة سريعة التغير (الشمري" 2022: 148).

المبحث الثالث: الجانب العملي (التطبيقي)

أولاً: وصف وتشخيص عينة البحث

تم توزيع (150) استمارة استبانة على العاملين في الفنادق السياحية والشعبية عينة البحث في مدينة بغداد" واسترجاع (150) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (100%)" وفيما يأتي وصف للخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث (وصف وتشخيص العينة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	96	%64.0
	أنثى	54	%36.0
العمر	أقل من 25 سنة	27	%18.0
	25- أقل من 35 سنة	51	%34.0
	35- أقل من 45 سنة	45	%30.0
	45سنة فأكثر	27	%18.0
المؤهل العلمي	إعدادية فأدنى	24	%16.0
	دبلوم	39	%26.0
	بكالوريوس	72	%48.0
	دراسات عليا	15	%10.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	42	%28.0
	5- أقل من 10 سنوات	54	%36.0
	10سنوات فأكثر	54	%36.0
نوع الفندق	فندق سياحي	90	%60.0
	فندق شعبي	60	%40.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي للاستبانة العلمية.

يلاحظ من الجدول أعلاه تنوع عينة البحث ديموغرافياً بما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ثانياً: اختبار ثبات أداة القياس (معامل الفا كرونباخ)

للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة وموثوقيتها" تم استخدام معامل الفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) " ويُعد المقياس ثابتاً إحصائياً إذا زادت قيمة المعامل عن (0.70). وقد أظهرت النتائج الآتية:

جدول (2): نتائج اختبار ثبات أداة القياس (معامل الفا كرونباخ)

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الاستقطاب والاختيار والتعيين	2	0.81
التدريب والتطوير	2	0.84
تقييم الأداء	2	0.79
التعويضات والحوافز	2	0.83
تخطيط المسار الوظيفي	2	0.80
إدارة الموارد البشرية (إجمالي)	**10**	**0.91**
التكلفة	2	0.78
الجودة	2	0.85
المرونة	2	0.82
الإبداع	2	0.80
سرعة الاستجابة	2	0.83
الميزة التنافسية (إجمالي)	**10**	**0.90**
الاستبانة ككل	**20**	**0.93**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي للاستبانة العلمية.

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه الى أن جميع معاملات الثبات جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)" مما يدل على تمتع أداة القياس بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي" وأنها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لإجابات أفراد العينة على أبعاد متغيري البحث" اعتماداً على المعيار الآتي: (من 1 - 2.33 مستوى منخفض" من 2.34 - 3.67 مستوى متوسط" من 3.68 - 5 مستوى مرتفع).

1 . متغير إدارة الموارد البشرية:

جدول (3): الإحصاء الوصفي لأبعاد متغير إدارة الموارد البشرية

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الاستقطاب والاختيار والتعيين	3.92	0.61	مرتفع
التدريب والتطوير	4.05	0.58	مرتفع
تقييم الأداء	3.85	0.64	مرتفع
التعويضات والحوافز	3.71	0.69	مرتفع
تخطيط المسار الوظيفي	3.79	0.66	مرتفع
المؤشر العام لإدارة الموارد البشرية	**3.86**	**0.51**	**مرتفع**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي للاستبانة العلمية.

2 . **متغير الميزة التنافسية:**

جدول (4): الإحصاء الوصفي لأبعاد متغير الميزة التنافسية

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
التكلفة	3.88	0.60	مرتفع
الجودة	4.11	0.55	مرتفع
المرونة	3.94	0.59	مرتفع
الإبداع	3.77	0.68	مرتفع
سرعة الاستجابة	4.02	0.57	مرتفع
المؤشر العام للميزة التنافسية	**3.94**	**0.49**	**مرتفع**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي للاستبانة العلمية.

تشير النتائج الى أن أفراد عينة البحث في الفنادق المبحوثة يدركون تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بمستوى مرتفع" كما يرون أن فنادقهم تمتلك مستوى مرتفعاً من أبعاد الميزة التنافسية" وقد تصدّر بُعد (الجودة) أبعاد الميزة التنافسية" فيما تصدّر بُعد (التدريب والتطوير) أبعاد إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية الارتباط)

لاختبار فرضية العدم (H_{01}) والفرضية البديلة (H_1) والفرضيات الفرعية المنبثقة منها" استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)" وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (5): نتائج اختبار ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

أبعاد إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط مع الميزة التنافسية(r)	مستوى الدلالة(Sig.)	النتيجة
الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.612	0.000	دالة
التدريب والتطوير	0.701	0.000	دالة
تقييم الأداء	0.588	0.000	دالة
التعويضات والحوافز	0.655	0.000	دالة
تخطيط المسار الوظيفي	0.579	0.000	دالة
إدارة الموارد البشرية (إجمالي)	**0.738**	**0.000**	**دالة**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي للاستبانة العلمية.

تفسير النتائج في ضوء الفرضيات :يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير إجمالي) والميزة التنافسية" إذ بلغ معامل الارتباط الكلي .(r = 0.738) وبناءً على هذه النتيجة" فإننا **نرفض فرضية العدم** (H_{01}) و **نقبل الفرضية البديلة** .(H_1) كما تشير قيم مستوى الدلالة = .(Sig. (0.000لجميع الأبعاد الفرعية الى وجود ارتباط معنوي دالـ إحصائياً" مما يعني **قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة" وهي**($H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}$) " مما يؤكد التلاحم القوي بين تطبيق هذه الممارسات منفردة وبين تعزيز الميزة التنافسية للفنادق المبحوثة.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية الأثر)

لاختبار فرضية العدم (H_{02}) والفرضية البديلة (H_2) المتعلقة بالأثر الكلي" والفرضيات الفرعية المنبثقة منها لمعرفة أثر الأبعاد الفرعية" استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد كما يأتي:

1 . نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (الأثر الكلي):

جدول (6): الأثر الكلي لإدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية (الانحدار الخطي البسيط)

معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة(Sig.)	قيمةB	قيمة(t)	النتيجة
0.545	177.4	0.000	0.712	13.32	دالـ

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي للاستبانة العلمية.

تفسير النتائج في ضوء الفرضيات :تشير النتائج الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير كلي تفسر ما نسبته (54.5%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية للفنادق المبحوثة .($R^2 = 0.545$) وبما أن قيمة (F) المحسوبة (177.4) دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)" فإننا **نرفض فرضية العدم** (H_{02}) و **نقبل الفرضية البديلة**(H_2) " مما يثبت وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية

2 . نتائج تحليل الانحدار المتعدد (أثر الأبعاد الفرعية):

جدول (7): أثر الأبعاد الفرعية لإدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية (الانحدار المتعدد)

البعد	قيمة(Beta)	قيمة(t)	مستوى الدلالة(Sig.)	النتيجة
الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.171	2.85	0.005	دالـ
التدريب والتطوير	0.294	4.62	0.000	دالـ
تقييم الأداء	0.148	2.31	0.022	دالـ
التعويضات والحوافز	0.203	3.19	0.002	دالـ
تخطيط المسار الوظيفي	0.126	2.04	0.043	دالـ

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي للاستبانة العلمية.

تفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية تمتلك أثراً موجباً ودالاً إحصائياً في الميزة التنافسية" حيث جاءت جميع مستويات الدلالة (.Sig) أقل من (0.05). وبناءً عليه" **تُقبل جميع الفرضيات الفرعية الآتية:**

- **قبول الفرضية :(H_{2a})** لوجود أثر معنوي لبعد الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- **قبول الفرضية :(H_{2b})** لوجود أثر معنوي لبعد التدريب والتطوير) وقد احتل المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير Beta = 0.294).
- **قبول الفرضية :(H_{2c})** لوجود أثر معنوي لبعد تقييم الأداء.
- **قبول الفرضية :(H_{2d})** لوجود أثر معنوي لبعد التعويضات والحوافز (واحتل المرتبة الثانية من حيث التأثير).
- **قبول الفرضية :(H_{2e})** لوجود أثر معنوي لبعد تخطيط المسار الوظيفي.

سادساً: مناقشة عامة للنتائج

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تمتع أداة القياس (الاستبانة) بمستوى عالـ من الصدق والثبات" مما يعزز من موثوقية النتائج المتحصلة.
2. أثبتت النتائج أن الفنادق المبحوثة (السياحية والشعبية) في مدينة بغداد تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بمستوى مرتفع نسبياً" وتمتلك مستوى جيداً من أبعاد الميزة التنافسية.
3. تبيّن وجود علاقة ارتباط وأثر موجبين وقويين ودالين إحصائياً بين المتغيرين" وهو ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري ومع نتائج الدراسات السابقة (كدراسة الطائي والعبادي 2024" ودراسة صالح وعلي 2025) التي أكدت الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية بقطاع الضيافة.
4. برز بُعدا (التدريب والتطوير) و(التعويضات والحوافز) كأكثر الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية" مما يستدعي من إدارات الفنادق المبحوثة إيلاء اهتمام خاص بهذين الجانبين ضمن استراتيجياتها المستقبلية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية" وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسة الأولى للبحث.

2. تبين وجود أثر معنوي موجب وذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الميزة التنافسية" وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية للبحث.

3. تُعد ممارستا (التدريب والتطوير) و(التعويضات والحوافز) الأكثر إسهاماً في تفسير التباين الحاصل في الميزة التنافسية لدى الفنادق المبحوثة.

4. أظهرت الفنادق السياحية (المصنّفة) مستويات أعلى نسبياً في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية مقارنة بالفنادق الشعبية" وهو ما ينعكس على مستوى ميزتها التنافسية.

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز الاستثمار في البرامج التدريبية النوعية والمستمرة للعاملين في الفنادق السياحية والشعبية" مع التركيز على مهارات التعامل مع النزلاء والابتكار في تقديم الخدمة.

2. تطوير أنظمة تعويضات وحوافز عادلة وتنافسية تُسهم في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها" وبخاصة في الفنادق الشعبية الأقل تنظيماً في هذا الجانب.

3. اعتماد مسارات وظيفية واضحة للعاملين لتعزيز شعورهم بالانتماء والاستقرار الوظيفي" بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة.

4. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدِّلة (كرأس المال الفكري أو الالتزام التنظيمي) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في القطاع السياحي العراقي.

المصادر

اولاً: المصادر والمراجع العربية:

1. حسن" فاطمة علي .(2021) .*وظائف وتحديات الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: مدخل تحليلي* .مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

2. خلف" علي. (2021). قياس جودة الخدمة السياحية لتحقيق الريادة التنظيمية .*مجلة الجامعة العراقية*" (2).50

3. الشمري" أحمد محمد .(2022) .*إدارة الموارد البشرية: مداخل استراتيجية معاصرة* .دار المسيرة للطباعة والنشر.

4. الشمري" أحمد" ومحمود" مصطفى .(2023) .*إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في القطاع السياحي* .دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع.

5. الشمري" محمود خليل .(2022) .*الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المنظمات الفندقية* .دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

6. صالح" أحمد عبد الله" وعلي" محمد حسن. (2025). أثر التمكين النفسي والتدريب في تحقيق التميز التشغيلي: دراسة ميدانية في الفنادق فئة الخمس نجوم .*المجلة العربية للإدارة*" 45.(1)

7. الطائي" محمد عبد الله .(2023) .*الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي* .دار إثراء للنشر والتوزيع.

8. الطائي" يوسف محمد" والعبادي" هاشم فوزي. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في قطاع الضيافة .*مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*" 30.(2)

9. عبد الرحمن" فاطمة" وإبراهيم" خليل. (2022). أبعاد الميزة التنافسية وتأثيرها في تحسين جودة الخدمات الفندقية: دراسة تطبيقية .*المجلة العربية للإدارة والتسويق*" 15.(3)

10. الـعتيبي" خالـد عبد الـرحمن .(2020) .*الـتطور الـتاريخي للفكر الـإداري الـمعاصر* .دار الـيازوري الـعلمية للنشر.

11. الـــنعيمي" علياء حسن .(2024) .*إدارة الـــموارد الـــبشرية في صناعة الـــضيافة والـــسياحة: رؤية تطبيقية* .دار الـياقوت للنشر.

ثانياً: الـمصادر والـمراجع الـأجنبية:(English Sources)

1. Armstrong, M. J. (2023). *Strategic human resource management: A guide to action* (17th ed.). Kogan Page Publishers.

2. Boudreau, J. W. (2020). *Talent management and training: Strategies for organizational success*. McGraw-Hill Education.

3. Brown, P. J. (2025). *Human capital in the hospitality industry: Contemporary issues and trends*. Springer Nature.

4. Chen, W., & Davis, E. (2026). Innovative HR practices and service excellence: A post-pandemic perspective on the hotel sector. *Tourism Management Perspectives*, 52(4).

5. Gunawan, R. R., Siagian, H., Tarigan, Z. J. H., & Jie, F. (2024). The role of supplier-buyer relationship in enhancing business performance through supply chain management practice, total quality management implementation and product innovation. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4).

6. Johnson, M., & Smith, D. (2023). Strategic human resource management and organizational performance in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41(3).

7. Lenart-Gansiniec, R., Sypniewska, B., & Chen, J. (2023). Innovation-driven human resource management practices: A systematic review, integrative framework, and future research directions. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2).

8. Smith, S. J. (2022). *Human resource functions and organizational goals*. Routledge Taylor & Francis Group.

9. Taylor, S. M. (2024). *Performance management and employee engagement in the modern workplace*. Sage Publications.

10. Thomran, M., Alshallaqi, M., Al-Mamary, Y. H., & Abdulrab, M. (2022). The key enablers of competitive advantage formation in small and medium enterprises: The case of the Ha'il region. *Frontiers in Psychology*, 13(1).

11. Williams, S., & Brown, R. (2021). The impact of talent management on competitive advantage: Evidence from luxury hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8).