

إدارة المواهب وأثرها في الميزة التنافسية
في فنادق الخمسة نجوم في الاردن
مدينة العقبة

TALENT MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON ACHIEVING COMPETITIVE
ADVANTAGE AT FIVE- STAR HOTELS IN JORDAN
AQABA CITY

إعداد الطالب
ياسين محمود محمد الكركي

إشراف

الأستاذ الدكتور أكثم عبد المجيد الصرايرة

قدّمت هذه الرّسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

كلية إدارة الاعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١٦

نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

الطالب	المشرف الرئيس
ياسين محمود الكركي	أ.د. أكثم عبد المجيد الصرايرة
التوقيع: 	التوقيع: 
التاريخ: ٢٠١٦/١٠/١٦	التاريخ: ٢٠١٦/١٠/١٦

قرار لجنة المناقشة

نُوقِشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب : ياسين محمود الكركي

وعنوانها:

"إدارة المواهب وأثرها في الميزة التنافسية في فنادق الخمسة نجوم في الاردن / مدينة العقبة"

وأجيزت بتاريخ : 2016/1/9.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الاسم
	مشرفاً / رئيساً	أ.د. أكثم الصرايرة
	عضواً / داخلياً	أ.د. نعمة الخفاجي
	عضواً / خارجياً	د. وليد العوادة

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وبعد:

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الاستاذ الدكتور الفاضل أكثم الصرايرة المشرف على هذه الرسالة، الذي منحني الكثير من وقته، وغمرني بحسن تعامله، حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية، الذين غمروني بعلمهم، وأدين لهم بالفضل في وصولي لهذه المرحلة. كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في تحكيم هذه الدراسة وقدم لي النصح والتوجيه وكان لملاحظاتهم القيمة الدور الكبير في ظهورها بصورتها النهائية.

وكما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

الإهداء

إلى والدي رحمة الله الذي غاب وبقيت ذكراه العطرة.....

إلى رمز العطاء والمحبة والتفاني والتضحية والدتي الغالية اطل الله بعمرها.....

إلى اخوتي جميعاً الذين كانوا لي عوناً في مشواري.....

إلى اخواتي اللواتي استمدّ منهن العزم والاصرار.....

إلى زوجتي التي شاركتني هموم العمل والدراسة.....

إلى بناتي زهراء عمري واملية وطيفي ورسلي ويقيني وغسقي.....

اليهم جميعاً اهدي هذا العمل المتواضع.....

فهرس المحتويات

أ.....	التفويض
ب.....	قرار لجنة المناقشة
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	الإهداء
ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
ك.....	قائمة الملاحق
ل.....	الملخص باللغة العربية
ن.....	الملخص باللغة الإنجليزية
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ المقدمة
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة وعناصرها
٤.....	٣,١ أهمية الدراسة
٥.....	٤,١ فرضيات الدراسة
٦.....	٥,١ أنموذج الدراسة
٨.....	٦,١ التعريفات الإجرائية
١٠.....	٧,١ حدود الدراسة ومحدداتها

١١	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١١	١,٢ الإطار النظري
٣٥	٢,٢ الدراسات السابقة ذات الصلة
٣٥	أ. الدراسات العربية:
٤١	ب. الدراسات الأجنبية :
٤٩	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات
٤٩	١,٣ منهجية الدراسة :
٤٩	٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة:
٥٥	٣,٣ مصادر جمع البيانات:
٥٥	٤,٣ أداة الدراسة :
٥٨	٥,٣ المعالجة الإحصائية:
٥٨	الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات
٥٩	١,٤ نتائج التحليل
٧٧	٢,٤ اختبار الفرضيات :
٩٢	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٩٢	١,٥ النتائج ومناقشتها
٩٨	٢,٥ التوصيات
١٠٠	المراجع
١٠٠	المراجع باللغة العربية
١٠٦	المراجع الأجنبية
١٠٩	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٧	المراجع والدراسات المساندة لأنموذج الدراسة	١
٤٨	عينة الدراسة	٢
٤٩	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٣
٥٠	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٤
٥٠	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	٥
٥١	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	٦
٥٤	قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لكل من إدارة المواهب والميزة التنافسية	٧
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المواهب	٨
٥٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الجذب	٩
٦١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تقييم المواهب	١٠
٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التطوير	١١

63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المحافظة على المواهب	١٢
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التعاقب الوظيفي	١٣
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للميزة التنافسية	١٤
٦٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الجودة	١٥
٦٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الكفاءة	١٦
٧١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الابداع	١٧
٧٣	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	١٨
٧٤	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.	١٩
٧٥	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المواهب في الميزة التنافسية	٢٠

٧٦	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" " للنتبؤ بالأداء الوظيفي من خلال أبعاد التدريب الإداري كمتغيرات مستقلة	٢١
٧٨	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ادارة المواهب في الجودة	٢٢
٧٩	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" " للنتبؤ بالجودة من خلال أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة	٢٣
٨٠	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ادارة المواهب في الكفاءة	٢٤
٨١	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" " للنتبؤ بالكفاءة من خلال أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة	٢٥
٨٣	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار إثر أبعاد ادارة المواهب في الابداع	٢٦
٨٤	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" " للنتبؤ بالابداع من خلال أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة	٢٧

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٦	أنموذج الدراسة (Research Model)	١

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٠٣	دراسة مسحية على عينة من فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة	١
١٠٤	كشف بأسماء المحكمون	2
١٠٥	الاستبانة بصورتها النهائية	3

إدارة المواهب وأثرها في الميزة التنافسية في فنادق الخمسة نجوم في الاردن -

مدينة العقبة

إعداد

ياسين محمود الكركي

إشراف

الأستاذ الدكتور أكثم عبد المجيد الصرايرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بإبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة على المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الميزة التنافسية بإبعادها (الجودة، والكفاءة، والابداع) في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أجريت الدراسة على العاملين في هذه الفنادق والبالغ عددها (٧) فنادق من مستويات الإدارة العليا والوسطى البالغ عددهم (١١٧) مفردة؛ واعتمدت استبانة لجمع البيانات، وتم معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- ١- إن تصوّرات المبحوثين من العاملين لإدارة المواهب وأبعادها قد جاءت بدرجة متوسطة.
- ٢- إن تصوّرات المبحوثين من العاملين لتحقيق الميزة التنافسية وأبعادها قد جاءت بدرجة مرتفعة.
- ٣- وجود أثر لإدارة المواهب في الميزة التنافسية.

وخرجت الدراسة بالتوصيات الآتية

- ١- تعزيز تطبيق مبادئ إدارة المواهب وذلك بزيادة وعي العاملين لتبني هذه الفلسفة من خلال وضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.
 - ٢- العمل على تصميم برامج تدريبية متطورة لتطوير قدرات العاملين، والموهوبين وتحفيزهم، ودعم أنشطة التطوير لتطوير كفاءة الخدمات من أجل زيادة حصتها السوقية في سبيل تعزيز موقعها التنافسي.
- الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، فنادق الخمس نجوم، الميزة التنافسية.

**TALENT MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON
ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE AT FIVE-
STAR HOTELS IN JORDAN - AQABA CITY**

Prepared by:

Yaseen Karaki

Supervised by:

Prof. Aktham Abdul – Mjid Al Sarayreh

ABSTRACT

This study aims at recognizing the impact of talent management and its dimension (recruiting and selection, assessment, development, retain the talent, and job succession) on achieving the competitive advantage and its dimension (quality, effectiveness, and creativity) of the five star hotel on Aqaba.

The researcher applied the descriptive analytical approach; the study was conducted on the employee of seven hotels. The employee levels were on top and middle level management covering 117 people.

The study adopted the questionnaire as an instrument for data collection; data was pressed statistically by SPSS package to analyze the data.

The study concluded several results mainly the following:

1. The perception of respondents of employees towards the talent management and its dimensions were medium degree
2. The perception of respondents of employees towards the achievement of competitive Advantage and its dimension were in the high degree.
3. There was an impact for talent management on achieving the competitive advantage.

The study recommends the following:

1. Enhance the application of talent management through increasing the awareness of employees to adopt this philosophy through setting long range strategic plans to match the changes in the business environment.
2. arrange the design of advanced training programs in order to developed the employees capabilities, support the talent persons and motivate them as well as support the development of activities to increase the effectiveness of services in order to boost its market share to enhance its competitive position.

Key words: talent management, five star hotel, competitive advantage.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة (Introduction):

تعد المنافسة السمة السائدة بين منظمات الأعمال في هذا العصر، بعد أن شهد القطاع العام والخاص على المستوى المحلي والدولي العديد من التغيرات التي حفزت هذه المنظمات إلى ضرورة النظر إلى المورد البشري كأحد العناصر الأساسية المستخدمة للتعامل مع التحديات، أن الاستثمار في المورد البشري يمكن أن يؤدي إلى نجاح المنظمة، فرضت هكذا تغيرات في مختلف المجالات الحاجة للاستجابة، والتكيف مع تلك التغيرات، وأصبح محور الاهتمام إلى ما تمتلكه هذه المنظمات من موارد متراكمة، تميزها عن المنظمات المنافسة تسهم في تعزيز خدماتها وقدرتها في توليد فرص جديدة لمنتهيها.

يشهد القطاع السياحي في المملكة الأردنية الهاشمية تطوراً ملحوظاً، وامتزايها في السنوات الأخيرة؛ بهدف تلبية احتياجات، ومتطلبات الأعداد المتزايدة من السياح، وقد اسهم نمو القطاع السياحي في خلق وتطوير الآلاف من مؤسسات الأعمال المتوسطة والصغيرة في جميع أرجاء المملكة، كما أصبحت السياحة من أهم عناصر الثروة القومية في البلاد، وأصبحت محط اهتمام الدولة وعنايتها، وقد تجلى اهتمام الدولة بهذا القطاع حين منحه أولوية قصوى خاصة في حزمة الإجراءات التشجيعية التي ساهمت بشكل كبير في تجاوز ما يواجهه القطاع من تحديات وأزمات. ونظراً للتطور والنهضة العمرانية التي يشهدها قطاع السياحة والفنادق في المملكة ونظراً لزيادة الطلب على الموارد البشرية

المتخصصة لإدارة وتشغيل المرافق السياحية، فقد تجلى أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في استمرارية دفة العمل الفندقي وديمومته وفقا لما تقتضيه معايير الخدمة العالمية.

ونتيجة للتطور الذي شهدته منظمات الأعمال، ظهرت العديد من الأفكار الإدارية والتنظيمية في مجال الموارد البشرية التي تركز على تنمية ما يسمى بإدارة المواهب، التي تهدف إلى التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، سواء أكان ذلك بتخطيطها، أم باستقطابها الموهوبين من ذوي الكفاءات والاحتفاظ بهم، وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها، حتى أصبح الالتفات إلى هذه الأفكار من أحدث الاستراتيجيات، والنظم الإدارية الحديثة في الاستثمار في الموارد البشرية، والتغيير والتطوير التنظيمي، في الحفاظ على هو الذي يوصل المنظمة إلى النجاح، فتكلفة استبدالهم لا تقدر بثمن، كما أن المهارات والقدرات التي تضيفها الموارد البشرية الموهوبة تؤدي إلى وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.

٢,١ مشكلة الدراسة وعناصرها (Research Problem):

تكمن مشكلة الدراسة في كيفية توجيه الدعم للجهود المبذولة من قبل الفنادق ذات الخمس نجوم في مدينة العقبة لإنجاز أهدافها والارتقاء بعملياتها التشغيلية في سبيل تحقيق الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة، وذلك من خلال عمليات إدارة الموارد البشرية في البحث عن الموهوبين، واستقطابهم لرفد الموارد البشرية بأصحاب الكفاءات والمواهب للارتقاء بمستوى أداء العاملين. وقد استدلت الباحثة على مشكلة الدراسة من خلال:

- دراسة استطلاعية في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة كما هو مبين في الملحق رقم (١) وكان الهدف منها التأكد من مدى تطبيق فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والكفاءة، والإبداع).

- وبناءً على الدراسات السابقة كدراسة خليل، وحرز الله، وعبداللطيف (٢٠١٢)، والتي تضمن للمنظمة المعرفة الموفورة والغنية، والتأكد من تقديم أفضل مستوى من حيث (الجودة، والإبداع، والكفاءة)، ودراسة الجراح، وأبو دولة (٢٠١٥)، والتي أولت الاهتمام بضرورة زيادة إجراء الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب والاهتمام بها.

وبالتالي فإن الغرض من الدراسة هو الإجابة عن السؤال الأساسي: ما أثر إدارة المواهب بإبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي)، في تحقيق الميزة التنافسية بإبعادها (الجودة، والكفاءة، والإبداع) في فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة العقبة؟ كي تكون الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة وربطها مع ما سبقها؛ لإنتاج دراسة أوسع وأشمل؛ كي يتسنى للباحثين الاستفادة منها فيما بعد، بحيث تفتح الباب أمامهم لمزيد من الدراسات المستقبلية فيها الكثير من المعرفة والإفادة، والبناء على ما سبقهم من دراسات.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

يمكن تحديد الاسئلة الاتية :

١. ما مستوي الاهتمام أبعاد إدارة المواهب بحسب تصورات العاملين في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة ؟
٢. ما مستوي امتلاك بالميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة بحسب تصورات العاملين؟
٣. ما اثر ادارة المواهب على الميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة بحسب تصورات العاملين؟
٤. ما أثر إدارة المواهب على الجودة ؟
٥. ما أثر إدارة المواهب على الكفاءة ؟
٦. ما أثر إدارة المواهب على الابداع ؟

٣,١ أهمية الدراسة (Significance of the Study) :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين: جانب نظري، وآخر تطبيقي، فمن الجانب النظري تتضح أهمية الدراسة كونها تتناول مفهوم إدارة المواهب، والميزة التنافسية؛ لذا فإن دراسة واخضاع مثل هذين المفهومين للدراسة يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في إدارة مؤسسات الأعمال الخاصة في ظل الظروف والتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية المتعددة التي يشهدها القطاع الخاص السياحي، إذ يعد مفهوم إدارة المواهب وتميمته مفهوما حديث العهد، خاصة في القطاع الخاص في ظل التسارع في نمو هذه المؤسسات الفندقية، وفي ظل المتغيرات المحيطة المتسارعة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة.

وتتضح أهمية الدراسة الحالية من الناحية العملية من كونها تتناول أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت السياحية وتحديداً في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة مما يساهم في النهوض بمستوى أداء هذه المنشأة بشكل عام، كما وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

١. كونها من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث الحالي - التي تبحث في أثر ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية وخاصة في مجال إدارة وتشغيل الفنادق السياحية في مدينة العقبة.
٢. التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب والميزة التنافسية، والذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث؛ كونه يعد من أهم المصادر في بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية حديثة في إدارتها لمواردها البشرية.
٣. يمكن أن توجه هذه الدراسة أنظار الإدارة العليا، وصانعي القرار في الفنادق السياحية في مدينة العقبة إلى أهمية تبني مفهوم إدارة المواهب الذي قد يكون له الأثر الواضح في تحقيق الميزة التنافسية.

٤,١ فرضيات الدراسة (Research Hypothesis) :

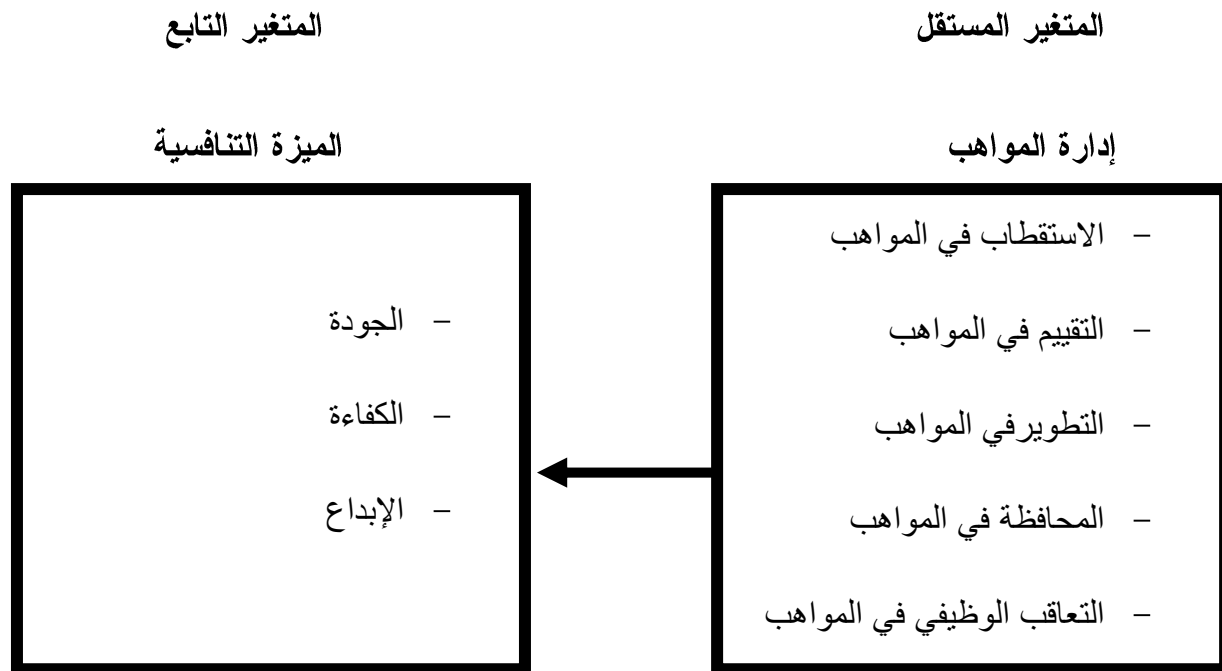
الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب (الاستقطاب، والتقييم، التطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) على الميزة التنافسية، بأبعادها (الجودة، والكفاءة، والإبداع) في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة؟

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) على الجودة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) على الكفاءة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) على الإبداع.

٥,١ نموذج الدراسة (Research Model):



الشكل (١): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع والدراسات المبينة في الجدول رقم (١)

الجدول رقم (١): المراجع والدراسات المساندة لأنموذج الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> • Baartvedt,(2013) • Abdul Nasiret. al (2012) • Iqbal et. al.(2013) • الجراح وأبو دوله، (2015) • الحميدي والطيب (٢٠١١) • مرسي (٢٠١٣) 	<p>المتغير المستقل:</p> <p><u>إدارة المواهب</u></p> <p>- الاستقطاب</p> <p>- التقييم</p> <p>- التطوير</p> <p>- المحافظة</p> <p>- التعاقب الوظيفي</p>
<p>Baartvedt,(2013)</p> <p>Dobni (2011)</p> <p>خليل و اخرون (٢٠١٢)</p>	<p>المتغير التابع:</p> <p><u>الميزة التنافسية</u></p> <p>- الجودة</p> <p>- الكفاءة</p> <p>- الإبداع</p>

٦,١ التعريفات الإجرائية (Procedural Definitions) :

قام الباحث بتحديد المعاني الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة، وهي كما يلي:

إدارة المواهب: حرص إدارة الفنادق على القيام بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تمكنها من إستقطاب، الكفاءات والموهوبين، والمؤهلات العالية، والمحافظة عليهم، والتمسك بهم، والإشادة بمواقفهم والاعتراف بطموحاتهم ومصالحهم وهم ممن تحتاج الفنادق إلى قدراتهم في سبيل تحقيق الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة.

استقطاب المواهب: استقطاب الموظفين الذين يمتلكون القدرات العملية التي تستطيع الفنادق استثمارها في الفنادق لتطوير الخدمات التي يقومون بتقديمها للزبائن، والسياح في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة.

تقييم المواهب: المرحلة التي يتم فيها قياس نقاط القوة والضعف في الأعمال التي يقوم بها الفرد، أو سلوكه، وكل ما يتعلق بالفرد من سمات وصفات نفسية ومهارات وقدرات بدنية.

تطوير المواهب: صقل وتطوير قدرات الموظفين في قطاع الفنادق، وزيادة إمكانياتهم، وصقل مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب، والاشتراك في العديد من الندوات، والورش العملية التي تعمل على تطويرهم بالشكل المناسب في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة.

المحافظة على المواهب: تعويضات للموظفين في الفنادق لضمان استمراريتهم بالعمل وعدم خسارة الفنادق للطاقات التي تعمل على تطوير الأداء الأفضل في الخدمات في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة .

التعاقب الوظيفي للمواهب: وجود استراتيجية داخل الفنادق تساعد على وجود أكبر عدد من المسؤولين الموهوبين داخل الفنادق في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة.

مفهوم الميزة التنافسية: قدرة المؤسسات الفندقية ذات الخمس نجوم في مدينة العقبة على تقديم خدمة فندقية، وسياحية ذات سمات تتميز بالجودة، والكفاءة، والإبداع، وبتكاليف معقولة، وبشكل مبتكر. وأن تكون قادرة على استقطاب المزيد من العملاء ومن السياح، وأن ينعكس ذلك على مستوى الخدمة والعاملين فيها، وكسب ثقة المجتمع.

الجودة: تقديم الأفضل من خدمات الفنادق بميزات مختلفة وجاذبة للسياح وزبائن الفنادق في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة.

الكفاءة: هي القدرة على استثمار الموارد البشرية في الفنادق، والعمل على تحفيزها لضمان استمراريتها بالعمل في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة.

الإبداع: الإتيان بفكرة جديدة مبتكرة لم تكن موجودة بالواقع، والعمل على تطبيقها في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة.

٧,١ حدود الدراسة ومحدداتها: (Poundaries of the Study) :

تتخصر حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الأول من عام ٢٠١٦.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة في المملكة الأردنية الهاشمية.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على (١١٧) من العاملين في مستويات الإدارات العليا والوسطى في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة، في المملكة الأردنية الهاشمية.
- **الحدود النظرية:** سيتم دراسة إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والكفاءة، والإبداع) في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة على افتراض ثبات العوامل الأخرى.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١,٢ الإطار النظري

إدارة المواهب:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، وذلك لتركيزها على أهم مورد لدى الإدارة وأكثرها تأثيراً في توجيه المنظمة نحو النجاح، وبالتالي فإن نجاح أي منظمة يعتمد على كيفية وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها. وقد ظهر توجه على مستوى عالٍ للاهتمام في وظائف إدارة الموارد البشرية، لتواكب التطورات، والتغيرات البيئية، لتلبية احتياجات الأفراد في ظل التحديات التي تواجهها وكذلك في ظل العولمة، والتقدم السريع نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات، حيث يعد توفير الكفاءات وأصحاب المواهب امراً هاماً في توفير الفرص وتنامي الاستثمارات المادية والبشرية (العنزي، ٢٠٠٩).

ومفهوم الموهبة يشير إلى من لديهم امكانيات هائلة من المعارف، والتميز تمكنهم من القيادة، والتغيير داخل أماكن عملهم، أما مصطلح إدارة المواهب فهو يرتبط باستمرار التحدي، والمنافسة في تطبيقات الموارد البشرية. وأن جوهر إدارة المواهب ينبع من جوهر المنافسات التنظيمية التي تسعى للتخطيط، وجذب العناصر الموهوبة في حاجتها الآنية، والمستقبلية. والعمل على الاستثمار فيهم من خلال تدريبهم، واستثمار عناصر قوة المواهب التي يتمتعون بها، وتقييم جودة المواهب وتشخيصها باستخدام معايير موضوعية ضمن بيئة تحفيزية لمساعدتهم على بذل أقصى ما يمكن من العطاء والتميز (عرفه، ٢٠١٠).

وعرف Riccio (2010) الموهبة: بأنها الممارسات والنشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في استقطاب الموهوبين، والعمل على اختيارهم، وتطويرهم والاهتمام بهم عن طريق إحلالهم في الوظائف المناسبة؛ ليكون لهم دور استراتيجي في زيادة تميز المنظمة وتقدمها.

وأما هلال (٢٠١٠) فيرى أنها القيام باستراتيجيات لتحسين عمليات التوظيف، وتنمية الموارد البشرية، والعمل على الاحتفاظ بهم، وتلبية احتياجاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.

ويشير كل من (Haskins and Shaffer, 2010) إلى أن إدارة المواهب هي الإدارة المسؤولة عن تحديد الأشخاص الذين يملكون الطاقات الكامنة، وذلك لاكتشافها في سبيل تحديد الأماكن الحرجة ونقادي ترك شاغليها، بهدف المحافظة عليهم لضمان مساهمتها الإيجابية في خدمة المنظمات وبالتالي ضرورة استمرار المنظمات في تخطيط مساراتهم الوظيفية، وضمان تدفق اصحاب المواهب لديها.

أهمية إدارة المواهب:

تكمن أهمية إدارة المواهب في الحصول على مصدر للتمييز في منظمات الأعمال، وهو العنصر البشري الموهوب من خلال مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المنظمة من خلال امتلاك، وتطوير، وتحفيز، وإستدامة الموظفين الموهوبين؛ لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية، كما تكمن أهميتها في الطريقة التي يتم فيها توفير، وتلبية إحتياجات كافة الإدارات والأقسام الأخرى من الموارد البشرية القادرة على تحمل المسؤولية، والعمل في الأماكن التي تتطلب مرونة وسرعة اتخاذ قرار، كما تكمن أهميتها في قدرتها على الموازنة بين استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية (عيسى، ٢٠٠٧).

تتجلى أهمية إدارة المواهب بإنها تلبي متطلبات الموهوبين، وتساعدهم على تنمية أفكارهم بإبداع وابتكار، مما سيؤدي إلى وجود منتجات، وخدمات تميز المنظمة عن غيرها (الحميدي والطيب، ٢٠١١) يضاف إلى ما سبق فإن أهميتها تظهر في التكاليف؛ إذ إن تكلفة استبدال أشخاص يتمتعون بمهارات نادرة، ومواهب كثيرة، يكلف الكثير وهؤلاء لا بديل لهم في السوق، كما أن أهميتها تكمن في التمسك بهم، والمحافظة عليهم، والعمل على تجنب الاضطراب في العمل إذا ما ترك العمل لشاغلي الوظائف التي تتطلب وجود مسؤول لها باستمرار (علي، ٢٠١٠)، كما أن العملاء يشعرون بارتياح لدى إجراء معاملاتهم نتيجة تعاملهم مع أشخاص من ذوي الكفاءة ولديهم القدرة والمرونة للعمل في أصعب الظروف.

إن تطبيق مفهوم إدارة المواهب في المنظمات يؤدي إلى تطوير ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للحصول على الميزة التنافسية، التي تسعى المنظمات الحصول عليها لأطول فترة ممكنة، فهي تعمل على مساعدة الموظفين لاستخراج أفضل ما لديهم من قدرات، ومواهب، كما أنها تعمل على إنجاز الأعمال التي تحتاج إلى مزيد من المرونة، والتي تتسم بقرارات عدم التأكد والخطورة. فالشركات التي تملك مواهب تستطيع تكوين سمعة جيدة؛ لتكون مصدر جلب للزبائن، ومكاناً جاذباً للابتكار والإبداع في المنتجات، والخدمات. وبالتالي فإنها تصنع الولاء والثقة بين الموظفين العاملين (الخشالي، ٢٠٠٣).

تقييم المواهب:

إن المنظمات من خلال قيامها بتقييم أعمال العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية وسلوكية وبدنية، ومهارات ومعارف ومواهب من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، وإيجاد الحلول لتلافيها مستقبلاً، والعمل على تعزيز نقاط القوة وذلك من أجل استمرارية فعالية المنظمات في جميع الظروف (Sweem, 2009)، وهي العملية التي يتم فيها تأكد الإدارة العليا من الأعمال التي يقوم بها العاملون بإنها تحقق أهداف المنظمة. وهي تحقيق الغرض الاستراتيجي للمنظمة ككل، والغرض الإداري ضمن المستويات الإدارية التنفيذية، والغرض التطويري على مستوى الإدارة التنفيذية أو التشغيلية في المنظمات (Tracey, 2004).

وتبرز أهمية إدارة المواهب في هذه المرحلة، إذ تسعى إدارة المواهب إلى تقليل إلى حد كبير من الجدل حول تقييم الأداء عن طريق وضع مؤشرات قياسية للأعمال المطلوبه ضمن تدرج متسلسل يصعب الجدل حوله، وما يتعلق به لما يتمتع به من موضوعية وحيادية (الهيبي، ٢٠٠٥).

ويتم في هذه المرحلة اكتساب وتطبيق أنواع المهارات في أسلوب تقييم الأداء من خلال تبني أسلوب التغذية العكسية التي تأتي بعد عملية التقييم، على أساس القدرة على تحقيق أنواع الكفاءة والجدارة، وهي عملية مشتركة بين الإدارة والموظف وكيفية تعلم واكتساب المزيد من أنواع القدرات والمهارات المطلوبة.

فالنجاح في عملية التقييم ليس بالضرورة أن نضمن للشخص أنه سيقوم بعمله بشكل جيد في المستقبل في وظيفة مستواها أعلى من وظيفته الحالية وتمتع بمسؤوليات أكبر، وحتى تكون هذه الخطوة أكثر فعالية فإنه يجب أن ترتبط عملية التقييم للأفراد استناداً للناتج التي تظهر نتيجة تسلمهم للمناصب الجديدة (فتحي، ٢٠٠١).

التطوير:

هذه المرحلة يتم فيها تنسيق جهود التطوير والتي تهدف إلى تغيير وتوجيه لهذه المواهب للوصول إلى تغيير سلوكي ومهاري ومعرفي في سمات الفرد، فتصبح لديه القدرة والاستطاعة والتمكن من القيام بمتطلبات الأعمال التي ستوكل إليه مستقبلاً بشكل افضل من السابق (الهيبي، ٢٠٠٥).

وتبرز إدارة المواهب حين يظهر في هذه المرحلة الفارق بين الأشخاص الموهوبين وغيرهم. وبالتالي تكون جهود للاستفادة من الأشخاص ذوي المهارات لتوجيههم بالطرق الصحيحة وكذلك الأفراد الذين لا يتمتعون بالمهارات. وذلك بالتركيز عليهم وصقل مهاراتهم الحالية؛ ليصبحوا بمستوى أعلى مما كانوا عليه، ويمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة، ويتم إعداد برامج تدريب وتعليم للعاملين لمساعدتهم على اكتساب أنواع المهارات والكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة (رياض، ٢٠٠٩).

ويتم في مراحل التطوير والتدريب وضع خطط لإدارة الموارد البشرية التي تحتاجها ومن يشارك فيها ونوعية الأفراد والمستويات الوظيفية، وهذا ما نسميه بالاحتياجات التدريبية. وهي خطوة مهمة في العمل على توفير برنامج تدريبي قادر على مواجهة التحديات وافراز الأشخاص الموهوبين وتنميتهم، ويتطلب إعداد وتوفير مثل هذه الاحتياجات كثير من الجهد إضافة إلى أنه يستغرق وقتاً، ودراسات تفصيلية خاصة اذا كانت المؤسسات كبيرة الحجم (الهيئي، ٢٠٠٥).

وتركز برامج التدريب والتطوير في المنظمات في الغالب على المهارات العامة، كما أن تحقيق التقدم والتطوير المهني للعاملين الموهوبين يزيد من الجودة المؤسسية ويخلق مناخاً يدعم، ويساند الموهوبين أنفسهم، وبخاصة في ظل التنوع الدائم للبرامج المعروضة والتقنيات المتجددة (القرني، 2010).

وعليه فإن التجديد في طبيعة التدريب، والتطوير، واستحداث برامج جديدة، والتدريب الخارجي يعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تمكن الموهوبين من إحداث تغييرات في اتجاهات الأفراد من خلال المؤتمرات والورش التدريبية. كما أن التدريب الداخلي يهدف لإكسابهم مهارات تدعم الرؤية الجديدة للمنظمة من خلال التدريب على أرض الواقع، والعمل ضمن فريق واحد يعزز القيم الاجتماعية والسلوكية، ومهارات الاتصال الفعال، والتقليل من الخلافات في العمل، وإدارة ضغوط العمل (الهاشمي ومراد، 2013).

المحافظة على المواهب:

تعد عملية الاحتفاظ بالمواهب من المهام الضرورية لإدارة الموارد البشرية؛ إذ يتم التركيز فيها على ابقاء الموارد الموهوبة داخل المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الاستثمار في المواهب، وتوفير سياسات تحفيزية متنوعة للمحافظة على المواهب من ذوي الكفاءات من عاملها، وتوفير خطط لتنظيم مهامهم، وتشجيعهم على المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات. ويمكن تشجيع المحافظة على المواهب من خلال سياسات الأجور والمكافآت التي تعد إحدى أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية. فالتعويضات المباشرة تكون على شكل أجور وحوافز تدفع للفرد مقابل ما يقوم به في عمله ولطريقته في أداء المهام، وقد تكون بطرق غير مباشرة: كالمكافآت المعنوية، والمزايا الاجتماعية، والصحية والمشاركة في اتخاذ القرارات (Bell, et.al, 2005).

وبالتالي تبرز أهمية إدارة المواهب في السياسات المالية وغير المالية التي تهدف إلى زيادة تحريك المواهب الكامنة في العاملين، وإخراجها إلى حيز الوجود، مما سينعكس إيجابيا على الأفراد الباقين، وعلى صعيد الأداء والانتاجية.

ويرى (هلال، ٢٠٠٩) أن الحافز هو الاعتراف بالتميز، وليست ثمة تميز دون تقديم حافز. فوجود نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد، وللمنظمة على حد سواء تتمثل: بإشباع حاجات، ورغبات الموهوبين بمختلف أنواعها، سواء أكانت مادية أم معنوية. كتقدير الذات والاحترام، ومنها الحاجة المادية للمال، والحاجة المعنوية للاعتراف والتقدير، وإثبات الذات، علاوة على شعور العاملين بالعدالة، والمساواة داخل المنظمة، وزيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وزيادة ولائهم .

ويرى (الدروبي، ٢٠٠٧) أن عملية مكافئة المواهب ترتبط بالأداء المتميز، وتحقق النتائج المرجوة، على أن يكون هناك توازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية، أو النتائج الواجبة تحقيقها، بحيث تكون النتائج واقعية، وتكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة، مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف، ويقابل لذلك تدرج للحافز أو المكافأة.

التعاقب الوظيفي:

تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر، وهذا يحتاج إلى تغيير، وإحلال الأفراد في أماكن جديدة، فتعد عملية الإحلال الوظيفي، والتعاقب وظيفة مهمة تمكن الإدارة العليا من تمييز الأفراد الموهوبين، والمميزين في الوظائف وأن تتوافق مع خطط العمل المستقبلية، والهدف من هذه المرحلة تحديد وتوفير مجموعة جاهزة للوظائف الحساسة، وتوفير مسار وظيفي واضح يوفر الاستقرار الوظيفي للموهوبين.

إن تحديد الطلب على العمالة الموهوبة هو أحد الجوانب الهامة في تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فإن ذلك يتطلب إجراء العديد من تقدير الاحتياجات من القوى العاملة المؤهلة في كافة مستوياتها، والتوسع المستقبلي في أنشطة المنظمة. وهذا يتطلب اعتماداً على التنبؤ نتيجة دراسات اقتصادية في هيكل قوى العمل في أساليب الانتاج بالإضافة إلى دراسة المتطلبات من العمالة لمواجهة عمليات الإحلال نتيجة العديد من حالات التسرب الوظيفي وترك العمل.

فعملية التعاقب الوظيفي هي عملية لتقرير الأدوار الحرجة، والحاسمة في المنظمة، وتساعد مخطط الموارد البشرية على التنبؤ بالتحركات المستقبلية للأفراد، وتحديد أفضل لهؤلاء الأفراد من الموهوبين لشغل الوظائف المختلفة (مصطفى، ٢٠٠٨).

كما أنها تساعد على اتخاذ نهج أكثر إستراتيجية لتطوير المهارات القيادية، فعملية التعاقب تتسم بأنها استراتيجية مستمرة تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم، والنوع المطلوبين من الموارد البشرية، وفي الزمان والمكان المناسبين (الهيبي، ٢٠٠٥).

إلا أن هذه المرحلة تتسم بصعوبات في التنبؤ بعملية الإحلال نتيجة ضعف الوعي التخطيطي عند الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية، علاوة على نوعية المعلومات نتيجة تقادمها وافتقار أغلب المؤسسات لنظم المعلومات الخاصة بخطط الإحلال الوظيفي، وبالتالي تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات، إضافة إلى صعوبة التوصل إلى معايير محددة، ودقيقة لمعرفة لعمليات الإحلال والتعاقب الوظيفي (حرحوش، ٢٠٠٦).

الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية معياراً هاماً في تحديد المؤسسات المتميزة عن غيرها، لأن المؤسسات الناجحة تحتفظ بأساليب واجراءات تميزها عن غيرها من المؤسسات مما يصعب تقليدها؛ لأن أي تقليد للنماذج القديمة أصبح مكشوفاً أمام العملاء، وإن مثل هذه الميزات أصبحت ذات طابع تتسم به بعض مؤسسات عن غيرها، كما أن المنافسين على علم تام بالأداة التي تستطيع بها المنظمة أن تتفوق على الآخرين (Macmillan and Tampoe, 2000).

ويرى (Heizer and Render, 1999) بأن الميزة التنافسية هي الوسائل التي تجعل المنظمات تمتلك ميزات منفردة عن غيرها، وفريدة عن المنافسين الآخرين. بينما يعرفها بورتر على أنها عملية إبداع، واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً، أي أحداث عملية إبداع واسعة النطاق (المعاضدي، ٢٠٠٧).

أما (أوبكر، ٢٠٠٨) فقد عرفها بأنها قدرة المنظمة على صياغة، وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف والكفاءات والمواهب، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بامتلاكها لميزات يصعب تقليدها، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

ويرى (سليم، ٢٠١٠) بأن الميزة التنافسية هي مجموعة من السمات والقدرات المحورية التي تتفوق في تصميم منتجاتها، وطريقة تقديم خدماتها بطرق تختلف عن الآخرين، وتميزها عن المنافسين في الأسواق. وعادةً ما تكون هذه الميزة في المنظمات ذات الأداء الأعلى من الصناعة، وتقديم الخدمات لفترات زمنية طويلة استحوذت على العملاء، بحيث أصبحوا أوفياء لمنتجاتها وخدماتها.

بينما يرى (بلوناس، ٢٠١٠) أن الميزة التنافسية تمثل ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد، والمستمر للمؤسسة إزاء منافسيها، بحيث تظهر في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة، منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين أو تقديم بحيث يكون فيها العميل مستعداً لدفع أكثر، وبأسعار أقل من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية.

ويرى الخفاجي بأن مصطلح الميزة التنافسية شاع في علم الإدارة الإستراتيجية منذ أن بدأ التفكير باستراتيجيات الأعمال، حيث أبدع علماء التسويق في محاورتها تحليلاً، وتفسيراً أنواعاً ومصادر، والسبب أن الميزة متسعة بمعطيات أسواق منظمات الأعمال التي تشكل جزءاً من إدارة إستراتيجية السوق. واستمر الأمر كذلك منذ تفكير جامعة هارفرد بتدريسها في مستهل العقد الأول من القرن العشرين ولغاية الآن وبمسميات عدة منها، سياسات الأعمال والإستراتيجية، والتخطيط والقرار الاستراتيجي، والتخطيط بعيد المدى والإدارة الإستراتيجية، وقد شهد عقد الثمانينات من القرن العشرين بداية الإعلان، والانتقال من الميزة التنافسية إلى الإستراتيجية بصورة شتى، مستقلة تارةً، ومزدوجة تارةً. فنستطيع أن نقول: إن التطور التكنولوجي، والمعلومات هي أداة تؤهل قيادة

المنظمة للتحويل من تصورها، وتفكيرها، وتوجهها من الميزة التنافسية إلى الميزة الإستراتيجية، وهي من سمات منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين (الخفاجي، ٢٠٠٨).

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح، مقابل انخفاض في التكاليف، وارتفاع في الحصّة السوقية، دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح (صورية والشيخ، ٢٠١٠) بينما اعتبرت الكفاءة والجودة والتجديد، والاستجابة لحاجات المستهلكين للمنتج، أو الخدمة عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية لأية منظمة على الإطلاق (جونز وشارلز هل، ٢٠٠١).

أهمية الميزة التنافسية :

يرى كل من (صورية والشيخ، ٢٠١٠) بأن أهمية الميزة التنافسية تكمن من خلال دعم وتحسين صورة المنظمة، وخلق مكانة للعملاء من خلال تلبية متطلباتهم من أجل الوصول إلى ولائهم لهذه المنظمات: لخدماتها، ومنتجاتها، كما وتكمن من خلال إيجاد نوعية من العملاء المميزين وتحقيق حصّة سوقية للمؤسسة، وكذلك الربحية العالية للبقاء والاستثمار في السوق، وتكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تنوي المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب المؤسسة باقتناصها.

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة، تسمح للشركة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرة الشركة: إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، وبالتالي فإن هناك خصائص وصفات للميزة التنافسية التي حددها (الروسان، ٢٠٠٠) على أنها نسبية. أي أنها تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، وأنها تؤدي إلى تحقيق

التفوق والأفضلية على المنافسين، علاوةً على ذلك فإنها تتبع من داخل المنظمة، وتنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها وتتحقق لمدة طويلة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

إن التنافسية من الموضوعات التي لا تخلو الدراسات والأبحاث من دراستها لموضوع الاستراتيجية ومفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات، جعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات، كما أن أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية، هو ما دفع بعض المفكرين والكتاب إلى القول (انه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية (Lynch, 2000).

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي : (الحيالي وآل مراد، ٢٠٠٩)

١- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو وصول المؤسسات إلى مواقع قوية في الأسواق، وذلك بسبب حصولها على أكبر حصص من العملاء وتوزيع المنتجات والخدمات. وهذا يعني احتلال المؤسسات لربائز أكثر ولأداءً مقارنةً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تأثراً لعروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى (Czepiel, 1992).

٢- تعد تحقيق التنافسية عاملاً جوهرياً لجعل المنظمات تتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية، والعوامل التنافسية وتحقيق الاستراتيجية التنافسية الشاملة لهذه المؤسسات نتيجة تفاعلها مع المتغيرات البيئية سواء أكانت فرصاً أم تحديات.

٣- تعتبر الميزة التنافسية سلاحاً قوياً للتكيف مع كل تحديات الأسواق والمؤسسات المنافسة من خلال قدرتها على تنمية معرفتها التنافسية، والمقدرة على توفير المتطلبات للعملاء من خدمات ومنتجات تمكنها من مواجهة التحديات، والتكيف معها، واستحواذ الفرص واستغلالها.

أبعاد الميزة التنافسية :

الجودة :

لقد أصبحت الجودة اليوم في مؤسسات العصر الحديث سلاحاً تنافسياً لا يمكن الاستغناء عنه بحيث لا يمكن لمنظمات اليوم أن تواجه التغييرات والتحديات دون أن تتسلح بها، بغض النظر عن طبيعة عملها سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، ربحية أم غير ربحية، ويجب أن تضع موضوع الجودة في أولويتها، ولا تستغني عنها؛ لأنها سر البقاء في هذا العصر، كي تتمكن من مواجهة المنافسة التي تشتد يوماً بعد يوم، وإن تنازلت عن الكثير في سلم ربحيتها مقابل الجودة (البكري، ٢٠٠٢).

فقد عرفت الجودة على أنها فلسفة جاءت للتعبير عن رضا الزبون بما تقدمه المنظمات من خدمات، ومنتجات (Drummond, 1992)، فقد أوضح (Seminer, 1987) بأن الجودة هي السمات الشمولية لكيان ما، كأن يكون منتجاً أو فرداً أو منظمة من خلال قدرتها على اشباع حاجات العملاء القائمة أو المفترضة.

كما عرفها (توفيق، ٢٠٠٣) بإنها عبارة عن "مجموعة من الصفات و الخصائص التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة، والتي تسعى إلى الإيفاء بمتطلبات العملاء، والمستهلكين سواء أكان ذلك بطبيعة تقديم الخدمة أم في التصميم في سبيل الحصول على رضا المتلقين للخدمة.

وعُرفت الجودة على أنها ايجاد ثقافة متميزة في مستوى الأداء، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح سواء أكانت خدمة أم منتج من منظمة ربحية أو غير ربحية من المرة الأولى، بأقصى درجة من الكفاءة، وفي أقصر وقت ممكن (Benhardt, 1991).

كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها " مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين وضمن المواصفات القياسية الدولية" (دراذكة، ٢٠٠١).

ويرى (عوض، ٢٠٠٤) أن هذه الميزة تهدف إلى توفير خدمة أو منتج أو سلعة أو خدمة تختلف عن باقي ما يقدمه الآخرون لتتوافق مع رغبات وحاجيات المستهلك. إن ما تقدمه المنظمات المنافسة أكثر من الاهتمام بالسعر، ونواحي التميز والجودة لا يمكن حصرها، وذلك لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم .

ويذكر روبرت وديفيد بأن ميزة الجودة تجعل العملاء أكثر ولاء، وأقل حساسية تجاه الأسعار بالنسبة للمنتج أو للخدمة بحيث لا يبحث العملاء عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم (روبرت وديفيد، ٢٠٠٨). وبالتالي فإن يمكن القول: إن الجودة لا تتمثل في الخصائص والصفات والميزات فقط، وإنما في قدرة هذه السمات والصفات، والمميزات على إشباع وإرضاء حاجات العملاء المعن عنها والضمنية. كما أن الجودة تشمل جميع الخصائص المتعلقة بالسلعة المتمثلة

بمواد خام وطرق تصنيع وعمليات انتاجية، وطريقة تسويق إلى وصولها إلى المتلقي العميل في سبيل تلبية رغباته وتوقعاته.

يعد موضوع الجودة من المواضيع الحديثة في تقديم الخدمات والمنتجات فهي تعد أهم العوامل في تحديد حجم الطلب لمنتجات المنظمات وخدماتها، وهذه الأهمية نسبية. يتضح هذا من خلال طبيعة العلاقات التي ترتبط بين العملاء والمنظمة والموردين، فإذا كانت الخدمات ذات جودة منخفضة فإنه يمكن تحسين جودتها للحصول على السمعة التي تستطيع بواسطتها المنظمة الوصول إلى التنافس مع باقي المنظمات في نفس المجال (توفيق، ٢٠٠٦).

وأما من حيث المنافسة فتكتسب الجودة أهمية، فالمنظمات تسعى للتمكن من تحقيق المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية، وتحسين مستويات الاقتصاد وبالتالي تحقيق مستويات متقدمة من الاستقرار، ولتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يرى (الضمور، ٢٠٠٥) بأن هناك خطوات واجراءات يمكن القيام بها لتحسين جودة الخدمات للمنظمات ومن هذه الخطوات:

١. محاولة جذب الانتباه والعمل على اظهار مستوى عالٍ من الانتباه من خلال العديد من المواقف الإيجابية المقدمة من مقدم الخدمة، أو المنتج من خلال حسن المظهر، واللباقة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس، وبالتالي فإنها ستعكس ايجابا على العملاء، وهي بمثابة عامل مثير يثير استحسان العملاء والمستهلكين أثناء حصولهم على الخدمة المقدمة.

٢. تحفيز الرغبة لدى المستهلكين والعملاء من خلال تحسين مطالبهم وحاجياتهم والتي تعتمد على المهارات التسويقية اثناء عرض الخدمة، مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل، إضافة إلى التركيز على الجوانب الإنسانية في توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلكين.

٣. التأكد من استمرار تعامل العملاء بالمنظمة من خلال العمل على خلق الولاء، والالتزام بمتطلبات العملاء، والمستهلكين بوسائل كالاهتمام بشكاوى العملاء، وتقديم الاعتذارات لهم في حالة القصور، وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة للمنظمة، و تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.

الكفاءة:

وتعني هذه الميزة القيام بتأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، وأن يتم ذلك بالمحافظة على أفضل أداء وجودة ممكنة، وهذا بدوره يستدعي أن تقوم المنظمة بتبني استراتيجيات تسعى من خلالها إلى تحقيق أفضل كفاءة وفعالية لمنتجاتها وخدماتها (الزعيبي، ٢٠٠٥).

وتكمن كفاءة المنظمة من خلال اتجاهين: الكفاءة الداخلية وذلك بقدرة المنظمة على العمل على تحقيق عملياتها التشغيلية، وباقي أنشطتها العملية. والاتجاه الآخر الكفاءة خارج المنظمة ما بين القوى الأخرى: الموردين والعملاء، وباقي المؤسسات المنافسة والخدمات البديلة.

إن تحقيق الكفاءة التشغيلية للمنظمات تتمثل في قدرة المنظمات على العمل بكفاءة في كافة مرافقها في جميع خطوط الإنتاج والعمليات الداخلية، ومساهمتها في خلق وضعية تنافسية متفوقة، بحيث تحقق المنظمة أرباح أعلى من باقي المنافسين سواء أكان ذلك بتخفيض تكلفة المنتج

والاستحواذ على أكبر عدد من الزبائن أم بالتميز والجودة في المنتج عن باقي المنتجات في المنظمات المنافسة التي تنتج منتجات مشابهة أم تقدم خدمات مشابهة.

وقد حدد (Pitts & Lei, 1996) مصادر الميزة التنافسية لتحقيق الكفاءة للمنظمة من عدة

مصادر كالمصادر الآتية:

١. مصادر داخلية: وهي مرتبطة بموارد المنظمة، مثل عوامل الإنتاج، والطاقة، والموارد

الأولية، بالإضافة إلى المصادر المرتبطة بالنظم الإدارية المتبعة في هذه المنظمات.

٢. مصادر خارجية : وهي كثيرة ومتنوعة، وتتشكل من البيئة الخارجية وغيرها، مما يؤدي إلى

خلق فرص وميزات للمنظمات، كظروف العرض والطلب، والقوى البشرية المؤهلة،

بالإضافة إلى العملاء والمزودين .

٣. مصادر أخرى :قد تتشكل من خلال خيارات المنظمات الإستراتيجية، كطبيعة الاتصالات

مثل: التكامل الأفقي والعمودي، والتنوع في التحالفات والشراكات مع الآخرين.

الإبداع :

تعددت تعريفات الإبداع، فقد أشار (خليفة، ٢٠٠٠) إلى وجود عدد من التعاريف منها ما يصف

عملية الإبداع، والإنتاج الإبداعي، وأخرى تركز على السمات والصفات التي يتمتع بها المبدعون

وإمكانياتهم الإبداعية.

ويرى (جروان، ٢٠٠٢) أن الإبداع هو مجموعة من المهارات والقدرات والاستعداد والخصائص الشخصية التي إن توفرت في بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات الذهنية كي تؤدي إلى نتائج إيجابية وبصورة مبتكرة، سواء أكانت ذلك نتيجة خبرات الفرد أم المؤسسة والمجتمع.

وهناك من يرى أن الإبداع يقصد به العمل على إيجاد أشياء جديدة، أو تطوير ما هو قائم، أما (عامر، ٢٠٠٥) فيرى أن الإبداع يتمثل في نشاط الإنسان الذي يحدث شيئاً جديداً في صياغته النهائية، وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل.

ويشير مرسى إلى أن الإبداع هو جزء رئيسي للميزة التنافسية من خلال مقدرته على اكتشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، والعمل على سرعة الاستجابة لها، من خلال انجاز تطور معين، أو عمل خلاق في مجال الإنتاج، والتكنولوجيا المستعملة، أو بإيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة، وتختلف عن تلك الطرق القائمة (بلوناس، ٢٠١٠).

إن عملية الإبداع لها أهمية بالغة في حياة الأفراد؛ لأن تشجيع الإبداع يمثل أهمية بالغة لمساعدة المنظمات على النجاح، والبقاء في الأسواق وبالتالي الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من العملاء والمستهلكين، وزيادة تقديم الخدمات، والمنتجات لهم لتلبية مطالبهم، وحاجياتهم للوصول إلى تحقيق أهدافها، ويتم هذا من خلال وجود آثار للإبداع في تقديم خدمات مميزة وجديدة وتطوير الخدمات الحالية.

ومن هنا فإن للابداع صوراً مختلفة من أهمها: (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦)

١. تطوير لمنتج أو خدمة موجودة، فقد يكون في تصميم الخدمة أو شكل السلعة أو محتوياتها وحجمها وموعد عرضها أو طريق العرض للمنتج أو تعدد استخداماتها أو تنوع استخدامها، أو إطالة عمرها وتحسين كفاءتها.

٢. أفكار توصل لقرار ناجح يعمل على تسهيل معاملات أو حل قضية ما شائكة، مثل: تخفيض أسعار المواد التي تحتاجها فئة معينة في المجتمع كحليب الأطفال، أو تخفيض التكاليف على أسعار المواد القابلة للتدوير مع المحافظة على جودة وتميز المنتج أو الخدمة.

٣. إعادة ترتيب، أو تنسيق بين العناصر غير المجتمعة والأفكار المتفرقة بهدف تكوين شيء ذي فائدة.

ويرى (خيرالله، ٢٠٠٩) أن العملية الإبداعية تتصف بمجموعة من السمات والخصائص تتمثل في المقدرة على اكتشاف علاقات لم تكن معروفة، ومحاولة الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة لإيجاد علاقة تنسيقية في سبيل الوصول إلى أمور مفيدة تخدم قطاعات جديدة لم تكن مخدومة من قبل.

هناك العديد من الطرق والأفكار التي تعمل على تشجيع الإبداع وتميته بين العاملين، حيث يشار إلى أن المنظمة لها دور كبير في تنمية أفكار العاملين فيها، وأن الإبداع يكمن بأن تقوم المنظمة بتدريب الأفراد على هذه الطرق والأفكار، بالتالي فإن هناك العديد من الأفكار التي يمكن أن تتبناها المنظمات في هذا المجال، وتتمثل من خلال التالي: (العتيبي، ٢٠٠٧)

١. توفير البيئة المناسبة لتوليد الأفكار من خلال التعبير عن آرائهم ومشاركتهم، للعديد من الأفكار والمقترحات في العديد من القضايا التي تواجه المنظمات بحيث تكون قنوات الاتصال بين الإدارات العليا، والإدارات التشغيلية مفتوحة وتصب في مصلحة المنظمة والعاملين.
٢. تغيير نمط طريقة التفكير عند الإدارة العليا بحيث تكون بطرق غير تقليدية، وأن لا تكون التعليمات واللوائح جامدة ترفض عمليات التغيير، والعمل على تطبيق الأفكار الجديدة التي يمكن أن تساهم في زيادة حصة المنظمة في الأسواق.
٣. تشجيع العاملين على التنافس في سبيل إيجاد الاقتراحات، والأفكار والآراء الجديدة، وتحفيز المبدعين مادياً ومعنوياً، الأمر الذي يعمل بدوره على تشجيع الآخرين في سبيل تحقيق المزيد من الإبداعات.
٤. استخدام الأساليب الحديثة في استخدامات المنظمة في مجالات الإنتاج والاستخدامات العلمية والبحوث كالعصف الذهني أو الأدوات التي تعمل على إثراء القضايا التي تحتاج إلى الحلول البديلة لها.
٥. تطبيق أنظمة الحوافز بحيث تكون الحوافز ذات تأثير سريع على المبدع، وعلى الآخرين وأن يكون متناسباً مع طبيعة الفكرة والإبداع بحيث لا يكون هناك مبالغة في الحافز أو تقنيين غير مبرر.

وعلى الرغم من أن الإبداع يعد أمراً مهماً للمنظمات وذلك لنجاحها، واستمرار تقديم خدماتها إلا أن ذلك لا يخلو من بعض المعوقات التي تعوق العاملين في إبراز ابداعاتهم، ويرى بعض الكتاب بأن هناك معوقات رئيسة تعوق الإبداع في المنظمات منها :

١. المعوقات التنظيمية، وتكون في طبيعة الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات وعدم وجود ثقة بين الإدارة العليا والعاملين، علاوة على عدم وجود تطبيق سليم لإجراءات المديرين بحيث لا يسمح للأفراد بإبداء الآراء والافكار وحرية الرأي، وضعف الموارد المالية بالمنظمة والبيئة غير مناسبة (الفاعوري، ٢٠٠٥).

٢. المعوقات النفسية والعاطفية، وتتمثل في المعوقات الشخصية التي تتمثل في الإنطواء، وضعف الثقة بالنفس، وعدم التفكير المنطقي، وعدم الموضوعية، والتسرع في حل القضايا التي تواجه العاملين (جروان، ٢٠٠٢).

٣. المعوقات الاجتماعية والإدراكية، وتتمثل في القواعد العامة في الأعراف، وثقافة العيب في المجتمعات، لذا فإن الأفراد بحاجة إلى التغيير في ثقافة العيب والتوجه لإبداء آرائهم في حل القضايا التي تحتاج إلى توضيح وتفسير (العتيبي، ٢٠٠٧).

قطاع السياحة والفنادق في الاردن :

تعتبر صناعة السياحة صناعة بدون مداخن (ليس لها مخلفات ضارة بالبيئة)، وهي من أكثر الصناعات نمواً وتطوراً في وقتنا الحاضر، وإن التقدم والنهوض العمراني الذي تشهده منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (جنوب الأردن، ٣٢٥ كم عن العاصمة عمان) يؤكد ان المنطقة في بداية عام ٢٠١٧ ستكون عبارة عن مدينة سياحية بكل معانيها، وسوف يكون عدد الفنادق فيها قرابة (٦٧) فندقاً بجميع درجات التصنيف (من خمسة نجوم وحتى نجمة واحدة)، وعدد الغرف يقدر (٨٢٤٥) غرفة فندقية، وان عدد المشاريع السياحية والفندقية التي ستقام في منطقة العقبة ستكون بحاجة إلى ما يقدر بـ (١٥٠٠٠) موظف لإدارة هذه المرافق السياحية والفندقية. (وزارة السياحة والآثار، ٢٠١٥)

إن مساهمة القطاع السياحي من الناتج المحلي الإجمالي بلغت حوالي ١٣% فيما وفر القطاع فرص عمل لحوالي ٤٤ ألف عامل.

ونظراً للتطور الملحوظ والنهضة العمرانية التي يشهدها قطاع السياحة والفنادق في المملكة الأردنية الهاشمية في الآونة الأخيرة؛ وزيادة الطلب على الموارد البشرية المتخصصة لإدارة وتشغيل مرافق هذا القطاع، تتجلى لنا وبوضوح أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في استمرارية وديمومة دفة العمل الفندقي لتلك المشاريع الضخمة؛ مما يجعلها تعتمد اعتماداً شديداً كلياً على طاقات وقدرات موظفيها في إدارة العمل؛ وتقديم الخدمات للضيوف والسياح (المحليين والأجانب) على أتم وجه؛ ووفقاً لما تقتضيه معايير الخدمة العالمية، هذا فضلاً عن إمكانية إكسابها الفندق ميزة تنافسية بين فنادق المنطقة المنافسة، وذلك من خلال الأداء العالي والكفاءة المتخصصة

والانجاز المتقن للأعمال، وجميعها نتاج لإدارة المواهب (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) من قبل الموظفين داخل الفندق، وإن إدارة المواهب التي يشهدها سوق العمل الفندقي في العقبة يفرض على فنادق المنطقة إعادة النظر في مفهوم إدارة المواهب؛ ليتسنى لهم استقطاب واكتشاف الموظفين الموهوبين، ومحاولة استثمار طاقاتهم ومهاراتهم وقدراتهم الإبداعية كراس مال بشري، يُمكن الفندق من إضافة قيمة فاعلة لإنجازاته، وبالتالي الميزة التنافسية (الجودة، والكفاءة، والإبداع) التي تحقق له الأبداع والتميز في سوق العمل الفندقي، وتؤمن له البقاء والاستمرار.

٢,٢ الدراسات السابقة ذات الصلة (Related Previous Studies) :

أ. الدراسات العربية:

وأجرى (المعاضيدي، ٢٠٠٧) دراسة بعنوان "إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، دراسة نظرية تحليلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الوسائل المتاحة أمام مؤسسات الأعمال لتحقيق حالة الإستدامة للميزة التنافسية من خلال وجود إطار عام لإدارة المخاطر الاستراتيجية التي تؤثر على فقدان المؤسسات لتلك المزايا. وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل النظري، إلى أن ديمومة مزايا التنافسية لمنظمة الأعمال تتأثر بالعديد من المخاطر، وأنه يمكن الوصول إلى وسائل يمكنها الحد من المخاطر، وأن تجاهل هذه المخاطر قد ينعكس سلباً على أداء هذه المؤسسات، وقد يكون لهذه المخاطر تأثير إيجابي إذا ما تم التعامل معها بطرق صحيحة.

وقد اوصت الدراسة بالمحافظة على الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة لمتطلبات الزبون، واكتساب الأفراد العاملين الكفاءات الجوهرية، والمعارف المتنوعة، للتمكن من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

وقد استفاد الباحث الحالي من الدراسة: أن عمليات الحصول على الميزة التنافسية متنوعة تتطلب المزيد من بذل الجهود في سبيل تحسين المنتجات، والاهتمام بالأفراد، والكفايات الجوهرية التي يتمتع بها الموهوبين في سبيل الوصول لميزة لفترة طويلة.

دراسة الحميدي والطيب (٢٠١١) بعنوان " الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب".

التي جاءت للتعرف على التطورات التي طرأت على كثير من المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية مثل تنمية الموارد البشرية، وإدارة قدراتهم ومواهبهم من خلال تجربة الإمارات العربية المتحدة في استغلالها والاستفادة منها، حيث تناولت الدراسة إدارة المواهب، وكيفية استثمار قدرات ومهارات العاملين في العديد من المجالات العملية والأسباب الحقيقية للاهتمام بالمواهب ورعايتهم، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراسة الحالة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود نتائج ايجابية ساعدت في تنمية مواهب المبدعين، وزادت ثقافتهم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والبرامج التي قامت بها إدارات الامارات المتحدة. مثل: برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، والذي يهتم بإدارة المؤسسات الحكومية وقدرتها في تحقيق التميز واستغلال قدرات الأفراد الموهوبين ومهاراتهم وتنميتها بالإضافة إلى البرامج الأخرى التي تقوم بها مرافق وإدارة الدولة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها الاهتمام الكافي والتركيز على جذب والاحتفاظ بالمواهب، والعمل على إدارتها بالشكل الصحيح وتحفيزها، وذلك لضمان ديمومتها في سبيل تحقيق النجاح للمنظمات. وقد استفاد الباحث الحالي من دراسة الحميدي، والطيب (٢٠١١)، في التعرف على إدارة المواهب، وما تضيفه للأفراد الموهوبين، وكيفية الاستفادة منهم والاستثمار في قدراتهم ومواهبهم، كما استفاد الباحث الحالي من استراتيجية التعامل مع الموهبة، وكيفية تحقيقها من خلال التعرف على هذه الاستراتيجيات في عمليات الاستقطاب، والاحتفاظ بالمواهب باعتبارهم الأفراد الذين يعول عليهم في تحسين صورة المنظمة وزيادة رفعتها.

أجرى (شراب، ٢٠١١) دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة وذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت لهذه الغاية. خلصت الدراسة إلى أن الشركات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي، وأن هذه الشركات تعتمد على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود علاقة بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية. وقد استفاد الباحث الحالي من هذه الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات سواء أكانت في التخطيط للموارد المادية أم البشرية سوف تحقق الكفاءة والجودة في مخرجات المؤسسات والتي تسعى لحصولها على الميزة لأطول فترة ممكنة.

دراسة خليل، وآخرون (٢٠١٢) بعنوان أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية.

جاءت هذه الدراسة كي تبين أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية، وقد أجريت الدراسة في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وتكونت عينة الدراسة (١٣٤) من العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وقد استخدم الباحثون المنهج التجريبي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج: أن استخدام المعرفة الغنية وإدارتها بالشكل الصحيح من قبل المنظمات سوف تقود المنظمات إلى مستويات عالية من الجودة، والكفاءة، والإبداع في تقديم منتجاتها، وتسويقها وبالتالي تحقيق مزيد من فرص التميز للوصول للميزة التنافسية، ولأطول فترة ممكنة خاصة في ظل

وجود العديد من المنتجات الغازية الأخرى في الأسواق، وفتح باب الاستثمارات للشركات الأخرى المنافسة في نفس المجال. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: الاستمرار في قياس آثار إدارة المعرفة في أكثر من شركة في بغداد. وقد استفاد الباحث الحالي من دراسة خليل، وحرز الله، وعبد اللطيف (٢٠١٢)، من خلال التعرف إلى الميزة التنافسية وعناصرها، وإلى معرفة كيفية زيادتها في الفنادق الخمسة نجوم؛ لأن زيادة الاهتمام بالمعرفة، والإبداع في المنتجات ستقود إلى تحقيق الميزة التنافسية خاصة في أسواق توجد فيها العديد من الأصناف، وأن السبيل الوحيد للبقاء في السوق يتمثل في إحراز الجودة والإبداع في عملياتها التشغيلية التي ينعكس أثرها على المستهلكين لزيادة ولائهم لهذه الأصناف من المشروبات.

دراسة مرسي (٢٠١٣) بعنوان أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق.

جاءت الدراسة للتعرف على الأثر الذي تلحقه إدارة المواهب في مشاركة واندماج العاملين في المجالات الوظيفية والتنظيمية في المستشفيات، مع التأكيد على معرفة ما اذا كانت عملية التوازن بين متطلبات واحتياجات العمل والمنزل تتوسط العلاقة، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من العاملين في مستشفيات جامعة الزقازيق في مصر، حيث تكونت العينة من (225) من الأطباء العاملين في مستشفيات الزقازيق، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج: وهي وجود أثر واضح ودور لإدارة المواهب في زيادة الإندماج الوظيفي، والتنظيمي في مستشفيات الزقازيق، وأن متغير التوازن بين العمل والوظيفة جاء بشكل يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (اندماج العاملين).

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالأفراد الموهوبين، وتلبية احتياجاتهم، وضرورة توفير الأجواء المناسبة لتعزيز الاندماج، ومشاركة العاملين في العديد من القرارات في المستشفيات، ومراعاة الظروف الاجتماعية للعاملين وإيلائها المزيد من الاهتمام، وقد استفاد الباحث الحالي من دراسة مرسي (٢٠١٣) التعرف على مفهوم إدارة المواهب وعناصرها، وكيفية تطبيقها بالمؤسسات وما هو تأثيرها عليها، وكيفية استثمار طاقات الموارد البشرية فيها للوصول إلى تحقيق أهدافها بزيادة الاهتمام بالمواهب، والعمل على زيادة وتعزيز وسائل الاحتفاظ بهم. خاصة أن الأشخاص الذين تم شمولهم بالعينة هم الأشخاص الذين قد يجدون وسائل أكثر اغراء للعمل في مستشفيات في قطاعات خاصة قد تمنحهم العديد من الميزات قد لا تمنحها المستشفيات المبحوثة.

دراسة (الفرجاني، ٢٠١٤) بعنوان أثر القيادة التحويلية على ادارة المواهب دراسة ميدانية على جامعة بنغازي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية و مدى توافر أبعاد إدارة المواهب في الكليات محل الدراسة، فتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة من خلال عينة وصلت إلى حجم العينة (٢٩٧) مفردة.

وكان من اهم النتائج أن درجة تطبيق أبعاد إدارة المواهب مرتبة تنازليا كما يلي: جذب المواهب، وتحديد المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، و تنمية المواهب وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد إدارة المواهب المتمثلة في تحديد المواهب، وجذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس يُعزى لاختلاف كليات العوم النظرية وكليات العلوم التطبيقية

وكان من اهم التوصيات توصي الباحثة بمجموعة من النتائج من اهمها عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام العلمية تتضمن التدريب وتحسين الأداء بالجامعة، وإنشاء مركز متخصص لتنمية المهارات القيادة الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس لقيادة المؤسسات في ظل ظروف التطورات العالمية المتسارعة ووضع إستراتيجية متكاملة لإدارة المواهب وربطها بإستراتيجية الجامعة الشاملة وخطتها الإستراتيجية تضمن جذب المواهب والاحتفاظ بالعمالة النادرة والحد من هجرة الكفاءات وتميئتها، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.

دراسة (الليثي، ٢٠١٥) بعنوان ادارة المواهب ومتطلبات التطبيق فى المنظمات العامة المصرية: دراسة حالة الشركة القابضة لمصر للطيران.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق ادارة المواهب فى المنظمات العامة المصرية من خلال دراسة حالة الشركة القابضة لمصر الطيران وقد التبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغ عدد المبحوثين ٦٧ موظفا من العاملين في الادارة العليا والوسطى في الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من اهمها إلى ضرورة توافر متطلبات لتطبيق ادارة المواهب وهى المتطلبات القانونية والادارية، والبشرية والبيئية، والمالية، والتقنية. وانه ليس هناك نموذج وحيد لتطبيق ادارة المواهب انه ليس هناك معايير ثابتة لاختيار فئة المواهب ولكنها تختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الشركة أو الادارة، وان برامج التدريب لم تزال غير مفعلة بصره كاملة، وقد اوصت الدراسة تحسين صورة المنظمات وخاصة عن طريق طرق جاذبة للعمل فيها من المواهب وتفعيل مبادئ الزاهة والشفافية.

ب. الدراسات الأجنبية :

Bordean & Borza (2010). The Use of Micheal Porter's Generic Strategies in The Romanian Hotel Industry.

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الآتي: هل هناك إستراتيجية مستخدمة في الفنادق الرومانية وما هي النماذج المستخدمة إن وجدت؟ شملت الدراسة تحليل العوامل حول الممارسات الإستراتيجية لتلك الفنادق من خلال عينة من المديرين التنفيذيين.

خلصت الدراسة إلى وجود ممارسات إستراتيجية جديدة، تساعد على فهم الإستراتيجية المتبعة، وقد تبين وجود إستراتيجية التمايز في بعض الاستراتيجيات المتبعة في تلك الفنادق لتقديم خدمة مميزة تنافسية لرجال الأعمال، ولم تكن إستراتيجية التكلفة والتركيز ممثلتين بشكل واضح، هذا بالإضافة إلى عدم وجود إستراتيجية التدريب بشكل واضح، الأمر الذي ينعكس على دور المدراء التنفيذيين.

وخلصت الدراسة أيضا إلى أن العملية الإستراتيجية هي عملية مبتكرة تكتيكية، تحتوي على العديد من الممارسات، والتي يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين والمشاركين، وضرورة دعم إستراتيجية التدريب للعاملين في سبيل تحسين مستويات العاملين، وأوصت بالمزيد من الاهتمام بالبحوث لتشمل أكبر عدد ممكن من الفنادق؛ لإعطاء فكرة أوضح للإستراتيجية السياحية في رومانيا للوقوف عليها ومعالجة قضاياها.

وقد استفاد الباحث الحالي من هذه الدراسة: أن الفنادق تواجه العديد من التحديات في مجال السوق من خلال تأثير القوى التنافسية عليها سواء أكانوا عملاء أم مزودي الخدمة، وأن التدريب للأفراد وتحسين قدراتهم ومواهبهم سيقود إلى تحقيق الميزة التنافسية واعتبار التدريب ميزة تحقق التميز والجودة في أداء هذه المؤسسات.

Hemmatfar (2010). Competitive Dvantages and Strategic Information Systems.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفاهيم أنظمة المعلومات ومناقشتها كأدوات إستراتيجية. باعتبار أننا على أبواب الألفية الثالثة، وظهور ثورة المعلومات وما للمعلومات من أثر واضح على اتخاذ القرارات، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات القائمة تعاني من العديد من المشاكل بسبب غياب الإستراتيجية ومشاكل الاتصال بينها، بينما الشركات الحديثة لها قدرات تنافسية بشكل متزايد للحصول على الميزة التنافسية، وأوضح أن الميزات التنافسية تتمثل من خلال تحقيق الأقل تكلفة والتمايز.

وخلصت الدراسة أيضا إلى أن ظهور أنظمة المعلومات باعتبارها عوامل للتمكين في السوق العالمية، وضرورة دعم أنظمة المعلومات للاستراتيجيات المنافسة، أما أنظمة المعلومات فهي تطبيقات مبتكرة تعمل على إحداث الترابط بين الشركاء التجاريين، وتعمل على الحد من التكاليف وتكسب الميزة التنافسية.

وقد استفاد الباحث الحالي من هذه الدراسة: إن من أهم العوامل البازرة في بيئة الأعمال الجديدة هو التركيز على أنظمة المعلومات، باعتبارها أنظمة إستراتيجية تحقق التنافسية، ويجب على المنظمات تأسيس هياكل ونماذج تخطيطية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، وإلا فإن نتائج التواصل سوف يكون مصيرها الفشل .

Abbasi & others. (2010). Talent Management as Success Factor for Organizational Performance: a Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan.

وهدفت إلى التعرف على أهمية أنشطة ادارة المواهب في شركات الأدوية في باكستان، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي من خلال استقصاء آراء العديد من العاملين في (الإدارة العليا، وخبراء ومتخصصي إدارة الموارد البشرية في الصناعات الدوائية الباكستانية)، والتعرف على ما اضافته هذه الصناعات في زيادة جذب الموهوبين وتطوير قدراتهم لتحقيق الميزة التنافسية، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن نشطة ادارة المواهب كان لها الأثر الايجابي في أداء شركات الأدوية في باكستان، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالافراد العاملين ورعايتهم بالطرق الكفيلة لتطوير مهاراتهم، لأن العاملين الموهوبين لهم الفضل الكبير في زيادة جودة الانتاج وانهم يلعبون دورا هاما وحيويا في تحقيق اهداف الشركات الاستراتيجية وقد استفاد الباحث من دراسة (Abbasi et. al.(2010)، بالتعرف على وسائل تطوير المواهب وتنفيذ استراتيجيات وانشطة تطوير إدارة المواهب لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وتم تطبيقها على العاملين في شركات الباكستان، اما الدراسة الحالية حددت عينتها بالعاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة.

Dobni (2011). The relationship between innovation orientation and organizational performance.

جاءت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التوجه الإبداعي المنظمي وأنواع الاستراتيجيات التنافسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي من خلال دراسة الشركات الكندية الخدمية، حيث تكونت العينة من (٣٢٦) من الإدارة العليا والوسطى في شركات الخدمات في كندا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التوجه الإبداعي لشركات الخدمات، والاستراتيجيات المتبعة في تحقيق الميزات التنافسية لها، وأن أقوى علاقة ارتباطية كانت بين التوجه الإبداعي، واستراتيجية التمايز، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الاستراتيجيات التنافسية في باقي الشركات الكندية. وقد استفاد الباحث الحالي من دراسة (Dobni (2010) التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التوجه الإبداعي المنظمي وأنواع الاستراتيجيات التنافسية، وكيفية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في الشركات، وطبقت هذه الدراسة على العاملين في الإدارة العليا والوسطى بينما الدراسة الحالية طبقت في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة.

et. al (2012). Managing Talent Two Leading Companies in ،Abdul Nasiret Malaysia.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية إدارة المواهب في الشركات الماليزية والتعرف إلى مقومات إدارة المواهب، وكيفية الاستفادة من الموهوبين، والتعرف على أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات الماليزية في الاستفادة من الموهوبين، والتعرف على الاختلافات في نهج كل شركة من الشركات في إدارة المواهب، كما وتهدف للتعرف على المشاكل والتحديات التي يمكن أن تصادف العاملين في إدارة المواهب، وكيفية التغلب عليها والأساليب المستخدمة في هذا النهج، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الشركات الماليزية، وقد تكونت العينة من شركتين في ماليزيا تم استقصاء آراء العاملين فيهما.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات مدار البحث استخدمت إدارة المواهب نتيجة وجود العديد من التحديات، وزيادة الاعمال المترتبة على العاملين، وأن استخدام إدارة المواهب يعتبر دافعا للعاملين الموهوبين في زيادة كفاءة قدراتهم، وإنها مصدر للنمو والاستمرار في زيادة تحقيق الميزة التنافسية، كما وتوصلت الدراسة إلى أن بعض الممارسات مازالت في طور النمو وبحاجة إلى مزيد من الاهتمام والرعاية في إدارة العديد من الأفراد الموهوبين. وبالتالي فقد أوصت الدراسة بوجود تبني استراتيجيات واضحة في إدارة المواهب من قبل الشركات الماليزية، وتوفير البرامج المناسبة لتطوير، وجذب الموهوبين، والاعتناء بهم، وتطوير قدراتهم، وضمان دورات العاملين للتعرف وكسب مزيد من المهارات ودفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والاهتمام بأنظمة الحوافز المادية والمعنوية والتي لها أثر واضح في زيادة فعالية إدارة المواهب. استفاد الباحث الحالي من هذه الدراسة طبيعة إدارة المواهب وطرق تطبيقاتها بالمؤسسات واستراتيجية تطبيقها، واستنتج الباحث الحالي من هذه

الدراسة بأن إدارة المواهب هي من أهم الاستراتيجيات التي تعد دافعا هاما في تحقيق مصادر النمو، والاستمرار في تحقيق الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة، واختلفت عينة هذه الدراسة عن عينة الدراسة الحالية حيث أن عينة الدراسة الحالية هم العاملون في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة، أما عينة هذه الدراسة فكانت من العاملين في الشركات الماليزية.

Iqbal Et. Al. (2013). Talent Management is Not an Old Wine in a New Bottle.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب، وباقي أنشطة الموارد البشرية التقليدية، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي، حيث تم استقصاء آراء (٢٥) شركة في باكستان، حيث تم أخذ عينة الدراسة والمكونة من (١٣٠) من الأخصائيين في الشركات مدار البحث، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة المواهب وأداء تلك الشركات المبحوثة، وإلى وجود إثر لإدارة المواهب في زيادة أداء هذه الشركات، وبينت الدراسة إلى أن نظام التعويضات والاهتمام بالعاملين ومشاركة العاملين لها الأثر الإيجابي في الأداء، وأن الاهتمام بالاستقرار العاطفي للعاملين سيكون لها الأثر الإيجابي والواضح في طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء.

وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام والاستمرار في الاستثمار في الموارد البشرية؛ لما تضيفه من نوعية وجودة في طبيعة العمل المنجز، وزيادة الاهتمام في مجال المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات من خلال التركيز على المواهب وبناء علاقة قوية بين الشركات، والمجتمعات المحيطة للوصول إلى بناء المسؤولية الفردية، وقد استفاد الباحث الحالي من الطرق التي تستخدمها الشركات بتطبيق استراتيجية إدارة المواهب للعاملين فيها، وكيفية الاستفادة من خبراتهم، وقد أجريت العينة على العاملين في شركات باكستان، اما الدراسة الحالية حددت عينتها بالعاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة.

التعليق على الدراسات السابقة :

أكدت الدراسات السابقة على جملة من الأمور الهامة، والمتمثلة في التركيز على مفاهيم مثل : إدارة المواهب والميزة التنافسية؛ لأن من أهم العوامل المساعدة في كسب رضا الزبون هو الارتقاء بالمستوى العام للمؤسسة، سواء أكانت صناعية أم خدماتية أم غير ذلك، بهدف زيادة الجودة في المنتج، وخاصة في المجالات الخدماتية، باعتبار أن العنصر البشري هو المعني في زيادة قدراته في ظل التحولات، والتغيرات التي يفرضها محيط الأعمال المعاصر وانفتاح الأسواق العالمية.

يضاف إلى ما سبق أنها أكدت على الاستفادة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية، في تحقيق جاذبية الصناعة وتشكيل الصناعة، وإحداث التميز، واعتبارها أدوات تمكين للمؤسسات تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية

وبناء على ما سبق فإن الدراسة الحالية ترى بأن الدراسات السابقة تعد مدخلاً جيداً وهاماً لمزيد من البحث حول الآثار التي تلحقها إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في ظل النمو السريع لتلك التحديات، والفرص التي تحيط بتلك المؤسسات.

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات، هو التعرف على أهم التحديات والفرص التي تواجهها الفنادق في إدارتها للمواهب البشرية من خلال استقطاب للكفاءات، وتدريبهم، والمحافظة عليهم في سبيل تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ أن معظم الدراسات تناولت هذا الموضوع في العديد من المجالات الصناعية أو الخدماتية، بينما جاءت الدراسة الحالية لتطبيق أهم المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية في الفنادق الأردنية في منطقة تعد ملاذاً آمناً، ومكاناً جذاباً لمن يبحثون عن الراحة والاستجمام في منطقة العقبة الاقتصادية.

والتي تسهم في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والكفاءة، والابداع) بالاستدلال بأبعادها ادارة المواهب (الجذب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي).

الفصل الثالث

المنهجية

١,٣ منهجية الدراسة :

قامت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بإدارة المواهب، والميزة التنافسية وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنة ما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة. ومنهج البحث الميداني والذي خلصت إليه الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها.

٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة المكونة من (٧) فنادق وقد اعتم الباحث أسلوب المسح بالعينة، وأما عينة الدراسة والتي تم استقصاء آرائها فقد بلغت (١٤١) عاملاً في الإدارة العليا والوسطى لهذه الفنادق موزعين على (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس قسم مساعد، مدير قسم تشغيلي، مدير ليلي، رئيس قسم تشغيلي) بحسب تصنيفات الفنادق فئة الخمس نجوم، والجدول رقم (٢) يمثل عينة الدراسة في هذه المستويات في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة.

فقد تم توزيع (١٤١) استبانة على المستويات المذكورة، حيث تم استرجاع (١٢١) استبانة بنسبة ٨٦% من الاستبانات الموزعة، وقد تم استبعاد ٤ استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك أصبح عدد الاستبانات القابلة للتحليل (١١٧) استبانة والجدول رقم (٤،٣،٢،١) يبين توزيعها حسب متغيراتها الديمغرافية والشخصية.

جدول (٢): عينة الدراسة

الرقم	الفندق	مدير عام فندق	مساعد مدير فندق	رئيس قسم مساعد	مدير قسم تشغيلي	مدير ليلي	رئيس قسم تشغيلي	المجموع
١	InterContine ntal (انتركونتنتال)	١	١	٦	-	١	٩	١٨
٢	Double Tree Hilton (الهيلتون)	١	١	٦	٦	٢	٨	٢٤
٣	Mövenpick Aqaba (موفنيك العقبة)	١	١	٤	٨	٢	٨	٢٤
٤	RadissonBlue (راديسون بلو)	١	-	٨	٥	٢	٥	٢١
٥	Mövenpick tala bay (موفنيك تالابيه)	١	-	٦	٨	١	٥	٢١
٦	Kempinski (كمبنسكي)	١	١	٤	٣	١	٧	١٧
٧	Oryx (أوركس)	١	-	٦	٥	٢	٢	١٦
	المجموع	٧	٤	٤٠	٣٥	١١	٤٤	١٤١

خصائص عينة الدراسة القابلة للتحليل والتي بلغت (١١٧) مفردة

أولاً : النوع الاجتماعي

جدول (٣): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغير	العدد	النسبة
ذكر	١٠٦	%٩٠
أنثى	٩	%١٠
مجموع	١١٧	%١٠٠

يشير الجدول رقم (٣) إلى توزيع عينة الدراسة حسب الجنس فنلاحظ أن نسبة العاملين في المستويات الإدارية والعليا والوسطى في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة من الذكور بلغت (٩٠%) والىانات (١٠%) وهذا يدل على أن الاداريين الذكور يحتلون النسبة الأكبر من العينة نتيجة طبيعة العمل في الفنادق وخصوصيته.

ثانياً : المؤهل العلمي

جدول (٤): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	العدد	النسبة
دبلوم كلية مجتمع فما دون	٣٤	%٢٩
بكالوريوس	٧٢	%٦١
دراسات عليا	11	%10
مجموع	١١٧	%١٠٠

يشير الجدول رقم (٤) إلى توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فنلاحظ أن أعلى نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي كانت لحاملي البكالوريوس حيث بلغت (٦١%) بينما بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم كلية مجتمع فما دون (٢٩%) بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (١٠%) وهذا يدل على أن حاملي شهادة البكالوريوس يحتلون النسبة الأكبر من العينة نتيجة ازدياد معدلات التعليم في هذه المستويات الوظيفية.

جدول (٥): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

المتغير	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٥	13%
من ٥ - ١٠ سنوات	٣٧	31%
أكثر من ١٠ سنوات	65	56%
مجموع	١١٧	١٠٠%

يشير الجدول رقم (٥) إلى توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة فنلاحظ أن أعلى نسبة لأصحاب الخبرات كانت لذوي أصحاب الخبرات الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات) حيث بلغت النسبة (56%) بينما بلغت نسبة ممن خبرتهم أقل من (٥) سنوات فما دون (13%) بينما كان ممن خبرتهم من (٥ - ١٠ سنوات) بلغت نسبتهم (31%) وهذا يدل على أن ذوي الخبرات الأكبر هم ممن يحتلون معظم المناصب الادارية في المستويات العليا والوسطى.

رابعاً: المستوى الوظيفي

جدول (٦): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الاداري

المتغير	العدد	النسبة
مدير عام	6	5%
مساعد مدير	٤	3%
رئيس قسم مساعد	32	27%
مدير قسم تشغيلي	29	26%
مدير ليلي	8	6%
رئيس قسم تشغيلي	38	33%
مجموع	١١٧	١٠٠%

يشير الجدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي المعمول فيه في الفنادق فئة الخمس نجوم في العقبة فنلاحظ ان أعلى نسبة لرؤساء الأقسام التشغيلي حيث بلغت (٣٣%) ، يليه رئيس قسم مساعد بنسبة (٢٧%)، يليه مدير القسم التشغيلي بنسبة (٢٦%) يليه المدير الليلي بنسبة (٦%) ثم مدير عام بنسبة (٥%) واخيراً مساعد مدير بنسبة (٣%).

٣,٣ مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية، كما يلي:

- أ- **المصادر الثانوية:** عبارة عن البيانات من المصادر المكتبية ومن الأدبيات السابقة، من أجل تكوين إطار النظري للدراسة، كالآتي:
- البحوث والكتب عن إدارة المواهب والميزة التنافسية.
 - الإحصاءات الرسمية والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة في الأردن.
 - رسائل الماجستير والدكتوراه عن إدارة المواهب والميزة التنافسية.
- ب- **المصادر الأولية:** تم اعداد استبانة لهذه الدراسة، تشتمل على كافة الجوانب المتعلقة بالإطار النظري وفرضيات الدراسة.

٤,٣ أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري، والدراسات السابقة في الموضوع، لتقيس مستوى إدارة المواهب والميزة التنافسية، والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول ويشتمل على متغيرات الدراسة الديموغرافية، النوع الاجتماعي (ذكر وأنثى)، المؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، ودراسات عليا)، الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) والمستوى الوظيفي (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس قسم مساعد، مدير قسم تشغيلي، مدير إقليمي، رئيس قسم تشغيلي).

أما الجزء الثاني فيقيس مستوى أبعاد ادارة المواهب والميزة التنافسية ، حيث تم الاستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة كدراسة دراسة الحميدي والطيب (٢٠١١) ، دراسة خليل، وآخرون (٢٠١٢)، دراسة الجراح، وأبو دولة (٢٠١٥) والملحق رقم (٣) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

أولاً : صدق الاستبانة : تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكون من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمون من أساتذة الجامعات الأردنية المختصين، وأصحاب الاختصاص وعددهم (٧) محكمون، وذلك للتأكد من سلامة فقراتها لغة ومضموناً، ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة، وتم تعديل الأداة في ضوء آراء المحكمون والملحق رقم (٤) يبين من هم أساتذة الجامعات الأردنية المختصين وأصحاب الاختصاص.

ثانياً : ثبات الاستبانة : جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية والكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، حيث تم استخراج الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للأداة ككل، ولكل مجال من مجالاتها والجدول رقم (٧) يبين ذلك.

جدول (٧): قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لكل من ادارة المواهب والميزة التنافسية

يتبين من الجدول (٧) بأنه قد توافرت مؤشرات ثبات مناسبة لإدارة المواهب الكلي (٠,٩٦)، ولأبعادها تراوحت بين (٠,٩٢-٠,٩٤)، وأما مؤشرات الثبات للميزة التنافسية الكلي فقد بلغت (٠,٩٤) ولأبعادها تراوحت بين (٠,٨٣-٠,٩٠). النبهان (٢٠٠٤)

المتغير	كرونباخ ألفا
الجدب	٠,٩٣
التقييم	٠,٩٢
التطوير	٠,٩٣
المحافظة على المواهب	٠,٩٤
التعاقب الوظيفي	٠,٩٢
ادارة المواهب (الكلي)	٠,٩٦
الجودة	٠,٨٣
الكفاءة	٠,٩٠
الابداع	٠,٨٩
الميزة التنافسية (الكلي)	٠,٩٤

٥,٣ المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الدراسة لبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (The Statistical Package of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

١. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وترتيب الأبعاد تنازلياً.
٢. تحليل التباين للانحدار (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، وأبعاده على المتغير التابع.
٣. تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
٤. قيم معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
٥. قيم معامل الإلتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

.(Normal Distributions)

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

١,٤ نتائج التحليل

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيثُ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.68 فما فوق	مرتفع
2.34 – 3.67	متوسط
1 – 2.33	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣,٦٥) فيكون مدى التوافر وفقاً لتقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.33 – 3.65) فإن مدى التوافر وفقاً لتقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (٢,٣٢) فما دون فإن مدى التوافر وفقاً لتقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة عن أسئلة الدراسة :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما مستويات أبعاد ادارة المواهب بحسب تصورات المبحوثين في

فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

لأبعاد ادارة المواهب

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد ادارة

المواهب

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التدريب الإداري
مرتفع	١	.80	3.71	الاستقطاب
متوسط	٢	.81	3.61	التقييم
متوسط	٣	.91	3.54	التطوير
متوسط	٥	.95	3.49	المحافظة على المواهب
متوسط	٤	.88	3.51	التعاقب الوظيفي
متوسط	-	.81	3.57	المتوسط الكلي

يتبين من الجدول (٨) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأبعاد ادارة المواهب بلغ (3.57)،

وبمستوى متوسط والجدول أعلاه يبين ترتيب الابعاد حسب الأهمية النسبية، وفيما يلي عرض

تفصيلي لفقرات كل بعد وهي كما يلي:

أولاً : الاستقطاب

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاستقطاب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تركز الفنادق على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية ذات المواهب	3.79	.96	1	مرتفع
٢	تسعى الفنادق إلى البحث عن الموهوبين وتعمل على استقطابهم وترقيتهم بالعمل	3.74	.96	3	مرتفع
٣	تستخدم الفنادق كل الوسائل المتاحة للإعلان عند الحاجة إلى الموهوبين للاستقطاب أكبر عدد منهم	3.76	.86	٢	مرتفع
٤	يتم استخدام طرق موضوعية لاختيار الأفراد تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة	3.61	.90	5	متوسط
٥	يتم اكتشاف المواهب من خلال مجموعة من المساهمات الإداعية للمتقدمين للعمل	3.73	.96	٤	مرتفع
6	تعتبر اجراءات استقطاب العاملين الموهوبين بكل يسر وسهولة ودون تحيز	3.60	.86	6	متوسط
1-6	المتوسط الكلي	3.71	.80		مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٩) أن الفقرة (1) التي تنص على "تركيز الفنادق على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية ذات المواه " قد جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة (6) التي تنص لى " تعتبر اجراءات استقطاب العاملين الموهوبين بكل يسر وسهولة ودون تحيز " المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (.86).

ثانياً : تقييم المواهب

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات بعد تقييم المواهب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٧	يوجد معايير محددة يتم اللجوء إليها في تقييم الموهوبين العاملين بناء على أسس موضوعية	3.56	.94	٤	متوسط
٨	يرتبط نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به مع نتائج عمليات التقييم	3.73	.89	١	مرتفع
٩	يتوفر نظام معلومات يتم فيه توفير المعلومات الكافية عن أداء العاملين الموهوبين .	3.69	.93	٣	مرتفع
١٠	تقوم إدارة الفندق باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم	3.70	.94	٢	مرتفع
١١	تتراعى الفروق الفردية في مقدرة الموهوبين أثناء عملية التقييم بناء على موهبة كل فرد عن الآخر	3.47	1.01	٦	متوسط
١٢	يتم مسانلة العاملين المقصرين بموضوعية والتركيز على نقاط الضعف لتلافيها ونقاط القوة لتعزيزها	3.51	.98	٥	متوسط
١٢-٧	المتوسط الكلي	3.61	.81	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١٠) أن الفقرة (8) التي تنص على " يرتبط نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به مع نتائج عمليات التقييم " قد جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.3.73) وانحراف معياري (0.89)، بينما احتلت الفقرة (5) التي تنص على تراعى الفروق الفردية في مقدرة الموهوبين أثناء عملية التقييم بناء على موهبة كل فرد عن الآخر" المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.01).

"

ثالثاً : التطوير

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات التطوير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٣	يتوفر في الفنادق خطط لتدريب وتطوير قدرات المواهب البشرية ورفع مستوياتهم استناداً إلى حاجات الفنادق	3.51	1.03	٤	متوسط
١٤	تقوم إدارة الفندق بالتدريب الداخلي من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل واخضاع جميع الموهوبين لبرنامج تدريبي	3.59	1.21	٢	متوسط
١٥	تقوم إدارة الفندق بمشاركة الاشخاص الموهوبين إلى التدريب الخارجي في المؤسسات الفندقية الرائدة	3.65	.96	١	متوسط
١٦	يتم اشراك الموهوبين بالمؤتمرات والورش التعليمية في مجال خدمات الفنادق	3.54	.94	٣	متوسط
١٧	يتوفر لدى إدارة الفندق بيئة تدريبية عالية الكفاءة تتميز بتكامل عناصرها واحتياجاتها	3.47	.95	٦	متوسط
١٨	تسعى إدارة الفندق إلى احياء روح المنافسة بين الموهوبين بهدف زيادة تطوير قدراتهم الذاتية	3.50	1.21	٥	متوسط
١٨-١٣	المتوسط الكلي	3.54	.93	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١١) أن الفقرة (15) التي تنص على " تقوم إدارة الفندق بمشاركة الأشخاص الموهوبين إلى التدريب الخارجي في المؤسسات الفندقية الرائدة " قد جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة (17) والتي تنص على " يتوفر لدى ادارة الفندق بيئة تدريبية عالية الكفاءة تتميز بتكامل عناصرها واحتياجاتها " المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (.95).

رابعاً : المحافظة على المواهب

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات بعد المحافظة على المواهب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٩	تعتمد إدارة الفندق على سياسات تحفيزية متنوعة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات من عاملها	3.41	1.11	٦	متوسط
٢٠	تعتمد إدارة الفندق على اسلوب الترقية من الداخل كأحد اساليب التعويضات وملء الشواغر الداخلية	3.43	1.08	٥	متوسط
٢١	تعتمد إدارة الفندق على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها الموهوبين	3.49	1.03	٤	متوسط
٢٢	يتم مراجعة خطط التعويضات والحوافز استنادا للبيئة المنافسة	3.53	1.00	٣	متوسط
٢٣	لدى إدارة الفندق ثقافة تشجيع العاملين الموهوبين على المشاركة في ابداء آرائهم لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة	3.54	1.03	٢	متوسط
٢٤	يتم تشجيع العاملين الموهوبين في تنظيم مهامهم لما يرونه مناسباً بشكل مباشر كنوع من المشاركة	3.55	.98	١	متوسط
-١٩ ٢٤	المتوسط الكلي	3.49	.95		متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١٢) أن الفقرة (15) التي تنص على " يتم تشجيع العاملين الموهوبين في تنظيم مهامهم لما يرونه مناسباً بشكل مباشر كنوع من المشاركة " قد جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.98)، بينما احتلت الفقرة (19) التي تنص على " تعتمد ادارة الفندق على سياسات تحفيزية متنوعة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات من عاملها" المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.11).

خامساً : التعاقب الوظيفي

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات بعد التعاقب الوظيفي

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١٣) أن الفقرة (25) التي تنص على " يتم تطوير استراتيجيات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٥	يتم تطوير استراتيجيات المواهب والكفاءات بالتوازي مع احتياجات متطلبات العمل	3.62	1.01	١	متوسط
٢٦	تقوم إدارة الفندق بوضع خطة إحلال شامله سنوية لتقليل المخاطر التي ستنشأ جراء ترك العاملين الموهوبين	3.49	1.02	٣	متوسط
٢٧	تقوم إدارة الفندق بمراجعة متطلبات المواقع الوظيفية المراد الإحلال فيها .	3.48	.97	٤	متوسط
٢٨	تقيم إدارة الفندق المرشحين للإحلال في الوظائف القيادية بالتركيز على الصفات ذات المواهب.	3.47	1.09	٥	متوسط
٢٩	توفر إدارة الفندق خطة تدريبية شاملة للمرشحين الخاضعين لإحلال الوظائف المتوقع اشغالها	3.45	1.01	٦	متوسط
٣٠	تقوم إدارة الفندق بالتركيز على المشاركة في تطوير سياسة التعليم الفندقية بما يساهم في رفدها بالمواهب المطلوبة.	3.50	1.05	٢	متوسط
٣٠-٢٥	المتوسط الكلي	3.51	.88		متوسط

المواهب والكفاءات بالتوازي مع احتياجات متطلبات العمل " قد جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.01)، بينما احتلت الفقرة (29) التي تنص على " توفر إدارة الفندق خطة تدريبية شاملة للمرشحين الخاضعين لإحلال الوظائف المتوقع إشغالها" المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (١,٠١).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : ما الترتيب التنازلي للميزات التنافسية في فنادق فئة الخمس

نجوم في مدينة العقبة بحسب تصورات المبحوثين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

للميزة التنافسية:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للميزة

التنافسية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الميزة التنافسية
مرتفع	١	.74	3.82	الجودة
متوسط	٢	.83	3.65	الكفاءة
متوسط	٣	.64	3.62	الإبداع
مرتفع		.67	3.70	المتوسط الكلي

يتبين من الجدول (14) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للميزة التنافسية بلغت (3.70)

وانحراف معياري (٠,٦٧)، وبمستوى مرتفع وبتحليل الميزة التنافسية يتضح أن بعد الجودة احتل

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (٠,٧٤)، أما بعد (الإبداع) فقد احتل

المرتبة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢) وانحراف معياري (0.64)، وفيما يلي عرض

تفصيلي لفقرات كل بعد وهي كما يلي:

أولاً : الجودة

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات بعد الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تسعى إدارة الفندق لترسيخ مفهوم الجودة في خدماتها وتلتزم بتقديم كافة انواع الدعم الكفيلة في تطبيق الجودة	3.92	.89		مرتفع
٢	يقدم الفندق خدماته بشكل مختلف عن باقي الفنادق الأخرى المنافسة	3.79	1.12		مرتفع
٣	لدى العاملين في الفندق موظفين مؤهلين يساهمون في تقديم افضل الخدمات المصرفية	3.85	.98	١	مرتفع
٤	يقدم الفندق خدمات تستجيب لتوقعات العملاء وحاجاتهم المتنوعة حسب طبيعة أعمالهم	3.67	1.02		متوسط
٥	تحرص إدارة الفندق على إجراء الدراسات الدورية للتعرف على مدى رضى العملاء عن جودة الخدمات الفندقية المقدمة.	3.86	1.03	٢	مرتفع
٦	يطبق الفندق تجارب الفنادق الرائدة في مجال التحسين المستمر لجودة الخدمات الفندقية المقدمة.	3.84	.96		مرتفع
٦-١	المتوسط الكلي	3.82	.74	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١٥) أن الفقرة (1) التي تنص على " تسعى إدارة الفندق لترسيخ مفهوم الجودة في خدماتها وتلتزم بتقديم كافة أنواع الدعم الكفيلة في تطبيق الجودة " قد جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.89)، بينما احتلت الفقرة (4) التي تنص على " يقدم الفندق خدمات تستجيب لتوقعات العملاء وحاجاتهم المتنوعة حسب طبيعة أعمالهم " المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.02).

ثانياً : الكفاءة

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات بعد الكفاءة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٧	يعمل الفندق على متابعة أنشطة البحث والتطوير في مجال تقليل تكلفة الخدمات الفندقية وزيادة كفاءتها	3.74	.91	٢	مرتفع
٨	يعمل الفندق على الاستغلال الأمثل الكافي لموجوداته المالية من خلال تخفيض أسعار الخدمات الفندقية	3.71	.92	٣	مرتفع
٩	تساهم الإدارة بخلق بيئة عمل ملائمة تمكن العاملين من استخدام كامل مهاراتهم.	3.79	1.00	١	مرتفع
١٠	تعمل إدارة الفندق على التركيز على استخدام أفضل تكنولوجيا الحديثة لتقديم أفضل الخدمات الفندقية	3.45	1.11	٦	متوسط
١١	تسعى إدارة الفندق على تنفيذ برامج تحسين مستمر للتعرف على مستويات الأداء	3.63	.98	٤	متوسط
١٢	يعمل الفندق على تطوير أهدافه بشكل مستمر يتلائم مع المتغيرات البيئية.	3.60	1.12	٥	متوسط
١٢-٧	المتوسط الكلي	3.65	.83	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١٦) أن الفقرة (9) والتي تنص على " تساهم الإدارة بخلق بيئة عمل ملائمة تمكن العاملين من استخدام كامل مهاراتهم " قد جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.00)، بينما احتلت الفقرة (10) والتي تنص على " تعمل ادارة الفندق على التركيز على استخدام أفضل تكنولوجيا الحديثة لتقديم أفضل الخدمات الفندقية " المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.11).

ثالثاً : الإبداع

جدول (17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات الابداع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٣	تعمل إدارة الفندق على تجديد طرق الاتصال بالآخرين لإمدادهم بالمعلومات المتجددة عن المزايا التي تقدمها	3.75	.85	١	مرتفع
١٤	تولي إدارة الفندق الاهتمام بالمبادرات الجديدة للعاملين الموهوبين فيها	3.54	.77	٥	متوسط
١٥	تعمل إدارة الفندق على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار في تطوير الخدمات	3.62	.79	٤	متوسط
١٦	تولي إدارة الفندق أهمية بالغة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	3.64	.84	٢	متوسط
١٧	تعمل إدارة الفندق على استثمار الطاقات المميزة للعاملين فيها	3.63	.82	٣	متوسط
١٨	تبادر إدارة الفندق في اختيار أفضل أنواع الشراكات الفندقية	3.51	.88	٦	متوسط
-١٣	المتوسط الكلي	3.62	.64	-	متوسط
١٨					

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١٧) أن الفقرة (13) التي تنص على " تعمل إدارة الفندق على تجديد طرق الاتصال بالآخرين لإمدادهم بالمعلومات المتجددة عن المزايا التي تقدمها " قد جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.77)، بينما احتلت الفقرة (18) التي تنص على " تبادر إدارة الفندق في اختيار أفضل أنواع الشراكات الفندقية" المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.88).

٢,٤ اختبار الفرضيات :

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث الحالي بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) (مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (١).

الجدول رقم (١٨): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

skewness	Tolerance	VIF	الأبعاد الفرعية
-٠,٤٤٣	.319	3.139	الاجذب
٠,١٢٥	.147	6.819	التقييم
-٠,١٥٨	.146	6.850	التطوير
-٠,٢٦٩	.177	5.642	المحافظة على المواهب
-٠,٠٣٤	.153	6.537	التعاقب الوظيفي

نلاحظ من الجدول (١٨) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (١٠)

وتتراوح بين (٣,١٣٩ - ٦,٨٥٠)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين

(٠,١٤٦ - ٠,٣١٩)، وهي أكبر من (٠,٠٥) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين

المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

باحتمساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (١) وتراوحت بين (-٠,٠٣٤ -

٠,٤٤٣).

جدول (١٩): نتائج تحليل التباين للإحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار

فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجودة	(٥، ١١١)	٠,٦٤٤	٤٠,١٨٧	٠,٠٠٠
الكفاءة	(٥، ١١١)	٠,٨٥٢	١٢٧,٥٩١	٠,٠٠٠
الإبداع	(٥، ١١١)	٠,٧٥٦	٦٨,٨٣٩	٠,٠٠٠
الكلي	(٥، ١١١)	٠,٨٩٣	١٨٤,٣٦٣	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بدرجة حرية (٥، ١١١)

يوضح الجدول (١٩) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ودرجات حرية (١، ١١١)، حيث أن أبعاد ادارة المواهب قد فسرت ما نسبته (٦٤,٤%) من التباين الكلي في بُعد (الجودة)، كما فسرت ما نسبته أيضاً (٨٥,٢%) من التباين الكلي في بُعد (الكفاءة)، وفسرت ما نسبته (٧٥,٦%) من التباين الكلي في بُعد (الابداع)،. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة

المواهب بأبعادها (الجذب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) في تحقيق الميزة

التنافسية بأبعادها (الجودة، والكفاءة، والإبداع) في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة،

ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل انحدار المتعدد والجدول (٢٠) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (٢٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد ادارة المواهب في الميزة التنافسية

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البُعد المستقل
.000	8.582		.104	.891			الثابت
.000	4.049	.224	.046	.188	.893	.945	الاستقطاب
.040	2.075	.169	.067	.140			التقييم
.047	2.006	.164	.060	.121			التطوير
.002	3.102	.232	.053	.164			المحافظة على المواهب
.005	2.856	.228	.061	.173			التعاقب الوظيفي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٠)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد الفرعية (الاستقطاب، التقييم، التطوير، المحافظة على المواهب، التعاقب الوظيفي) كان لها أثر في الميزة التنافسية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة وبالـبـالـغـة (٤,٠٤٩، ٢,٠٧٥، ٢,٠٠٦، ٣,١٠٢، ٢,٨٥٦) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (الجذب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، التعاقب الوظيفي) في الميزة التنافسية (الجودة، والكفاءة، والإبداع) في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Regression Multiple Stepwise لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (٢١) يبين ذلك:

جدول (٢١): نتائج تحليل الإحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression "

للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال أبعاد الميزة التنافسية من خلال ابعاد ادارة المواهب

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	B	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		.891	8.582	.000
التعاقب الوظيفي	٠,٨٠٢	.173	2.856	.005
الاستقطاب	٠,٠٥٥	.188	4.049	.000
التطوير	٠,٠٢٢	.121	2.006	.047
المحافظة على المواهب	٠,٠٠٩	.164	3.102	.002
التقييم	٠,٠٠٥	.140	2.075	.040

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (٢١) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد التعاقب الوظيفي قد دخل أولاً وفسر لوحده ما مقداره (٨٠,٢%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، ودخل ثانياً بعد (الاستقطاب) حيث فسر لوحده ما مقداره (٥,٥%) وفسر مع بعد (التعاقب الوظيفي) ما نسبته (٨٥,٧%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، ودخل ثالثاً بعد التطوير حيث فسر مع بعدي (التعاقب الوظيفي، والجذب) ما مقداره (٨٧,٩%) وفسر لوحده ما نسبته (٢,٢%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ورابعاً دخل بعد (المحافظة على المواهب)، وفسر لوحده ما نسبته (٠,٩%) وفسر مع الأبعاد الثلاثة (التعاقب الوظيفي، والاستقطاب، والتطوير) ما نسبته (٨٨,٨%)

من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وأخبراً دخل بعد (التقييم) وفسر لوحده ما مقداره (٠,٥%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، وفسرت الأبعاد الخمسة مجتمعة ما نسبته (٨٩,٣%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) على بعد الجودة كأحد ابعاد الميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة. لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٢٢) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (٢٢): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ادارة المواهب في الجودة

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البُعد المستقل
.000	5.856		.210	1.228			الثابت
.741	.331	.033	.094	.031	.644	.803	الاستقطاب
.015	2.480	.367	.136	.338			التقييم
.707	.377	.056	.122	.046			التطوير
.041	2.066	.278	.106	.219			المحافظة على المواهب
.435	.784	.113	.122	.096			التعاقب الوظيفي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٢)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن بعدي (التقييم، والمحافظة على المواهب) من أبعاد ادارة المواهب كان لهما أثر في الجودة، بدلالة معاملات (Beta) لهذه الأبعاد كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٢,٤٨٠، ٢,٠٦٦) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). نظرا لنتائج انة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير،

والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) على بعد الجودة لتحقيق الميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة، بينما وجد أثر لأبعاد ادارة المواهب (التقييم، والمحافظة على المواهب) في الجودة. وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Regression Multiple Stepwise لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (٢٣) يبين ذلك:

جدول (٢٣): نتائج تحليل الإحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression "

للتنبؤ بالجودة من خلال أبعاد ادارة المواهب كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	B	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		1.260	6.587	.000
التقييم	٠,٦٠٠	.430	4.572	.000
المحافظة على المواهب	٠,٠٤١	.290	3.603	.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول (٢٣) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد (التقييم) قد دخل أولاً وفسر لوحده ما مقداره (60%) من التباين الكلي في الجودة، ثم دخل بعد (المحافظة على المواهب) حيث فسّر لوحده ما مقداره (٤,١%) وفسر مع بعد (التقييم) ما نسبته (٦٤,١%) من التباين الكلي في الجودة، وقد خرجت الأبعاد (الاجذب، التطوير، التعاقب الوظيفي) من معادلة الانحدار.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) على بعد الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة. لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٢٤) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (٢٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ادارة المواهب في الكفاءة

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البعد المستقل
.298	1.045		.150	.157			الثابت
.000	4.970	.322	.067	.335	.852	.923	الاستقطاب
.021	2.339	.223	.098	.228			التقييم
.010	2.620	.251	.087	.229			التطوير
.122	1.557	.135	.076	.118			المحافظة على المواهب
.499	.678	.063	.087	.059			التعاقب الوظيفي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٤)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد (الاستقطاب، التقييم، التطوير) من أبعاد ادارة المواهب كان لها أثر في الكفاءة، بدلالة معاملات (Beta) لهذه الأبعاد البعدين كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة وبالبالغة (٢,٦٢٠، ٢,٣٣٩، ٤,٩٧٠) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ومما سبق يقتضي ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) على بعد الكفاءة كاحد أبعاد الميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة، والقول بوجود أثر للأبعاد (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير) من أبعاد ادارة المواهب في الكفاءة.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Regression Multiple Stepwise لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (٢٥) يبين ذلك:

جدول (٢٥): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression "

للتنبؤ بالكفاءة من خلال أبعاد إدارة المواهب

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		.128	.847	.399
التقييم	٠,٧٦٤	.276	2.946	.004
الاستقطاب	٠,٠٥٨	.377	5.784	.000
التطوير	٠,٠٢٤	.319	4.135	.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول (٢٥) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن بعد (التقييم) قد دخل أولاً وفسر لوحده ما مقداره (76.4%) من التباين الكلي في الكفاءة، ثم دخل بعد (الاستقطاب) حيث فسر لوحده ما مقداره (٥,٨%) وفسر مع بعد (التقييم) ما نسبته (٨٢,٢%) من التباين الكلي في الكفاءة، ثم دخل بعد (التطوير) حيث فسر لوحده ما مقداره (٢,٤%) وفسر مع بعدي (التقييم، والجذب) ما نسبته (٨٤,٦%) من التباين الكلي في الكفاءة، وقد خرج بعدي (المحافظة على المواهب، والتعاقب الوظيفي) من معادلة الإنحدار.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) على بعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة. لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٢٦) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (٢٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ادارة المواهب في الابداع

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البعد المستقل
.000	8.569		.150	1.283			الثابت
.004	2.974	.247	.067	.199	.756	.870	الاستقطاب
.121	1.563	.191	.097	.152			التقييم
.312	1.016	.125	.087	.088			التطوير
.042	2.061	.232	.076	.157			المحافظة على المواهب
.000	4.189	.505	.087	.366			التعاقب الوظيفي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (26)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد (الاستقطاب، والمحافظة على المواهب، والتعاقب الوظيفي) من أبعاد ادارة المواهب كان لهما أثر في الإبداع، بدلالة معاملات (Beta) لهذه الأبعاد كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة وبالـغة (٢,٩٧٤، ٢,٠٦١، ٤,١٨٩) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة، والتعاقب الوظيفي) على بعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة، والقول بوجود أثر للأبعاد (الاستقطاب، والمحافظة على المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الإبداع من أبعاد الميزة التنافسية.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Regression Multiple Stepwise لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (٢٧) يبين ذلك:

جدول (٢٧): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression "

للتنبؤ بالإبداع من خلال أبعاد ادارة المواهب كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		1.231	8.465	.000
التعاقب الوظيفي	٠,٧١٠	.338	4.454	.000
الاستقطاب	٠,٠٢٩	.169	2.705	.008
المحافظة على المواهب	٠,٠١٢	.164	2.283	.024

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول (٢٧) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد (التعاقب الوظيفي) قد دخل أولاً وفسر لوحده ما مقداره (71%) من التباين الكلي في الإبداع، ودخل ثانياً بعد (الاستقطاب) حيث فسر لوحده ما مقداره (٢,٩%) وفسر مع بعد (التعاقب الوظيفي) ما نسبته (٧٣,٩%) من التباين الكلي في الإبداع، ثم دخل بعد (المحافظة على المواهب) حيث فسر لوحده ما مقداره (١,٢%) وفسر مع بعدي (الاستقطاب، والتعاقب الوظيفي) ما نسبته (٧٥,١%) من التباين الكلي في الإبداع، وقد خرج بعدي (التقييم، والتطوير) من معادلة الانحدار.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

١,٥ النتائج ومناقشتها

أولاً : أشارت النتائج إلى حصول متغير إدارة المواهب على مستوى متوسط في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة بحسب تصورات المبحوثين.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الجهود التي تقوم بها إدارة الفنادق ما زالت بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والرعاية في عمليات البحث عن المواهب من الموارد البشرية، والعمل على إدارتها لهذه المواهب للترشح للوظائف التي تشعر بأنها ذات طابع خاص، يستدعي أن يكون شاغليها ممن يتمتعون بقدر عال من المواهب، والقدرات والكفاءات والجدارات، وبالتالي فإن هذه الفنادق مدعوة للقيام بإجراءات ما بعد الاستقطاب، للمرشحين لشغل الوظائف بزيادة الاهتمام بباقي عناصر عمليات إدارة المواهب وخاصة عمليات تقييم الأفراد، وتطوير قدراتهم ومواهبهم واتباع استراتيجية لإحلالهم في الأماكن الحساسة، وتعزيز عناصر التحفيز، والمكافئات للعاملين الموهوبين.

فحصول متغير الاستقطاب على أعلى مستوى وبتقدير مرتفع يعني فيما يعنيه أهمية هذه العملية وإدارتها من قبل إدارة الفندق والحرص على استقطاب أصحاب الكفاءة من المتقدمين، كون هذه الفنادق بحاجة إلى أشخاص ذوي مواهب وجدارة ليكونوا قادرين على كسب مزيد من العملاء لتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لتحقيقها هذه الفنادق في بيئة تتسم بالتسارع السريع في تقديم خدماتها.

وأما فيما يتعلق بحصول متغير المحافظة على المواهب على أقل مستوى وبتقدير متوسط، فيرى الباحث الحالي أن نتيجة مثل هذه تعني أن الفنادق ما زالت بحاجة إلى مزيد من الاجراءات التي تعمل على تحفيز الأفراد الموهوبين ليتمكنوا من القيام بأدوارهم الوظيفية باحتراف وتميز، وبالتالي فان هذه الفنادق المبحوثة بحاجة إلى توجيه الدعم الكافي لمنتسبيها، وخاصة أصحاب المواهب، وتحفيزهم والمحافظة عليهم.

وأما بخصوص حصول باقي متغيرات إدارة المواهب على مستويات متوسطة (التطوير، والتقييم، والتعاقب الوظيفي)، فإن هذه الاجراءات بحاجة إلى مزيد من الاهتمام فهذا واضح ففي اجراءات الاستقطاب تكون الادارة على قدر عال من الاهتمام في الحصول على الأشخاص الموهوبين، لكن هذا لا يعني إغفال باقي عمليات التقييم والتطوير للقوى البشرية واحلالهم في الأماكن المناسبة ذات مسؤوليات وواجبات أعلى في سبيل تعزيزهم، وبذل المزيد من الجهود ليكونوا قادرين على التحدي والإبداع في مجال تقديم الخدمات الفندقية التي تسعى لتحقيقها هذه الفنادق.

ثانياً : أشارت النتائج إلى حصول متغير الميزة التنافسية على مستوى مرتفع في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة بحسب تصورات المبحوثين.

يمكن تفسير مثل هذه النتيجة بأن الفنادق هذه قد نهجت نهج استثماري في سبيل الحصول على الميزة التنافسية من خلال تحسين مخرجات العمليات الفندقية، فقد قامت هذه الفنادق بالعديد من الاجراءات في سبيل تحسين خدماتها والتوسع في العمليات الفندقية وتقديم افضل ما يمكن لمرتادي هذه الفنادق في مدينة العقبة.

وأما بخصوص حصول متغير الجودة على أعلى مستوى وبتقدير مرتفع هو أن الجودة تعتبر أهم المتغيرات لا حدث الميزة التنافسية والاستحواذ على أكبر قدر ممكن من العملاء، فالفنادق تقدم خدماتها للأشخاص الذين يطلبون الجودة في الخدمات الفندقية وهذا ما قف به بالفعل في زيادة جودة الخدمات كون هذه الخدمات تقدم عادة لعملاء من الذين يسعون للحصول على إقامة جيدة بغض النظر عن التكاليف في أسعار الخدمات المقدمة.

وأما بخصوص حصول متغير الإبداع على أقل مستوى وبتقدير متوسط، فهذا يعني أن هذه المؤسسات ما زالت بحاجة إلى دعم الموهوبين لتعزيز قدراتهم ومواهبهم وتبني ابداعاتهم وتعزيز قدرات هذه المؤسسات السياحية، والتي تعد من المؤسسات التي لها دور كبير في مساهمتها في تنشيط السياحة وزيادة الدخل القومي، وبالتالي فان هذه الفنادق مدعوة للاهتمام بالكفاءات والمواهب في سبيل تحقيق الميزة التنافسية.

وأما بخصوص متغير الكفاءة وحصوله على مستوى متوسط، فهذا يدل على أن ادارة هذه الفنادق ما زالت بحاجة إلى التركيز على زيادة كفاءتها في بعض العمليات التشغيلية، والانتاجية بالتوجيه الجاد والعمل على تبني استراتيجيات أكثر وضوحاً؛ لتحقيق افضل مستوياتها من الكفاءة في تقديم خدماتها الفندقية، ويمكن تحقيق ذلك بتعزيز الكفاءة الداخلية وقدرتها على تحقيق عملياتها التشغيلية والوظيفية من خلال تحسين ظروف العمل وخلق فرص عمل وميزات للعاملين والتنويع في الشراكات الفندقية وتحسين مستويات الاتصالات والعلاقات بين العاملين والادارة.

ثالثاً : دلت النتائج إلى أن وجود أثر لأبعاد ادارة المواهب (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير، والمحافظة على المواهب، والتعاقب الوظيفي) في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، والكفاءة والابداع) في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة.

يمكن تفسير مثل هذه النتيجة إلى أن توافر عمليات إدارة المواهب وتكاملها من خلال مقدراتها على الاستقطاب السليم للأفراد الموهوبين، وتقييمهم بالطرق الموضوعية، وتدريب، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والمحافظة عليهم من خلال تعزيزهم مادياً ومعنوياً وتقديرهم وإحلالهم في الأماكن المهمة وترقيتهم في أماكن مرموقة سيكون له الأثر الواضح على قدرة هذه الفنادق على استحواد أكبر عدد ممكن من العملاء، نتيجة جودة الخدمات التي تقدمها، التي لها أثر في تعزيز عناصر السياحة. إن تنامي قدرات هذه المؤسسات الفندقية، وزيادة كفاءتها، وتشجيع العاملين الموهوبين في إبراز قدراتهم في إدارة وتنمية مرافق هذه المؤسسات سوف تدعم هذه المؤسسات الفندقية لحصولها على الميزة التي تسعى لبلوغها في تحقيق المزيد من الأرباح والمكتسبات خاصة في ظل وجود تنافس كبير في هذا القطاع الذي يشهد تطوراً ملحوظاً من خلال تنامي قدراته وزيادة مشروعاته السياحية خاصة في منطقة العقبة الاقتصادية التي تعد معلماً سياحياً بارزاً في المنطقة.

كل هذه الظروف والميزات تجعل هذه الفنادق ذات ميزة تنافسية قادرة على مواجهة التحديات واستغلال فرص النجاح للأشخاص الموهوبين في إدارتهم للمنشآت الفندقية والتقدم بمقترحات وأفكار بناءة توصل هذا القطاع إلى الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة.

رابعاً : دلت النتائج إلى أن هناك أثر لأبعاد ادارة المواهب (التقييم، والمحافظة على المواهب) في الجودة كأحد متغيرات الميزة التنافسية في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة.

يمكن تفسير مثل هذه النتيجة من خلال تزايد الاهتمام بادارة المواهب من خلال استراتيجياتها سوف تحقق الغاية منها ستحقق الجودة اللازمة للفنادق السياحية فالجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على الموهوبين وخدمات الفنادق وتكون الأهمية بالنسبة للفنادق أنها تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة خدماتها، فإذا كانت خدماتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط. وبالتالي تحقيق جودة العمل التي أصبحت اليوم سلاحاً تنافسيا لا يمكن الاستغناء عنه، وان تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء في هذه الفنادق ستعكس آثاره على العملاء ومتلقي الخدمة الفندقية، وموضوع الجودة موضوع حديث تسعى كل المؤسسات لتحقيقه وخاصة المؤسسات الرائدة في هذا المجال السياحي الذي أصبح تجارة وصناعة في ظل التحديات والمتغيرات التي تحيط بالمنطقة .

خامساً : دلت النتائج إلى أن هناك أثر لأبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، والتقييم، والتطوير) في الكفاءة كأحد متغيرات الميزة التنافسية في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة. ويمكن القول إن مثل هذه النتيجة ملموسة نتيجة قيام الفنادق بالعديد من الاجراءات في زيادة كفاءتها في سبيل تحقيق وضعية تنافسية متفوقة تحقق مزيد من الأرباح. وبالتالي تحقيق الكفاءة كسبيل لاستغلال موارد وكفاءات بشرية متاحه لهذه الفنادق وكأحد المتغيرات في المنافسة والتي لها دور أساسي في زيادة كفاءتها وفعاليتها في ادارة هذه المنشآت الفندقية والتي تساهم في زيادة الدخل القومي وزيادة العاملين من خلال خلق فرص وظيفية والتوسع في استثماراتها لاستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء.

سادساً: دلت النتائج إلى أن هناك أثر لأبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، والمحافظة على المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الإبداع كأحد متغيرات الميزة التنافسية في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة. وذلك ان إدارة المواهب وقدرتها على التركيز على اختيار أفضل العناصر الموهوبة ومواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بعمليات إدارة الموارد البشرية لها الأثر الواضح في زيادة تجديد طرق الاتصال بالأفراد والاهتمام بمبادراتهم، ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار، واستثمار الطاقات المميزة للموهوبين سيزيد في قدراتهم على ابتكار أفضل السبل لإحداث الميزة التنافسية في هذه المنشآت لأطول فترة ممكنة، وأن تبني الإبداع فلسفةً ومنهجاً وأسلوباً سيساهم في تطوير الحياة وفي ازدهارها، وأن الموهوبين يصنعون التقدم بأبحاثهم واجتهاداتهم وبجهودهم التي لا تتوقف في مجالات التطوير والتجديد والتحديث وفي الارتقاء بالقطاعات التي يعملون فيها.

٢,٥ التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بالعديد من التوصيات كالاتي:

١. العمل على تعزيز خطط التدريب، وتطوير قدرات الأفراد الموهوبين، ورفع مستوياتهم من خلال الاشتراك بالعديد من البرامج التدريبية الداخلية، والخارجية واطلاعهم على أهم المستجدات في مجال تقديم الخدمات الفندقية في سبيل تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنشآت لأطول فترة ممكنة.
٢. توفير أنظمة معلومات يتم فيها توفير معظم البيانات عن تقييم العاملين من أجل رفع قدرة العاملين وتحسين مستوياتهم الوظيفية في سبيل تحقيق أفضل كفاءة وظيفية من خلال تطبيق أنظمة فعالة في مجال التقييم على أسس موضوعية محايدة، للوقوف على عناصر القوة للأفراد وتعزيزها والاختفاء لتلافيها وتداركها.
٣. تعزيز وتشجيع العاملين على ابراز مواهبهم وتنمية الروح المنافسة لديهم من أجل خلق دافع ذاتي، والعمل على تطوير قدراتهم الذاتية، وتشجيعهم على ابداء آرائهم ومشاركتهم في اقتراح التحسينات المطلوبة.
٤. تحفيز العاملين الموهوبين بناءً على أسس تحفيزية متنوعة واعتماد اساليب الترقية وتعويض الشواغر الحساسة من قبل الاشخاص الذين لديهم خبرة ومهارة من العاملين لتشجيعهم على بذل مزيد من العطاء والابداع.
٥. مراجعة أنظمة الحوافز والتعويضات استناداً للمتطلبات الضرورية للأفراد من خلال أنظمة تعويضات حديثة تتناسب مع التحديات التي يواجهها الأفراد في حياتهم اليومية وتزايد الأعباء عليهم.

٦. قيام الفنادق بإعداد خطط شاملة لتقليل المخاطر في عمليات الاحلال الوظيفي مع مراعاة الاحتياجات الضرورية للعمل، والعمل على زيادة مشاركة الفنادق في تطوير استراتيجيات التعليم الفندق لتساهم في رفد السوق المحلي في الأشخاص القادرين على العمل بمهنية في هذا القطاع.

٧. الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في مجالات استخدام استقطاب الكفاءات وتبادلها بين هذه المؤسسات من خلال البرامج المشتركة والبحث عن أفضل الشراكات المؤسسية، ودعم الورش والمؤتمرات العلمية وإيلاء الاهتمام لاعتماد معايير عالمية ومعاصرة في ظل التطور في تقديم الخدمات الفندقية.

٨. متابعة أنشطة التطوير والبحث في مجال تقليل تكلفة الخدمات من خلال دراسات عملية وزيادة كفاءتها من أجل زيادة حصة الفنادق السوقية من العملاء وتحسين طرق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في سبيل تعزيز ومشاركة الأطراف لتطوير العمل الفندقي في مدينة العقبة.

٩. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تنطرق لها الدراسة، والعمل على إجراء دراسة تفصيلية لكل مرحلة من مراحل ادارة المواهب والميزة التنافسية ية بالتفصيل للوقوف على أهم التحديات التي يجب تجنبها والفرص التي يجب اقتناصها وذلك للمحافظة وبقاء واستمرار تقديم أفضل الخدمات في مجال السياحة الفندقية ولأطول فترة ممكنة.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

أبوبكر، محمود مصطفى (٢٠٠٨). الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية، ط١، دار الجامعة للنشر.

البكري، محمد (٢٠٠٢). إدارة الجودة الكلية، القاهرة، دار الجامعة للنشر والتوزيع.

بلوناس، عبدالله، و بوزيدي، المجد (٢٠١٠). طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة، الجزائر، جامعة بومرداس دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي ٩-١٠ نوفمبر ٢٠١٠.

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣). الجودة الشاملة الدليل المتكامل، بمبك، جمهورية مصر العربية، مركز الخبرات المهنية

توفيق، عبدالمحسن (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة، الكويت، دار الفكر الحديث للنشر والتوزيع.

الجراح، علي، وأبو دولة، داود (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (١١)، الجزء (٢)، ص٢٨٣-٣١٥.

جروان، عبدالرحمن (٢٠٠٢). الابداع، الاردن، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.

جلدة، بطرس، وعبوي، منير (٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار، عمان، الاردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

جونز، جاريت، وشارلز، هل (٢٠٠١). الإدارة الاستراتيجية، الرياض، ترجمة محمد الرفاعي وعبدالمتعال محمد، الطبعة الرابعة، دار المريخ.

حرحوش، عادل (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، اربد، الاردن، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي.

الحميدي، محمد، والطيب، الهادي (٢٠١١). الإستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة.

الحيالي، مؤيد، وآل مراد، يونس (٢٠٠٩). مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز، دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في الموصل، جامعة الموصل. رسالة ماجستير.

الخشالي، شاكرا (٢٠٠٣). اثر أنماط القيادة لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم -التطبيقية، المجلد ٦، العدد ١.

الخفاجي، عباس (٢٠٠٨). الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، عمان، الاردن، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

خليفة، فاطمة، والربيعان، عصام (٢٠٠٠). قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٧، العدد ١

- خليل، أريج، وحرز الله، أثير، وعبد اللطيف، أصيل (٢٠١٢). أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العدد (٢٠)، الجزء (١)، ص ١-ص ١٧.
- خير الله، جمال (٢٠٠٩). الإبداع الإداري، عمان، الاردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الدراركة، مأمون (٢٠٠١)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الدروبي، سليمان (٢٠٠٦). التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط ١، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- روبرت، بتس، و ديفيد، لي (٢٠٠٨). الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية. ترجمة عبدالحكم الخزامي، القاهرة، ط ١، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الروسان، محمد (٢٠٠٠). أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية، دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة اربد للبحوث والدراسات، جامعة اربد الأهلية - المجلد ٢، العدد ٢، أيار، ص ١٥.
- الزعبي، علي (٢٠٠٥). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، : دار وائل للنشر
- سليم، عبد السلام (٢٠١٠). الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

- شراب، يوسف (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية. دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية.
- صوري، معمورية، والشيخ، هجيرة (٢٠١٠). محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول.
- الضمور، حامد (٢٠٠٥). تسويق الخدمات، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- عامر، طارق (٢٠٠٥). الإبداع، مفاهيمه، أساليبه، نظرياته، القاهرة، الدار العلمية.
- العتيبي، جهاد (٢٠٠٧). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، عمان، الأردن، دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- عرفة، رشا (٢٠١٠). إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية، الالكترونية، العدد ٢٠١٠، ١١.
- علي، محمد (٢٠١٠). مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد، و صالح، رحمة (٢٠٠٩). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية.
- النبهان، موسى (٢٠٠٤). القياس والتقويم في العلوم السلوكية، الكويت، دار الفلاح للنشر والتوزيع.

عوض، أحمد (٢٠٠٤). الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، دار
الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ص ١٢٤، ١٢٠، ٦٦، ٦.

عيسى، حسين (٢٠٠٧). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية
المنظمة، <http://www.alukah.net/culture/0/913>.

فاعوري، رفعت (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي، مصر الجديدة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية.

فتحي، محمد (٢٠٠١). مهارات لابد منها للصعود إلى القمة، القاهرة، دار التوزيع والنشر.

القرني، عوض (2010). دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس ومعوقاتها
في الجامعات السعودية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن .

الفرجاني، بلقاسم (٢٠١٤). اثر القيادة التحويلية على ادارة المواهب. دراسة ميدانية على جامعة
بنغازي، رسالة الفلسفة في الدكتوراة ادارة الاعمال جامعة عين شمس، القاهرة.

الليثي، اسماعيل (٢٠١٣). ادارة المواهب ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية :
دراسة حالة الشركة القابضة لمصر للطيران، رسالة ماجستير جامعة القاهرة.

مرسي، السعيد (٢٠١٣). أثر إدارة المواهب اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل العمل
والأسرة كمتغير وسيط. دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال، مجلة (٩)، عدد (١)، ص ٢٢ - ص ٤٠.

مصطفى، سيد (2008). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل،
القاهرة، مصر الناشر: المؤلف احمد سيد مصطفى.

المعاضيدي، عبدالله (٢٠٠٧). إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة - الآليات والمعالجات، دراسة نظرية تحليلية، رسالة مقدمة إلى مؤتمر العلمي السابع "إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة " ١٦-١٨ نيسان ٢٠٠٧.

الهاشمي، لوكيا، ومراد، بومنقار (٢٠١٣). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، عمان، الأردن، دار الايام للنشر والتوزيع، ص ٤٠.

هلال، عبد الغني (٢٠٠٩). التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة : مركز تطوير الاداء للتنمية والنشر.

هلال، محمد (٢٠١٠). إدارة المواهب :الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة، مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع.

وزارة السياحة والآثار (٢٠١٥). الإحصائيات - النشرة الإحصائية السياحية، الأردن، عمان:

[/http://www.mota.gov.jo](http://www.mota.gov.jo)

المراجع الأجنبية :

Abbasi, U., Sohail, M., Cheema, A., and Syed, N. (2010). **Talent Management as Success Factor for Organizational Performance: A Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan**, Journal of Management and Social Sciences, Vol. 6, No. 2, Pp 74-83.

Nasir, A., Hassan, R., Embi, R., and Rahmat, K. (2012). **Managing Talent in Two Leading Companies in Malaysia**. Lecture Notes in Information Technology, 21, 125.

Aldehayyat, S., and Anchor, J. (2008). **Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use**. Strategic change, 17(7-8), 281-293.

Baartvedt, N. (2013). **Talent management as a strategic priority for competitive advantage**. A qualitative case study on talent management implementation within a Multinational Company.

Bell, S., Bresnahan, K., Chew, D., Holdrege, M., and Sander, J. (2005). **Getting to the core of competency**. The Journal of Government Financial Management, 48(1), 30.

Denhardt, R., Denhardt, J., and Blanc, T. (1991). **Public administration: An action orientation**. Cengage Learning.

Bordean, N., Borza, I., Nistor, L., and Mitra, S. (2010). **The use of Michael**

Porter's generic strategies in the Romanian hotel industry. International Journal of Trade, Economics and Finance, 1(2), 173-178.

Czepiel, A. (1992). **Competitive marketing strategy (pp. 61-63).** Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

Dobni, B. (2011). **The relationship between innovation orientation and organisational performance.** International Journal of Innovation and Learning, 10(3), 226-240.

Drummond, H. (1992). **The total Quality management Movement,** What total Quality management is Really All About. Delhi: UBS.executives, managers, and practitioners. 3th ed. USA: St. Lucie Press.

Haskins, E., and Shaffer, R. (2010). **A talent development framework: tackling the puzzle. Development and Learning in Organizations: An International Journal,** 24(1), 13-16.

Heizer, J., and Render, B. (1999). **Principles of Operations Management.**3rded, Prentice Hall, U. S. A, 1999.

Hemmatfar, M., Salehi, M., and Bayat, M. (2010). **Competitive advantages and strategic information systems.** International Journal of Business and Management, 5(7), p158.

Iqbal, S., Qureshi, M., Khan, A., and Hijazi, T. (2013). **Talent management is not an old wine in a new bottle**. African Journal of Business Management, 7(35), 3609-3619.

Lynch, R. (2000). **Corporate Strategy**. 2 edition, Prentice Hall, Inc p153

McMillan, H., and Tampoe, M. (2000). **strategic management**. By Oxford University Press Inc, p 89 .

Pitts, A., and Lei, D. (1996). Strategic Management Building & Sustaining Competitive Advantage” West Publishing, USA., 1996,p82.

Riccio, S. (2010). Talent management in higher education: Developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities.

Seminer, N. (1987). **Risk management Text & cases, Reston, A prent Hall company California**: Brooks Cole publishing, pacific Grove. Greene.

Sweem, L. (2009). **Leveraging employee engagement through a talent management strategy**: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine University.

Tracey, R. (2004). **The human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners**. CRC Press.

الملاحق

ملحق رقم (١)

دراسة مسحية على عينة من فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة

اسم الفندق	تاريخ الزيارة	الأسئلة التي تم طرحها والاستفسار عنها أثناء الزيارات
فندق موفنبيك العقبة	٢٠١٥/٨/٣١	هل تلتزم الإدارة العليا والوسطى بتطبيق إدارة المواهب في نظام عمل الفنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة؟
فندق وسبا سوفيتيل تالا بي	٢٠١٥/٨/٣١	هل توفر الإدارة العليا والوسطى إستراتيجية للكشف عن الموظفين الذين يمتلكون الكفاءة والابداع في الفنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة؟
فندق انتركونتننتال العقبة	٢٠١٥/٨/٣١	ما هي الميزات التنافسية المتوفرة حالياً في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة؟
فندق كمبنسكي العقبة	٢٠١٥/٨/٣١	ما هي النتائج التي تجنيها الفنادق التي تطبق استراتيجيات الميزة التنافسية في عملها؟
فندق دبل تري هيلتون العقبة	٢٠١٥/٨/٣١	ما هي الميزات التي يحصل عليها الموظف الموهوب في فنادق الخمسة نجوم في مدينة العقبة؟
منتجع راديسون تالا باي العقبة	٢٠١٥/٨/٣١	

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمون

الاسم	الدرجة	التخصص	الجامعة
١. محمد ابوصالح	استاذ دكتور	احصاء	جامعة عمان العربية
٢. نضال الحوامدة	استاذ دكتور	ادارة عامة	جامعة مؤتة
٣. يونس مقدادي	استاذ دكتور	ادارة الاعمال	جامعة عمان العربية
٤. محمد محاسنة	استاذ مشارك	ادارة عامة	جامعة مؤتة
٥. رائد بني ياسين	استاذ مشارك	سياحة وادارة فنادق	الجامعة الاردنية
٦. رائد العضايلة	استاذ مشارك	ادارة اعمال	الجامعة الاردنية
٧. علي الزعبي	استاذ مشارك	تسويق	جامعة عمان العربية

الملحق رقم (٣) الاستبانة

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يجري الباحث دراسة بعنوان " إدارة المواهب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة " لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة عمان العربية. راجياً منكم التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، بالاجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المشرف: الدكتور اكثم الصرايرة الباحث: ياسين الكركي

- النوع الإجتماعي : () ذكر () أنثى

- المؤهل العلمي : () دبلوم كلية مجتمع فما دون .

() بكالوريوس . () دراسات عليا

-الخبرة : () أقل من ٥ سنوات () من ٥ - ١٠ سنوات

() أكثر من ١٠ سنوات

المستوى الوظيفي : () مدير () مساعد مدير

() رئيس قسم مساعد () مدير قسم تشغيلي

() مدير ليلي () رئيس قسم تشغيلي

القسم الأول: الرجاء وضع علامة أمام كل فقرة من الفقرات التالية وحسب درجة

موافقتكم:

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
محور المتغير المستقل (ادارة المواهب) الاستقطاب						
١	تركز ادارة الفندق على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية ذات المواهب					
٢	تسعى ادارة الفندق إلى البحث عن الموهوبين وتعمل على استقطابهم وترقيتهم بالعمل					
٣	تستخدم ادارة الفندق كل الوسائل المتاحة للإعلان عند الحاجة إلى الموهوبين للاستقطاب أكبر عدد منهم					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	قليلة	موافق بدرجة	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٤	يتم استخدام طرق موضوعية لاختيار الأفراد تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة						
٥	يتم اكتشاف المواهب من خلال مجموعة من المساهمات الابداعية للمتقدمين للعمل						
٦	تعتبر اجراءات استقطاب العاملين الموهوبين بكل يسر وسهولة ودون تحيز						
تقييم المواهب							
٧	يوجد معايير محده يتم اللجوء اليها في تقييم الموهوبين العاملين بناء على أسس موضوعية						

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	قليلة	موافق بدرجة	غير موافق	غير موافق
٨	يرتبط نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به مع نتائج عمليات التقييم						
٩	يتوفر نظام معلومات يتم فيه توفير المعلومات الكافية عن اداء العاملين الموهوبين .						
١٠	تقوم ادارة الفندق باطلاع العاملين على نتائج تقييم ادائهم						
١١	تراعى الفروق الفردية في مقدرة الموهوبين اثناء عملية التقييم بناء على موهبة كل فرد عن الآخر						
١٢	يتم مسائلة العاملين المقصرين بموضوعية والتركيز على نقاط الضعف لتلافيها ونقاط القوة لتعزيزها						

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
تطوير المواهب						
١٣	يتوفر في الفندق خطط لتدريب وتطوير قدرات المواهب البشرية ورفع مستوياتهم استناداً إلى حاجات الفنادق					
١٤	تقوم ادارة الفندق بالتدريب الداخلي من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل واخضاع جميع الموهوبين لبرنامج تدريبي					
٥	تقوم ادارة الفندق بمشاركة الاشخاص الموهوبين إلى التدريب الخارجي في المؤسسات الفندقية الرائدة					

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً	الفقرة	الرقم
					يتم اشراك الموهوبين بالمؤتمرات والورش التعليمية في مجال خدمات الفنادق	١٦
					يتوفر لدى الفندق بيئة تدريبية عالية الكفاءة تتميز بتكامل عناصرها واحتياجاتها	١٧
					تسعى ادارة الفندق إلى احياء روح المنافسة بين الموهوبين بهدف زيادة تطوير قدراتهم الذاتية	١٨
المحافظة على المواهب						
					تعتمد ادارة الفندق على سياسات تحفيزية متنوعة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات من عاملها	١٩

غير موافق	اطلاقاً غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً	الفقرة	الرقم
					تعتمد ادارة الفندق على اسلوب الترقية من الداخل كاحد اساليب التعويضات وملء الشواغر الداخلية	٢٠
					تعتمد ادارة الفندق على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها الموهوبين	٢١
					يتم مراجعة خطط التعويضات والحوافز استنادا للبيئة المنافسة	٢٢
					لدى ادارة الفندق ثقافة تشجيع العاملين الموهوبين على المشاركة في ابداء آرائهم لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة	٢٣
					يتم تشجيع العاملين الموهوبين في تنظيم مهامهم لما يرونها مناسبة بشكل مباشر كنوع من المشاركة	٢٤

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	بدرجة قليلة	موافق	غير موافق	اطلاقاً	غير موافق
التعاقب الوظيفي								
٢٥	يتم تطوير استراتيجيات المواهب والكفاءات بالتوازي مع احتياجات متطلبات العمل							
٢٦	تقوم ادارة الفندق بوضع خطة إحلال شامله سنوية لتقليل المخاطر التي ستنشأ جراء ترك العاملين الموهوبين							
٢٧	تقوم ادارة الفندق بمراجعة متطلبات المواقع الوظيفية المراد الإحلال فيها .							
٢٨	تقيم ادارة الفندق المرشحين للإحلال في الوظائف القيادية بالتركيز على الصفات ذات المواهب.							

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً	الفقرة	الرقم
					توفر ادارة الفندق خطة تدريبية شاملة للمرشحين الخاضعين لإحلال الوظائف المتوقع اشغالها	٢٩
					تقوم ادارة الفندق بالتركيز على المشاركة في تطوير سياسة التعليم الفندقي بما يساهم في رفدها بالمواهب المطلوبة.	٣٠

القسم الثاني: الرجاء وضع علامة أمام كل فقرة من الفقرات التالية وحسب درجة

موافقتكم:

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	قليلة	موافق بدرجة	غير موافق	إطلاقاً	غير موافق
محور المتغير المستقل (الميزة التنافسية) أولاً: الجودة								
١	تسعى ادارة الفندق لترسيخ مفهوم الجودة في خدماتها وتلتزم بتقديم كافة انواع الدعم الكفيلة في تطبيق الجودة							
٢	يقدم الفندق خدماته بشكل مختلف عن باقي الفنادق الأخرى المنافسة							
٣	لدى العاملين في الفندق موظفين مؤهلين يساهمون في تقديم افضل الخدمات المصرفية							
٤	يقدم الفندق خدمات تستجيب لتوقعات العملاء وحاجاتهم المتنوعة حسب طبيعة أعمالهم							

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	قليلة	موافق بدرجة	غير موافق	إطلاقاً	غير موافق
٥	تحرص إدارة الفندق على إجراء الدراسات الدورية للتعرف على مدى رضى العملاء عن جودة الخدمات الفندقية المقدمة.							
٦	يطبق الفندق تجارب الفنادق الرائدة في مجال التحسين المستمر لجودة الخدمات الفندقية المقدمة.							
الكفاءة								
٧	يعمل الفندق على متابعة أنشطة البحث والتطوير في مجال تقليل تكلفة الخدمات الفندقية وزيادة كفاءتها							
٨	يعمل الفندق على الاستغلال الأمثل الكافي لموجوداته المالية من خلال تخفيض اسعار الخدمات الفندقية							

غير موافق	إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً	الفقرة	الرقم
						تساهم الإدارة بخلق بيئة عمل ملائمة تمكن العاملين من استخدام كامل مهاراتهم.	٩
						تعمل ادارة الفندق على التركيز على استخدام أفضل تكنولوجيا الحديثة لتقديم أفضل الخدمات الفندقية	١٠
						تسعى ادارة الفندق على تنفيذ برامج تحسين مستمر للتعرف على مستويات الأداء	١١
						يعمل الفندق على تطوير أهدافه بشكل مستمر يتلائم مع المتغيرات البيئية.	١٢

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	قليلة	موافق بدرجة	غير موافق	إطلاقاً	غير موافق
الابداع								
١٣	تعمل ادارة الفندق على تجديد طرق الاتصال بالآخرين لامدادهم بالمعلومات المتجددة عن المزايا التي تقدمها							
١٤	تولي ادارة الفندق الاهتمام بالمبادرات الجديدة للعاملين الموهوبين فيها							
١٥	تعمل ادارة الفندق على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار في تطوير الخدمات							
١٦	تولي ادارة الفندق أهمية بالغة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات							
١٧	تعمل ادارة الفندق على استثمار الطاقات المميزة للعاملين فيها							
١٨	تبادر ادارة الفندق في اختيار أفضل أنواع الشراكات الفندقية							