

فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي السياحي ودوره في تحقيق

الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد

The effectiveness of human resource planning in the context of strategic
.tourism planning and its role in achieving competitive advantage

.An applied study on a sample of travel and tourism companies in Baghdad

م. رؤى طارق كمال

Teacher . Roaa Tariq Kamal

الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية

Al-Mustansiriya University / College of Tourism Sciences

Roaa.t@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

تعد فاعلية تخطيط الموارد البشرية جزءاً حيوياً من التخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي حيث يمكن ان تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية لشركات السفر والسياحة وتناول هذا البحث بعض النقاط الاساسية وهي أهمية تخطيط الموارد البشرية حيث يساعد على تحديد احتياجات الشركة من الكوادر البشرية بناءً على الاهداف الاستراتيجية ويساهم في تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم مما يؤثر ايجاباً على جودة الخدمة واظهار العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي حيث يتطلب التخطيط الاستراتيجي وجود موارد بشرية مؤهلة تساهم في تحقيق الاهداف طويلة الاجل ويجب ان تكون خطط الموارد البشرية متكاملة مع الخطط الاستراتيجية العامة للشركة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين يمكن للشركات تحقيق تميز تقديم الخدمات وتعزيز الابتكار والابداع لدى الموظفين يمكن ان يساعد الشركات على تقديم عروض فريدة ويتم ذلك عن طريق دراسة حالة شركات السفر والسياحة في بغداد لتحليل الوضع الحالي لتخطيط الموارد البشرية في الشركات المحلية ومدى توافقه مع استراتيجياتها وتقييم تأثير هذه الخطط على الاداء العام للشركات ومستوى رضا العملاء. الكلمات المفتاحية : فاعلية ,تخطيط الموارد البشرية , التخطيط الاستراتيجي , السياحة , الميزة التنافسية

Abstract

Effective human resource planning is a vital part of strategic planning in the tourism sector, as it can play a major role in achieving a competitive advantage for travel and tourism companies. This research addresses some of the basic points, namely the importance of human resource planning, as it helps determine the company's needs for human cadres based on Strategic goals contribute to developing employee skills and increasing their efficiency, which positively impacts the quality of service and demonstrates the relationship between human resources planning and strategic planning, as strategic planning requires the presence of qualified human resources that contribute to achieving long-term goals, and human resources plans must be integrated. With the company's general strategic plans to achieve competitive advantage by investing in employee training and development, companies can achieve service excellence and enhance employee innovation and creativity. This can help companies provide unique offers. This is done by studying the case of travel and tourism companies in Baghdad to analyze The current status of human resources planning in local companies and its compatibility with their strategies, and an assessment of the impact of these plans on the overall performance of companies and the level of customer satisfaction.

Keywords: Effectiveness of human resource planning, strategic planning, competitive advantage.

تعد صناعة السياحة من اهم القطاعات الاقتصادية التي تسهم في تنمية الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل في ظل التغييرات السريعة في البيئة الخارجية اصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لضمان استدامة الشركات السياحية وتحقيق الميزة التنافسية ومن هنا تبرز اهمية تخطيط الموارد البشرية كونه عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للشركات فهو يلعب دوراً محورياً في ضمان توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات السياحية بكفاءة تهدف هذه الدراسة الى استكشاف فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي السياحي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لشركات السفر والسياحة في بغداد.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث : تتلخص مشكلة البحث بمجموعة من الاسئلة كالتالي :-

- ١- مامدى فاعلية تخطيط الموارد البشرية في شركات السفر والسياحة في بغداد ؟
- ٢- ماهو مستوى التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي السياحي في شركات السفر والسياحة في بغداد؟
- ٣- ماهو تأثير تخطيط الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات السفر والسياحة في بغداد؟

ثانياً: اهداف البحث

- ١- تحليل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي السياحي .
- ٢- تحديد دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات السفر والسياحة .
- ٣- تقييم ممارسات تخطيط الموارد البشرية في عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد .
- ٤- تقديم توصيات لتحسين فاعلية تخطيط الموارد البشرية في هذا القطاع .

ثالثاً : اهمية البحث

- ١- تعزيز التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي السياحي .
- ٢- تطوير برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين وتعزيز مهاراتهم .
- ٣- تبني تقنيات حديثة في ادارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة والفاعلية .
- ٤- تعزيز التعاون بين شركات السفر والسياحة والمؤسسات التعليمية لتلبية احتياجات السوق من الكفاءات .

رابعاً: عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من شركات السفر والسياحة في بغداد.

خامساً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية)

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لفاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية)

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياحي .

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية خاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل الشركة السياحية وبهذا تعد عملية ضرورية لكل المنظمات لانها تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية (haroldkezner, 2001:51) . اما التخطيط الاستراتيجي السياحي يعرفها (الطائي , ٢٠٠٢ : ٤٤٠) بأنه عبارة عن تقرير حول كيفية تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة السياحية (كالأفراد وراس المال والاصول الثابتة) وذلك بربط الشركة السياحية ببئيتها الخاصة بالنشاط السياحي الذي تتبعه وذلك بتحقيق اهداف طويلة الاجل , وهو التخطيط طويل المدى الذي تقوم به وزارة السياحة والادارات الرسمية للسياحة والذي يركز على كيفية تحقيق الاهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة ككل ويهتم بتحديد المستقبل السياحي للبلد وتحقيق الاهداف الخاصة مع التركيز على التنمية بكافة انواعها , (البكري , ٢٠٠٤ : ١٢٥) .

حين عرفه (الظاهر , ٢٠٠٩ : ٥٧) بأنه الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية الذي يصيغ هوية الشركة السياحية ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والادوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين ان يفكروا او يتصرفوا بشكل استراتيجي وهو الذي يساعد الشركة السياحية السياحية على ان تضع قرارات فعالة تؤدي الى تحقيق رسالتها او ارضا الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط الشركة السياحية من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

ثانياً : مفهوم تخطيط الموارد البشرية واهدافه .

١. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هي عملية استراتيجية تهدف الى ضمان توفر الكفاءات البشرية المناسبة في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق اهداف الشركة السياحية يتضمن هذا التخطيط تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموظفين وتحديد الفجوات بين العرض والطلب ووضع الخطط لسد هذه الفجوات فالتخطيط للموارد البشرية هي عملية مستمرة وديناميكية تتطلب التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية لضمان استمرارية نجاح الشركة السياحية فالتخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة والحد من التكاليف وزيادة رضا الموظفين واستبقائهم وتعرف عملية التخطيط للموارد البشرية بأنها عملية أساسية لإدارة الموارد البشرية تتشكل من خلال الاستراتيجية التنظيمية والتي تتضمن العدد المناسب من الاشخاص الذي يمتلكون المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لتحقيق اهداف تنظيمية قصيرة وطويلة الأجل , (الكلابي , ٢٠٢٥ : ٧٨).

٢. اهداف تخطيط الموارد البشرية

- أ- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية للشركة .
- ب- تحديد مصدر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها .
- ت- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية .
- ث- تقديم المقترحات والحلول العملية لمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
- ج- التنبؤ بإعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية .
- ح- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية , (الشهري , ٢٠٢٠ : ١٢٥٢)

ثالثاً : فاعلية تخطيط الموارد البشرية .

تخطيط الموارد البشرية يعد جزءاً أساسياً من استراتيجية اي منظمة , وله فاعلية تشمل:-

- أ- **تحسين الكفاءة:** من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين يمكن تخفيض الفائض او النقص في الموارد البشرية.
- ب- **توجيه التنمية:** يساعد التخطيط في تحديد المهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسة مما يساهم في تصميم برامج تدريب مناسبة.
- ت- **زيادة الإنتاجية:** بوجود القوى العاملة المناسبة في الاماكن الصحيحة يمكن تحسين الاداء العام للشركة.
- ث- **تخفيض التكاليف :** بالتخطيط الجيد يمكن تقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف الزائد او الفشل في تعيين العمالة الضرورية.
- ج- **تحسين الاستجابة للتغيرات السوقية :** يساعد التخطيط الاستراتيجي في استجابة الشركة السياحية السريعة للتغيرات في الاسواق او البيانات الاقتصادية.
- ح- **تعزيز الاحتفاظ بالموظفين :** من خلال فهم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم يمكن تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- خ- **تيسير اتخاذ القرارات :** يوفر التخطيط بيانات دقيقة تساعد المدراء في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوظيف والترقية واعادة الهيكلة , (بوقرة, ٢٠١٧ : ١٢).

رابعاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي السياحي وتخطيط الموارد البشرية .

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي السياحي وتخطيط الموارد البشرية هي علاقة تكاملية تؤثر كل منهما على الاخرى بشكل كبير فإن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للسياحة وتخطيط الموارد البشرية يمكن ان يعزز من فاعلية وكفاءة العمليات السياحية مما ينعكس ايجابياً على التجربة السياحية والجذوى الاقتصادية للقطاع وكما موضح إدناه:

- ١. تحقيق الاهداف السياحية :** يعد التخطيط الاستراتيجي السياحي خطوة اساسية لتحديد الاهداف والرؤى السياحية للشركة بينما يساعد تخطيط الموارد البشرية في تحديد الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف.

٢. **تطوير المهارات :** يعتمد نجاح التخطيط الاستراتيجي السياحي على وجود قوى عاملة مدربة ومؤهلة لذا يجب ان يكون هناك تنسيق بين الاستراتيجيات السياحية وبرامج تطوير المهارات للموارد البشرية.

٣. **الاستجابة للسوق :** يمكن ان يؤثر التغير في الطلب السياحي على احتياجات العمالة من خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات في الطلب وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتوظيف والتوزيع.

٤. **التحسين المستمر:** يساعد كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على تعزيز الابداع والابتكار حيث يمكن ان يؤدي التخطيط الجيد الى تحسين التجربة السياحية وتوفير خدمات عالية الجودة.

٥. **الاستدامة :** يمكن ان يدعم التخطيط الاستراتيجي السياحي المبادرات المستدامة بينما يساهم تخطيط الموارد البشرية في ضمان وجود موظفين ملتزمين ومؤهلين لتنفيذ هذه المبادرات .

ومن خلال ماسبق نجد ان تخطيط الموارد البشرية تكون في صميم استراتيجية الشركة السياحية ويمكنها ان تخلق قيمة مميزة تنافسية , (الكلابي, ٢٠٢٥ : ٧٤).

خامساً : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها في قطاع السياحة.

الميزة التنافسية هي مجموعة العوامل او القدرات التي تجعل شركة او منتجاً يتفوق على منافسيه في السوق في القطاع السياحي تعتبر الميزة التنافسية امراً بالغ الأهمية لعدة أسباب:

أ- **الجذب السياحي الفريد :** قد تتمثل الميزة التنافسية في الموقع الجغرافي المميز المعالم الفريدة او التجارب الثقافية التي لا توجد في مناطق اخرى .

ب- **التنوع في الخدمات :** القدرة على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات العالية الجودة يمكن ان تميز شركة سياحية عن اخرى تشمل هذه الخدمات الإقامة , الجولات, الأنشطة , الطعام.

ت- **الاسعار التنافسية :** تقديم الاسعار المغرية يمكن ان يكون ميزة تنافسية وخاصة اذا تم الحفاظ على الجودة العالية للخدمات .

ث- **التكنولوجيا والابتكار :** استخدام التكنولوجيا في تحسين تجربة العميل مثل الحجز الالكتروني وتوفير تطبيقات للمسافرين يمكن ان يعزز من القدرة التنافسية.

ج- **الاستدامة والمسؤولية البيئية:** تعد الاستدامة البيئية والوعي البيئي عوامل جذب مهمة للسياح اليوم حيث يفضل الكثيرون الوجهات التي تظهر احتراماً للبيئة والثقافة المحلية.

ح- **التسويق والعلاقات العامة :** فعالية الاستراتيجيات التسويقية والعلاقات العامة في تعزيز الوعي والتفضيل للوجهة السياحية .

باختصار الميزة التنافسية في القطاع السياحي تعتبر مفتاحاً للنجاح في سوق شديد التنافسية حيث يساهم في جذب السياح زيادة الإيرادات وبناء سمعة قوية للوجهة السياحية , (La competence, 2000:p22)

المبحث الثالث : الجانب العلمي (الجانب العملي)

توطئة :

تم طرح فرضيات البحث على شكل تساؤلات , وتم اختيار العينة بشكل عشوائي من القيادات الادارية في شركات السفر السياحية ببغداد , بوصفهم جزء من مجتمع البحث للتأكد من صحة الافتراضات أو عدمها وحددت الأدوات والأساليب المستخدمة بجمع وتحليل البيانات عن واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية, وكما موضح في الفقرات الآتية :

أولاً : موقع اجراء البحث : تم اختيار شركات السفر والسياحة في بغداد لإجراء البحث واختبار متغيراته مع فقرات المقاييس المعتمدة .

ثانياً : مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بـ(القيادات الادارية في هذه الشركات) , وزعت (٥٠) استبانة على العينة المختارة منهم , وبعد تأشيرها من قبلهم , تم استرجاعها وتفرغها بالشكل الذي يخدم مشروع البحث.

ثالثاً : الأدوات المستخدمة : تم اعتماد لأغراض التحليل الأدوات والأساليب الآتية:

١. **الاستبانة :** حددت مجموعة أسئلة مترابطة بشكل يحقق الهدف الذي يسعى له البحث باطار المشكلة المختارة , لغرض الحصول على البيانات والمعلومات للحصول على نتائج رقمية لقياس متغيرات البحث, وتم استخدام واعتماد مجموعة من المقاييس بعد ان تم ترتيبها وهيئتها وفق متطلبات واتجاهات البحث, حيث أعتمد المدرج الخماسي لفقرات المتغيرات , وكما مبينة في الملحق .

وصف الاستبانة : عُدَّت المصدر الرئيس لقياس وتحليل التساؤلات والفرضيات واختبارها باتجاه تفصيل فاعلية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتوائها وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، وحسب متغيرات البحث بالجانب النظري ، وقُسمت الاستبانة الى :

- المحور الأول : تضمن المتغير المستقل ويضم (١٠) فقرات تتمحور حول فاعلية تخطيط الموارد البشرية.
- المحور الثاني : تضمن المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، والذي يضم (١٠) فقرات .

٢. أساليب وصف البيانات وتحليلها : تستخدم الوسائل والأساليب الاحصائية المختلفة الحصول على نتائج أثناء اجراء البحث والتي يتم من خلالها اختبار الفروض لغرض فهم المشكلات والاجابة عن التساؤلات التي طرحت في البحث عبر تطبيق SPSS v23 و Amos v23 : (بركات ، ٢٠١٣ ، www.site.iugaza.edu.ps/nbarakat-SPSS.pdf) .

رابعاً : اختبار الثبات : ثبات الاستبانة : هو تحقق الأدوات والمقاييس نتائج ايجابية وأن يعطي نفس النتائج اذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية وإذا كررت الباحثة القياس تحصل على نفس النتائج ، وقد تم احتساب الثبات لفقرات متغيرات البحث المدروسة حسب اجابات العينة المبحوثة وعلى اساس مقياس ليكرت الخماسي ، وكانت النتائج كالآتي :

• معامل ألفا كورنباخ **Cornbach's Alpha** : يستخدم هذا المعامل عندما نود قياس ثبات التقديرات التي نحصل عليها من الاختبارات أو الاستبيانات والتي تقيس موضوعاً يفترض تجانس مفرداته ، وبعد استخراج معامل الثبات كانت قيمته أكبر (٠.٦٠) يعني قبول ثبات الاستبيان ويمكن تحليل نتائجه ، و ان ذلك سيكون ملائماً للبحوث والدراسات التي تكون فيها الاستبانة اداة معتمدة ، اما النتائج فكانت كما في جدول (١) :

جدول (١) نتائج اختبار الثبات

الفقرات	قيمة معامل ألفا كورنباخ Cornbach's Alpha	التفسير
فاعلية تخطيط الموارد البشرية	٠,٧٠٣	(تجتاز الاختبار) وجود ثبات في فقرات الاستبانة
الميزة التنافسية	٠,٧٥٤	(تجتاز الاختبار) وجود ثبات في فقرات الاستبانة
كل فقرات الاستبانة	٠,٧٢٣	(تجتاز الاختبار) وجود ثبات في فقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج برنامج SPSS V23

خامساً : أهمية متغيري البحث (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) و (الميزة التنافسية)

نشير هنا الى اجابات أفراد العينة والبالغ عددهم (٥٠) فرداً حول فقرات و أسئلة الاستبانة والمتعلقة بالمتغير المستقل (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) ، والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) ، حيث تم اعتماد الجداول التي توضح اتجاهات اجابات العينة لكل فقرة من فقرات متغيري البحث ، اذ أُستخدِمَت الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لها وحسب مصفوفة قوة الاجابة في جدول (٢).

جدول (٢) الميزان التقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح بالاوزان	الاستجابة
منخفض	١ إلى ١,٧٩	لا أتفق إطلاقاً
	٢,٥٩ إلى ١,٨٠	لا أتفق
متوسط	٣,٣٩ إلى ٢,٦٠	غير متأكد
مرتفع	٤,١٩ إلى ٣,٤٠	أتفق
	٤,٢ إلى ٥	أتفق تماماً

المصدر: (بركات :٢٠١٣: P13)

١ . **فاعلية تخطيط الموارد البشرية:** تضمنت استبانة الدراسة في محورها الخاص بقياس فاعلية تخطيط الموارد البشرية (10) فقرات ، لايجاد مدى توافر مقوماته لدى الشركات السياحية في بغداد (نموذج البحث)، و كانت نتائج اجابات العينة لفقراته كما يأتي :

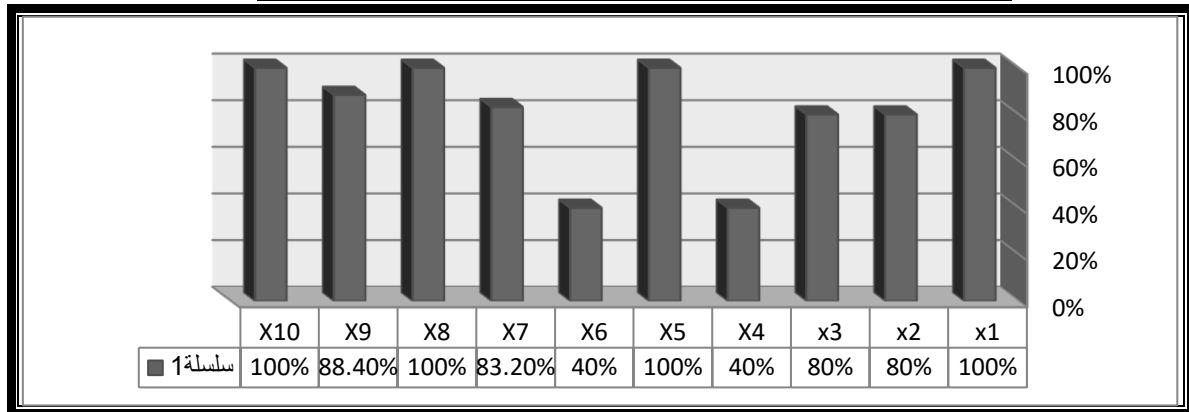
بلغت قيمة الأهمية النسبية (81.16%) وهي نسبة عالية تؤكد مستوى اتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات هذا المتغير، حيث سجل الوسط الحسابي له (4.06) الذي يقع ضمن الفترة (من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهذا يعني بأن إجابات العينة متجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري (0.087)، مما يشير إلى مدى تجانس الإجابات بخصوص (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) كما في الجدول (٣).

جدول (٣) وصف إجابات العينة لفقرات متغير فاعلية تخطيط الموارد البشرية

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات										البُعد	
			٥		٤		٣		٢		١			
			اجابات العينة والنسب المئوية											
			%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		
100	0.000	5.00	١٠٠	٥٠	-	-	-	-	-	-	-	-	X1	X
80	0.000	4.00	-	-	١٠٠	٥٠	-	-	-	-	-	-	X2	
80	0.000	4.00	-	-	١٠٠	٥٠	-	-	-	-	-	-	X3	
40	0.000	2.00	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٥٠	-	-	X4	
100	0.000	5.00	١٠٠	٥٠	-	-	-	-	-	-	-	-	X5	
40	0.000	2.00	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٥٠	-	-	X6	
83.2	0.370	4.16	١٦	٨	٨٤	٤٢	-	-	-	-	-	-	X7	
100	0.000	5.00	١٠٠	٥٠	-	-	-	-	-	-	-	-	X8	
88.4	0.499	4.42	٤٢	٢١	٥٨	٢٩	-	-	-	-	-	-	X9	
100	0.000	5.00	١٠٠	٥٠	-	-	-	-	-	-	-	-	X10	
81.16	0.087	4.06	الأجمالي											

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج الاختبار بالاعتماد على برنامج SPSS V23

وقد توزعت مستويات أهمية فقرات المتغير (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) بين أعلى مستوى اجابة حققتها الفقرات (X1, X5, X8, X10) بوسط حسابي بلغت قيمته (5.00) وانحراف معياري (0.000)، وأهمية نسبية شكلت (100%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على هذه الفقرات، بما يرجح ان عملية تخطيط الموارد البشرية (تتطلب خبراء يتمتعون ببعد النظر والقدرة على تحليل المعلومات وحل مشكلات كما يتطلب مشاركة من المديرين) و (تحتاج الى الموارد المادية والتقنية) و (تساعد على جودة خدمة الشركة) و (تسعى الى الاستخدام الامثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة الرضا عن العمل)، بينما الفقرة (X4, X6) حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.00) وسجل الانحراف المعياري لها (0.000)، والأهمية النسبية شكلت (40%)، ليؤكد ذلك على عدم اتفاق معظم افراد العينة (من شان التجارب السابقة ان تساعد في القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية بالشركة السياحية) و (تخطيط الموارد البشرية بالشركة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي).



شكل (١) يبين الأهمية النسبية لفقرات فاعلية تخطيط الموارد البشرية

٢. الميزة التنافسية : تضمن (10) فقرات ، لايجاد مدى توافر مقوماته لدى ادارة الشركات السياحية في بغداد (نموذج البحث) ، و كانت نتائج اجابات العينة كالآتي :

بلغت قيمة الأهمية النسبية (85.76%) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات هذا المتغير ، حيث سجل الوسط الحسابي له (4.29) الذي يقع ضمن الفترة (٤.٢ إلى ٥) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجه نحو الاتفاق التام ، وبانحراف معياري (0.377)، مما يشير الى مدى تجانس الاجابات بخصوص (الميزة التنافسية) كما في الجدول (٤) .

جدول (٤) وصف إجابات العينة لفقرات متغير الميزة التنافسية

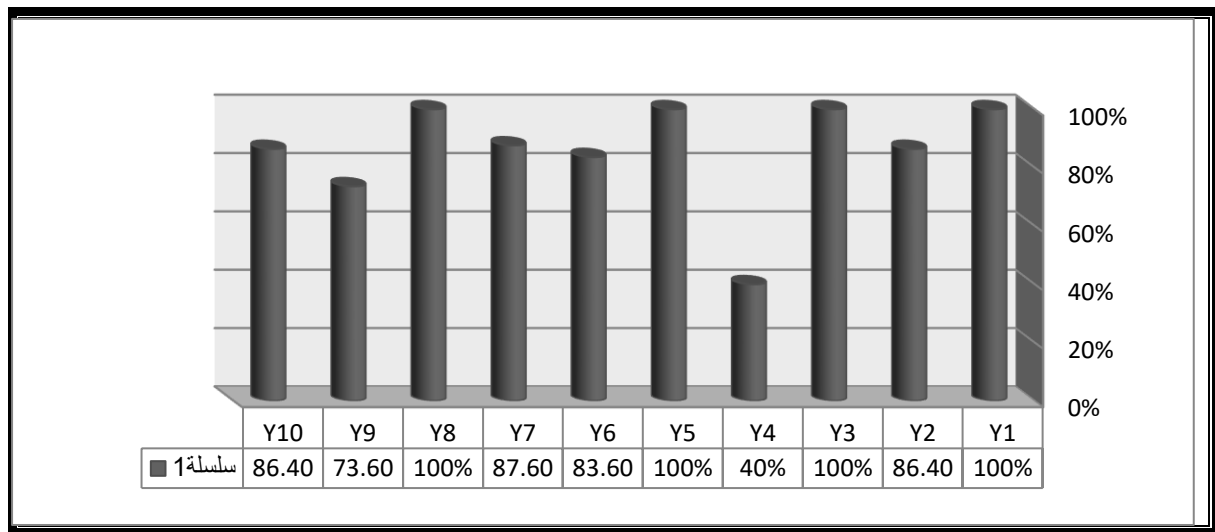
الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات										الأبعاد	
			٥		٤		٣		٢		١			
			اجابات العينة والنسب المئوية											
			%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		
100	0.000	5.00	١٠٠	٥٠	-	-	-	-	-	-	-	-	Y1	Y الميزة التنافسية
86.4	0.471	4.32	٣٢	١٦	٦٨	٣٤	-	-	-	-	-	-	Y2	
100	0.000	5.00	١٠٠	٥٠	-	-	-	-	-	-	-	-	Y3	
40	0.000	2.00	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٥٠	-	-	Y4	
100	0.000	5.00	١٠٠	٥٠	-	-	-	-	-	-	-	-	Y5	
83.6	0.388	4.18	١٨	٩	٨٢	٤١	-	-	-	-	-	-	Y6	
87.6	0.490	4.38	٣٨	١٩	٦٢	٣١	-	-	-	-	-	-	Y7	

100	0.000	5.00	١٠	٥	-	-	-	-	-	-	-	-	Y8
73.6	1.504	3.68	٥٦	٢	-	-	-	-	٤٤	٢	-	-	Y9
86.4	0.913	4.32	٥٢	٢	٣	١	-	-	١٠	٥	-	-	Y10
85.76	0.377	4.29	الأجمالي										

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V23

وقد توزعت مستويات أهمية فقرات المتغير (الميزة التنافسية) بين أعلى مستوى اجابة حققتها الفقرات (Y1 , Y3 , Y5 , Y8) بوسط حسابي بلغت قيمته (5.00) وبانحراف معياري (0.000) ، وأهمية نسبية شكلت (100%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على هذه الفقرة ، بما يرجح ان الشركة السياحية (تعمل على اعتماد اسعار اقل من اسعار المنافسين) و (تلجأ الى تقديم خدمات مبتكرة بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية) و (تمتلك مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في طلبات ورغبات الزبائن تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في طلبات ورغبات الزبائن) و (تقوم بجمع معلومات دورية عن المنافسين) ، بينما الفقرة (Y4) حققت ادنى مستوى اجابة بين فقراته ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.00) وسجل الانحراف المعياري (0.000) ، والأهمية النسبية شكلت (40%) ، ليؤكد ذلك عدم اتفاق معظم افراد العينة على (أن الشركة تستخدم تكنولوجيا المعلومات متطورة).

وللمقارنة بين فقرات (الميزة التنافسية) من حيث الأهمية النسبية يوضحه الشكل (2).



شكل (2) يبين الأهمية النسبية لفقرات الميزة التنافسية

سادساً : (إختبار فرضيات البحث)

تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لغرض معرفة العلاقة بين متغيرات البحث و اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد باستخدام نموذج الانحدار البسيط ، و اختبار F (F-test) و معامل التحديد R^2 لمعرفة نسبة تأثير ومساهمة المتغير المستقل في المتغير المعتمد ، وشمل اختبار فرضيات البحث الفقرات الآتية :

١. إختبار فرضيات الارتباط والتأثير

لاختبار فرضيات العلاقة الارتباطية بين (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) مع (الميزة التنافسية) ، تم استخراج معامل الارتباط بين المتغيرات لتفسير قوة واتجاه الارتباط بين متغيرات الفرضية، اذ ستقبل الفرضية اذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين (٠.٥٠) و (١) الصحيح

دل ذلك على قوة العلاقة الارتباطية. وتم تطبيق اختبار F (F-test) لمعرفة معنوية التأثير للمتغير المستقل (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية Sig. أقل من مستوى المعنوية البالغ (٠.٠٥) يدل ذلك على وجود تأثير ذو دلالة معنوية، والعكس صحيح، وإذا كانت القيمة المحسوبة لـ F أكبر من قيمتها الجدولية الاحتمالية يدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية والعكس صحيح، وكذلك تم استخراج قيمة معامل التحديد (R^2) التي تبين نسبة تفسير (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) وتحقيقه لمتغير (الميزة التنافسية). وسيتم اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية)

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لفاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية)

وكانت نتائج اختبار فرضية الارتباط والتأثير بين المتغيرين على وفق اراء عينة البحث، والتي يوضحها الجدول (٥) كالآتي:

قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية) وبنسبة ثقة (٩٥ %)، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.51^*)، وهي معنوية ليرسخ ذلك الارتباط المعنوي بينهما.

وبلغت قيمة F المحسوبة (16.821) وهي معنوية. أي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لمتغير (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) بتحقيق (الميزة التنافسية)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير بين المتغيرين)، عليه سجلت قيمة معامل التحديد (0.26%) التي تشير الى نسبة تأثير ومساهمة (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) في تحقيق (الميزة التنافسية).

جدول (٥) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (العلاقة والتأثير) لمتغير فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغيرات	معامل الارتباط بين المتغيرين	معامل التحديد $R^2\%$	F- test			التفسير
			المحتسبة	الجدولية	القيمة الاحتمالية sig.	
المستقل	المعتمد					وجود الارتباط المعنوي بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى والثانية وعليه يوجد تأثير
فاعلية تخطيط الموارد البشرية	الميزة التنافسية	0.51^*	0.26	16.821	4.04	0.000

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V23

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يخرج كل بحث علمي ببعض النتائج على ضوء اجابات عينة البحث والتي تم تقييمها وتحليلها بما يتوافق مع التوجهات العلمية لمشروع البحث والتي على أساسها يتم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات ضمن الفقرة الاولى، وتضمنت الفقرة الثانية التوصيات الخاصة بها.

أولاً: الاستنتاجات

- توجد علاقة وتأثير ذات دلالة احصائية بين (فاعلية تخطيط الموارد البشرية) و(الميزة التنافسية) حسب اجابات عينة البحث.
- أكدت النتائج على ضوء اجابات أفراد العينة أن فاعلية تخطيط الموارد البشرية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- اتفق أفراد عينة البحث أن تخطيط الموارد البشرية يتطلب خبراء يتمتعون ببعد النظر والقدرة على تحليل المعلومات وحل مشكلات كما يتطلب مشاركة من المديرين.
- تحتاج عملية تخطيط الموارد البشرية الى الموارد المادية والتقنية لتساهم في جودة خدمة الشركة.
- يسعى تخطيط الموارد البشرية الى الاستخدام الامثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة الرضا عن العمل.

٦. يوجد لدى جميع الموظفين بالشركة فهم واضح في وضع خطط الموارد البشرية للشركة لبلورة الرؤية والاهداف الاستراتيجية لها.
٧. تعمل الشركة على اعتماد اسعار اقل من اسعار المنافسين وتقوم بجمع معلومات دورية عنهم.
٨. تلجأ الشركة الى تقديم خدمات مبتكرة بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.
٩. تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في طلبات ورغبات الزبائن
١٠. تعتبر الشركة الجودة عاملاً رئيسياً لمواجهة منافسي الشركة وتمتلك القدرة على تقديم المنتج بدرجة متفوقة من الدقة والانتان

ثانياً : التوصيات

١. العمل على الاستفادة من التجارب السابقة في هذا المجال والتي تساعد في القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية بالشركة السياحية.
٢. المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية بالشركة والذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
٣. توفير المعلومات اللازمة والدقيقة للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية وزيادة دقة هذه الاخيرة في الشركة .
٤. العمل على استخدام الشركة لتكنولوجيا المعلومات المتطورة .
٥. مراعاة الشركة السياحية لأسعار منتجاتها و القدرة الشرائية للزبائن.
٦. الأخذ بأراء او اقتراحات الزبائن من قبل ادارة الشركة السياحية والعمل على تنفيذ المفيد منها .
٧. الاهتمام بالافراد ذوي المؤهلات والكفاءات العلمية .

الاستبانة

الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة المستنصرية

كلية العلوم السياحية

قسم السياحة

م/ إستبانة

الأستاذ الفاضل المحترم .. الأستاذة الفاضلة المحترمة .. السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
 نضع بين أيديكم الكريمة إستبانة البحث الموسوم ((فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي السياحي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد)) والذي يمثل دراسة ميدانية لأراء عينة من القيادات الادارية لعينة من شركات السفر والسياحة في بغداد، ونظراً لما تتمتعون به من خبرات علمية ومهنية بمجال عملكم، شاكرين تعاونكم معنا في الإجابة على فقرات الإستبانة بوضع (√) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً للأسئلة المطروحة والذي سيرفد هذا البحث للوصول الى نتائج دقيقة علمية وعملية تساهم تطوير القطاع السياحي في سوق العمل .والله ولي التوفيق

الباحثة

ت	الفقرات	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
: تخطيط الموارد البشرية : يتجسد من خلال عدة متطلبات كـ						
١.	يتطلب تخطيط الموارد البشرية خبراء يتمتعون ببعد النظر والقدرة على تحليل المعلومات وحل مشكلات كما يتطلب مشاركة من المديرين					
٢.	تعد الميزانية مطلب اساسي في عملية تخطيط الموارد البشرية بالشركة السياحية					
٣.	توفر المعلومات اللازمة والدقيقة يعتبر عامل مساعد للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية وزيادة دقة هذه الاخيرة في الشركة					

٤.	من شأن التجارب السابقة في هذا المجال ان تساعد في القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية بالشركة السياحية				
٥.	تحتاج عملية تخطيط الموارد البشرية الموارد المادية والتقنية				
٦.	تخطيط الموارد البشرية بالشركة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي				
٧.	يوجد لدى جميع الموظفين بالشركة فهم واضح في وضع خطط الموارد البشرية للشركة				
٨.	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على جودة خدمة الشركة				
٩.	تقوم الشركة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والاهداف الاستراتيجية لها				
١٠.	تسعى تخطيط الموارد البشرية الى الاستخدام الامثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة الرضا عن العمل				
الميزة التنافسية : يتحدد من خلال عناصره والمتمثلة بـ:					
١.	تعمل الشركة على اعتماد اسعار اقل من اسعار المنافسين				
٢.	تعتبر الشركة الجودة عاملاً رئيسياً لمواجهة منافسي الشركة				
٣.	تلجأ الشركة الى تقديم خدمات مبتكرة بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية				
٤.	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات متطورة				
٥.	تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في طلبات ورغبات الزبائن				
٦.	تمتلك الشركة السياحية القدرة على تقديم المنتج بدرجة متفوقة من الدقة والاتقان				
٧.	الشركة السياحية تأخذ بأراء او اقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها				
٨.	تقوم الشركة بجمع معلومات دورية عن المنافسين				
٩.	تراعي الشركة السياحية عن سعر منتجاتها القدرة الشرائية للزبائن				
١٠.	تهتم الشركة بالافراد ذوي المؤهلات والكفاءات العلمية				

المبحث الخامس : المصادر

اولاً : المصادر العربية

1. Al-Taie, Hamid Abdul Nabi, Principles of the Tourism Industry, Second Edition, Al-Warraq Publishing and Distribution, Egypt, 2002.
2. Al-Bakri, Fouad Abdul Moneim, Tourism Development, Second Edition, Alam Al-Kitab, Cairo, 2004.
3. Al-Zahir, Ibrahim, Strategic Management, First Edition, Global Book Wall Publishing, Amman, Jordan, 2009.
4. Joudah, Mahfouz (2010): Advanced Statistical Analysis, 2nd ed., Wael Publishing House, Amman, Jordan.
5. Al-Naimi, Muhammad Abd al-Aal (2008), Introduction to Statistics with Applications on SPSS, Al-Warraq Publishing and Distribution House.
6. Haroldkezner, sstrategici planing for project management (new york catalogin -pydlication data, 2001.
7. La competence au Coeur du success de votre entreprise ,edition dorganisation ,Paris ,2000.

مواقع النت :

١. بركات ، نافذ محمد ، التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ،الجامعة الاسلامية ، ٢٠١٣ .
http://www.site.iugaza.edu.ps/nbarakat-SPSS.pdf