

تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية

Core Competences Coverage As A Guarantee To Improve Hr Performance In Egyptian Hotels

أحمد كرم النجار¹، هاني عبد الحكيم صالح²
Ahmed K Elnagar¹, Hany A Saleh²

¹إدارة الفنادق، جامعة قناة السويس (مصر)، معار بجامعة طيبة (السعودية) aelnagar@taibahu.edu.sa

²التأمين والعلوم الإكتوارية والكمية، جامعة المنصورة، مصر، hanyhakeem2000@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/10/18

تاريخ القبول: 2020/08/08

تاريخ الاستلام: 2020/04/07

ملخص:

يهدف البحث إلى تقييم أبعاد المقدرات الجوهرية في الفنادق المصرية، وبحث مدى إمكانية تطوير منتجات تأمينية تلي واقع المقدرات الجوهرية بما يضمن سلامة تغطيتها تأمينياً، ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة للدور السياحي للفنادق المصرية، وترسيخ دورها كداعم محوري للاقتصاد المصري. وانتهجت الدراسة ثلاثة أساليب أساسية هي الوصفي، والتحليلي، والتفسيري؛ تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بفنادق الأربع والخمس نجوم. حيث تم تحليل البيانات باستخدام SPSS V25

وخلصت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتأمين المقدرات الجوهرية في تحسين أداء الموارد البشرية، تضمين هيكل إدارة الفندق "مركز أو وحدة تحليل مخاطر" تهدف إلى تحليل مخاطر المقدرات الجوهرية لبحث مدى قابليتها للتأمين إلى جانب دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالفندق. ويوصي البحث الفنادق في مصر بضرورة تبني تأمين المقدرات الجوهرية بأبعادها لدى الموارد البشرية لتحسين أدائهم.

¹ المؤلف المرسل: هاني عبد الحكيم صالح، الإيميل: hanyhakeem2000@gmail.com

كلمات مفتاحية: تأمين المقدرات الجوهرية، أداء الموارد البشرية، التأمين السياحي، الفنادق المصرية.

تصنيفات JEL: O15, Z32, I1, C12, C14, C35, C83, J5, M12

Abstract:

The research evaluates the dimensions of core competences coverage in Egyptian hotels, and measure their impact on improving HR performance. This research uses quantitative methods to achieve the objectives. A total of 520 questionnaires were distributed to employees in 55 hotels in Sharm Elsheikh. Three main data analytical techniques were employed: descriptive analysis, correlation and multi regression by SPSS V25. A questionnaire was distributed to a random sample of employees at the hotels. The collected data were statistically processed. The results showed that core competences insurance coverage had a positive effect on HR performance. The research recommends hotels to apply the concept of core competences coverage to improve HR performance through training courses for employees to explain the importance of core competences coverage and its advantages to hotel and employees.

Keywords: Core Competences Insurance Coverage; HR Performance; Tourism Insurance; Egyptian Hotels.

JEL Classification Codes: O15, Z32, I1, C12, C14, C35, C83, J5, M12

1. المقدمة:

يعتمد بقاء المنظمات الخدمية وبصفة خاصة الفنادق على قدرتها على استغلال المقدرات الجوهرية التي تمتلكها وتطوير هذه المقدرات بدلاً من محاولة تغييرها، ويعتبر كل من (Pralhad & Hamel, 1990) أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية Core Competencies حيث عرفها على أنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية وكذا الاهتمام بالموجودات الملموسة وغير الملموسة؛ ويستند مفهوم المقدرات الجوهرية إلى نظرتين أولهما المستندة إلى الموارد Resources - Based View وثانيهما المستندة إلى المقدرات

المتميزة Distinctive Competencies وتسهم المقدرات الجوهرية المرتبطة بالتكنولوجيا والعملاء، والمقدرات التنظيمية والتشغيلية في؛ تطوير المنتجات الجديدة، خلق فرص جديدة في السوق، تحسين أداء المنظمة، بناء الميزة التنافسية المستدامة، كل هذا لن يتحقق إلا بتحسين مستوى أداء الموارد البشرية، كون نجاح أية منظمة مرتبط ارتباط وثيق بمستوى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية (Cardy & Gandz, 2007).

ونظراً لتعدد طبيعة العنصر البشري وتميزه عن غيره من عناصر الإنتاج، باعتباره عنصراً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد، لما يمتلكه ذلك العنصر من؛ مهارات، معارف وخبرات تعجز التكنولوجيا عن تحقيقها بمعزل عنه؛ لذا تولي المنظمات اهتماماً كبيراً لهذا العنصر من خلال متابعة وتحسين أداءه، وتقييمه بالاعتماد على عدة معايير لمعرفة نقاط القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموجه لكل فرد في المنظمة. ومن هنا يأتي هذا البحث عن أهمية تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية (Saleh & Junid, 2015, p. 45).

2.1 إشكالية البحث

تفرض التغيرات في بيئة الأعمال على المنظمات الخدمية، وخاصة الفنادق امتلاك موارد بشرية ذات مستوى عال من المهارات، المعارف والقدرات المتميزة مثل الإبداع والابتكار، وبالشكل الذي يضمن بقاءها ومنافستها، وهذا مرتبط بقدرة الفنادق على امتلاك المقدرات الجوهرية المرتبطة بالتعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين ومدى القدرة على تأمين تلك المقدرات بهدف تحسين أداء الموارد البشرية، ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

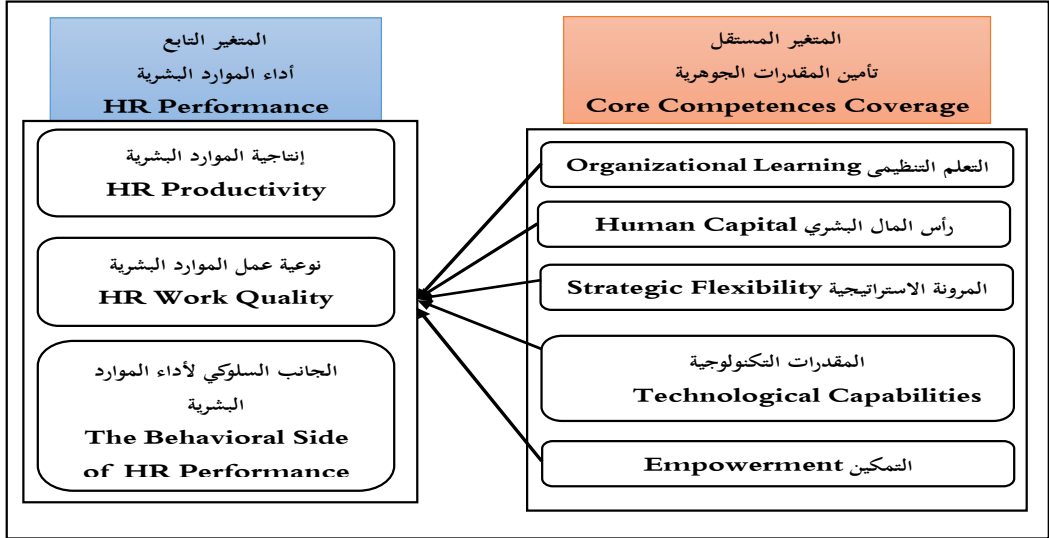
- ما هي طبيعة أبعاد المقدرات الجوهرية في الفنادق المصرية موضع البحث؟
- ما مدى مساهمة أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية في التحسين المستدام لأداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية موضع البحث؟
- ما هو أثر أبعاد المقدرات الجوهرية في تحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية موضع البحث؟

3.1 أهداف البحث

1. تقييم مدى تطبيق أو تبني الفنادق المصرية لأبعاد المقدرات الجوهرية.
2. تقييم دور التغطية التأمينية للمقدرات الجوهرية كبعد مستدام في تحسين أداء الموارد البشرية بالفنادق المصرية.
3. قياس تأثير تأمين المقدرات الجوهرية في تحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية.

4.1 نموذج البحث

شكل (1): نموذج البحث.



المصدر: اعتماداً على الدراسات السابقة.

5.1 فروض البحث

- الفرض الأول ينص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية وأبعاد أداء الموارد البشرية.
- الفرض الثاني ينص على: توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية وأبعاد أداء الموارد البشرية.

- الفرض الثالث ينص على: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين لعاملين تجاه تأمين المقدرات الجوهرية ترجع إلى العوامل الديموغرافية أو البيانات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

6.1 حدود البحث

تمتد الحدود المكانية للبحث لتشمل الفنادق المصرية الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، حيث أن بها أكبر عدد من الفنادق الأربع والخمس نجوم في مصر. أما الحدود الزمنية للبحث فقد قام الباحثان بتوزيع استمارات الاستقصاء من شهر سبتمبر 2019، وتم تجميعها في شهر ديسمبر 2019.

7.1 منهجية البحث

اعتمد البحث على ثلاثة مناهج هم: (1) المنهج الوصفي في الاستعراض المرجعي لمفهوم المقدرات الجوهرية وتوضيح خصائصها المتعددة، أهميتها، وأبعادها، بالإضافة إلى مفهوم الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه، أبعاده؛ (2) المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية التي استهدفت جمع البيانات الأولية عن مفهوم المقدرات الجوهرية من واقع الفنادق المصرية؛ (3) المنهج التفسيري في تفسير البيانات الإحصائية وتوضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث للوصول إلى استخلاص النتائج النهائية وتحقيق أهداف البحث.

2. الاطار الوصفي التحليلي

1.2 مفهوم المقدرات الجوهرية CoreCompetencesConcept

عبر عنها كل من (Krajewsk & Ritzman, 1996) من خلال الموارد الفريدة ونقاط القوة التي تأخذها الإدارة عند صياغة الاستراتيجية، والتي تتضمن قوة العمل الماهرة أو المعرفة المالية والتسويقية أو اتكنولوجيا. ويرى (Helfat, 1977) أنها الموارد الأساسية التي تعد مركز العمليات الرئيسية للمنظمة، وتساعد المنظمة على خلق منتجات جديدة، وتجعلها قادرة على الاستجابة للتغيرات في ظروف السوق. وأوضح كل من (Hitt, reland, & Hoskisson, 2001)؛ (Schreyogg & kliesch, 2007) أن التغير والتطوير السريع للمقدرات الجوهرية الجديدة متطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم أطلق عليها القابليات الديناميكية. في حين عرفها كل من (Wheelen & Hunger, 2012) و أبو ليفه (2016) امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات داخل وحدات أو أقسام المنظمة مثلا استراتيجيات

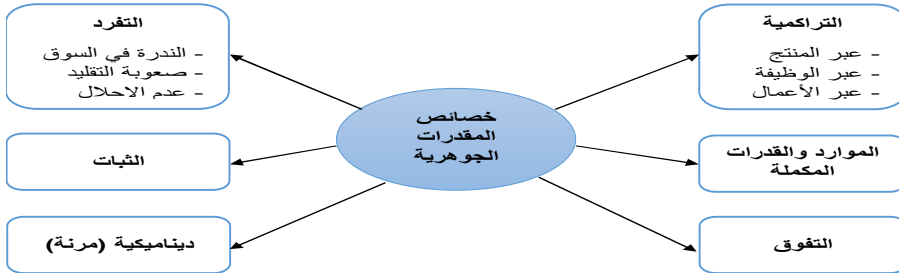
زيادة في مجالاً متعددة كعمليات التعلم المستمر، استثمار الخبرات والمعارف التي تمتلكها، تنمية القدرات البشرية التي تمتلكها، واستخدام أحدث التطورات التكنولوجية للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وأشار (راضي، 2013) إلى أنها الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة، وتسمح للمنظمة بتقديم منتجات جديدة، ويجب أن تؤخذها إدارة المنظمة في الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية. وأضاف (Heizer, Render, & Munson, 2017) (Rothaermel, 2017) إلى أنها تسمح للمنظمة للتميز بمنتجاتها وخدماتها، وخلق قيمة أعلى للعملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

2.2 خصائص المقدرات الجوهرية Core Competences Characteristics

تتميز المقدرات الجوهرية بالعديد من الخصائص كما هو موضح بالشكل (2) (Barney & Hesterly, 2010)؛ (الياسي، الخالي، و الحميري، 2015)؛ (عيدان، 2019)، وهي:

- i. **التراكمية Collectiveness**: تتصف مقدرات المنظمة بالشمولية، وتمكن هذه المقدرات المنظمة من الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة. وهناك ثلاث سمات تستخدم في وصف التراكمية: (أ) عبر المنتج؛ (ب) عبر الوظيفة؛ (ج) عبر الأعمال؛
- ii. **التفرد Uniqueness**: تتميز المقدرات الجوهرية بالتفرد في كونها وسيلة لمنع المنافسين من تجريد المنظمة من ميزتها التنافسية الناتجة عن امتلاكها لمقدرة ما؛ ولتحقيق خاصية التفرد يجب توافر واحدة أو أكثر من السمات الأتية: (أ) الندرة في السوق؛ (ب) صعوبة التقليد؛ (ج) عدم الاحلال أو الاستبدال؛
- iii. **الموارد والقدرات المكملة Complementary Resources & Capabilities**: يطلق على مكونات المنظمة من هيكل إعداد التقارير الرسمية، نظم الرقابة الإدارية وسياسات التعويض بالموارد والقدرات المكملة نظراً لعدم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية بمفردها دون الاندماج مع الموارد والقدرات الأخرى؛
- iv. **النفوق Superiority**: القدرة على تلبية حاجات العملاء ورغبتهم بأسلوب يفوق قدرات المنافسين؛

شكل (2): خصائص المقدرات الجوهرية.



المصدر: من إعداد الباحث استناداً للدراسات السابقة.

v. **الثبات Durability**: ترتبط مدة بقاء تفرد المقدرة بدورة حياة المنتج، والتكنولوجيا؛ وعندما يكون تفرد المقدرة الجوهرية سريع الزوال، تكون الميزة التنافسية قصيرة الأجل وذات قيمة محدودة، والعكس صحيح؛

vi. **ديناميكية (مرنة) Flexibility**: تشمل المنظمة مجموعة متنوعة من الوظائف والمنتجات، يجعلها قادرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وتغيرات السوق، ومن ثم يعزز موقف المنظمة الاستراتيجي.

3.2 أهمية المقدرات الجوهرية The Importance of Core Competences

تلعب المقدرات الجوهرية دوراً مهماً في نجاح المنظمات، حيث أشارت دراسة (Cardy & Gandz, 2007) أن المنظمات أصبحت بحاجة إلى أن تكون أكثر مرونة من خلال تمكين العاملين ومساعدتهم في تحديد وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف. كما أوضحت دراسة (Chen & Chang, 2010) التي استهدفت دراسة التأثير الاستراتيجي لشركات بوتان لصناعة الأغذية المعبأة في كندا عن طريق المقدرات الجوهرية. كما توصلت دراسة (Jamhour, 2010) إلى وجود تأثير مباشر للمقدرات الجوهرية في تحسين الأداء التنظيمي، وتأثير غير مباشر من خلال الميزة التنافسية؛ كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المقدرات الجوهرية ومهارات القيادة الاستراتيجية. وأضافت دراسة (الشيخلي و الكبيسي، 2011) إلى أن المقدرات تساعد على بناء منظمة دائمة التعلم من خلال تبنيها الأفكار الجديدة، وتزويد المنظمة برؤية واضحة حول قدرات ومعارف موظفيها، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية. أيضاً أوضحت دراسة (Anderson & Reid, 2011) أن أهمية الموارد والقدرات في تحقيق ربح المنظمة في ظل الأسواق المتغيرة، وتوفير الاتجاه الأساسي لصياغة استراتيجيتها. كما أكد (Rothaermel, 2013) على قدرة المقدرات الجوهرية على تحقيق أداء متميز يحقق ميزة تنافسية لها. كما قامت (موسى و محمد،

2015) بقياس تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق أهداف المنظمات الفندقية في بغداد، توصلت إلى أن هذه المنظمات تسعى لامتلاك مقدرات جوهرية للحفاظ على مستوى معين من التميز، في تقديم الخدمات الفندقية بحيث تكون غير قابلة للتقليد من المنافسين، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. أيضاً قامت دراسة (Kabue & Kilika, 2016) باستكشاف العلاقة بين الموارد والمقدرات الجوهرية والعوامل البيئية والميزة التنافسية، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي ومباشر للمقدرات الجوهرية للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

4.2 مخاطر ومهددات المقدرات الجوهرية:

2-4-1 مفهوم مخاطر المقدرات الجوهرية (صالح و العجال، 2020): لتقدير الدرجات المختلفة للخطر عند تقييم مستوى مخاطر المقدرات الجوهرية يجب أن يتضمن ذلك تقدير كل من: (1) معدل تكرار وقوع الخسارة (Loss Frequency) ويتمثل في عدد الخسائر المحتمل وقوعها خلال فترة زمنية معينة؛ (2) حجم أو وطأة الخسارة المتوقعة (Loss Severity) يتمثل في متوسط حجم الخسائر التي قد يتم التعرض لها.

2.4.2 مسببات ومزيدات مخاطر المقدرات الجوهرية (World Economic Forum, 2018):

- مسببات (Perils) مخاطر المقدرات الجوهرية: تتمثل في مجموعة الظواهر والعوامل التي تتسبب في وقوع الخسارة ذات الصلة بالمقدرات الجوهرية ويمكن تعريفها باختصار على أنها أسباب الخسارة، وعادة ما تكون هذه المسببات خارج نطاق سيطرة الفرد؛
- مزيدات (أو مساعدات أو مؤثرات) (Hazards) مخاطر المقدرات الجوهرية: تتمثل في مجموعة العوامل التي تساعد على تحقق مخاطر المقدرات الجوهرية ووقوع الخسارة أو تزيد من احتمال وقوعها مثل عدم الاكتراث بشروط السلامة أو غير ذلك (World Economic Forum, 2018).

3.4.2 تصنيف مزيدات مخاطر المقدرات الجوهرية: تصنف مزيدات مخاطر المقدرات الجوهرية

إلى:

- مزيدات ذاتية (Physical Hazards) : وتتمثل في تلك المؤثرات المادية المساعدة الموجودة في الشيء محل الخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخسارة أو زيادة حجمها أو كلاهما معاً؛

- مزيادات معنوية (Moral & Morale Hazards): أما المؤثرات المعنوية فيقصد بها العوامل المتعلقة بسلوك الأفراد والتي تزيد من احتمال وقوع الخسارة سواء كان بقصد أو من غير قصد، على سبيل المثال افتعال الخسارة أو الإهمال أو سوء الإدارة وعدم الشعور بالمسؤولية.

4.4.2 مخاطر المنشأة السياحية: في ضوء توجهات هذه الدراسة يمكن تصنيف مخاطر المؤسسة السياحية إلى مجموعتين من المخاطر (World Tourism Organization, 2019)، وهي:

- مجموعة المخاطر العامة التقليدية: وتمثل في مخاطر يمكن تغطيتها تأمينياً تحت مظلة التأمينات العامة مثل مخاطر الحوادث كالسطو والسرقة وخيانة الأمانة وغيرها، ومخاطر الحرائق والاشتعال الذاتي والصواعق والانفجار والتسرب المائي وانفجار المواسير ، أخطار الطبيعة كالزلازل والعواصف والسيول ، أخطار نقص أو فقد الإيراد، أخطار تعطل المعدات أو الآلات وكذلك عطب محتويات الثلاجات وأخطار المسؤولية المدنية للمنشأة السياحية والفندقية تجاه النزلاء في أشخاصهم أو ممتلكاتهم.

- مجموعة مخاطر المقدرات الجوهرية للمنشأة السياحية والفندقية: وتحتاج مثل هذه المخاطر لبحث مدى قابلية بعضها للتغطية التأمينية، فقد لا تتحقق شروط قابلية التأمين لبعض مخاطر المقدرات الجوهرية.

5.2 أبعاد المقدرات الجوهرية CoreCompetencesDimensions

1.5.2 التعلم التنظيمي Organizational Learning: يمثل التعلم التنظيمي المراجعة المستمرة لخبرات وتجارب المنظمة، ومعارف ومهارات العاملين بها، ورصد المعلومات الخاصة بهذه الخبرات لاستثمارها وتحويلها إلى معرفة تجعل المنظمة قادرة على حل المشكلات التي تواجهها، ويساعدها على تطوير ذاتها، والتكيف معيئتها الداخلية والخارجية (كاظم، عبيد، و مخيف، 2015) ؛ (جابر و سهليه، 2017).

2.5.2 رأس المال البشري Human Capital: يعد المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية من خلال مقدار المعارف والمهارات والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية في المنظمة، ويمتد تركيز رأس المال البشري إلى المدى الذي يمكن العاملين من استخدام كل ما تعلموه وما اكتسبوه من خبرات في تطوير المنتجات (Sudharatna & Li, 2009) ؛

3.5.2 المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility: يعتمد بقاء المنظمات على قدرتها على التأقلم مع ظروف السوق المتغيرة، والاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية، (Marimuthu, Arokiasamy, & Ismail, 2009)؛ (جابر و سهليه، 2017).

4.5.2 المقدرات التكنولوجية Technological Capabilities: تعكس مدى امتلاك المنظمة للوسائل والمعدات التكنولوجية التي تجعلها قادرة على توفير المعلومات عن البيئة الداخلية، التطورات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وتلعب هذه المقدرات دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمة، ومن ثم التفوق على منافسيها في الأجل القصير والطويل (Radomska, 2015).

5.5.2 التمكين Empowerment: يعكس التمكين قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه، حيث يوفر الظروف التي تساعد العاملين على بذل أقصى طاقاتهم في عملية التحسين المستمر، ويعتمد نجاح التمكين على العديد من العوامل (جيشر و جهاد، 2017)؛ (Elnagar, 2019).

6.2 أداء الموارد البشرية: المفهوم والأبعاد HR Performance: Concept & Dimensions

يشار إلى أداء الموارد البشرية بأنها قدرة الفرد على أهداف القسم والمنظمة التي يعمل فيها من خلال معارفه، مهاراته وقدراته (بورغدة و دريس، 2015)، كما أوضحت (خامسة و عمر، 2018) مدى ارتباط أداء الموارد البشرية بسلوك الفرد والمنظمة. ويتأثر أداء الموارد البشرية بعدة عوامل، منها: (1) عوامل إدارية تنظيمية: كغياب المناخ التنظيمي، الصراعات بين الموظفين ورؤسائهم، قلة التدريب؛ (2) عوامل خارجية: كظروف السوق والأحوال الاقتصادية، التشريعات الحكومية، الاضطراب السياسي؛ (3) عوامل الشخصية خاصة بالموظف: كتنقص الدافعية للعمل، ضعف شخصيته، تغييره المستمر عن العمل؛ (Elnagar, 2019). وهناك العديد من العناصر الهامة التي تكون في مجموعها ما يعرف بأداء الموارد البشرية (بورغدة و دريس، 2015)، (النجار، رمضان، و الوكيل، 2019)؛ (الخماسة، بدر، و أبو زهره، 2019)، وهي: (1) المعرفة بمتطلبات العمل (الوظيفة)؛ (2) نوعية العمل؛ (3) كمية العمل؛ (4) المتابعة والثوق.

ويرى (Gomez-Mejia & Balkim, 2012) أن أبعاد أداء الموارد البشرية هي: (1) إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity: النتائج المحققة التي تتعلق بكم العمل المنتج؛ (2) نوعية عمل الموارد البشرية HR Work Quality: النتائج المحققة التي ترتبط بالكيفية التي تنجز بها مهام ومتطلبات الوظيفة؛ (3) الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية: يشمل مجموع العناصر المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه في العمل.

3. الإطار التطبيقي التفسيري

1.3 مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بفنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. تم تحديد مدينة شرم الشيخ لأن بها أكبر تجمع لفنادق الأربع والخمس نجوم في مصر. بلغ عدد الفنادق محل الدراسة 55 فندقاً تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة من أحدث دليل للفنادق المصرية من إجمالي 104 فنادق؛ أي ما يعادل 52.8% من إجمالي مجتمع البحث.

استخدم البحث أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية. وقسمت استمارة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، شمل الجزء الأول البيانات الشخصية لعينة البحث، الجزء الثاني بيانات حول أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية الذي استقت أسئلته من الدراسات (Pralhad & Hamel, 1990)؛ (موسى و محمد، 2015)؛ (كاظم، عبيد، و مخيف، 2015)؛ (Heizer, Render, & Munson, 2017)؛ (جابر و سهليه، 2017)، والثالث حول أبعاد أداء الموارد البشرية الذي تم الاعتماد على المقياس المستخدم من قبل ((Gomez-Mejia & Balkim, 2012)؛ (بورغدة و دريس، 2015)؛ وقد تم توزيع عدد 520 استمارة على العاملين بالفنادق موضع البحث والدراسة، وقد تحصل على عدد 340 استمارة صالحة للتحليل، ليكون معدل الاستجابة 71.1% (جدول، 1).
جدول (1): مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستقصاء.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المستبعدة لوجود بيانات غير مكتملة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	معدل الاستجابة
520	47	103	370	71.1%

2.3 النتائج والمناقشة

1.2.3 اختبار الثبات والصدق ReliabilityScale

أظهرت النتائج بالجدول (2) أن مقياس أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية وأداء الموارد البشرية في الفنادق قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت ما بين 974. و 983. ، كذلك تراوحت قيم معامل الصدق بين 986. و 991. ما يعني أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة البحث ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، إذ تجاوز

معامل ألفا كرونباخ 0.6 وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran & Bougie, 2013). وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق المشار إليها جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

جدول (2): نتائج إختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

معامل المتغير / البعد	عدد المفردات	معامل Cronbach's Alpha	معامل المصدقية
Core Competences Coverage المقدرات الجوهرية			
التعلم التنظيمي	5	.977	.988
رأس المال البشري	5	.974	.986
المرونة الاستراتيجية	5	.978	.988
المقدرات التكنولوجية	5	.983	.991
التمكين	5	.980	.990
HR Performance أداء الموارد البشرية			
إنتاجية الموارد البشرية	5	.981	.990
نوعية عمل الموارد البشرية	5	.972	.987
الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية	4	.976	.988

2.2.3 اختبار الاحصاءات الوصفية لاستمارة الاستقصاء

1.2.2.3 تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث

جدول (3): البيانات الشخصية لعينة البحث.

النسبة %	التكرار	البيان	
71.6	265	ذكر	الجنس
28.4	105	أنثى	
76.5	283	متزوج	الحالة الاجتماعية
23.5	87	غير متزوج	
38.1	141	أقل من 30 عام	السن
45.7	169	من 30 : 45	
16.2	60	أكبر من 45	
51.3	190	مؤهل متوسط	المستوى التعليمي
44.9	166	مؤهل عالي " بكالوريوس "	
3.8	14	دراسات عليا	
51.9	192	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
37.3	138	من 5 : 10 سنوات	
10.8	40	أكثر من 10 سنوات	

يوضح جدول (3) البيانات الشخصية لعينة البحث، حيث أظهر أن 265 عاملاً من العاملين بالفنادق ذكور بنسبة 71.6%، بينما 105 فقط من الإناث بنسبة 28.4%، مما يوضح التفوق الملحوظ للذكور على الإناث كعاملين بالأقسام المختلفة في الفنادق محل الدراسة. وعلى صعيد الحالة الاجتماعية وجد أن عدد العاملين المتزوجين يفوق عدد الغير متزوجين إذ بلغ 283 بنسبة 76.5%، وبلغ عدد الغير متزوجين 87 بنسبة 23.5%. وعن السن يتضح وجود تفوق العاملين في المرحلة العمرية الوسطى من 30 إلى 45 عاماً، حيث بلغ عددهم 169 مديراً بنسبة 45.7%، تلاهم العاملين الأقل من 30 عاماً وعددهم 141 بنسبة 38.1%، ثم العاملين الأكبر من 45 عاماً وعددهم 60 بنسبة 16.2%.

أيضاً يتضح أن المستوى التعليمي للعاملين 190 عاملين بنسبة 51.3% حاصلون على مؤهلات متوسطة، تلاهم العاملين الحاصلون على مؤهلات عليا "بكالوريوس" وعددهم 166 بنسبة 44.9%، ثم العاملين الحاصلون على دراسات عليا وعددهم 14 بنسبة 3.8%. وعن سنوات الخبرة وجد أن أغلب العاملين بالعينة ذو خبرة حديثة أقل من 5 أعوام، إذ بلغ عددهم 192 عاملاً بنسبة 51.9%، ثم عاملين حاصلون على سنوات خبرة بين 5:10 سنوات، وعددهم 138 عاملاً بنسبة 37.3%، وجاء في المرتبة الأخيرة العاملين الذين تخطت سنوات خبرتهم 10 سنوات وبلغ عددهم 40 عاملين بنسبة 10.8%.

2.2.2.3 تحليل الاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

لمعرفة مدى تطبيق الفنادق موضع البحث لأبعاد تأمين المقدرات الجوهرية؛ تم اجراء اختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير تأمين المقدرات الجوهرية، حيث يظهر جدول (4) أن الأجوبة المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية كانت بمتوسطات حسابية مرتفعة للأبعاد الخمسة وهي: بعد التعلم التنظيمي الذي احتل المرتبة الأولى من حيث الموافقة على تطبيقه بمتوسط حسابي 4.09 بنسبة 81.8%، وبعد المقدرات التكنولوجية بمتوسط حسابي 4.07 بنسبة 81.4%، وبعد التمكين بمتوسط حسابي 4.01 بنسبة 80.2%، بعد رأس المال البشري بمتوسط حسابي 4.00 بنسبة 80%، وأخيراً بعد المرونة الاستراتيجية الذي سجل أدنى قيمة بمتوسط حسابي 3.98 بنسبة 79.6%، كما تراوحت

قيمة الانحراف المعياري للأبعاد الخمسة بين 697. و 848. وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيم الإلتواء بين 122. و 991. وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيم التفرطح بين 160. و 881. وهي نسب مقبولة، كما يتبين من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام للأبعاد الخمسة مجتمعة بلغ 4.03 بنسبة 80.6% بانحراف معياري 783. وهذا يعني أن درجة تطبيق أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية كانت مرتفعة. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يقرون بأن إدارات الفنادق المصرية تسعى لتطبيق مفهوم تأمين المقدرات الجوهرية من خلال التزام الإدارة بتطبيق التعلم التنظيمي، واستقطاب وجذب أفضل الموارد البشرية، والاهتمام بتطبيق التكنولوجيا، واتباع أسلوب المرونة الاستراتيجية، وأخيراً تمكين الموظفين والالتزام الإدارة بتغطية التأمينية على الأفراد.

جدول(4): اختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير تأمين المقدرات الجوهرية وأداء الموارد البشرية.

الدرجة	التفرطح KURTOSIS		الالتواء SKEWNESS		النسبة المنوية	المتوسط الحسابي MEAN		المتغيرات
	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	%	Std. Dev.	Statistic	
مرتفع	.253	.681	.127	.160	81.8	.786	4.09	التعلم التنظيمي
مرتفع	.253	.706	.127	.793	80	.848	4.00	رأس المال البشري
مرتفع	.253	.122	.127	.881	79.6	.843	3.98	المرونة الاستراتيجية
مرتفع	.253	.841	.127	.204	81.4	.811	4.07	المقدرات التكنولوجية
مرتفع	.253	.991	.127	.464	80.2	.697	4.01	التمكين
مرتفع	.253	.121	.127	.629	77	.860	3.85	إنتاجية الموارد البشرية
مرتفع	.253	.696	.127	.653	77.9	.816	3.89	نوعية عمل الموارد البشرية
مرتفع	.253	.490	.127	.141	76.6	.895	3.83	الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية

كما يوضح الجدول السابق أن الأجوبة المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد أداء الموارد البشرية كانت بمتوسطات حسابية مرتفعة للأبعاد الثلاثة وهي: بعد نوعية عمل الموارد البشرية الذي احتل المرتبة الأولى من حيث الموافقة على تطبيقه بمتوسط حسابي 3.89 بنسبة 77.9%، وبعد إنتاجية الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3.85 بنسبة 77%، وأخيراً بعد الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية الذي سجل أدنى قيمة بمتوسط حسابي 3.83 بنسبة 76.6%، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري للأبعاد الخمسة بين 816. و 895. وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيم الإلتواء بين 629. و 812. وهي نسب مقبولة،

كما ترواحت قيم التفرطح بين 121. و 696. وهي نسب مقبولة، كما يتبين من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام للأبعاد الثلاثة مجتمعة بلغ 3.86 بنسبة 77.1% بانحراف معياري 872. وهذا يعني أن درجة تطبيق أبعاد أداء الموارد البشرية كانت مرتفعة إلى حد ما. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يقرون بأن إدارات الفنادق المصرية تسعى لتطبيق مفهوم تأمين المقدرات الجوهرية من خلال التزام الإدارة بتطبيق التعلم التنظيمي، واستقطاب وجذب أفضل الموارد البشرية، والاهتمام بتطبيق التكنولوجيا، واتباع أسلوب المرونة الاستراتيجية، وأخيراً تمكين الموظفين والتزام الإدارة بتغطية التأمينية على الأفراد.

3.2.3 اختبار فروض البحث

الفرض الأول ينص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية وأبعاد أداء الموارد البشرية.

لمعرفة صحة الفرض من عدمه، تم إجراء معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية وأداء الموارد البشرية، وقد أظهر جدول (6) وجود ارتباط معنوي قوي بين جميع أبعاد متغير تأمين المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين)، وأبعاد أداء الموارد البشرية (إنتاجية الموارد البشرية، نوعية عمل الموارد البشرية، الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية) وتراوح معامل الارتباط بين 744. حد أدنى، 929. حد أقصى، وذلك عند مستوى معنوية 01. ويمكن تفسير وجود ذلك الارتباط بأن كل أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية تؤثر في أداء الموارد البشرية؛ ومن ثم ثبت صحة الفرض الأول الذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية وأبعاد أداء الموارد البشرية.

جدول (6): معاملات الارتباط بين أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية وأداء الموارد البشرية.

الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية	نوعية عمل الموارد البشرية	إنتاجية الموارد البشرية	التمكين	المقدرات التكنولوجية	المرونة الاستراتيجية	رأس المال البشري	التعلم التنظيمي	
							1	التعلم التنظيمي
						1	.881	رأس المال البشري
					1	.929	.892	المرونة الاستراتيجية
				1	.897	.897	.883	المقدرات التكنولوجية
			1	.880	.847	.840	.823	التمكين
		1	.837	.824	.821	.831	.744	إنتاجية الموارد البشرية
	1	.871	.839	.867	.873	.879	.840	نوعية عمل الموارد البشرية
1	.893	.907	.834	.845	.839	.846	.777	الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية

الفرض الثاني ينص على: توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية وأبعاد أداء الموارد البشرية.

لمعرفة صحة الفرض من عدمه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد أظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول (7) إذ تبين أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت 403.31، وثبت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 0.001، بلغت قيمة معامل التحديد 84.7% ويعنى ذلك أن أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية ككل تفسر 84.7% من التغير في متغير أداء الموارد البشرية أما الباقي 15.3% يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وللخطأ العشوائي؛ أيضاً وجود تأثير معنوي لبعدها التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية أقل من 0.05، ووجود تأثير معنوي لكل من بعد رأس المال البشري، وبعد المرونة الاستراتيجية، وبعد المقدرات التكنولوجية، وبعد التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.001. ومن ثم فإن التأمين على مخاطر المقدرات الجوهرية يساعد على ضمان الجودة والتحسين المستدام لأداء الموارد البشرية بالفندق؛ ومن ثم ثبت صحة الفرض الثاني.

جدول (7): معاملات الانحدار المتعدد بين أبعاد تأمين المقدرات الجوهرية وأداء الموارد البشرية.

المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)						المتغيرات المستقلة
² R	Sig	F	Sig.	T	β	
.847	.000	403.31	.036	2.11	.112	التعلم التنظيمي
			.000	5.33	.319	رأس المال البشري
			.001	3.27	.203	المرونة الاستراتيجية
			.000	3.53	.212	المقدرات التكنولوجية
			.000	7.15	.383	التمكين

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين لعاملين تجاه تأمين المقدرات الجوهرية ترجع إلى العوامل الديموغرافية أو البيانات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). لمعرفة صحة الفرض من عدمه تم استخدام مقياس Mann-Whitney U للفروق الثنائية، مقياس Kruskal-Wallis H للفروق الثلاثية. تحليل معامل مان وتني Mann-Whitney U للتعرف على ما إذا كانت هناك أية فروق معنوية بين العاملين تجاه تأمين المقدرات الجوهرية ترجع إلى متغيري الجنس والحالة الاجتماعية؛ حيث أظهرت نتائج جدول (8) أن مدى المتوسط الحسابي لأجوبة عينة البحث يميل نحو الذكور 194.4 أكثر منه في الإناث 185.1 مما يدل على انتشار مفهوم المقدرات اجوهرية بين الذكور أكثر منها في الإناث. كما يتضح أيضاً أن مدى المتوسط الحسابي لفئة العاملين المتزوجين 188.8 أكثر منه لغير المتزوجين 174.8، وبالتالي فالتعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية والمقدرات التكنولوجية والتمكين التي يتمتع بها الذكور أو المتزوجين ربما تلعب دوراً أكثر فاعلية في زيادة معدلات المقدرات الجوهرية.

Mann-Whitney U جدول (8): تحليل الفروق بين عينة البحث وفقاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية

المتغير المستقل	أوجه الفروق بين عينة البحث		
	الجنس	عدد المقدرات	مدى المتوسط
تأمين المقدرات الجوهرية	ذكر	265	194.4
	أنثى	105	185.1
	الحالة الاجتماعية	عدد المقدرات	مدى المتوسط
	متزوج	283	188.8
	غير متزوج	87	174.8

كما تم إجراء تحليل معامل كروسكال والاس $H_{Kruskal-Walls}$ للتعرف على ما إذا كانت هناك أية فروق معنوية بين العاملين تجاه تأمين المقدرات الجوهرية ترجع إلى متغيرات السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري؛ حيث أظهرت نتائج جدول (9) أن مدى المتوسط لعينة البحث وفق السن يرتب تأمين المقدرات الجوهرية تنازلياً من الأكبر من 45 عام وحتى الأقل من 30 عام (197.9 ، 176.2 ، 172.3)، أي أنه كلما تقدم العامل في السن كلما زادت معدلات تأمين المقدرات الجوهرية ، الأمر الذي قد يرجع إلى أن العاملين الذين يزيد سنهم عن 45 عام قد تخلق لديهم نوعاً من الاستقرار الوظيفي أو قد يكون مطبقين أكثر لأبعاد تأمين المقدرات الجوهرية. وعن المستوى الإداري الذي يشغله العامل نجد نفس الترتيب التنازلي لتأمين المقدرات الجوهرية من المستويات التعليمية الأعلى حتى الأقل (248.4 ، 185.1 ، 182.6) ، أي أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعامل كلما ارتفعت لديه مستويات تأمين المقدرات الجوهرية ، وربما تعزى تلك النتيجة لعدة أسباب منها حصول العمالة ذات المستويات التعليمية المرتفعة على تمكين، أو ربما أن لديهم مقدرات تكنولوجية أو مرونة استراتيجية عن غيرهم أو تغطية تأمينية شاملة، مما ينعكس على شعورهم بتأمين المقدرات الجوهرية. وعلى صعيد سنوات الخبرة ، يوضح جدول (9) أيضاً أن مدى المتوسط الحسابي لأجوبة عينة البحث وفق سنوات الخبرة يرتب تأمين المقدرات الجوهرية تنازلياً من مستويات الخبرة الأعلى حتى الأقل (210.2 ، 193.7 ، 177.5)، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كلما زادت معدلات تأمين المقدرات الجوهرية والعكس.

جدول (9): تحليل الفروق Kruskal-Walls H بين عينة البحث تجاه تأمين المقدرات الجوهرية وفقاً لمتغيرات المستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري.

أوجه الفروق بين عينة الدراسة			المتغير المستقل
المتغير المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	السن
.000	197.9	60	أكثر من 45
	176.2	169	من 30 : 45
	172.3	141	أقل من 30
	مدى المتوسط	عدد المفردات	مستوى التعليم
	248.4	14	دراسات عليا
	185.1	166	مؤهل عال
	182.6	190	متوسط
	مدى المتوسط	عدد المفردات	سنوات الخبرة
	210.2	40	أكثر من 10 سنوات
	193.7	138	من 5 : 10 سنوات
	177.5	192	أقل من 5 سنوات

ومن خلال ما جاء في جدول (8) ، وجدول (9) فقد ثبت صحة الفرض الثالث الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عاملي اتجاه تأمين المقدرات الجوهرية ترجع إلى العوامل الديموغرافية أو البيانات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

4. النتائج:

إعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي السابق يمكن اعتماد مجموعة النتائج الشمولية التالية:

- انخفاض مستوى وعي العاملين إلى حد ما بأهمية تطبيق أبعاد المقدرات الجوهرية، وضرورة التأمين عليها، كمضانة لتحسين لأدائهم.
- يختلف تطبيق أبعاد المقدرات الجوهرية والتأمين عليها بين العاملين باختلاف الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة.
- حال تحققت شروط قابلية أي من مخاطر المقدرات الجوهرية للتأمين فإن لذلك مردود إيجابي في الحفاظ على تلك المقدرات وتنميتها.
- يضمن تأمين مخاطر المقدرات الجوهرية الجودة والتحسين المستدام لأداء الموارد البشرية بالفندق.

5. التوصيات

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، يمكن للباحثين تقديم مجموعة من التوصيات الفنادق في مصر:
- ضرورة تبني مفهوم وفلسفة المقدرات الجوهرية لما لها من تأثير إيجابي في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث توصل البحث لوجود ارتباط معنوي إيجابي بين المقدرات الجوهرية وأداء الموارد البشرية.
 - ضرورة استخدام طرق حديثة من أساليب تكنولوجيا متطورة في العمل، إضافة إلى جذب واستقطاب أفضل العاملين المهرة.
 - تضمين هيكل إدارة الفندق "مركز أو وحدة تحليل مخاطر" يكون من مهامه تحليل مخاطر المقدرات الجوهرية للوقوف على مدى قابلية كل من تلك المخاطر للتأمين من جهة، وقياس الهامش النسبي لمردود عائد التغطية التأمينية لكل من تلك المخاطر، ومن ثم دور كل منها في تحسين أداء الموارد البشرية بالفندق.
 - ضرورة الاهتمام بتطوير أداء الموارد البشرية من خلال تشجيعهم على تقديم الافكار الجديدة في الفندق وتحسين الجانب السلوكي لهم في أداء الأعمال المطلوبة منهم.
 - عقد دورات تدريبية لزيادة وعي العاملين بأهمية المقدرات الجوهرية ودورها في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف الفندق.

6. المراجع

1. أبو ليفه، س. (2016). دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. 64-7، 6(2) ،
2. الخمايسة، ع. س.، بدر، ش. م. &، أبو زهره، أ. (2019). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدي مرشدي ومرشحات مديرية تربية وتعليم منطقة عمان الثالثة دراسات في العلوم التربوية ، 46(1)، 253-270.
3. الشخيلي، م. &، الكبيسي، ص. (2011). دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق. مجلة جامعة أنباء للعلوم الاقتصادية والإدارية. 72-48، 3(6) ،
4. النجار، أ. ك.، رمضان، ا. &، الوكيل، ن. م. (2019). جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الابداعي للعاملين في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. 204-194، 16(1) ،

5. الياسري، أ.، الخالي، ع.، الحميري، ب. (2015). انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية. *مجلة أهل البيت*, 16(2), 244-293.
6. بورعدة، ح. ا.، &، دريس، ب. ن. (2015). أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة انتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 11(4), 841-868.
7. جابر، م.، &، سهليه، ب. (2017). أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة. *مجلة العلوم الاقتصادية*, 18(2), 67-86.
8. جيثر، س. ح.، &، جهاد، ع. ص. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية: بحث تطبيقي على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة. *مجلة العلوم الإدارية العراقية*, 1(2), 1-36.
9. خامسة، ل.، &، عمر، ب. (2018). دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار. *مجلة البشائر الاقتصادية*, 4(3), 146-162.
10. راضي، ج. (2013). المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة: دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية/التحف. *مجلة رؤى الاستراتيجية*, 14(6), 290-310.
11. صالح، ه. ع.، &، العجال، ع. (2020). نمط التغطية التأمينية كمدخل لتعزيز التنمية المستدامة للسياحة العربية. *الإستراتيجية والتنمية*, 250-272.
12. عيدان، أ. (2019). تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية. *مجلة جامعة بابل للعلوم النظرية والتطبيقية*, 27(1), 127-145.
13. كاظم، ص.، عبيد، ع.، &، مخيف، أ. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي: العلاقة والأثر. *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 10(33), 295-315.
14. محمد، ط. ب. (2015). تقييم و تحليل التنافسية السياحية لدول شمال إفريقيا وفق مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي (دافوس) خلال الفترة " (2005-2015) ، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا* ، p. ،
Retrieved July 11, 2017, from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1872>.
15. موسى، ص.، &، محمد، س. (2015). أثر بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في الفنادق الممتازة والأولى في بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 38(4), 93-108.
17. anderson, m., & reid, r. (2011). core competence definition and dynamics in the not - for-profit sector. sweden: master thesis in business administration, blekinge institute of technology.
18. barney, j. b., & hesterly, w. s. (2010). strategic management and competitive advantage: concepts and cases (3rd edition ed.). newjersey, usa: pearson education, inc., upper saddle river.

19. cardy, r. l., & gandz, j. (2007). be structured in managing talent, don't leave sustainable competitive advantage to change: development and learning in organizations. emerald group publishing limited, 31-34.
20. chen, h. m., & chang, w. y. (2010). the essence of the competence concept: adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. journal of management and organization, 16(5), 677-699.
21. elnagar, a. k. (2019). tqm and organizational culture in hospitality and tourism. german: scholar's press.
22. gomez-mejia, l. r., & balkim, d. b. (2012). management: people, performance change. pearson education. inc, usa.
23. heizer, j., render, b., & munson, c. (2017). perations management. sustainability and supply chain management. (1. ed, ed.) u.s.a: pearson education. inc.
24. helfat, c. (1977). know – how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of r&d. strategic management journal, 18(5), 339-360.
25. hitt, m. a., reland, r. d., & hoskisson, r. e. (2001). strategic management: competitiveness and globalization. south –western college publishing.
26. jamhour, m. s. (2010). the impact of core competence on organizational performance: an applied study on paint industry in the united arab emirates. in m. s. jamhour. thesis master in business administration faculty of business/ middle east university.
27. kabue, l., & kilika, j. (2016). firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: an integrative theoretical framework. journal of management and strategy, 7(1), 98-108.
28. krajewsk, l., & ritzman, l. (1996). operations management: strategy and analysis. addison – wesley publishing company usa.
29. marimuthu, m., arokiasamy, l., & ismail, m. (2009). human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics uluslararası sosyal ara_tirmalar dergisi. journal of international social research, 2(8), 201-213.
30. prahalad, c. k., & hamel, g. (1990). the core competence of the corporation. harvard business review, 23-31.
31. radomska, j. (2015). strategic flexibility of enterprises characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the thai economics. journal of business and management, 3(1), 345-358.

32. rothaermel, t. (2013). strategic management (3th ed ed.). new york: mcgraw-hill.
33. rothaermel, t. (2017). strategic management. (3. ed, ed.) new york: mcgraw-hill.
34. saleh, h. a., & junid, m. (2015). measuring health care\insurance employees' satisfaction level. insurance markets and companies: analyses and actuarial computations, pp. 45-57.
35. schreyogg, g., & kliesch, m. (2007). how dynamic can organizational capabilities are? towards a dual – process model of capability dynamization. strategic management journal, 28(2), 913-933.
36. sekaran, u., & bougie, r. (2013). research methods for business: a skill-builing approach (6th edition ed.). wiley, new york.
37. sudharatna, y., & li, l. (2009). learning organization mobile phone service industry. managing global transitions, 2(2), 337-346.
38. wheelen, t. l., & hunger, j. d. (2012). strategic management and business policy: toward global sustainability. (13th edition ed.). pearson prentice hall.
39. world economic forum. (2018). in depth: are prosperity, people and planet compatible? in the global competitiveness.
40. world tourism organization. (2019). over tourism? understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions. volume 2: case studies | executive summary.