

استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف وأثرها على الأداء التشغيلي
دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان

**Outsourcing Strategy in Hiring and Its Impact on
Operational Performance**

A Field Study on Five - Star Hotels in Amman City

إعداد الطالب

رامي خالد السيد النفري

إشراف

الدكتورة نهلة نهاد الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

آيار / 2019

التفويض

أنا الموقع أدناه "رامي خالد السيد النفري" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من

رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث

والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رامي خالد السيد النفري

التوقيع: 

التاريخ: 2019 / 6 / 22




قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف وأثرها على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية

على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان

وأجيزت بتاريخ 2019 / 5 / 27

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	رئيساً وعضواً داخلياً الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح
	الشرق الأوسط	مشرفاً الدكتورة نهلة نهاد الناظر
	الإسراء	عضواً خارجياً الدكتور مراد سليم عطيان

الشكر والتقدير

الشكر إلى الله الذي من علي بنعمه ويسر لي سبل النجاح فله الحمد حتى يبلغ منتهاه
ومن ثم إلى من حمل هم الأمة برسالة الإسلام محمد صلى الله عليه وسلم تسليماً كثيراً.
إن الشكر والتقدير قليل في حق من يجود بكرم الأخلاق ويسقي من بحر العلم إلي
مشرفتي د. نهلة نهاد الناظر التي لم تدخر جهداً في توجيهي نحو إنجاز رسالتي بشكها
ومضمونها الحالي فلها مني أخلص الأمانى بدوام التوفيق والنجاح.
كما يقتضي الواجب الأخلاقي أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة
الكريمة الذين بذلوا الكثير من الوقت والجهد في قراءة رسالتي.
كما لن أذع ذاكرتي تنسى الأساتذة الأفاضل الذين ما لبثوا أن زودوني بالعلم والمعرفة
من بداية رحلتي العلمية إلى نهايتها ولن أنسى أيضاً الأساتذة الأفاضل الدكتور سائدة عفانة
والدكتور سليم خنفر على ما قدموه من معرفة لإتمام رسالتي هذه.
وحتى تكون الخاتمة تفوح بمسكها فما يسعدني إلى أن أبدي محبتي لزملاء الدراسة.

والله ولي التوفيق

الإهداء

حين اكتملت لوحتي العلمية بقي الإهداء هنا لم يفكر العقل فالقلب تحرك ناطقا بإسميهما فهو مشطور إلى نصفين كُتب على أحدهما أمي والآخر أبي، فوصولي إلى هذه المرحلة العلمية هو ثمرة جهودهما، فكم كانت شحيحةً هذه السطور حين اختزلت ما يفيض القلب من حب لهما، فمنهما بدأ الربيع وفيهما ينتهي زهرة علم أهدبها لهما مع محبتي.

إلى من كبرنا معاً وأخذتنا شقاوة اللحظات في لهو وفرح وكان لهم في قلبي عظيم الأثر إخواني وأخواتي هديتي لكم تحية قلبية يغلفها كثير من الحب مع أمنياتي لكم بسداد الخطى والتوفيق.

إلى كل من وقف إلى جانبي من أهلٍ وأصدقاءٍ وأزروني في الشدة والرخاء وكانوا ضلعاً من دونه لا طعم للحياة فيكم أزين الخاتمة بأهدائكم سطور محبة في هذه الرسالة.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أسئلة الدراسة وفرضياتها
9	أنموذج الدراسة
10	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
11	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

15 المقدمة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
15 التزود الخارجي في التوظيف
20 الأداء التشغيلي
26 الدراسات السابقة العربية والأجنبية
41 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
42 الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
43 المقدمة
43 مجال الدراسة
43 منهج الدراسة
44 مجتمع الدراسة
44 عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها
46 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
48 المعالجات الإحصائية
49 صدق أداة الدراسة وثباتها
57 الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات
58 المقدمة
58 عرض النتائج
69 تحليل مدى ملاءمة البيانات لإختبار فرضيات الدراسة
70 إختبار فرضيات الدراسة
82 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
83 المقدمة
83 النتائج
87 التوصيات والمقترحات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
89	قائمة المراجع
90	أولاً: المراجع العربية
93	ثانياً: المراجع الانجليزية
99	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	1 - 3
50	معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف	2 - 3
51	مؤشرات الموائمة التامة لمقياس استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف	3 - 3
53	معاملات الارتباط بين أبعاد الأداء التشغيلي	4 - 3
54	مؤشرات الموائمة التامة لمقياس الأداء التشغيلي بأبعاده	5 - 3
56	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	6 - 3
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	1 - 4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تعزيز الخبرات في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	2 - 4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع جودة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	3 - 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع كلفة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	4 - 4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	5 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	6 - 4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	7 - 4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	8 - 4
69	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	9 - 4
72	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بأبعادها على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	10 - 4
75	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بأبعادها على التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	11 - 4
78	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بأبعادها على الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	12 - 4
81	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بأبعادها على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان	13 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
10	أنموذج الدراسة	1 - 1
22	أهمية الأداء التشغيلي	1 - 2
23	أهمية الأداء التشغيلي مركزاً على جانب مؤشرات الأداء	2 - 2
52	التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بفقراته	1 - 3
55	التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الأداء التشغيلي بفقراته	2 - 3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
100	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
101	أسئلة المقابلة	2
102	أسماء الأفراد الذين أجريت معهم المقابلات المفتوحة	3
103	أداة الدراسة (الاستبانة)	4

استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف وأثرها على الأداء التشغيلي

دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان

إعداد الطالب

رامي خالد السيد النفري

إشراف

الدكتورة نهلة نهاد الناظر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري إدارة الموارد البشرية ورؤساء قسم التوظيف والموظفين العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة عمان. أما عينة الدراسة فقد شملت على مديري إدارة الموارد البشرية ورؤساء قسم التوظيف والموظفين العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة عمان، والذين تم إختيارهم بشكل عشوائي والبالغ عددهم (95) فرداً. استخدمت الإستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على التسليم في فنادق

الخمسة نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الإنتاجية في فنادق الخمسة نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الخدمة في فنادق الخمسة نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام فنادق الخمسة نجوم في مدينة عمّان بالنظر إلى التزود الخارجي في التوظيف من منظور استراتيجي يتطلب تنفيذها وضع خطة بأهداف مقاسة. زيادة وتوسيع الاهتمام من قبل فنادق الخمسة نجوم في مدينة عمّان بالتزود الخارجي في التوظيف بما يلبي حاجة تلك الفنادق من الموارد البشرية الماهرة والكفوءة.

الكلمات المفتاحية: التزود الخارجي، التوظيف، الأداء التشغيلي، فنادق الخمسة نجوم.

Outsourcing Strategy in Hiring and Its Impact on Operational Performance

A Field Study on five – star Hotels in Amman City

Prepared by

Ramy Khaled Elsayed Elnafry

Supervisor

Dr. Nahla Nehad Al-Nazer

Abstract

The study aimed to investigate the impact of Outsourcing Strategy in Hiring on Operational Performance at five – star Hotels in Amman City. The study population included all HR managers, heads of hiring and staff working in five star hotels in Amman. The study sample included HR managers, heads of the hiring and staff working of the five-star hotels in Amman whom were randomly selected totalling (95) individuals. The questionnaire was used as a key tool for gathering information. To achieve the study objectives the study used descriptive analytical method through many statistical tools, most notably multiple regression analysis.

The study reached a number of results namely: there is a significant impact of Outsourcing Strategy in Hiring (Outsourcing cost in Hiring, Outsourcing quality in Hiring and Experience enhancement) on Operational Performance at five – star Hotels in Amman City at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant impact of Outsourcing Strategy in Hiring (Outsourcing quality in Hiring and Experience enhancement) on delivery at five – star Hotels in Amman City at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant impact of Outsourcing Strategy in Hiring (Outsourcing cost in Hiring, Outsourcing quality in Hiring and Experience enhancement) on

productivity at five – star Hotels in Amman City at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant impact of Outsourcing Strategy in Hiring (Outsourcing quality in Hiring and Experience enhancement) on service at five – star Hotels in Amman City at level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommends that the need for five-star hotels in Amman to consider the outsourcing in hiring from a strategic perspective requires the implementation of a plan with measured objectives. Increase and expand the interest of the five star hotels in Amman city by providing Outsourcing Strategy in Hiring to meet the need of these hotels of human resources skilled and efficient.

Keywords: Outsourcing, Hiring, Operational Performance, Five Star Hotels.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أسئلة الدراسة وفرضياتها

أنموذج الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

يسعى هذا الفصل إلى تأسيس إطار فكري لخلفية الدراسة وأهميتها من خلال إيضاح مشكلة الدراسة الحالية، أهدافها وأهميتها، أسئلتها وفرضياتها، أنموذجها .. حدودها ومحدداتها، وأخيراً، مصطلحاتها وتعريفاتها الإجرائية.

المقدمة

عُد الأداء التشغيلي من المفاهيم الأساسية التي ركزت عليها الدراسات والأدبيات وقد تباينت وتعددت مفاهيم الأداء التشغيلي على وفق الأهداف المراد تحقيقها على إختلاف الحقول المدروسة والمبحوثة. كما تباينت مؤشرات قياس الأداء التشغيلي التي تعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه في استثمار مواردها المتاحة.

فالأداء التشغيلي يعد أحد الأركان الأساسية للمفهوم الواسع لأداء الأعمال الذي يقاس من خلال مؤشرات الحصة السوقية وجودة المنتج وتقديم منتجات جديدة (Paladino, 2007). إذ أكد Michael (2003) إلى أن توحيد مؤشرات الأداء التشغيلي يعود بالنفع للمنظمات، فالمنظمة تحتاج إلى استعمال مؤشرات الأداء التشغيلي لتوجيه ونمو الأعمال، هذا وأن مؤشرات الأداء التشغيلي هي اللغة المشتركة، لذلك من الضروري محاولة وضع تعاريف لمناقشة الأداء التشغيلي ومقارنة الأداء بين المنظمات وبين الكيانات ضمن المنظمة نفسها (ادريس والغالي، 2009).

ومع التقدم والتطور والتغيرات المستمرة والمنافسة الحادة على الموارد البشرية، جعل العديد من المنظمات بالعمل على تخفيض تكاليفها والاستفادة من فرص جديدة، من خلال الإستخدام الأمثل للموارد سواء كانت داخلية أو خارجية لتقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية والعمل على تحسين

أدائها ورفع مستوى جودة الخدمات لديها (Jain, 2014)، الأمر الذي شجع المنظمات بالتركيز على استراتيجيات التزود الخارجي للاستفادة من الكفاءات البشرية الخارجية لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية (Masawanga, 2015)، إذ أصبحت استراتيجية التزود الخارجي للموارد البشرية واحدة من الاستراتيجيات الهامة في العديد من المنظمات والتي لاقت إهتماماً كبيراً في السنوات الخمس الأخيرة (Golafshani & Samadzadeh, 2017).

لقد شهدت استراتيجية التزود الخارجي للموارد البشرية نمو سريعاً خلال الآونة الأخيرة بسبب البقاء على قيد الحياة وتحقيق الربحية في البيئة التنافسية، إذ أن استراتيجية التزود الخارجي للموارد البشرية ليست بالمهمة السهلة والبسيطة (Sandhu; Shamsuzzoha & Helo, 2018). فهي فكرة تعكس توليد قيمة إضافية من خلال تركيز موارد المنظمة وجهودها على كفاياتها الجوهرية وتوظيف خبراء خارجيين فعالين للقيام بالأنشطة غير الأساسية (Ndubisi & Umar, 2018). وقد أكدت دراسة (Savino 2016) بأن التزود الخارجي للموارد البشرية يحقق للمنظمة ما حددته من أهداف على المستوى الكلي. وبسياق آخر، فقد أوضحت دراسة كل من (Gottardello & Valverde 2018) بأن هناك إهتمام متزايد بالتزود الخارجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال. ووفقاً لهذه الأهمية المتعاظمة لموضوع التزود الخارجي للموارد البشرية، حيث أظهرت دراسة (Çiçek & Özer 2011) بأن التزود الخارجي للموارد البشرية يؤثر على الأداء التنظيمي. وبنفس السياق، أكدت دراسة (Olannye & Okoro 2017) على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التزود الخارجي للموارد البشرية والأداء التنظيمي بالإشارة لذلك بأن التزود الخارجي للموارد البشرية يعزز الأداء المنظمي. وأظهرت دراسة (Clifford; John; Richard & James 2017) بأن التزود الخارجي للموارد البشرية يؤثر على الأداء التنظيمي. كما أن استراتيجية التزود الخارجي تؤدي إلى زيادة الربحية في المنظمات الصغيرة مقارنة مع المنظمات ذات الأحجام

الأخرى (Munjaj; Requejo & Kundu, 2018)، إذ أن غالبية المنظمات العالمية تقوم بالإستعانة بمصادر خارجية مختلفة لمنظماتها لتوفير الوقت والتكلفة والموارد الفكرية وبالتالي الاستفادة من الكفايات الأساسية لإستراتيجياتها التنافسية الأساسية وإعادة توجيه طاقاتها نحو التركيز على أنشطتها الأساسية (Awe; Kulangara & Henderson, 2018).

وفي ضوء ما تقدم ونظراً للدور المهم الذي يقوم به قطاع الفنادق، باعتباره واحداً من القطاعات المهمة والرافدة لمعالم الإقتصاد الأردني، فإنه بات من الضروري على هذه الفنادق إيلاء أهمية لاستراتيجية التزود الخارجي للموارد البشرية، مع إعطاء التغيرات البيئية المحيطة لعملها أهمية لما لها من تأثيرات على إنجاز أعمالها.

وإستناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن هذه الدراسة الحالية تسعى إلى بيان أثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.

مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال بصورة عامة والفنادق بصفة خاصة تحديات متزايدة فيما يرتبط بمصادر توظيف الموارد البشرية، فتلجأ إلى التزود الخارجي Outsourcing باعتباره قرار استراتيجي يستخدم إستجابة لبيئة الأعمال التنافسية، إذ لا تستطيع معظم المنظمات تقديم متطلبات بمواصفات عالمية لتكون قادرة على المنافسة والمحافظة على الميزة التنافسية لديها، الأمر الذي يجعلها تستعين بالتزود الخارجي لأنشطتها وخدماتها (Sandhu; Shamsuzzoha & Helo,2018). كما أن التزود الخارجي للموارد البشرية يمكن أن يقلل التكاليف ويزيد من جودة الخدمات وزيادة الحوافز لمقدمي الخدمة وسهولة الوصول إلى الخبراء في المجالات المتخصصة، إذ تتطلب العديد من خدمات الموارد البشرية خبرة متخصصة للقيام بعمل ما

وبالتالي تحتاج في بعض الأحيان للإستعانة بالتزود الخارجي (Klaas; McClendon and Gaaney, 2001).

وبالإستناد إلى نظرية تكاليف المعاملات، عندما تقوم المنظمة بدمج وظائفها التشغيلية يجب اتخاذ قرار التزود الخارجي لهذه الوظائف في المنظمة، إذ من الضروري إنشاء قيمة ثابتة أو حمايتها من خلال التزود الخارجي في التوظيف، وتركيز المنظمة بشكل أفضل على أنشطتها الأكثر قيمة وبالتالي تعظيم الفعالية المحتملة لتلك الأنشطة التي تساعد على تخفيض التكاليف والحد من الاستثمار في المرافق والمعدات والقوى العاملة، وينعكس ذلك ايجابياً على الأداء التشغيلي للمنظمة (Jiang; Frazier and Prater,2006). ووفقاً لذلك، بلور الباحث مشكلة دراسته الحالية من خلال إجراء (3) مقابلات مفتوحة (ملحق 2) أجراها الباحث مع بعض مدراء وموظفين إدارة الموارد البشرية في فندق دبليو وروتانا والهوليدي ان (ملحق 3) والاستفسار منهم عن واقع ممارسة استراتيجية التزود الخارجي ومعرفة المشاكل التي تواجههم ومدى تطبيقها في التوظيف إضافة إلى تأثيرها على الأداء التشغيلي، وتبين بأن هنالك بعض المشاكل التي تواجههم وتتمثل بتغيرات بالتكاليف وصعوبة في مراقبة الجودة وبعض من المخاطر الأمنية المحتملة من الإستعانة بمصادر خارجية في التوظيف وبعض المشاكل المتعلقة بالموردين وبعض الصعوبة بإيجاد الخبرات والتكنولوجيا المطلوبة. إضافة إلى أن عدم الممارسة الصحيحة لاستراتيجية التزود الخارجي يؤدي إلى الصعوبة في معرفة مستويات الأداء التشغيلي للفنادق محل الدراسة.

وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس الآتي:

هل تؤثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الأداء التشغيلي (التسليم، الإنتاجية والخدمة) في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان؟.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان أثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. بناء إطار نظري لموضوعات الدراسة الحالية (استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف والأداء التشغيلي) ومتغيراتها من خلال تتبع إنجازات الأدبيات المتخصصة.
2. التعرف على واقع استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.
3. تحديد مستوى الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.
4. بيان أثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف و تعزيز الخبرات) على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.
5. التعرف على أثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف و تعزيز الخبرات) على التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.
6. تحديد أثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف و تعزيز الخبرات) على الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.

7. بيان أثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية من طبيعة الموضوع الذي تناولته حيث أنها تناولت موضوع (استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف) والتي تعد من الموضوعات المعاصرة. وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة الحالية من خلال:

الأهمية النظرية، والمتمثلة في:

1. المساهمة في تسليط الضوء على مفهوم كل من استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف والأداء التشغيلي لتكتسب أهميتها بوصفها امتداداً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع.

2. محاولة الربط والتفاعل بين استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف والأداء التشغيلي من أجل اكتشاف نوع العلاقة والتأثير.

الأهمية العملية، والمتمثلة في:

1. الإفادة من زيادة الإهتمام باستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بالفنادق محل الدراسة في ظل بيئة متغيرة المعالم ومتسارعة الأحداث.

2. توفير معلومات تساعد المسؤولين في الفنادق محل الدراسة لتعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الخلل.

أسئلة الدراسة وفرضياتها

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي والأهداف المحددة لها، تم صياغة الأسئلة

الآتية:

السؤال الأول: ما واقع استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان؟

السؤال الثالث: هل تؤثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، وجودة التزود الخارجي في التوظيف، وتعزيز الخبرات) على الأداء التشغيلي (التسليم، والإنتاجية، والخدمة) في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان؟.

يشتمل منه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل تؤثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، وجودة التزود الخارجي في التوظيف، وتعزيز الخبرات) على التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان؟

السؤال الفرعي الثاني: هل تؤثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، وجودة التزود الخارجي في التوظيف، وتعزيز الخبرات) على الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان؟

السؤال الفرعي الثالث: هل تؤثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، وجودة التزود الخارجي في التوظيف، وتعزيز الخبرات) على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان؟

وعليه، وإعتماداً على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

HO: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، وجودة التزود الخارجي في التوظيف، وتعزيز الخبرات) على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

يشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية:

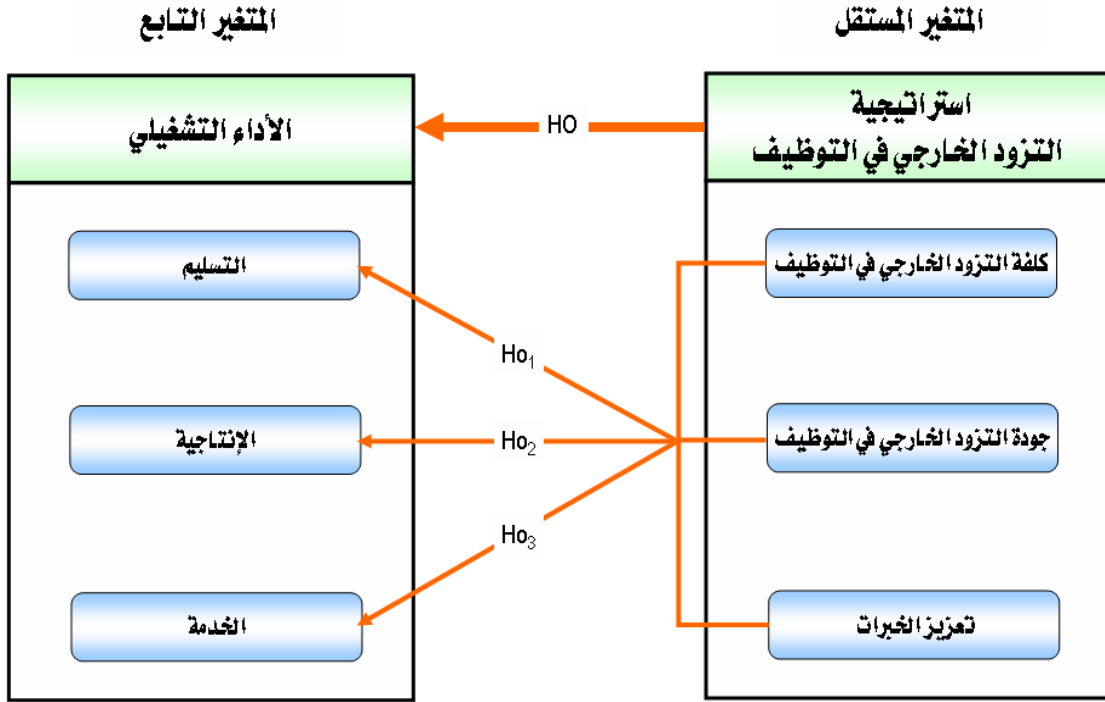
HO₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، وجودة التزود الخارجي في التوظيف، وتعزيز الخبرات) على التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

HO₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، وجودة التزود الخارجي في التوظيف، وتعزيز الخبرات) على الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

HO₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، وجودة التزود الخارجي في التوظيف، وتعزيز الخبرات) على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

(1 - 6): أنموذج الدراسة

يُصوّر الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة المتضمن متغيرين، الأول مستقل والمتضمن استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف، والثاني تابع وهو الأداء التشغيلي.



شكل (1 - 1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث بالإستناد إلى Machogu; Wanjala; Otieno & Kibe (2017) و Nazeri; Gholami and Rashidi (2012) لقياس استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف. كما تم الإستناد إلى Kenyon; Meixell and Westfall (2015) و Silva & Ferreira (2017) لقياس الأداء التشغيلي.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم في مدينة عمان والبالغ عددها (19) فندق، وهي الماريوت، روتانا، بريستول، كراون بلازا، فيرمونت، فور سيزونز، جراند حياة، هوليداي إن، إنتر كونتنتنتال، كمبنسكي، لاند مارك، لو جراند عمان "لو ميريديان"، لو رويال، شيراتون، ألف ليلة، روتانا بوليفارد، ذا هاوس بوتيك سويتس، ريجنسي بالاس، دبليو.

الحدود البشرية: مديري إدارة الموارد البشرية كافة ورؤساء قسم التوظيف والموظفين العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة عمان.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر يناير ولغاية ابريل من عام 2019.

محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة الحالية على الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة عمان وهذا ما يجعل صعوبة تطبيقها على المنظمات الإنتاجية.

2. تطبيق الدراسة الحالية على الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة عمان وهذا يجعل تعميم نتائجها على تصنيفات الفنادق الأخرى.

3. تطبيق الدراسة الحالية داخل الأردن وبالتالي قد يصعب تطبيقها على الفنادق خارج الأردن.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الاستراتيجية Strategy: مجموعة حزم من ممارسات إدارة الموارد البشرية تتصف بالإتساق داخلياً (Armstrong, 2006).

وتُعرف إجرائياً بأنها مجموعة الأنشطة والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في

فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.

التوظيف Hiring: عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية والتي تبدأ بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين (Loo & Beh, 2013).

ويُعرف إجرائياً بأنه استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتمثل مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان لاستقطاب مرشحين للعمل لديها والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهدافها والاختيار فيما بينهم وتعيينهم.

التزود الخارجي Outsourcing: عبارة عن الإستعانة بمصادر خارجية من خلال إتفاق تقوم فيه المنظمات بتوظيف أفراداً ليكونوا مسؤولين عن إنجاز أنشطة او نشاط معين (Johnson; Wilding & Robson, 2014).

ويُعرف إجرائياً بأنه ممارسة إدارية تقوم بها فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان بتوظيف أفراداً من خارج الفندق لأداء خدمات أو أنشطة معينة لها. وتم قياسها من خلال:

كلفة التزود الخارجي في التوظيف: المقدار المالي الذي تدفعه فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان لتوظيف كفاءات بشرية من المصادر الخارجية.

جودة التزود الخارجي في التوظيف: قدرة فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان على الإستفادة من جودة الخبرات والمهارات المتوافرة لدى الكفاءات الخارجية.

تعزيز الخبرات: قدرة فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان على تعزيز خبراتها جراء توظيفها كفاءات بشرية من المصادر الخارجية.

الأداء التشغيلي Operational Performance: النتائج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة ومواردها ويتمثل بإمكانية المنظمة من الحصول على أفراداً جيدين والاحتفاظ بالنتائج التنظيمية الجيدة (Silva & Ferreira, 2017).

ويعرف إجرائياً بأنه الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات متلقي الخدمة من خلال استحداث وابتكار خدمات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات متلقي الخدمات. وسيتم قياسها من خلال:

التسليم: قدرة فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان على الإستجابة بسرعة للخدمات المطلوبة من قبل النزلاء وتحديد إحتياجاتهم المستقبلية.

الإنتاجية: قدرة فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان على الإستخدام الأمثل لمواردها المتاحة في تقديم الخدمات الفندقية.

الخدمة: قدرة فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان على تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

التزود الخارجي في التوظيف

الأداء التشغيلي

الدراسات السابقة العربية والأجنبية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

خُصت محتويات هذا الفصل ومعلوماته لمناقشة المؤشرات النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال بيان مفاهيمها وأهميتها وأبعاد قياسها، بعد ذلك تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وأخيراً، بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

التزود الخارجي في التوظيف أولاً: مفهوم التوظيف والتزود الخارجي

تعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي من المفترض على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات إنجازها، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية للمنظمة (الهيبي، 2003). فقد أوضح (Armstrong 2009) بأن التوظيف يمثل مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد. فيما حدد (Mondy 2012) التوظيف بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها تجهيز المنظمة وإدارة الموارد البشرية بما تحتاج إليه من المؤهلات والقدرات والمعارف والتوقعات والقيم المنسجمة مع خصائص المنظمة وخصائص الفرد الذي سيتم توظيفه.

في حين عرف كل من (Ivancevich & Konopaske 2012) التوظيف بأنه مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لاجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم أفراداً عاملين جدد. أما قريش وبوخرص (2018) فحدد التوظيف بأنه عملية إستقطاب واختيار الأفراد القادرين والراغبين في العمل وفق المعايير لشغل الوظائف الشاغرة.

وبالرغم من تزايد الاهتمام بموضوع التوظيف فإن ضرورة جذب واستبقاء الموظفين أفضل بالنسبة إلى المنافس، وتعتبره العديد من المنظمات أولوية واستراتيجية طويلة الأمد مع التركيز على تحقيق ميزة تنافسية من خلال موارد مخصصة داخل المنظمة، وتم تحديد بأن هذه الأهداف يجب أن تكون مدعومة بالممارسات الفعالة المتعلقة بالتوظيف والاختيار في دعم هذه الأهداف (Johnson, Wilding & Robson,2014).

ومما سبق يرى الباحث بأن الهدف الأساس من التوظيف هو توفير الأفراد العاملين المؤهلين بصورة ملائمة لاشغال الوظائف في المنظمة وتمتد أبعاد هذه الوظيفة لتشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديدها وكيفية الحصول عليها. كما تتمثل أبعادها لتشمل استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب موضوعة للاختيارات وتعيينهم في الوظائف التي تتوافر لديهم شروط شغلها.

ويؤكد (Armstrong 2004) أن الخيارات الفرعية الخاصة بالتوظيف تتراوح ما بين الانتقاء من داخل المنظمة أو خارجها وإعطاء الصلاحية للمشرفين المباشرين في اتخاذ قرارات التعيين مباشرة، أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية وتكوين درجة من التوافق

بين المتقدمين للعمل والمنظمة، وتعيين أكثر الأفراد إماماً بمتطلبات العمل من خارج المنظمة بصرف النظر عن الاعتبارات الشخصية.

ويشدد (2010) Abu Tayeh بأنه يجب ان يتم رسم استراتيجية للتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين. وحالما يتم وضع استراتيجية توظيف للموارد البشرية، فإن على المديرين ان يستمروا في تقويم حاجات الموارد البشرية لكي تضمن ان المنظمة ستتمكن من الاستمرار في الحصول على الأفراد المناسبين لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية (Chan & Kuok, 2010).

ويدخل ضمن استراتيجية التوظيف عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم الى إدارة المنظمة والى زملاء العمل، فضلا عن إعطاءهم فكرة عن المهام الوظيفية التي سيقومون بأدائها بالإضافة إلى إحاطتهم علماً بأهداف وسياسات المنظمة (Sheikh, et al., 2009).

لقد أصبح التزود الخارجي من أكثر مصادر التوظيف شيوعاً في السنوات الأخيرة، مما يؤدي الى تحسين الأداء وفاعليته (Edvardsson & Teitsdottir, 2015). إذ حدد (Denisi & Griffin مفهوم التزود الخارجي بأنه عملية التوظيف الخارجي للتعامل مع المتطلبات الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر أكثر كفاءة من التوظيف الداخلي.

عرف (2002) Turnbull التزود الخارجي في التوظيف بأنه تحمل مسؤولية نشاطات مختلفة من أنشطة وظيفة الموارد البشرية من جهة خارجية.

وحدد (2005) Davidson التزود الخارجي في التوظيف بأنه الإستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية لمساعدة المنظمة على تحديد مسارها والتركيز على تحقيق مستويات أداء عالية.

وهي عبارة عن الإستعانة بمصادر خارجية من خلال إتفاق تقوم فيه المنظمات بتوظيف أفراداً ليكونوا مسؤولين عن إنجاز أنشطة او نشاط معين (Johnson; Wilding & Robson, 2014).

أما (Wirunphan (2016) فأكد بأن التزود الخارجي في التوظيف عبارة عن مجموعة حزم خدمية مقدمة إلى المنظمات تتضمن الإستعانة بأفراد موهوبين لمساعدة المنظمة بتحقيق أهدافها. وعليه يرى الباحث بأن التزود الخارجي للموارد البشرية ممارسة إدارية تقوم بها المنظمات بتوظيف أفراداً من المصادر الخارجية لأداء خدمات أو أنشطة معينة لها.

ثانياً: أهمية التزود الخارجي في التوظيف وأهدافه

يشير (Noe, et al., (2012 إلى أنه من الممكن التوظيف من المصادر الخارجية بعد تطوير استراتيجية نظامية جيدة للتأكد من تفاعل أنشطة التزود الخارجي في التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة. فعلى سبيل المثال اذا كان العمل هو استخدام استراتيجية النمو فإن استراتيجية التوظيف يجب ان تعتمد على الاستقطاب الخارجي، واختيار أعداد من العاملين الكفويين، ولكن في حالة كان العمل هو استراتيجية التخفيض، فإن استراتيجية التوظيف ستركز بدلا من ذلك على تحديد أي العاملين سيتم ابقاءهم وقرار احتفاظهم بوظائفهم، حيث أن أبرز الأسباب للترزود الخارجي هو السماح للمنظمات بالتركيز بشكل أفضل على الكفاءات الأساسية ويرجع ذلك إلى المنافسة الشديدة، مما يجبر المنظمات على إعادة تقسيم وتوجيه للموارد الشحيحة نحو وظائفها الأساسية التي يمكنها من التوسع، ومن الأسباب الأخرى التي يستشهد بها على نطاق واسع فيما يتعلق بالترزود الخارجي هو الحصول على موارد ومهارات فريدة من نوعها وقدرات تملكها منظمات أخرى (Edvardsson & Teitsdottir, 2015).

وشدد الطائي وآخرون (2006) بأن التزود الخارجي في التوظيف يُمكن المنظمة من:

1. التقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات وقابليات ومعارف جديدة لم تكن موجود سابقاً.

2. إقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية وغير ملائمة في المنظمة.

3. تخفيض كلفة إعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

4. إدخال طرق وأساليب صناعية جديدة يمكن للمنظمة الاستفادة منها.

أما (Rana, et al., 2011) فأكد على أن أهداف التزود الخارجي في التوظيف تتمثل في:

1. تعزيز قيمة المنظمة، وذلك بتحويل إنتباهها إلى الكفاءات البشرية التي تحقق من خلالها الأفضلية وبذلك تعزز من قيمة خدماتها المقدمة.

2. زيادة السرعة، فمع تسارع وتيرة التغيير في العمل، فالمنظمات تدرك أنها تحتاج إلى تغيير كبير في الطريقة التي تؤدي بها الموارد البشرية أدوارها وبالتالي قدرتها على الإستجابة مما يتطلب منها التزود الخارجي بالموارد البشرية الماهرة والكفوءة.

3. خفض التكاليف، التي من الممكن حدوثها من أنشطة الموارد البشرية، وتتم بطريقتين، الأولى، تتمثل في تحسين كفاءات الموارد البشرية المقدمة للخدمة. الثانية، المرونة في تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة من خلال عمل الموارد البشرية.

ثالثاً: أبعاد التزود الخارجي في التوظيف

حدد الباحث أبعاد التزود الخارجي في التوظيف في دراسته الحالية بالإستناد إلى (2017)

Machogu; Wanjala; Otieno & Kibe و (Nazeri; Gholami & Rashidi (2012) وهذه الأبعاد تمثلت في

كلفة التزود الخارجي في التوظيف والتي تعكس مقدار الوفر المالي الذي تحققه المنظمات نتيجة

لتوظيف كفاءات بشرية من المصادر الخارجية المتعددة (Nazeri, et al., 2012). جودة التزود الخارجي في التوظيف التي توضح جودة الخبرات والمهارات التي يملكها الافراد الموهوبين الذين تم توظيفهم من من المصادر الخارجية المتعددة (Machogu, et al., 2017). وأخيراً، تعزيز الخبرات التي تعكس قدرة المنظمات على تعزيز خبراتها جراء إستقطاب وتوظيف كفاءات بشرية من المصادر الخارجية المتعددة (Nazeri, et al., 2012).

الأداء التشغيلي

أولاً: مفهوم الأداء والأداء التشغيلي

حدد الأداء بأنه نتائج المنظمة المحددة، والمتضمنة مؤشرات الأداء المالي، ومؤشرات الأداء السوقي ومؤشرات الأداء المرتبطة بأصحاب المصلحة (Richard, et al., 2009). وهو درجة تحقيق المنظمة لرسالتها (Shahzad, et al., 2012). وهناك من عرفه بأنه النتائج النهائية لنشاطات المنظمة (Wheelen & Hunger, 2012).

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية. تسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لأدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل، لذلك صنفت مجالات الأداء إلى مجال الأداء المالي، مجال الأداء التشغيلي ومجال الفاعلية التنظيمية. وفي الدراسة الحالية حدد الباحث في دراسته مجال الأداء التشغيلي للدراسة والبحث (إدريس والغالبي، 2009).

مثل الأداء التشغيلي Operational Performance المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحقّقه في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية، والمعلوماتية المتاحة لها (الجبوري، 2009).

كما يمثل الأداء التشغيلي بمجموعة الأولويات التنافسية مثل السرعة في التسليم التي تمكن المنظمات من قياس أدائها التشغيلي (الصمادي والجوارنة، 2011).

ويشير الأداء التشغيلي أيضاً بأنه الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، ويعد من الأمور المهمة للعديد من المنظمات الذي يشكل هدفاً من أهدافها عن طريق استخدامها للموارد بمختلف أنواعها وبأسلوب كفاء، فالأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة كونه يمثل مقياساً للتعرف على مدى جدارة المنظمة وتفوقها (ياسين ونايف، 2012).

ويرى الباحث بأن الأداء التشغيلي يمثل الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمات لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات متلقي الخدمة من خلال استحداث وابتكار خدمات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات متلقي الخدمات.

ثانياً: أهمية الأداء التشغيلي وأهدافه

أكد التميمي (2006) بأن للأداء التشغيلي أهمية كبيرة، تتجلى في:

1. بناء مجموعة مؤشرات قياس قصيرة وطويلة الأجل بشكل جيد ومناسب يمكن أن تواكب الخطة الاستراتيجية للمنظمة والتي تعرف الأهداف الاستراتيجية القصيرة وطويلة الأجل وآليات تنفيذ هذه الأهداف.

2. أن مؤشرات القياس المتفق عليها في القياس لها أثر كبير في توجيه سلوكيات العاملين والمديرين والتركيز على النشاطات المهمة والمحورية الواجب القيام بها لإنجاز المهام الأساسية للمنظمة.

3. قياس فاعلية الأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

والشكل (2 - 1) يوضح أهمية الأداء التشغيلي.

بناء مجموعة مؤشرات قياس قصيرة وطويلة الأجل



المصدر: إعداد الباحث إستناداً إلى ما أورده التميمي، نهضة. (2006). العلاقة بين مؤشرات الطاقة الانتاجية وتصميم المخرجات واثرها في أداء العمليات: داسة حالة في شركة ديالى العامة للتجهيزات الكهربائية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.

شكل (2 - 1)

أهمية الأداء التشغيلي

ويحدد كل من Bhattacharya and David (2018) أهمية الأداء التشغيلي بالتركيز على

جانِب مؤشرات الأداء، وذلك بكونه:

1. يساعد المنظمة في عمل تقييمات ذاتية لجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها وتحديد

نقاط القوى لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

2. الإلتزام بمجموعة مؤشرات القياس التي يتطور على أساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمساءلة.
3. عد نتائج مؤشرات القياس جزءاً من نظام المعلومات لجميع مستويات المنظمة لتعد هذه المعلومات أساساً لتغيير الخطط الاستراتيجية.
4. زيادة القدرة التنبؤية في تحليل الإتجاه إعتماًداً على معلومات مؤشرات القياس لمختلف المستويات الإدارية.
5. وضع مجموعة من مؤشرات القياس التي يعتمد عليها بين جميع إدارات وأقسام المنظمة ومشاركة الجميع في تحقيقها.

وكما هو موضح بالشكل (2 - 2).



المصدر: إعداد الباحث إستناداً إلى ما أورده

Bhattacharya, A and David, D. (2018). An empirical assessment of the operational performance through internal benchmarking: a case of a global logistics firm. **Production Planning & Control: The Management of Operations**, 29 (7), 614-631.

شكل (2 - 2)

أهمية الأداء التشغيلي مركزاً على جانب مؤشرات الأداء

ووفقاً لكل من صكبان والرحيم (2015) فإن أهداف الأداء التشغيلي تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الواسعة لأصحاب المصالح لكونها تمثل مرتكزاً مهماً في قرارات العمليات لأنها تعمل على تلبية متطلبات العملاء وتحقيق القدرة التنافسية.

ثالثاً: أبعاد الأداء التشغيلي

حدد الباحث أبعاد الأداء التشغيلي في دراسته الحالية بالإستناد إلى ما حدده (2015) Kenyon; Meixell & Westfall و Silva & Ferreira (2017) وهذه الأبعاد تمثلت في:

1. التسليم

ويقصد به وجود الرغبة في المساعدة الفورية للنزلاء وتزويدهم بالخدمة، ويتجسد هذا في سرعة تقديم الخدمة وكيفية التعامل مع متطلبات النزلاء (الشكاوي والأسئلة) لان التعامل الجيد في توفير الخدمة وحل المشكلات يعطي النزلاء مؤثر ايجابي يقضي على حالة الشك والقلق التي قد يتعرض لها في الانتظار (Johnson & Scholes, 2012). ويؤكد إدريس والغالبي (2009) بأن المهارة الحاسمة والمهمة للحصول على النزلاء والإحتفاظ بهم تكمن في القدرة على الإستجابة السريعة لطلب النزلاء، حيث أن التأخير في تقديم الخدمة يؤدي إلى خسارة النزلاء.

ويرى Daniela (2014) إن سرعة التسليم تعني الرغبة في استعداد الفندق لتقديم خدمة

للنزيل بسهولة، والتي تبرز من وجهة نظر الفنادق من خلال:

1. أداء الخدمة بالسرعة القصوى .
2. إنجاز الخدمة بأقل من الوقت المتوقع لها من النزيل.
3. كيفية مواجهة المشاكل وحلها بأقصى سرعة ممكنة.

2. الإنتاجية

حظيت الإنتاجية بإهتمام واضح في الأدب الإداري لما لها من أهمية بارزة في النواحي الاقتصادية (هنية، 2005). فالإنتاجية مقياس لحسن إستغلال الموارد لإنتاج السلع وتقديم الخدمات (اللامي والبياتي، 2008). إذ أوضح المنصور (2010) بأن الإنتاجية مؤشر قياس مفعم بالحيوية للأداء الإقتصادي حيث تستخدم عادة لوصف مستوى أداء وحدة الإنتاج من حيث إستخدامها لموارد المدخلات في توليد المخرجات، أي أنها نسبة المخرجات التي تنتجها إلى المدخلات التي تستخدمها. وتتمثل أهم مؤشرات الإنتاجية بإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال (الطويل، 2010).

ووفقاً لرأي (Bansal 2010) فإن الإنتاجية ليست غاية في حد ذاتها بل هي في الواقع آلية تحسين جودة الحياة المادية.

3. الخدمة

هناك العديد من التعريفات للخدمات التي تم وضعها من قبل الكتاب والباحثين في مجال الخدمات. إذ أوضح (Urban 2009) أن الخدمة هي حلقة في سلسلة اتصال الزبائن والتي من خلالها يحصل على الانطباع حول الخدمات المقدمة من قبله، فالزبائن لا يريدون الخدمات، وإنما يريدون إيجاد الحلول لمشكلاتهم أو الإشباع لحاجاتهم أو المنافع لمتعتهم، ومن ثم فإن المنظمة الخدمية تخلق القيمة من خلال إيجاد الحلول لإرضاء الزبائن أو تحقيق المنافع لهم، والعملية التي تقوم بكل هذا تدعى الخدمة.

ويمكن النظر إلى الخدمة من ثلاث زوايا، هي (Liang; Tseng & Lee, 2010):

1. جوهر الخدمة: أي مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدف العميل تحقيقها من وراء طلبه الخدمة.

2. الخدمة الحقيقية: وهي مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة وهذا البعد يرقى بمضمون الخدمة وجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى العملاء وتوقعاتهم.

3. الخدمة الداعمة (المعززة): وتمثل مضموناً خدمياً متكاملًا، وتشير إلى جوهر الخدمة وحقيقتها، فضلاً عن مجموعة من الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها.

الدراسات السابقة العربية والأجنبية

- دراسة (2006) Jiang, Frazier & Prater بعنوان: " Outsourcing effects on Firms"

"Operational Performance"

هدفت الدراسة الى إجراء بحث عن تأثير التزود الخارجي على مقاييس الأداء التشغيلي على مستوى المنظمة وتقديم أدلة حول التأثيرات الخارجية على كفاءة التكلفة، الإنتاجية، الربحية للمنظمة، أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (51) منظمة تم تداول أسهمها من قبل جهات خارجية، وتوصلت الدراسة إلى أن التزود الخارجي يمكن أن يحسن من كفاءة التكلفة للمنظمة وتحسين إنتاجيتها من خلال التزود الخارجي، وأوصت الدراسة الى إجراء مزيد من البحوث حول التحقق من عوائد التزود الخارجي وتأثيرها على المنظمة.

- دراسة (2007) Johansson & Berkvist بعنوان: " Evaluating Motivational"

"Factors Involved at Different Stages in an IS Outsourcing Decision Process"

هدفت الدراسة الى تقييم العوامل التي تدخل في مراحل مختلفة في عملية اتخاذ قرار الاستعانة بمصادر خارجية، أجريت في السويد، تم استخدام منهج دراسة الحالة لمنظمة (Melo)

المراسلة والخدمات اللوجستية. تكونت العينة من خلال عمل مقابلات مع رئيس قسم المعلومات والرئيس التنفيذي للمنظمة وبالإضافة الى التقارير السنوية من 2001 الى 2004 ومعلومات من موقع Melo على الويب، وتوصلت الدراسة بأنه غالباً ما يوصف الدافع وراء الاستعانة بمصادر خارجية التعزيز المؤسسي كنتيجة لثلاث عوامل تخفيض التكاليف، الوصول الى الخبرة التكنولوجية، التركيز على الكفاءات الأساسية، وأوصت الدراسة بأن التركيز على الأنشطة الأساسية او الكفاءات باعتبارها عامل مهم وأوصت ايضاً بأن منظور التكلفة يستخدم عادةً لتحفيز البدء بعملية الاستعانة بمصادر خارجية وكذلك نتيجة العملية، توصلت إلى نتائج أهمها بأن حجم وسمعة مقدم الخدمة والأفكار المتعلقة بقدرة مقدم الخدمة على توفير القدرات المطلوبة أكثر أهمية من تخفيض التكلفة، إن تأثير الاستعانة بمصادر خارجية في مجال التعزيز المؤسسي على الأداء يمكن أن يكون إيجابياً وسلبياً وتبين ايضاً بأن منظور التكلفة له أهمية كبيرة في مرحلة مبكرة والأحتياجات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات ويمكن الوصول اليها عن طريق التزود الخارجي.

- دراسة عودة (2008) بعنوان "تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات

ال فلسطينية في قطاع غزة: دراسة تحليلية".

هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، كما هدفت إلى التحقق من فعالية التحليل الوظيفي للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعات، والتعرف الى مدى فعالية سياسة التخطيط المتبعة للموارد البشرية، والتعرف الى أهم العوامل المؤثرة على إختيار المرشحين للوظائف، وقد تكون مجتمع الدراسة من (339) إداري وأكاديمي من أصحاب المناصب الإدارية العليا في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. أما عينة الدراسة فقد شملت (186) إداري وأكاديمي من مجتمع الدراسة المحدد. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها، أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات جيدة، وأنه يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للقوى العاملة حيث يتم تحديد الإحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة بصورة جيدة. وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام الجامعات باستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة أثناء عملية التخطيط وعدم الإعتماد على التقديرات الشخصية بصورة كبيرة والإهتمام بتحديث النظام الإلكتروني بصورة دورية وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية في الحقل الأكاديمي.

- دراسة حسن (2009) بعنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق

الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردني".

هدفت الدراسة التعرف الى استراتيجية توظيف الموارد البشرية بكافة ابعادها واثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. ولغايات تحقيق اهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من خمسة وثلاثون فقرة، وعلى ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين وروساء الاقسام العاملين في كل من شركتي زين واورانج والبالغ عددهم (80). وبعد اجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة، وتوصل الباحث الى عدد من النتائج، كان من أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية على

تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار والتي ادت الى تحسين الخدمات والأداء في سبيل الارتقاء بمستوى الخدمة واكتساب رضى الزبائن.

- دراسة (2010) Khera بعنوان: " Human resource practices and their impact on employee productivity: A perceptual analysis of private, public and foreign bank employees in India".

هدفت الدراسة التعرف الى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية الموظفين العاملين في البنوك الأجنبية والعامة والخاصة في الهند، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3) بنوك في الهند (بنك أجنبي، بنك خاص وبنك عام). أما عينة الدراسة فقد شملت (184) موظفاً من الموظفين الإداريين من البنوك محل الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير) وإنتاجية الموظفين الإداريين العاملين في البنوك الخاصة والعامة والأجنبية في الهند. وقد أوصت الدراسة بالعمل أكثر على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة بالإضافة إلى إجراء دراسات مماثلة تأخذ بممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاعات أخرى.

- دراسة (2011) Chan & Kuok بعنوان: " A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau".

هدفت الى دراسة قضايا استقطاب واختيار والمحافظة على الموارد البشرية في صناعة السياحة والضيافة في ماكاو في الصين، وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات السياحة والضيافة

العاملة في ماكاو. أما عينة الدراسة فقد شملت (135) موظفاً يعملون في شركات السياحة والضيافة العاملة في ماكاو بالصين والذين تم استقطابهم حديثاً. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الاستقطاب والاختيار الجيد للموظفين يساهم في المحافظة عليهم. كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بآليات الاستقطاب والاختيار الصحيحة بهدف المحافظة على العاملين للمدى البعيد.

- دراسة (2012) Nazeri; Gholami & Rashidi بعنوان: " Outsourcing and Its

"Impact on Operational Performance

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر التزود الخارجي على الأداء التشغيلي في صناعة الإتصالات بإيران. تكون مجتمع الدراسة من (130) مديراً من المديرين التنفيذيين، مديري الوظائف، مديري الرقابة ومديرين التزود. أما عينة الدراسة فقد شملت على (97) مديراً من مجتمع الدراسة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي من خلالها توصلت الدراسة إلى أن التزود الخارجي أصبح له تأثير كبير ليس فقط على تخفيض التكاليف وإنما على الاهداف الأخرى للاستراتيجيات التشغيلية.

- دراسة محمد (2013) بعنوان: "تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين

الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية".

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى المرونة في الموارد البشرية والأداء التشغيلي في

مديرية توزيع كهرباء الرصافة الجنوبي، إضافة إلى تتبع مسارات التأثير بين مرونة الموارد

البشرية والأداء التشغيلي في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية / الثانية. أختير القطاع الكهربائي مجالاً للبحث كونه يمتاز بمرونة في الموارد البشرية العاملة فيه، فضلاً عن الطلب المتزايد على خدمات هذا القطاع في العراق، لما يملكه من دور حتمي وحساس في تنمية المجتمعات، فضلاً عن تقديمه الخدمات لمختلف فئات المواطنين. تكون مجتمع الدراسة من مهندسي وفنيي ومشرفي مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية / الثانية / بغداد / معسكر الرشيد والبالغ عددهم (489) فرداً. أما عينة الدراسة فقد شملت على (121) فرداً من مجتمع الدراسة تم إختيارهم بشكل عشوائي. وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية) على الأداء التشغيلي (الكفاءة والفاعلية) على المستوى العام والفردى، باستثناء مؤشر الفاعلية على مستوى علاقات التأثير إذ كان الانعكاس ضعيفاً، مؤشراً بذلك إلى وجود مرونة عالية للموارد البشرية تسهم في تحقيق الكفاءة في أداء أعمال المحطة.

- دراسة (2013) Baytok, Soybali & Zorlu بعنوان: "Outsourcing in Thermal Hotel"

"Enterprises: The Case of Turkey"

هدفت الدراسة الى عرض حالة ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في وزارة الثقافة والسياحة وتشغيل المنشآت الفندقية المرخصة في تركيا. تم استخدام منهج دراسة الحالة لـ (72) فندقاً من الفنادق العاملة في تركيا، وتم تحديد (22) فندق يستخدم الاستعانة بمصادر خارجية، وتم التأكد من ان الفنادق تنتظر لوحدها العلاج وخدمات المنتجات الصحية ونقل الافراد والأمن وخدمات الطعام والمشروبات من خلال الاستعانة بمصادر خارجية. توصلت الى نتائج بأن

الأسباب الرئيسية للاستعانة بمصادر خارجية في الفنادق هي جلب تقنيات جديدة الى الفندق وزيادة جودة الخدمة والتخصص وخفض التكاليف والتركيز على الكفاءات الأساسية والأنشطة التي يتم الاستعانة بمصادر خارجية لها والتحقق من مدى ملائمة الشركات الموردته والتحقق من الجودة ومدى ضمان التزود الخارجي والموردين وموثوقيته. وأوصت الدراسة بأن تحديد الفوائد الهامة المكتسبة من خلال التزود الخارجي مع التأكيد على المزيد من جودة الخدمة وكفاءة الموردين والتركيز بشكل أكبر على الكفاءات الأساسية وتخفيض التكاليف،

- دراسة محمد ومحمد (2014) بعنوان "تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في

الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية".

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى التنوع في الموارد البشرية والأداء التشغيلي في محطة كهرباء القدس الغازية بالعراق، إضافة إلى تتبع مسارات التأثير لمعالجات التنوع في الموارد البشرية والأداء التشغيلي في محطة كهرباء القدس الغازية بالعراق. تكون مجتمع الدراسة بكافة العاملين في مقر محطة كهرباء القدس الغازية بالعاصمة العراقية بغداد. أما عينة الدراسة فقد شملت على العاملين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والبالغ عددهم (50) فرداً الذين تم إختيارهم بطريقة قصدية. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر لمعالجات تنوع الموارد البشرية (إدارة تنفيذية ناجحة، رعاية الموهبة) على الأداء التشغيلي (الكفاءة والفاعلية) على المستوى العام والفردى.

- دراسة سعد (2014) بعنوان "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية/ الزعفرانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، فضلاً عن الآثار المترتبة على النتائج للمديرين والممارسين. تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات الإنتاجية والخدمية ومعاونيهم في شركة بغداد للمشروبات الغازية والبالغ عددهم (53) فرداً. أما عينة الدراسة فقد شملت على مجتمع الدراسة نفسه. استخدم الباحث المنهج الإستطلاعي بالتركيز على إستطلاع آراء عينة الدراسة ومن ثم تحليل وتفسير البيانات وإستخلاص النتائج. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي من خلالها توصلت الدراسة إلى أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى مديري الميدان المبحوث كان فوق المتوسط والى تأثير قوي لاستراتيجية التعويض في تحسين الأداء المنظمي وأقل قوة في استراتيجية التوظيف.

- دراسة الغلايني (2015) بعنوان "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (200) موظفاً وموظفةً من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى نتائج أهمها بأن هنالك مستوى لتوفير

أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية في قطاع غزة. وأوصت الدراسة الى محاولة توفير متخصصين في برنامج المسار الوظيفي يكون لهم دوراً في عملية الاختيار والتعيين، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي في ربط عملية الاختيار والتعيين بالمسار الوظيفي.

- دراسة (2015) EL-Houshy; EL-Dmerdash & EL-Said بعنوان: " A Investigating

Hotel Outsourcing in the Egyptian Hotel Market: Reasons, Barriers and "Activities

هدفت الدراسة الى تقييم الاستعانة بمصادر خارجية للفنادق المصرية من خلال توفير رؤى حول أسباب الاستعانة بمصادر خارجية والحواجز التي تواجههم ومناقشة الأنشطة الأكثر شيوعاً التي تستعين بها الفنادق في القاهرة وشرم الشيخ. شارك في هذه الدراسة (48) مشاركاً من بينهم مدير عام ومدير إدارة يعملون في فنادق الأربع والخمس نجوم واستخدم لجمع البيانات المقابلات الشخصية باستخدام أساليب منظم. أوصت الدراسة بأن الأسباب وراء الاستعانة بمصادر خارجية أهمها الوصول الى الخبرات الخارجية، خفض التكاليف، التركيز على الأنشطة الأساسية، تحسين الجودة والمزايا التنافسية، أوصت بأنه سيشهد مستقبل الاستعانة بمصادر خارجية زيادة للأنشطة الغير أساسية ومن التوصيات يجب على الفنادق تحديد الأنشطة الأساسية وأن تستعين بأنشطة غير أساسية فقط، النتائج أن الاستعانة بمصادر خارجية يحث في مجموعة متنوعة من وظائف وادارات الفنادق بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات، خدمات النقل، النادي الصحي، الأمن.

- دراسة (2015) Masawanga بعنوان: " The Impact of Outsourcing Human

"Resources Functions on Organizational Performance

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير التزود الخارجي لوظيفة الموارد البشرية على اداء المنظمة مع التركيز على شركة السجائر TTC وشركة Erolink اجريت في تانزانيا وكانت المنهجية المستخدمة هي تصميم دراسة الحالة وشملت الاستبيان والمقابلة والمراجعة الوثائقية ,حيث تكونت العينة من (50) من مدراء شركتين السجائر TTC و Erolink. توصلت النتائج الى ان التزود الخارجي لوظيفة الموارد البشرية لديها تأثير إيجابي في أداء المنظمة. وقد اوصت الدراسة الى ان يجب على شركة TTC وغيرها من الشركات التي نفذت استراتيجية التزود الخارجي للموارد البشرية في عملياتها أعداد استراتيجيات أكثر فاعلية في عقدها لضمان أن الأنشطة التي يقدموها عالية الكفاءة لتمكين الشركة من زيادة الأرباح وتحقيق أهدافها.

- دراسة (2015) Kenyon; Meixell & Westfall بعنوان: " Production outsourcing

"and operational performance: An empirical study using secondary data

هدفت الدراسة الى بيان أثر التزود الخارجي للإنتاج على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية في شمال أمريكا. تكون مجتمع الدراسة من مديري المصانع والمديرين الماليين في تلك المصانع (30000) مديراً. أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة عشوائية من مديري المصانع والمديرين الماليين والبالغ عددهم (380) مديراً. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى نتائج أهمها أن التزود الخارجي للإنتاج له آثار غير معنوية على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية في شمال أمريكا.

- دراسة عبد الكاظم والحدراوي وأبو طبيخ (2017) بعنوان "دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات الإنتاجية: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة القديم".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجية فرق العمل في تحسين الأداء التشغيلي في معمل اسمنت الكوفة القديم بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من (119) مهندساً من العاملين في معمل اسمنت الكوفة القديم بالعراق. أما عينة الدراسة فقد شملت على (101) مهندساً من العاملين في معمل اسمنت الكوفة القديم بالعراق تم إختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن استراتيجية فرق العمل تؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء التشغيلي في معمل اسمنت الكوفة القديم بالعراق.

- دراسة الجادر وصهيود (2017) بعنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الأداء العالي في وزارة الزراعة بالعراق. تكون مجتمع الدراسة بكافة العاملين في دوائر وزارة الزراعة بالعراق. أما عينة الدراسة فقد شملت على مديري دوائر وزارة الزراعة ومعاونيهم والبالغ عددهم (126) فرداً. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة. وقد افرزت الاساليب الاحصائية المستخدمة عدد من النتائج ابرزها وجود تأثير دال لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الأداء العالي.

- دراسة الديراوي (2017) بعنوان "واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف لواقع استخدام التزود الخارجي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة (خفض التكاليف، تعزيز درجة المنافسة، تحقيق المنافع المباشرة) وهدفت للتعرف على أهم الصعوبات التي تحد من عدم اللجة لتلك الاستراتيجية، اجريت في فلسطين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت العينة من جميع مدراء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبالغ عددها (47) شركة. وتوصلت النتائج الي أن (36.2%) من عينة الدراسة تطبق استراتيجية التزود الخارجي لإنجاز نشاط ما في شركاتهم وان (46.8%) من عينة الدراسة تلجأ أحياناً لتطبيق تلك الاستراتيجية مقابل (17%) من عينة الدراسة لا تطبق تلك الاستراتيجية في أعمالها، وأن المنافع المباشرة كانت اكثر الأسباب التي تعمل على اللجوء الى التزود الخارجي يليها المنافسة والمخاطرة، وقد اوصت الدراسة الى ان تركز الشركات على أنشطتها الأساسية التي من شأنها زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية وذلك من خلال اسناد انتاج الأنشطة الثانوية للتزود الخارجي ذات الخبرة والمهارة العالية.

- دراسة الهاجري والجوازنة (2017) بعنوان "أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي

للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت العينة من العاملين في شركات النفط العاملة في قطاع النفط الكويتي والبالغ عددها (824). توصلت النتائج الى ان مستوى الأداء التشغيلي في قطاع النفط الكويتي كان مرتفع من وجهة نظر العاملين فيها

وان شركات النفط تعتبر الأداء من المواضيع الهامة التي يستوجب تعزيزها مما يجعلها اكثر اهتمام برفع مستوى ادائها ، وقد اوصت الدراسة الى ضرورة قيام القيادات الإدارية للشركات بدراسة متطلبات التغيير التنظيمي والأداء التشغيلي بصورة مستمرة لتحديد حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها.

- دراسة (2017) Nguyen & Chang بعنوان: " **Antecedents of Human Resources**

."Outsourcing Decision in Vietnam

هدفت الدراسة إلى معرفة مسببات قرار التزود الخارجي للموارد البشرية في فيتنام. تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية ومعاونيهم أو من ينوب عنهم العاملين في (300) شركة فيتنامية. أما عينة الدراسة فقد شملت على (85) فرداً من مديري الموارد البشرية ومعاونيهم أو من ينوب عنهم العاملين في الشركات الفيتنامية محل الدراسة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي من خلالها توصلت الدراسة إلى أن المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي بقرار التزود الخارجي للموارد البشرية، وأن هناك علاقة إرتباط دالة إحصائياً بين خفض التكلفة وقرار التزود الخارجي للموارد البشرية. إضافة إلى أهمية الخبرات في قرار التزود الخارجي للموارد البشرية.

- دراسة (2017) Golafshani & Samadzadeh بعنوان: " **Investigating Factors**

."affecting Outsourcing of Human Resources Activities of Saman Bank

هدفت الدراسة إلى فحص العوامل المؤثرة في التزود الخارجي لأنشطة الموارد البشرية في بنك Saman بإيران. تكون مجتمع الدراسة من (864) فرداً يعملون في بنك Saman بأفرعه بإيران. تم إختيار عينة عنقودية من العاملين في بنك Saman بأفرعه بإيران البالغ عددهم (122)

فرداً. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي من خلالها توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في التزود الخارجي لأنشطة الموارد البشرية في بنك Saman بإيران منها عوامل إدارية، إقتصادية، استراتيجية، فنية وهيكلية.

- دراسة (2017) Nadda; Rafiq & Tyagi بعنوان: " **Effectiveness and Challenges**

."of Recruitment process outsourcing (RPO) in the Indian Hotel Sector

هدفت الدراسة إلى بيان فاعلية وتحديات التزود الخارجي لعملية الإستقطاب في قطاع الفنادق الهندي. تكون مجتمع الدراسة من (100) مدير للموارد البشرية يعملون في الفنادق الفاخرة الهندية. اما عينة الدراسة فقد شملت على عينة عشوائية من مديري الموارد البشرية مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (60) مديراً. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي من خلالها توصلت الدراسة إلى أن للثقافة تأثير إيجابي على التزود الخارجي لعملية الإستقطاب في قطاع الفنادق الهندي، وان الهيكل التنظيمي يمثل تحدياً رئيساً من التحديات التي تواجه التزود الخارجي لعملية الإستقطاب في قطاع الفنادق الهندي.

- دراسة (2017) Olannye & Okoro بعنوان: " **Enhancing Organizational**

Performance through Human Resource Outsourcing in the Nigerian Deposit

."Money Banks

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر التزود الخارجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في بنوك Deposit Money بنيجيريا. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في بنوك Deposit Money بولاية دلتا بنيجيريا. أما عينة الدراسة فقد شملت على (260) موظفاً من العاملين في بنوك Deposit Money بولاية دلتا بنيجيريا تم إختيارهم بطريقة عشوائية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي من خلالها توصلت الدراسة

إلى أن التزود الخارجي للموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي لبنوك Deposit Money بولاية دلتا بنيجيريا.

- دراسة (2017) Machogu; Wanjala; Otieno & Kibe بعنوان: " **The Effects of Human Resource Outsourcing on Organizational Performance: A case Study of Post Bank Kenya LTD** ."

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التزود الخارجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في Post Bank بكينيا. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت العينة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في Post Bank بكينيا. توصلت النتائج الى ان التزود الخارجي أصبح مدخل استراتيجي للموارد البشرية في ظل بيئة الأعمال حادة التنافسية. وأن التزود الخارجي يستهم بشكل فعال في تخفيض التكاليف إضافة إلى تقديم الخدمات بمستوى عال من الجودة.

- دراسة (2017) Silva & Ferreira بعنوان: " **Uncertainty, flexibility and operational performance of companies: modelling from the perspective of managers** ."

هدفت هذه الدراسة إلى التنبؤ بالعلاقة ما بين عدم التأكد البيئي والمرونة والأداء التشغيلي في الشركات بالبرازيل. تكون مجتمع الدراسة من مديري الشركات الصناعية بالبرازيل، أما عينة الدراسة فقد شملت على (50) مديراً يعملون في الشركات الصناعية بالبرازيل تم إختيارهم بشكل عشوائي طبقي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي من خلالها توصلت الدراسة إلى أن عدم التأكد البيئي لا يؤثر على

الأداء التشغيلي خلال توسط المرونة لهذا التأثير. وأن عدم التأكد البيئي يؤثر على الأداء التشغيلي حينما يكون الثبات البيئي متغيراً معدلاً.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية مثل شركات الإتصالات والمؤسسات الخدمية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم في مدينة عمان.
2. من حيث هدف الدراسة: إذ تهدف الدراسة الحالية إلى بيان استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.
3. من حيث المنهجية: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين (مديري الموارد البشرية ورؤساء قسم التوظيف والموظفين) في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم في مدينة عمان.

أما الجوانب التي تم الإستفادة منها من الدراسات السابقة فهي:

1. التعرف على مفهوم ومضامين التزود الخارجي في التوظيف والأداء التشغيلي مما يفيد في تكوين الاطار النظري للدراسة.
2. الافادة من الدراسات السابقة في تطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

المقدمة

مجال الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها

أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

المعالجات الإحصائية

صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

المقدمة

سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان. وتحقيقاً لذلك، تكونت منهجية الدراسة من مجال الدراسة ومنهجها، مجتمع الدراسة، عينتها والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها، أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، المعالجات الإحصائية وصدق أداة الدراسة وثباتها.

مجال الدراسة

تكون مجال الدراسة من الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم الواقعة في مدينة عمان والبالغ عددها (19) وهي الماريوت، روتانا، بريستول، كراون بلازا، فيرمونت، فور سيزونز، جراند حياة، هوليداي إن، إنتر كونتيننتال، كمبنسكي، لاند مارك، لو جراند عمان "لو ميريديان"، لو رويال، شيراتون، ألف ليلة، روتانا بوليفارد، ذا هاوس بوتيك سويتس، ريجنسي بالاس، دبيليو.

منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لغرض اختبار فرضياته، وذلك بدراسة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال جمع البيانات ذات العلاقة، إضافة إلى استخدام الاستبانة التي تم إعدادها بالإعتماد على مقاييس طورت من قبل الباحثين وبما يلائم بيئة الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم مجال الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري إدارة الموارد البشرية ورؤساء قسم التوظيف والموظفين العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة عمان.

عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها

تم إختيار عينة عشوائية من مديري إدارة الموارد البشرية ورؤساء قسم التوظيف والموظفين العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة عمان بمقدار (120) فرداً. وعليه، قام الباحث بتوزيع (120) استبانة على أفراد عينة الدراسة لضمان النتائج، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (107) استبانة بنسبة مئوية بلغت (89.17%) من عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (12) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (95) استبانة بنسبة مئوية بلغت (79.17%) من عدد الاستبانات الموزعة.

ويوضح الجدول (3 - 1) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الإجتماعي ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ المسمى الوظيفي ؛ عدد سنوات الخبرة).

إذ بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 1) أن 65.26% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن 34.74% من افراد عينة الدراسة هم من الإناث.

وأوضحت النتائج أن 18.95% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 35 سنة، وأن 38.95% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 36 إلى 40 سنة، كما بلغت النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من 41 إلى 45 سنة 32.63%، وأن 6.31%

من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 46 إلى 50 سنة. وأخيراً، اظهرت النتائج أن 3.15% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 51 سنة فأكثر.

الجدول (3 - 1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	62	65.26%
	أنثى	33	34.74%
العمر	35 سنة فأقل	18	18.95%
	من 36 – 40 سنة	37	38.95%
	من 41 – 45 سنة	31	32.63%
	من 46 – 50 سنة	6	6.31%
	51 سنة فأكثر	3	3.15%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	17	17.89%
	بكالوريوس	59	62.10%
	ماجستير	15	15.78%
	دكتوراه	4	4.21%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	11	11.57%
	من 6 – أقل من 10 سنوات	39	41.05%
	من 10 – أقل من 15 سنة	29	30.52%
	15 سنة فأكثر	17	17.89%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة الموارد البشرية	12	12.63%
	رئيس قسم التوظيف	17	17.89%
	موظف	66	69.47%
المجموع		95	100

كما يوضح الجدول (3 - 1) أن 17.89% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الدرجة العلمية أقل من بكالوريوس، وأن 62.10% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس،

وأن 15.78% هم من حملة درجة الماجستير. وأخيراً، بلغت النسبة المئوية لحملة درجة الدكتوراه 4.21%.

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 1) أن ما نسبته 11.57% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 41.05% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - أقل من 10 سنوات، وأن 30.52% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 - أقل من 15 سنة، وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 17.89%.

وأخيراً، ما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فقد تبين أن 12.63% هم من مديري إدارة الموارد البشرية، وأن 17.89% هم من رؤساء قسم التوظيف، وأن 69.47% هم من الموظفين.

أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. إذ تم تطوير استبانة الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة. وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. والتي تضمنت عدداً من العبارات عكست

أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. إضافة إلى استخدام المقابلة مع بعض مدراء وموظفين إدارة الموارد البشرية في فندق دبليو وروتانا والهولندي التي تم فيها السؤال عن واقع ممارسة استراتيجية التزود الخارجي ومعرفة المشاكل التي تواجههم ومدى تطبيقها في التوظيف إضافة إلى تأثيرها على الأداء التشغيلي.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الإستبانة) (ملحق 4) ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي ؛ العمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ عدد سنوات الخبرة ؛ المسمى الوظيفي) لغرض وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن مقياس استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف، هي (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف	كلفة التزود الخارجي في التوظيف	جودة التزود الخارجي في التوظيف	تعزيز الخبرات
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	5 - 1	10 - 6	15 - 11

الجزء الثالث: تضمن مقياس الأداء التشغيلي عبر (التسليم، الإنتاجية والخدمة) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الأداء التشغيلي	التسليم	الإنتاجية	الخدمة
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	20 - 16	25 - 21	30 - 26

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (30) فقرة. وتراوح مدى

الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

لا أوافق على الإطلاق	لا موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

المعالجات الإحصائية

للاجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية

التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقياس.
- إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس الواقع ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة؛ متوسطة؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة/المستوى}$$
$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة/المستوى}$$

وبناء على ذلك يكون:

الواقع / المستوى المنخفض من 1 - أقل من 2.33

الواقع / المستوى المتوسط من 2.33 - لغاية 3.66

الواقع / المستوى المرتفع من 3.67 - 5.

▪ معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من

عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

▪ تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على

متغير تابع واحد.

صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري

تكون أداة الدراسة صادقة إذا كان مظهرها يدل على أنها تقيس ما وضعت لقياسه، وقد

تم التحقق من صدق أداة الدراسة ظاهرياً بعرضها على (12) محكماً، تم اختيارهم من ذوي

الخبرة والمعرفة والكفاءة من الأساتذة في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء، والملحق

رقم (1) يبين أسماء المحكمين.

ثانياً: الصدق البنائي

وظف له التحليل العاملي التوكيدي، ولإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض

الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتية:

▪ تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.

- التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته
- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50).

عند إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف، تبين أن قيمة χ^2 بلغت (95.939)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وأن عدد درجات الحرية بلغ (75). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.279) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع والتي من المفترض أن لا يقل وزنها الإحصائي عن (0.50) (Mezo & Short, 2012)، إذ يوضح الجدول (3 - 2) قيم معاملات الارتباط بين لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف.

الجدول (3 - 2)

معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

علاقات الارتباط	قيمة معامل الارتباط
كلفة التزود الخارجي في التوظيف ↔ جودة التزود الخارجي في التوظيف	0.629
كلفة التزود الخارجي في التوظيف ↔ تعزيز الخبرات	0.713
جودة التزود الخارجي في التوظيف ↔ تعزيز الخبرات	0.652

كما يظهر الجدول (3 - 3) مؤشرات الموائمة الكلية لمقياس استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف، إذ بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.982) و (0.927) على التوالي وهما مقاربان لقيمة الواحد الصحيح (الموائمة التامة). كما بلغت قيم مؤشرات الموائمة المقارن على التوالي

(0.928) لمؤشر NFI و (0.962) لمؤشر TLI و (0.973) لمؤشر CFI وهي مقارنة لقيمة الواحد الصحيح. وبنفس السياق، بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.054) وهي تقترب من قيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف. والشكل (3 - 1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بفقراتها.

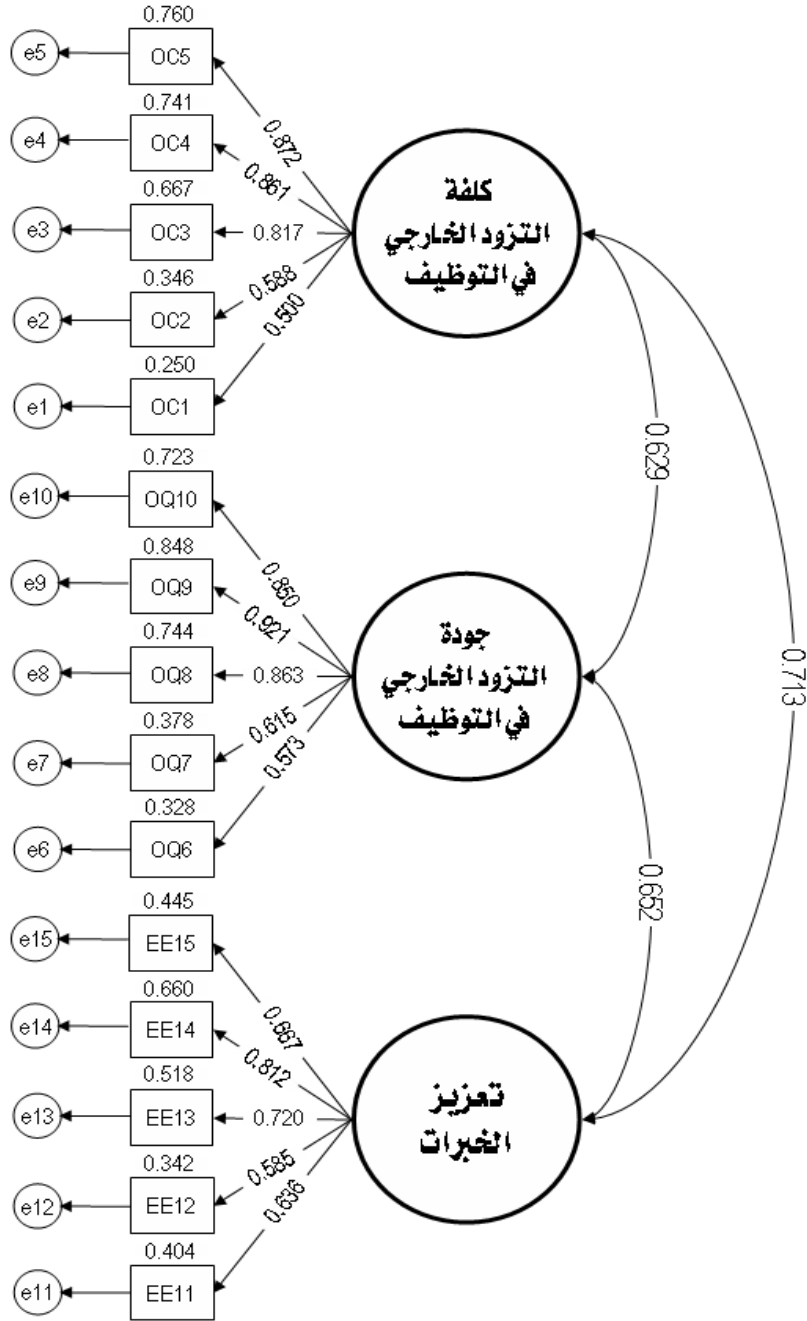
الجدول (3 - 3)

مؤشرات الموائمة التامة لمقياس استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

الأنموذج			
الأنموذج المستقل	الأنموذج المشبع	الأنموذج الافتراضي	
0.281	-	0.054	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي RMSEA
884.568	0.000	95.939	قيمة مربع كاي χ^2
105	0	75	درجات الحرية DF
8.424	-	1.279	الحد الأدنى للتباين χ^2 / DF
0.365	1.000	0.982	مؤشر موافقة الجودة GFI
0.274	-	0.927	مؤشر موافقة الجودة المعمل AGFI
0.000	1.000	0.928	مؤشر الموائمة الطبيعي NFI
0.000	-	0.962	مؤشر توكرو ولويس TLI
0.000	1.000	0.973	مؤشر الموائمة المقارن CFI

الشكل (3 - 1)

التحليل العائلي التوكيدي لأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بفقراتها



وبينت نتائج التحليل العائلي التوكيدي لمتغير الأداء التشغيلي بأبعاده، أن قيمة χ^2 بلغت

(90.678)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وأن عدد درجات الحرية بلغ (75). وقد بلغت

قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF

(1.209) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع والتي من المفترض أن لا يقل وزنها الإحصائي عن (0.50) (Mezo & Short, 2012)، إذ يوضح الجدول (3 - 4) قيم معاملات الارتباط بين الأداء التشغيلي بأبعاده.

الجدول (3 - 4)

معاملات الارتباط بين أبعاد الأداء التشغيلي

قيمة معامل الارتباط	علاقات الارتباط		
0.652	الإنتاجية	↔	التسليم
0.667	الخدمة	↔	التسليم
0.691	الخدمة	↔	الإنتاجية

كما يظهر الجدول (3 - 5) مؤشرات الموائمة الكلية لمقياس أبعاد الأداء التشغيلي، إذ بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.981) و (0.910) على التوالي وهما مقاربان لقيمة الواحد الصحيح (الموائمة التامة). كما بلغت قيم مؤشرات الموائمة المقارن على التوالي (0.928) لمؤشر NFI و (0.948) لمؤشر TLI و (0.963) لمؤشر CFI وهي مقاربة لقيمة الواحد الصحيح. وبنفس السياق، بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.047) وهي تقترب من قيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس الأداء التشغيلي. والشكل (3 - 2) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد أداء التشغيلي بفقراته.

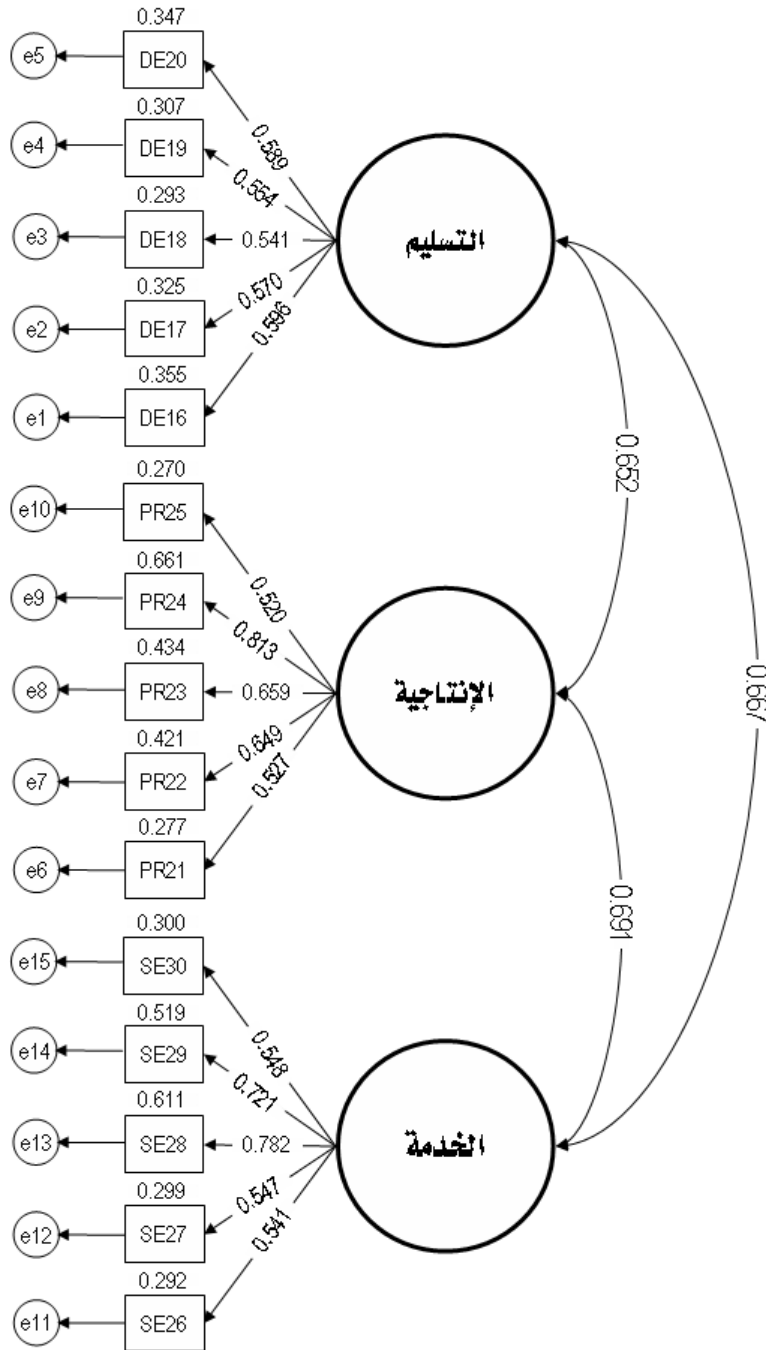
الجدول (3 - 5)

مؤشرات الموائمة التامة لمقياس الأداء التشغيلي بأبعاده

الأنموذج			
الأنموذج المستقل	الأنموذج المشبع	الأنموذج الإفتراضي	
0.207	-	0.047	الجذر التربيعي لمتوسطات الأخطاء التقريبي <i>RMSEA</i>
527.506	0.000	90.678	قيمة مربع كاي χ^2
105	0	75	درجات الحرية <i>DF</i>
5.024	-	1.209	الحد الأدنى للتباين χ^2 / DF
0.457	1.000	0.981	مؤشر مواءمة الجودة <i>GFI</i>
0.380	-	0.910	مؤشر مواءمة الجودة المعدل <i>AGFI</i>
0.000	1.000	0.928	مؤشر الموائمة الطبيعي <i>NFI</i>
0.000	-	0.948	مؤشر توكير ولويس <i>TLI</i>
0.000	1.000	0.963	مؤشر الموائمة المقارن <i>CFI</i>

الشكل (2 - 3)

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الأداء التشغيلي بفقراته



ثبات أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام إختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس. إذ أن الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.70$) يُعدّ أمراً مقبولاً في العلوم الإنسانية (Hair, et al., 2010). والجدول (3 - 6) يبين نتائج ثبات الاداة لهذه الدراسة.

إذ يوضح الجدول (3 - 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي بلغت (0.888) لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف و (0.839) للأداء التشغيلي. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات جيد وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Hair, et al., 2010).

الجدول (3 - 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف	15	0.888
1- 1	كلفة التزود الخارجي في التوظيف	5	0.852
2- 1	جودة التزود الخارجي في التوظيف	5	0.865
3- 1	تعزير الخبرات	5	0.795
2	الأداء التشغيلي	15	0.839
1- 2	التسليم	5	0.737
2- 2	الإنتاجية	5	0.776
3- 2	الخدمة	5	0.755

الفصل الرابع نتائج التحليل الاحصائي وإختبار الفرضيات

المقدمة

نتائج التحليل الاحصائي

تحليل مدى ملاءمة البيانات لإختبار فرضيات الدراسة

إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجتبات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

عرض النتائج

سعت هذه الفقرة الإجابة عن التساؤلات الوصفية للدراسة، وكما يلي:

وصف اجابات عينة الدراسة عن واقع استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف لوصف واقع استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، وواقعه، كما هو موضح بالجدول (4-1).

يوضح الجدول (4-1) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (3.781 - 3.983) بمتوسط كلي مقداره (3.876) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ حصل "تعزيز الخبرات" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.983) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام

البالغ (3.876)، وانحراف معياري بلغ (0.533)، فيما جاءت "جودة التزود الخارجي في التوظيف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.865) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.876) وانحراف معياري (0.780). وأخيراً، وفي المرتبة الثالثة جاءت "كلفة التزود الخارجي في التوظيف" بمتوسط حسابي (3.781) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.876) وانحراف معياري (0.774). وبشكل عام يتبين أن واقع استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

الجدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في

فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان

ت	استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية البعد	الواقع
1	كلفة التزود الخارجي في التوظيف	3.781	0.774	3	مرتفع
2	جودة التزود الخارجي في التوظيف	3.865	0.780	2	مرتفع
3	تعزيز الخبرات	3.983	0.533	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.876	-	-	مرتفع

وفيما يلي عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد استراتيجية

التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، وحسب ترتيب أهميتها،

وكما يلي:

أولاً: وصف اجابات عينة الدراسة عن تعزيز الخبرات

لوصف واقع تعزيز الخبرات في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، وواقعها، كما هو موضح بالجدول (4 - 2).

الجدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تعزيز الخبرات في فنادق الخمس نجوم في

مدينة عمّان

ت	تعزيز الخبرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
11	تحرص إدارة الفندق على التزود الخارجي في توظيف أصحاب الخبرات لتحقيق الريادة	4.000	0.668	3	مرتفع
12	تهتم إدارة الفندق بالتزود الخارجي للموهوبين من ذوي الخبرات عالية المستوى	4.052	0.6079	2	مرتفع
13	تسعى إدارة الفندق إلى التزود الخارجي في توظيف ذوي الخبرات العالية للحفاظ على تفوقه	3.810	0.802	5	مرتفع
14	تهتم إدارة الفندق بالتزود الخارجي في التوظيف وخصوصاً الأفراد ممن لديهم دورات تدريبية متخصصة	3.978	0.785	4	مرتفع
15	تسعى إدارة الفندق بالتزود الخارجي في توظيف الموهوبين	4.073	0.718	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.983	-	-	مرتفع

إذ يوضح الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بواقع تعزيز الخبرات

في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتعزيز الخبرات في

فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (3.810 - 4.073) بمتوسط كلي مقداره (3.983) الذي يشير

إلى الواقع المرتفع لتعزيز الخبرات في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ جاءت في المرتبة

الأولى فقرة "تسعى إدارة الفندق بالتزود الخارجي في توظيف الموهوبين" بمتوسط حسابي بلغ

(4.073)

وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.983)، وانحراف معياري بلغ (0.718)، فيما حصلت الفقرة "تسعى إدارة الفندق إلى التزود الخارجي في توظيف ذوي الخبرات العالية للحفاظ على تفوقه" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.810)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.983) وانحراف معياري (0.802). وبشكل عام يتبين أن واقع تعزيز الخبرات في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: وصف اجابات عينة الدراسة عن جودة التزود الخارجي في التوظيف

لوصف واقع جودة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، وواقعها، كما هو موضح بالجدول (3-4).

الجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع جودة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق

الخمس نجوم في مدينة عمّان

ت	جودة التزود الخارجي في التوظيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
6	يؤدي الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي إلى تقديم خدمات فندقية مميزة	3.926	0.775	2	مرتفع
7	يزيد الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي من خبرات الفندق	3.936	0.809	1	مرتفع
8	يزيد الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي من كفاءة الفندق	3.852	1.031	4	مرتفع
9	يعزز الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف من فاعلية الفندق	3.884	0.998	3	مرتفع
10	يسهم الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي بالإستثمار الأمثل للكفاءات البشرية	3.726	1.046	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.865	-	-	مرتفع

يبين الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بواقع جودة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجودة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (3.726 - 3.936) بمتوسط كلي مقداره (3.865) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لجودة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يزيد الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي من خبرات الفندق" بمتوسط حسابي بلغ (3.936) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.865)، وانحراف معياري بلغ (0.809)، فيما حصلت الفقرة "يسهم الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي بالإستثمار الأمثل للكفاءات البشرية" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.726) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.865) وانحراف معياري (1.046). وبشكل عام يتبين أن واقع جودة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثاً: وصف اجابات عينة الدراسة عن كلفة التزود الخارجي في التوظيف

لوصف واقع كلفة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، وواقعها، كما هو موضح بالجدول (4 - 4).

حيث يظهر الجدول (4 - 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بواقع كلفة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكلفة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (3.726 - 3.842) بمتوسط كلي مقداره (3.781) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لكلفة التزود الخارجي في

التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تُمكن استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف إلى خفض كلفة عملية الإختيار" بمتوسط حسابي بلغ (3.842) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.781)، وانحراف معياري بلغ (0.879)، فيما حصلت الفقرة "تساهم استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف إلى خفض التكلفة الكلية لعملية التوظيف" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.726) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.781) وانحراف معياري (0.950). وبشكل عام يتبين أن واقع كلفة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

الجدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع كلفة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق

الخمس نجوم في مدينة عمّان

ت	كلفة التزود الخارجي في التوظيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
1	تساهم استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف إلى خفض الكلفة الكلية لعملية التوظيف	3.726	0.950	5	مرتفع
2	توفر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف كلفة عملية البحث عن الكفاءات	3.789	1.019	3	مرتفع
3	تساهم استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف إلى خفض كلفة الإستقطاب	3.810	0.914	2	مرتفع
4	تُمكن استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف إلى خفض كلفة عملية الإختيار	3.842	0.879	1	مرتفع
5	تساهم استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف إلى خفض كلف التعيين	3.736	1.033	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.781	-	-	مرتفع

وصف اجابات عينة الدراسة عن مستوى الأداء التشغيلي

لوصف مستوى الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، ومستواه، كما هو موضح بالجدول (4-5).

الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في

مدينة عمّان

ت	الأداء التشغيلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية البعد	المستوى
1	التسليم	4.349	0.386	2	مرتفع
2	الإنتاجية	4.372	0.480	1	مرتفع
3	الخدمة	4.267	0.456	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.329	-	-	مرتفع

يوضح الجدول (4-5) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (4.267 - 4.372) بمتوسط كلي مقداره (4.329) الذي يشير إلى المستوى المرتفع للأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ حصلت "الإنتاجية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.372) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.329)، وانحراف معياري بلغ (0.480)، فيما جاء "التسليم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.349) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.329) وانحراف معياري (0.386). وأخيراً، وفي المرتبة الثالثة جاءت "الخدمة" بمتوسط حسابي (4.267)

وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.329) وانحراف معياري (0.456). وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

وفيما يلي عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، وحسب ترتيب أهميتها، وكما يلي:
أولاً: وصف اجابات عينة الدراسة عن الإنتاجية

لوصف مستوى الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، ومستواها، كما هو موضح بالجدول (4 - 6).

حيث يظهر الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (4.242 - 4.526) بمتوسط كلي مقداره (4.372) الذي يشير إلى المستوى المرتفع للإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسخر إدارة الفندق جميع قدراتها لتحقيق أهدافها المرسومة" بمتوسط حسابي بلغ (4.526) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.372)، وانحراف معياري بلغ (0.598)، فيما حصلت الفقرة "تستثمر إدارة الفندق مواردها المتاحة بشكل مناسب" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.242) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.372) وانحراف معياري (0.663). وبشكل عام يتبين أن مستوى الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

الجدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة

عمّان

ت	الإنتاجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
21	تسخر إدارة الفندق جميع قدراتها لتحقيق أهدافها المرسومة	4.526	0.598	1	مرتفع
22	تسعى إدارة الفندق إلى تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات الفندقية	4.452	0.680	2	مرتفع
23	تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق رضا كافة أصحاب المصالح	4.347	0.711	3	مرتفع
24	تستثمر إدارة الفندق مواردها المتاحة بشكل مناسب	4.242	0.663	5	مرتفع
25	تحرص إدارة الفندق على تحقيق الاستفادة القصوى من عناصر عملية تقديم الخدمة الفندقية	4.294	0.650	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.372	-	-	مرتفع

ثانياً: وصف اجابات عينة الدراسة عن التسليم

لوصف مستوى التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، لجأ الباحث إلى استخدام

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، ومستواها، كما هو موضح بالجدول

(4-7).

حيث يظهر الجدول (4-7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى التسليم في

فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتسليم في فنادق

الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (4.284 - 4.421) بمتوسط كلي مقداره (4.349) الذي يشير إلى

المستوى المرتفع للتسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ جاءت في المرتبة الأولى

فقرة "تحرص إدارة الفندق على تحقيق الاستجابة السريعة لحاجات النزلاء" بمتوسط حسابي بلغ

(4.421) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.349)، وانحراف معياري بلغ (0.645)، فيما

حصلت الفقرة "يمتلك العاملون في الفندق القدرة على تنفيذ الخطة الخدمية في الوقت المحدد" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.284) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.349) وانحراف معياري (0.613). وبشكل عام يتبين أن مستوى التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

الجدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة

عمّان

ت	التسليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
16	تحرص إدارة الفندق على تقديم الخدمة الفندقية في الوقت المحدد لها	4.315	0.588	3	مرتفع
17	مدة إنتظار النزلاء لغرض حصولهم على الخدمات الفندقية مناسبة	4.315	0.588	3	مرتفع
18	تحرص إدارة الفندق على تحقيق الاستجابة السريعة لحاجات النزلاء	4.421	0.645	1	مرتفع
19	يمتلك العاملون في الفندق القدرة على تنفيذ الخطة الخدمية في الوقت المحدد	4.284	0.613	5	مرتفع
20	تحرص إدارة الفندق على تقديم خدمات فندقية جديدة بسرعة	4.410	0.592	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.349	-	-	مرتفع

ثالثاً: وصف اجابات عينة الدراسة عن الخدمة

لوصف مستوى الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، لجأ الباحث إلى استخدام

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، ومستواها، كما هو موضح بالجدول

(4-8).

الجدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة

عمّان

ت	الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
26	تساهم إدارة الفندق في إدخال أساليب عمل جديدة لأجل تحسين أداء الخدمة الفندقية	4.210	0.503	5	مرتفع
27	تدعم إدارة الفندق إبداعات العاملين بهدف تحسين سمعة الخدمة الفندقية	4.221	0.621	4	مرتفع
28	تعمل إدارة الفندق على تحفيز اتجاهات الأفراد نحو التطوير والتحسين لتقديم أفضل الخدمات الفندقية	4.263	0.655	3	مرتفع
29	تشجع إدارة الفندق أساليب تبسيط خطوات تقديم الخدمة الفندقية	4.284	0.724	2	مرتفع
30	تهتم إدارة الفندق بخدمات ما بعد البيع لنزلاء الفندق	4.357	0.682	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.267	-	-	مرتفع

حيث يظهر الجدول (4 - 8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (4.210 - 4.357) بمتوسط كلي مقداره (4.267) الذي يشير إلى المستوى المرتفع للخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تهتم إدارة الفندق بخدمات ما بعد البيع لنزلاء الفندق" بمتوسط حسابي بلغ (4.357) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.267)، وانحراف معياري بلغ (0.682)، فيما حصلت الفقرة "تساهم إدارة الفندق في إدخال أساليب عمل جديدة لأجل تحسين أداء الخدمة الفندقية" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.210) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.267) وانحراف معياري (0.503). وبشكل عام يتبين أن مستوى الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

تحليل مدى ملاءمة البيانات لإختبار فرضيات الدراسة

قام الباحث بالتأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (± 1)، والجدول رقم (4 - 9) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الإلتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	معامل الإلتواء Skewness
1	كلفة التزود الخارجي في التوظيف	1.435	0.697	- 0.812
2	جودة التزود الخارجي في التوظيف	1.177	0.850	- 0.597
3	تعزير الخبرات	1.260	0.794	- 0.447

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 9) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف، تعزير الخبرات)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين للأبعاد المتمثلة بـ (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف، تعزير الخبرات) والبالغة (1.435 ؛ 1.177 ؛ 1.260) على التوالي والتي تقل عن (10). كما تراوحت قيم إختبار التباين المسموح به بين (0.697 - 0.850) وهي أكبر من (0.05) وتم التأكد من أن البيانات تتبع

التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء حيث كانت القيم أقل من (± 1) . ووفقاً لما سبق، يتضح خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، بما يُمكن من إختبار فرضيات الدراسة في الفنادق محل الدراسة.

إختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف على الأداء التشغيلي بشكل عام وكل بعد من أبعاد الأداء التشغيلي، وكما يلي:

الفرضية الرئيسية

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

يوضح الجدول (4 — 10) نتائج اختبار تأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بأبعادها على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان. إذ أوضحت النتائج أن معامل الارتباط R بلغ (0.679) وهو دال عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يؤشر إلى أن الزيادة أو النقصان في أحد المتغيرين سينسحب بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على المتغير الأخر. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.461) وهو ما يؤشر بأن ما قيمته (0.461) من التغيرات في الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان محل الدراسة مُوجه نتيجة التغيرات الحاصلة في استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف، وهو ما عكسته نتيجة المستوى الصافي للاهتمام باستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية

الناتجة عن الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان محل الدراسة من خلال قيمة معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ البالغة (0.443).

كما أظهر الجدول (4 – 10) بأن هناك تأثير لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بأبعادها على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (25.912) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبنفس السياق، بينت نتائج تحليل معاملات الانحدار (قيم التأثير) لأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (تكلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، حيث تبين أن قيمة التأثير لكلفة التزود الخارجي في التوظيف بلغت (0.365) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالإستدلال بقيمة T المحسوبة البالغة (3.510). كما بلغت قيمة التأثير لجودة التزود الخارجي في التوظيف بلغت (0.394) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالإستدلال بقيمة T المحسوبة البالغة (4.713). في حين بلغت قيمة التأثير لجودة التزود الخارجي في التوظيف بلغت (0.507) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالإستدلال بقيمة T المحسوبة البالغة (5.863)، وهذا ما يؤشر بأن الزيادة في الأداء التشغيلي لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان ناتج عن الزيادة في الإهتمام بأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (تكلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (تكلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الأداء التشغيلي في

فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات التزود الخارجي في التوظيف بأبعدها على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد العدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	3.510	0.365		3					الأداء التشغيلي
0.000	4.713	0.394	0.000	91	25.912	0.443	0.461	0.679	
0.000	5.863	0.507		94					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

HO₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة

التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على التسليم

في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

يوضح الجدول (4 — 11) نتائج اختبار تأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

بأبعادها على التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ أوضحت النتائج أن معامل

الارتباط R بلغ (0.529) وهو دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يؤشر إلى أن الزيادة أو

النقصان في أحد المتغيرين سينسحب بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على المتغير الأخر. كما

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.280) وهو ما يؤشر بأن ما قيمته (0.280) من التغيرات في

التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان محل الدراسة مُوجه نتيجة التغيرات الحاصلة في

استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف، وهو ما عكسته نتيجة المستوى الصافي للاهتمام

باستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن

التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان محل الدراسة من خلال قيمة معامل التحديد

المعدل $Adjusted R^2$ البالغة (0.256).

كما أظهر الجدول (4 — 11) بأن هناك تأثير لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

(جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على التسليم في فنادق الخمس نجوم في

مدينة عمّان، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت

(11.773) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبنفس السياق، بينت نتائج تحليل معاملات

الانحدار (قيم التأثير) لأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (جودة التزود الخارجي في

التوظيف وتعزيز الخبرات) على التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، حيث تبين أن

قيمة التأثير لجودة التزود الخارجي في التوظيف بلغت (0.424) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$

(0.05) بالإستدلال بقيمة T المحسوبة البالغة (4.398). كما بلغت قيمة التأثير لجودة التزود الخارجي في التوظيف بلغت (0.386) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالإستدلال بقيمة T المحسوبة البالغة (3.868). وهذا ما يؤشر بأن الزيادة في التسليم لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان ناتج عن الزيادة في الإهتمام بأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكلفة التزود الخارجي في التوظيف على التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بأبعاها على التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.394	- 0.856	- 0.091	0.000	3	11.773	0.256	0.280	0.529	التسليم
0.000	4.398	0.424		91					
0.000	3.868	0.386		94					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

HO₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة

التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على

الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

يوضح الجدول (4 — 12) نتائج اختبار تأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

بأبعادها على الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان. إذ أوضحت النتائج أن معامل

الارتباط R بلغ (0.579) وهو دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يؤشر إلى أن الزيادة أو

النقصان في أحد المتغيرين سينسحب بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على المتغير الآخر. كما

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.336) وهو ما يؤشر بأن ما قيمته (0.336) من التغيرات في

الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان محل الدراسة موجه نتيجة التغيرات الحاصلة

في استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف، وهو ما عكسته نتيجة المستوى الصافي للاهتمام

باستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن

الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان محل الدراسة من خلال قيمة معامل التحديد

المعدل $Adjusted R^2$ البالغة (0.314).

كما أظهر الجدول (4 — 12) بأن هناك تأثير لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

(كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على

الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة

لأنموذج التأثير والتي بلغت (15.318) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبنفس السياق، بينت

نتائج تحليل معاملات الانحدار (قيم التأثير) لأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

(كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على

الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، حيث تبين أن قيمة التأثير لكلفة التزود

الخارجي في التوظيف بلغت (0.382) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالإستدلال بقيمة T المحسوبة البالغة (3.899). وبلغت قيمة التأثير لجودة التزود الخارجي في التوظيف (0.395) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالإستدلال بقيمة T المحسوبة البالغة (4.266). كما بلغت قيمة التأثير لتعزيز الخبرات (0.345) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالإستدلال بقيمة T المحسوبة البالغة (3.600). وهذا ما يؤشر بأن الزيادة في الإنتاجية لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان ناتج عن الزيادة في الإهتمام بأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بأبعاها على الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التقدير β	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	3.899	0.382	0.000	3	15.318	0.314	0.336	0.579	الإنتاجية
0.000	4.266	0.395		91					
0.001	3.600	0.345		94					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

HO₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة

التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الخدمة

في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

يوضح الجدول (4 — 13) نتائج اختبار تأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

بأبعادها على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ أوضحت النتائج أن معامل

الارتباط R بلغ (0.580) وهو دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يؤشر إلى أن الزيادة أو

النقصان في أحد المتغيرين سينسحب بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على المتغير الأخر. كما

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.337) وهو ما يؤشر بأن ما قيمته (0.337) من التغيرات في

الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان محل الدراسة مُوجه نتيجة التغيرات الحاصلة في

استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف، وهو ما عكسته نتيجة المستوى الصافي للاهتمام

باستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن

الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان محل الدراسة من خلال قيمة معامل التحديد

المعدل $Adjusted R^2$ البالغة (0.315).

كما أظهر الجدول (4 – 13) بأن هناك تأثير لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

(جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في

مدينة عمّان، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت

(15.395) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبنفس السياق، بينت نتائج تحليل معاملات

الانحدار (قيم التأثير) لأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (جودة التزود الخارجي في

التوظيف وتعزيز الخبرات) على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، حيث تبين أن

قيمة التأثير لجودة التزود الخارجي في التوظيف بلغت (0.436) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$

0.05) بالإستدلال بقيمة T المحسوبة البالغة (4.473). كما بلغت قيمة التأثير لتعزيز الخبرات (0.484) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالإستدلال بقيمة T المحسوبة البالغة (5.048). وهذا ما يؤشر بأن الزيادة في الخدمة لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان ناتج عن الزيادة في الإهتمام بأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكلفة التزود الخارجي في التوظيف على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف بأبعدها على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T الحسوية	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F الحسوية	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط		
0.199	1.294	0.132	0.000	3	15.395	0.315	0.337	0.580	الخدمة	
0.000	4.473	0.436		91						البواقلي
0.000	5.048	0.484		94						المجموع

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

المقدمة
النتائج
التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

المقدمة

تختص معلومات هذا الفصل حول ملخص النتائج التي توصلت لها الدراسة، ثم تحديد التوصيات الملائمة لها، واقتراح عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية.

النتائج

أولاً: النتائج العملية للتحليل الوصفي لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (3.781 - 3.983) بمتوسط كلي مقداره (3.876) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان. إذ:

1. تراوحت المتوسطات الحسابية لتعزيز الخبرات في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (3.810 - 4.073) بمتوسط كلي مقداره (3.983) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لتعزيز الخبرات في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.

2. تراوحت المتوسطات الحسابية لجودة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (3.726 - 3.936) بمتوسط كلي مقداره (3.865) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لجودة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.

3. تراوحت المتوسطات الحسابية لكلفة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بين (3.726 - 3.842) بمتوسط كلي مقداره (3.781) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لكلفة التزود الخارجي في التوظيف في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة سعد (2014) التي اوضحت بان مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى مديري الميدان المبحوث كان فوق المتوسط.

ثانياً: النتائج العملية للتحليل الوصفي للأداء التشغيلي

تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان بين (4.267 - 4.372) بمتوسط كلي مقداره (4.329) الذي يشير إلى المستوى المرتفع للأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان. إذ:

1. تراوحت المتوسطات الحسابية للإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان بين (4.242 - 4.526) بمتوسط كلي مقداره (4.372) الذي يشير إلى المستوى المرتفع للإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.

2. تراوحت المتوسطات الحسابية للتسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان بين (4.284 - 4.421) بمتوسط كلي مقداره (4.349) الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.

3. تراوحت المتوسطات الحسابية للخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان بين (4.210 - 4.357) بمتوسط كلي مقداره (4.267) الذي يشير إلى المستوى المرتفع للخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة محمد ومحمد (2014) التي اوضحت بان مستوى الأداء

التشغيلي في محطة كهرباء القدس الغازية بالعراق كان جيداً.

ثالثاً: نتائج إختبار فرضيات

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود

الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الأداء التشغيلي

في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Jiang, Frazier and Prater (2006) التي اوضحت

بان التزود الخارجي يمكن أن يحسن من كفاءة التكلفة للمنظمة وتحسين إنتاجيتها من خلال

التزود الخارجي.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (جودة التزود

الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على التسليم في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Olannye and Okoro (2017) التي اوضحت بان

التزود الخارجي للموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي لبنوك Deposit Money

بولاية دلتا بنيجيريا.

3. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكلفة التزود الخارجي في التوظيف على التسليم في

فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (كلفة التزود الخارجي في التوظيف، جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الإنتاجية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Khera (2010) التي بينت وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير) وأداء الموظفين الإداريين العاملين في البنوك الخاصة والعامة والاجنبية في الهند.

5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف (جودة التزود الخارجي في التوظيف وتعزيز الخبرات) على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Olannye and Okoro (2017) التي اوضحت بان التزود الخارجي للموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي لبنوك Deposit Money بولاية دلتا بنيجيريا.

6. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكلفة التزود الخارجي في التوظيف على الخدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

التوصيات والمقترحات

بعد استكمال اجراءات الدراسة، توصل الباحث الى عدد من التوصيات، التي ستساعد

فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان على تحسين وتطوير أدائها التشغيلي، وذلك من خلال:

1. ضرورة قيام فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بالنظر إلى التزود الخارجي في التوظيف

من منظور استراتيجي يتطلب تنفيذها وضع خطة بأهداف مقاسة.

2. النظر من قبل فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان إلى أن مصدر التزود الخارجي في

التوظيف على أنه يحقق قيمة عالية، مما يتطلب على إيلاء أهمية أكبر لهذا المصدر بما

يعزز أداء تلك الفنادق على المدى البعيد.

3. زيادة وتوسيع الاهتمام من قبل فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بالتزود الخارجي في

التوظيف بما يلبي حاجة تلك الفنادق من الموارد البشرية الماهرة والكفوءة.

4. ضرورة العمل على وضع استراتيجية مرنة خاصة بالتزود الخارجي في التوظيف وإتصافها

بخاصية المدى الزمني البعيد، مع مراعاتها مسألة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها.

5. العمل على تطوير فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان ومواجهة ما يُعرف بإعادة الهيكلة

لمنظمتهم التي يديرونها، وإعادة تصميم الوظائف لتدور حول فرق العمل.

6. ضرورة إجراء تبديلات أساسية وجوهرية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان من

خلال التزود الخارجي في التوظيف بما يحقق الأداء الكفوء.

7. إيلاء إهتمام أكثر بأبعاد الأداء التشغيلي المعتمدة في الدراسة الحالية من قبل فنادق

الخمس نجوم في مدينة عمّان لما تمثله من معايير تؤشر مستويات النجاح للفنادق محل

الدراسة.

8. قيام فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان بالعمل على تخفيض التكاليف المترتبة على التسليم والخدمات المقدمة كون أن واحداً من الاهداف الاستراتيجية التي تسعى لها المنظمات ومنها الفنادق محل الدراسة تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

9. إجراء دراسة ميدانية لتأثير التزود الخارجي في التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.

10. القيام بدراسة بعنوان الأثر المعدل لاستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الانجليزية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. الاردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. التميمي، نهضة. (2006). العلاقة بين مؤشرات الطاقة الانتاجية وتصميم المخرجات واثرها في اداء العمليات: داسة حالة في شركة ديالى العامة للتجهيزات الكهربائية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
3. الجادر، سهير وصهيود، أحمد. (2017). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (98)، 149 – 174.
4. الجبوري، ندى. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 22، 136 – 166.
5. حسن، حسن (2009). استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
6. الديراوي، مهند. (2017). واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

7. سعد، خالد. (2014). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية/ الزعفرانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20 (75)، 207 – 241.
8. صكبان، كاظم والرحيم، إياد. (2015). استخدام خارطة مجرى القيمة في تحسين الأداء التشغيلي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 105، 34 – 48.
9. الصمادي، زياد والجوارنة، بهجت. (2011). أثر الممارسات الإنتاجية على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في محافظة إربد. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 33 (2)، 29 – 55.
10. الطائي، يوسف حجيم؛ الفضل، مؤيد عبد المحسن والعبادي، هاشم فوزي. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
11. الطويل، أكرم؛ السقا، زياد والصفو، رياض. (2010). علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر استراتيجية العمليات والأداء التشغيلي: دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18، 75 – 99.
12. عبد الكاظم، مقدي؛ الحدراوي، حامد وأبو طبيخ، ليث. (2017). دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات الإنتاجية: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة القديم. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية*، 21 (11)، 677 – 708.
13. عودة، دينا. (2008). *تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تحليلية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

14. الغلايني، ميرفت. (2015). علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
15. قريش، علي وبوخرص، رمضان. (2018). تأثير وظيفي إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب) على ترقية وتطوير الممارسة الرياضية. مجلة المحترف، 5 (2)، 76 – 101.
16. اللامي، غسان والبياتي، أميرة. (2008). إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات كمية ومعرفية. دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
17. محمد، أثير ومحمد، وداد. (2014). تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 40، 203 – 236.
18. محمد، أثير. (2013). تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 8 (23)، 370 – 399.
19. المنصور، كاسر. (2010). إدارة العمليات الإنتاجية: الأسس النظرية والطرائق العلمية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
20. الهاجري، مها. (2017). أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
21. هنية، ماجد. (2005). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

22. الهيتي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

23. ياسين، مريم ونايف، أسعد. (2012). أثر استخدام تقنية Six Sigma في تحسين الأداء التشغيلي. مجلة جامعة كربلاء، 10 (4)، 134 - 146.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

1. Abu Tayeh, N. (2010). Human resource management practices and their impacts on personnel's performance in Jordanian public academic libraries. **European Journal of Scientific Research**, 47 (1), 118 - 121.
2. Arbuckle, James L. (2008), **Amos 7.0 Users Guide**. Springhouse, PA: Amos Development Corporation.
3. Armstrong, M. (2004). **Employee reward**, 3rd Edition, Chartered Institute of Personnel and Development.
4. Armstrong, M. (2006) **Performance Management: Key Strategies and Practical guidelines**. London: Kogan Page.
5. Armstrong, M. (2009). **Handbook of human resource management practice**, London, British Library.
6. Awe, A; Kulangara, N & Henderson, F. (2018). Outsourcing and firm performance: a meta-analysis. **Journal of Strategy and Management**, 11(3), 371-386.
7. Bansal, D. (2010). **Impact of Liberalisation on Productivity and Profitability of Public Sector Banks in India**. Thesis PhD in Management, Saurashtra University.
8. Baytok, T; Soybali, H and Zorlu, O. (2013). Outsourcing in Thermal Hotel Enterprises: The Case of Turkey. **Business Management Dynamics**, 3(5), 1-14.

9. Bergkvist, L & Johansson, B. (2007). Evaluating Motivational Factors Involved at Different Stages in an IS Outsourcing Decision Process. **Electronic Journal of Information Systems Evaluation**, 10(1), 23 – 30.
10. Bhattacharya, A and David, D. (2018). An empirical assessment of the operational performance through internal benchmarking: a case of a global logistics firm. **Production Planning & Control: The Management of Operations**, 29 (7), 614-631.
11. Chan, H & Kuok, M. (2010). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 10 (4), 421- 441.
12. Çiçek, I and Özer, B. (2011). The Effect of Outsourcing Human Resource on Organizational Performance: The Role of Organizational Culture. **International Journal of Business and Management Studies**, 3 (2), 131 – 144.
13. Clifford, M; John, W; Richard, O and James, K. (2017). The effects of human resource outsourcing on organisational performance: A case study of Post Bank Kenya Ltd. **International Journal of Research in Commerce and Management**, 8 (8), 47 – 51.
14. Daniela, P. (2014). Competitive Advantage in the Enterprise Performance. <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2014/n1/055.pdf>
15. Davidson, G. (2005). Emerging trends and early lessons in public-sector HR outsourcing. **Employment Relations Today**. 31 (4), 31 – 37.
16. DeNisi, A & Griffin, R. (2006). **Human Resource Management**. 2nd edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
17. Edvardsson, R & Teitsdóttir, D. (2015). Outsourcing and financial crisis: Evidence from Icelandic service SMEs. **Employee Relations**, 37(1), 30-47.
18. EL-Houshy, S; EL-Dmerdash, J and EL-Said, O. (2015). A Investigating Hotel Outsourcing in the Egyptian Hotel Market: Reasons, Barriers and Activities. **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels**, 12 (2), 48 – 72.

19. Golafshani, S and Samadzadeh, M. (2017). Investigating Factors affecting Outsourcing of Human Resources Activities of Saman Bank. **Journal of Industrial Strategic Management**, 2 (3), 83-89.
20. Gottardello, D and Valverde, M. (2018). Human Resource Management Outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution. **Intangible Capital**, 14 (1), 56 – 73.
21. Hair, F; Black, C; Babin, J; Anderson, E & Tatham, L. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th edition., New York: Macmillan Publishing Company.
22. Ivancevich, J & Konopaske, R. (2012). **Human Resource Management**. McGraw-Hill Higher Education.
23. Jain, M. (2014). Organizational Success through Strategic Human Resource Management. **Journal of Social Welfare and Management**, 6 (1): 5 – 9.
24. Jiang, B; Frazier, V & Prater, L. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance: An empirical study. **International Journal of Operations & Production Management**, 26 (12), 1280-1300.
25. Johnson, G and Scholes, K. (2012). **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 9th ed., Europe Prentice-Hall.
26. Johnson, G; Wilding, P & Robson, A. (2014). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. **Personnel Review**, 43(2), 303-326.
27. Kenyon, G; Meixell, M and Westfall, H. (2015). Production outsourcing and operational performance: An empirical study using secondary data. *International Journal of Production Economics*, 171 (3), 336-349.
28. Khera, N. (2010). Human Resource Practices and their impact on employee productivity: A perceptual analysis of private, public and foreign bank employees in India. **DSM Business Review**, 2 (1).

29. Klaas, S; McClendon, A and Gainey, W. (2001). Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*. **Human Resources Management**, 40 (2), 125-138.
30. Liang, R; Tseng, H and Lee, Y. (2010). Impact of Service Orientation on Frontline Employee Service Performance and Consumer Response. **International Journal of Marketing Studies**, 2 (2), 67 -74.
31. Loo, L and Beh, L. (2013). The effectiveness of strategic human resource management practices on firm performance in the Malaysian insurance industry. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3.(5), 703 – 714.
32. Machogu, G; Wanjala, J; Otieno, R and Kibe, J. (2017). The Effects of Human Resource Outsourcing on Organizational Performance: A case Study of Post Bank Kenya LTD. **International Journal of Research in Commerce and Management**, 8 (8), 47 – 51.
33. Masawanga, H. (2015) The Impact of Outsourcing Human Resources Function on Organization Performance: Case Study of Tanzania Cigarette Company. **Masters thesis**, University of Tanzania.
34. Mezo, G & Short, M. (2012). Construct Validity and Confirmatory Factor Analysis of the Self-Control and Self-Management Scale. **Canadian Journal of Behavioural Science**, 44 (1), 1-8.
35. Michael, B. (2003). Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation. **Decision Science**, 34 (4), 623 – 642.
36. Mondy, R. (2012) **Human Resource Management**. 12th ed., Prentice Hall.
37. Munjal, S; Requejo, I & Kundu, K. (2018). Offshore outsourcing and firm performance: Moderating effects of size, growth and slack resources. **Journal of Business Research**, 9 (1), 44 – 58.

38. Nadda, V; Rafiq, Z and Tyagi, P. (2017). Effectiveness and Challenges of Recruitment process outsourcing (RPO) in the Indian Hotel Sector. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 7 (2), 218-236
39. Nazeri, Ali; Gholami, R and Rashidi, S. (2012). Outsourcing and Its Impact on Operational Performance. **Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Istanbul, Turkey, July 3 – 6, 2392 – 2400.
40. Ndubisi, O and Umar, S. (2018). Outsourcing: reap the fruit; contain the “bad apple”. **Journal of Business Strategy**, 39(5), 50-55.
41. Nguyen, T and Chang, M. (2017). Antecedents of Human Resources Outsourcing Decision in Vietnam. **Personnel Review**, 46 (4), 702-717.
42. Noe, A; Hollenbeck, R; Gerhart, B and Wright, M. (2012). **Fundamentals of Human Resource Management**, 4th ed., McGraw-Hill Companies, Inc.
43. Olannye, P and Okoro, M. (2017). Enhancing Organizational Performance through Human Resource Outsourcing in the Nigerian Deposit Money Banks. **Journal of Management and Strategy**, 8 (4), 67 – 78.
44. Paladino, B. (2007). **Five Key Principles of Corporate Performance Management**. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
45. Rana, T; Syed, Q; Sajid, M and Herani, G. (2011). The Impact of Human Capital Management on HR Outsourcing in Karachi Pharmaceutical Industry. **Industrial Journal of Management & Social Sciences**, 5(2), 81-99.
46. Richard, P; Devinney, T; Yip, G & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of Management**, 35 (3), 718–804.
47. Sandhu, M; Shamsuzzoha, A & Helo, P. (2018). Does outsourcing always work? A critical evaluation for project business success. **Benchmarking: An International Journal**, 25(7), 2198-2215.

48. Savino, D. (2016). Assessing the Effectiveness of Outsourcing Human Resources Recruiting. **American Journal of Management**, 16(2), 17 – 22.
49. Shahzad, F; Luqman, R; Khan, A and Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3 (9), 980-982.
50. Sheikh, A; Qamar, W and Iqbal, F. (2009). Impact of human resource management (HRM) practices on employees retention: A case Study of education and banking sector in Bahawalpur, **Working paper**: 1-12.
51. Silva, A & Ferreira, F. (2017). Uncertainty, flexibility and operational performance of companies: modelling from the perspective of managers. **Revista de Administração Mackenzie**, 18(4), 11-38.
52. Turnbull, J. (2002). Inside Outsourcing. **People Management**, 10-11.
53. Urban, W. (2009). Organizational service orientation and its role in service performance formation: evidence from Polish service industry. **Measuring Business Excellence**, 13 (1), 72-81.
54. Wheelen, T and Hunger, D. (2012). **Strategic Management and Business Policy**. 12th ed., U.S.A, Upper Saddle River, Pearson: Prentice Hall.
55. Wirunphan, P. (2016). Brand competency and brand performance: an empirical research of cosmetic businesses and health products business in Thailand. **The Business & Management Review**, 7(5), 329 – 338.

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)
- الملحق رقم (2): أسئلة المقابلة
- الملحق رقم (3): أسماء الأفراد الذين أجريت معهم المقابلات المفتوحة
- الملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. أحمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. محمد النعيمي	إحصاء	الجامعة الأردنية
3	أ.د. ياسر العدوان	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
4	د. الحارث أبو حسين	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
5	د. أمجد طويقات	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. سامر دحيات	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
7	د. سحر محمد أبو بكر	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
8	د. سمير الجبالي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
9	د. غسان عيسى العمري	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
10	د. محي الدين القطب	إدارة أعمال	جامعة البترا
11	د. مراد عطيانى	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
12	د. نضال الصالحي	إدارة أعمال	جامعة البترا

الملحق رقم (2): أسئلة المقابلة

1. هل يستخدم الفندق استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف؟
2. على ماذا يعتمد الفندق في عملية اختيار التزود الخارجي في التوظيف؟
3. هل يستفيد الفندق من التزود الخارجي في تحديد الاولويات التنافسية له؟
4. ما المقصود بالتزود الخارجي في التوظيف؟ وكيف يمكن تحقيقه؟
5. هل يؤثر الإستعانة بالتزود الخارجي على الأداء التشغيلي للفندق بشكل عام وعلى أدائها التنافسي بشكل خاص؟
6. ما هي ايجابيات وسلبيات المتعلقة بالتزود الخارجي؟
7. ما مدى تطبيق استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف؟
8. ما هي مميزات الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف؟
9. متى يتم تطبيق استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف في الفندق؟

الملحق رقم (3): أسماء الأفراد الذين أجريت معهم المقابلات المفتوحة

الرقم	اسم الفندق	المسمى الوظيفي	اسم الموظف
1	روتانا	مدير قسم الموارد البشرية	طارق عربي كاتب
2	دبليو	مديرة قسم الموارد البشرية	منى بطش
3	هوليداي ان	رئيس قسم التوظيف	حسن أيوب

الملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة)

الأستاذ / أ. الفاضل / أ. تحية طيبة

يسعى الباحث لإجراء دراسة بعنوان "استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف وإثرها على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان".

حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف على الأداء التشغيلي في الفنادق العاملة بمدينة عمان. لذا يرجى التكرم بتعبئة الفراغات بإشارة (✓) علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة عن فقرات الإستبانة

الباحث

رامي خالد النفري

المتغيرات الشخصية والوظيفية

(1) النوع الإجتماعي	
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
(2) العمر	
<input type="checkbox"/> من 36 – 40 سنة	<input type="checkbox"/> 35 سنة فأقل
<input type="checkbox"/> من 46 – 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 41 – 45 سنة
	<input type="checkbox"/> 51 سنة فأكثر
(3) المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> أقل من بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير
(4) عدد سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> من 6 – أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> من 10 – أقل من 15 سنة
(5) المسمى الوظيفي	
<input type="checkbox"/> رئيس قسم التوظيف	<input type="checkbox"/> مدير إدارة الموارد البشرية
	<input type="checkbox"/> موظف

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
كفاءة التزود الخارجي في التوظيف					
1	تساهم استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف إلى خفض الكلفة الكلية لعملية التوظيف				
2	توفر استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف كلفة عملية البحث عن الكفاءات				
3	تسهل استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف إلى خفض كلفة الإستقطاب				
4	تُمكن استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف إلى خفض كلفة عملية الإختيار				
5	تسهل استراتيجية التزود الخارجي في التوظيف إلى خفض كلف التعيين				
جودة التزود الخارجي في التوظيف					
6	يؤدي الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي إلى تقديم خدمات فندقية مميزة				
7	يزيد الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي من خبرات الفندق				
8	يزيد الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي من كفاءة الفندق				
9	يعزز الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي في التوظيف من فاعلية الفندق				
10	يسهم الإستعانة باستراتيجية التزود الخارجي بالإستثمار الأمثل للكفاءات البشرية				
تعزيز الخبرات					
11	تحرص إدارة الفندق على التزود الخارجي في توظيف أصحاب الخبرات لتحقيق الريادة				
12	تهتم إدارة الفندق بالتزود الخارجي للموهوبين من ذوي الخبرات عالية المستوى				
13	تسعى إدارة الفندق إلى التزود الخارجي في توظيف ذوي الخبرات العالية للحفاظ على تفوقه				
14	تهتم إدارة الفندق بالتزود الخارجي في توظيف الأفراد ممن لديهم دورات تدريبية متخصصة				
15	تسعى إدارة الفندق بالتزود الخارجي في توظيف الموهوبين				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الأداء التشغيلي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
التسليم					
16	تحرص إدارة الفندق على تقديم الخدمة الفندقية في الوقت المحدد لها				
17	تُعد مدة إنتظار النزلاء لغرض حصولهم على الخدمات الفندقية مناسبة				
18	تحرص إدارة الفندق على تحقيق الإستجابة السريعة لحاجات النزلاء				
19	يملك العاملون في الفندق القدرة على تنفيذ الخطة الخدمية في الوقت المحدد				
20	تحرص إدارة الفندق على تقديم خدمات فندقية جديدة بسرعة				
الإنتاجية					
21	تسخر إدارة الفندق جميع قدراتها لتحقيق أهدافها المرسومة				
22	تسعى إدارة الفندق إلى تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات الفندقية				
23	تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق رضا كافة أصحاب المصالح				
24	تستثمر إدارة الفندق مواردها المتاحة بشكل مناسب				
25	تحرص إدارة الفندق على تحقيق الإستفادة القصوى من عناصر عملية تقديم الخدمة الفندقية				

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
الخدمة						
					تساهم إدارة الفندق في إدخال أساليب عمل جديدة لأجل تحسين أداء الخدمة الفندقية	26
					تدعم إدارة الفندق إبداعات العاملين بهدف تحسين سمعة الخدمة الفندقية	27
					تعمل إدارة الفندق على تحفيز الأفراد نحو التطوير والتحسين لتقديم أفضل الخدمات الفندقية	28
					تشجع إدارة الفندق أساليب تبسيط خطوات تقديم الخدمة الفندقية	29
					تهتم إدارة الفندق بأراء نزلائها بالخدمة بعد تقديمها	30