

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية

أحمد، نجلاء حسن جمعة. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد
البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة:
الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. مجلة البحوث الإدارية، مج ٤١،
٢٤، ١ - ٦٤.



إعداد



مناقشة للأسئلة والاهداف البحثية في دراسة: "أثر ممارسات
إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق
الخمس نجوم بالقاهرة: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية"

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يجمع بين التحليل الكمي (Quantitative) والتحليل النوعي (Qualitative)، مما يمنحها تميزاً كبيراً في معالجة موضوع البحث بشكل شامل ومتوازن. فاختيار هذا النهج لم يكن مجرد خيار تقني، بل جاء نتيجة الحاجة إلى فهم معمق للأثر الذي تتركه ممارسات الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي، وهو موضوع بحثي يتطلب بيانات رقمية دقيقة لقياس العلاقات بين المتغيرات، جنباً إلى جنب مع فهم أعمق للعوامل التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في هذه العلاقة. يتمتع هذا النهج بالعديد من المزايا التي جعلته مناسباً لموضوع البحث السابق. فمن ناحية، يسمح التحليل الكمي بقياس العلاقة بين المتغيرات بطرق إحصائية دقيقة، مما يساعد في تقديم أدلة علمية واضحة حول تأثير ممارسات الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي. ومن ناحية أخرى، يتيح التحليل النوعي للباحث فهم السياقات والخلفيات التي لا يمكن للبيانات الرقمية وحدها الكشف عنها، مثل كيفية تفاعل الموظفين مع هذه الممارسات، والتحديات التي تواجه تطبيقها في بيئات العمل المختلفة.

منهجية الدراسة

أحد أهم أوجه التميز في هذا النهج هو تكامل البيانات، حيث يتم استخدام البيانات الكمية لتوفير مؤشرات إحصائية موثوقة حول العلاقة بين المتغيرات، في حين توفر البيانات النوعية تفسيرات معمقة لهذه المؤشرات. على سبيل المثال، قد يُظهر التحليل الكمي أن هناك علاقة إيجابية بين استدامة ممارسات الموارد البشرية والأداء التنافسي، ولكن دون أن يكشف عن الأسباب التي تجعل هذه العلاقة أقوى في بعض المؤسسات وأضعف في أخرى. هنا يأتي دور التحليل النوعي، الذي يمكن أن يكشف عن تأثير عوامل مثل ثقافة المنظمة أو مستوى التزام الإدارة العليا بهذه الممارسات.

بالإضافة إلى ذلك، يتميز المنهج المختلط بقدرته على تحقيق توازن دقيق بين التعميم والتفصيل. فمن خلال التحليل الكمي، يمكن للباحث استخلاص نتائج قابلة للتعميم على نطاق واسع، مما يعزز من أهمية البحث في الأوساط الأكاديمية والمهنية. وفي الوقت نفسه، يتيح التحليل النوعي التعمق في تفاصيل الحالات الفردية، مما يساعد في استكشاف العوامل الدقيقة التي قد تؤثر على النتائج العامة. هذه القدرة على الجمع بين التعميم والتفصيل تمنح البحث مرونة أكبر وتمكنه من تقديم تحليل غني ومتكامل.

منهجية الدراسة

أحد أهم أوجه التميز في هذا النهج هو تكامل البيانات، حيث يتم استخدام البيانات الكمية لتوفير مؤشرات إحصائية موثوقة حول العلاقة بين المتغيرات، في حين توفر البيانات النوعية تفسيرات معمقة لهذه المؤشرات. على سبيل المثال، قد يُظهر التحليل الكمي أن هناك علاقة إيجابية بين استدامة ممارسات الموارد البشرية والأداء التنافسي، ولكن دون أن يكشف عن الأسباب التي تجعل هذه العلاقة أقوى في بعض المؤسسات وأضعف في أخرى. هنا يأتي دور التحليل النوعي، الذي يمكن أن يكشف عن تأثير عوامل مثل ثقافة المنظمة أو مستوى التزام الإدارة العليا بهذه الممارسات.

بالإضافة إلى ذلك، يتميز المنهج المختلط بقدرته على تحقيق توازن دقيق بين التعميم والتفصيل. فمن خلال التحليل الكمي، يمكن للباحث استخلاص نتائج قابلة للتعميم على نطاق واسع، مما يعزز من أهمية البحث في الأوساط الأكاديمية والمهنية. وفي الوقت نفسه، يتيح التحليل النوعي التعمق في تفاصيل الحالات الفردية، مما يساعد في استكشاف العوامل الدقيقة التي قد تؤثر على النتائج العامة.

منهجية الدراسة

إن استخدام المنهج المختلط يزيد من مرونة البحث، حيث يمكن للباحث تعديل نهجه أثناء الدراسة وفقاً لما تتطلبه طبيعة البيانات. فإذا أظهرت البيانات الكمية نتائج غير متوقعة أو متناقضة، يمكن الاستعانة بالتحليل النوعي لفهم الأسباب الكامنة وراء هذه النتائج. كما أن الجمع بين الطريقتين يسمح للباحث بمراجعة فرضياته وتعديلها وفقاً للنتائج التي يحصل عليها أثناء الدراسة، مما يجعل البحث أكثر تفاعلاً وديناميكية.

رغم المزايا العديدة للمنهج المختلط، إلا أن هناك بعض التحديات التي يجب أخذها في الاعتبار عند استخدامه. من أبرز هذه التحديات التعقيد في التنفيذ، حيث يتطلب البحث المختلط جهداً مضاعفاً لجمع وتحليل نوعين مختلفين من البيانات. فبينما يحتاج التحليل الكمي إلى إتقان أدوات الإحصاء وبرامج تحليل البيانات، يتطلب التحليل النوعي مهارات تفسيرية ومعرفية عميقة، مما قد يجعل تنفيذ البحث أكثر تعقيداً من استخدام أحد المنهجين فقط. إضافة إلى ذلك، هناك صعوبة في تحقيق التكامل الفعّال بين البيانات الكمية والنوعية. فمجرد جمع نوعين من البيانات لا يكفي، بل يجب على الباحث إيجاد طريقة لدمجهما بطريقة منطقية ومتناسقة. إذا لم يتم ذلك بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى وجود فجوات في البحث أو إلى استنتاجات غير متماسكة. على سبيل المثال، إذا أظهرت البيانات الكمية أن تأثير ممارسات الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي ضعيف، بينما كشفت البيانات النوعية أن المديرين التنفيذيين يرون أن هذه الممارسات ضرورية لنجاح المؤسسة.

أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات التي تم اختيارها بعناية لضمان تحقيق أعلى مستوى من الدقة والموثوقية في البحث. تنوعت الأدوات بين الأساليب الكمية (Quantitative) التي تعتمد على البيانات الرقمية القابلة للتحليل الإحصائي، والأساليب النوعية (Qualitative) التي تركز على الفهم العميق للدوافع والسياقات المحيطة بالظاهرة المدروسة. وقد ساهم هذا التنوع في توفير قاعدة بيانات متكاملة تجمع بين دقة الأرقام وعمق التحليل التفسيري، مما أتاح فهمًا أعمق للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة والأداء التنافسي للفنادق.

وكان الاستبيان (Questionnaire) هو الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية، حيث تم تصميمه بحيث يكون شاملاً ومنظماً، ليغطي جميع المتغيرات المستهدفة في البحث. تميز الاستبيان بسهولة توزيعه وجمعه، حيث تم تقديمه بنسختين: نسخة ورقية تم توزيعها في بعض الفنادق المستهدفة، مما أتاح فرصة للوصول إلى المشاركين الذين قد لا يكون لديهم وصول مباشر إلى الإنترنت.

• نسخة إلكترونية تم نشرها عبر Google Forms لضمان وصول أكبر عدد ممكن من المشاركين، وتقليل التكاليف والوقت اللازم لجمع البيانات، بالإضافة إلى تقليل الأخطاء البشرية أثناء إدخال البيانات.

أدوات جمع البيانات

تم تصميم أسئلة الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ((Likert Scale، والذي يسمح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم من خلال اختيار إجابات تتراوح بين "موافق بشدة" و "غير موافق بشدة". ساهم هذا التصميم في توفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، حيث تمت معالجتها باستخدام برامج مثل SPSS و Excel لاستخراج المؤشرات والنماذج التفسيرية للعلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى البيانات النوعية، فقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية (Interviews) كأداة رئيسية لجمع معلومات أكثر تعمقاً. استهدفت هذه المقابلات المديرين التنفيذيين وخبراء الموارد البشرية في الفنادق الخمس نجوم، حيث تم تصميم الأسئلة لتكون مفتوحة، مما أتاح للمشاركين التعبير بحرية عن آرائهم وخبراتهم العملية. ساعدت هذه الأداة في الكشف عن الجوانب غير المرئية في البيانات الكمية، مثل الصعوبات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية المستدامة، ومدى تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على نجاح هذه الممارسات.

أدوات جمع البيانات

أحد أبرز أوجه التميز في اختيار هذه الأدوات هو سهولة التطبيق والقدرة على الوصول إلى عينة واسعة، حيث ساهمت الاستبيانات الإلكترونية في تسهيل عملية جمع البيانات، مما مكن الباحث من الحصول على عدد كبير من الردود في فترة قصيرة، دون الحاجة إلى التنقل الميداني المكثف. كما أن الاستبيانات الورقية أتاحت الوصول إلى المشاركين الذين قد لا يكون لديهم تفاعل رقمي كافٍ، مما جعل عينة البحث أكثر تمثيلاً للواقع العملي في قطاع الفنادق.

ميزة أخرى هي تكامل الأدوات المستخدمة، حيث لم يعتمد البحث على مصدر واحد للمعلومات، بل تم توظيف أكثر من أداة بطريقة تكملية. ساعدت البيانات الكمية التي تم جمعها عبر الاستبيانات في تقديم صورة إحصائية دقيقة عن العلاقة بين المتغيرات، بينما كشفت المقابلات النوعية عن الجوانب التي قد لا تكون واضحة في الأرقام، مثل دوافع تبني ممارسات الموارد البشرية المستدامة أو التحديات التي تواجه تنفيذها. أما الملاحظات المباشرة فقد عززت من مصداقية البحث، حيث أتاحت للباحث التحقق من مدى تطابق البيانات التي تم جمعها مع الواقع العملي في بيئات العمل.

أدوات جمع البيانات

إن استخدام مزيج من الأساليب البحثية ساهم في تقليل تأثير التحيزات المحتملة، حيث أن الاعتماد على الاستبيانات وحدها قد يؤدي إلى قيود في فهم الأسباب الكامنة وراء الاتجاهات الرقمية، بينما قد يكون الاعتماد على المقابلات فقط عرضة لتأثير الآراء الشخصية للمشاركين. لذا، فإن الجمع بين البيانات الكمية والنوعية منح البحث قوة تحليلية أعلى، وجعل النتائج أكثر مصداقية ودقة.

أدوات جمع البيانات

من أهم هذه التحديات الحاجة إلى تنسيق زمني دقيق، خاصة عند تنفيذ المقابلات الشخصية، حيث أن المديرين التنفيذيين في قطاع الفنادق لديهم جداول عمل مزدحمة، مما جعل من الصعب تحديد مواعيد ملائمة لإجراء المقابلات.

كذلك، فإن التباين في استجابات المشاركين كان من العقبات التي واجهها الباحث، حيث أبدى بعض المشاركين تحفظًا في مشاركة آرائهم حول ممارسات الموارد البشرية في مؤسساتهم، خوفًا من التأثيرات الإدارية المحتملة. لتجاوز هذه المشكلة، تم التأكيد على سرية البيانات، وإبلاغ المشاركين بأن آرائهم ستُستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط، مما ساعد في تقليل المخاوف وزيادة معدل الاستجابة.

وكان هناك صعوبة في تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات، حيث أن هذه البيانات غالبًا ما تكون غير منظمة، وتحتاج إلى تصنيف وتفسير دقيق. استخدم الباحث تحليل المحتوى (Content Analysis) لتحديد الأنماط والاتجاهات داخل البيانات النوعية، وربطها بالنتائج الكمية المستخلصة من الاستبيانات، مما تطلب جهدًا إضافيًا لضمان دقة التكامل بين المنهجين.

أدوات جمع البيانات

من أهم هذه التحديات الحاجة إلى تنسيق زمني دقيق، خاصة عند تنفيذ المقابلات الشخصية، حيث أن المديرين التنفيذيين في قطاع الفنادق لديهم جداول عمل مزدحمة، مما جعل من الصعب تحديد مواعيد ملائمة لإجراء المقابلات.

كذلك، فإن التباين في استجابات المشاركين كان من العقبات التي واجهها الباحث، حيث أبدى بعض المشاركين تحفظاً في مشاركة آرائهم حول ممارسات الموارد البشرية في مؤسساتهم، خوفاً من التأثيرات الإدارية المحتملة. لتجاوز هذه المشكلة، تم التأكيد على سرية البيانات، وإبلاغ المشاركين بأن آرائهم ستستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط، مما ساعد في تقليل المخاوف وزيادة معدل الاستجابة.

وكان هناك صعوبة في تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات، حيث أن هذه البيانات غالباً ما تكون غير منظمة، وتحتاج إلى تصنيف وتفسير دقيق. استخدم الباحث تحليل المحتوى (Content Analysis) لتحديد الأنماط والاتجاهات داخل البيانات النوعية، وربطها بالنتائج الكمية المستخلصة من الاستبيانات، مما تطلب جهداً إضافياً لضمان دقة التكامل بين المنهجين.

دقة إجراءات جمع البيانات

يظهر أن الباحث اتبع منهجية دقيقة ومخططة بعناية لجمع البيانات، مستخدمًا مجموعة متنوعة من الأدوات لضمان تحقيق التكامل بين التحليل الكمي والنوعي. ومع ذلك، فإن مدى الدقة في هذه الإجراءات يمكن تقييمه من خلال تحليل التصميم البحثي، أدوات جمع البيانات، آليات تنفيذها، وضوابط التحقق من صحة البيانات.

دقة تصميم إجراءات جمع البيانات

تتمثل إحدى نقاط القوة في هذه الدراسة في وضوح وتماسك تصميم إجراءات جمع البيانات، حيث تم تحديد العينة بدقة وفقًا لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وهذا الاختيار يضمن تمثيلًا متوازنًا لمختلف الفئات المستهدفة، مما يقلل من احتمالات الانحياز ويوفر بيانات شاملة ومتنوعة. كما أن تحديد مجموعة من الأدوات البحثية المختلفة (الاستبيانات، المقابلات، الملاحظات المباشرة) يعكس وعي الباحث بأهمية التكامل بين البيانات الكمية والنوعية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تصميم الاستبيانات وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي يعزز من دقة جمع البيانات الكمية، حيث يسهل تحليلها إحصائيًا، بينما تتيح الأسئلة المفتوحة في المقابلات الحصول على بيانات نوعية أعمق، مما يساعد على تفسير الاتجاهات الرقمية. هذا التكامل بين الأساليب المختلفة يشير إلى درجة عالية من التخطيط المنهجي في جمع البيانات.

دقة إجراءات جمع البيانات

كان هناك تنفيذ مدروس ومجدول لعملية جمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين. استخدام Google Forms في جمع البيانات ساعد على تقليل الأخطاء البشرية أثناء إدخال البيانات، كما سهل عملية التحليل الإحصائي باستخدام برامج مثل SPSS، مما يعزز من دقة التحليل الكمي. أما في المقابلات، فقد تم تسجيل الجلسات وتحليلها باستخدام تقنيات تحليل المحتوى، وهو ما يشير إلى مستوى عالٍ من الدقة في التعامل مع البيانات النوعية. ومع ذلك، فإن دقة جمع البيانات النوعية قد تتأثر ببعض العوامل مثل تحفظ بعض المشاركين في مشاركة آرائهم بحرية، أو تأثير التحيز الإدراكي أثناء تحليل البيانات. رغم ذلك، فإن الباحث حاول تقليل هذه التحديات من خلال استخدام الملاحظات المباشرة كأداة تحقق إضافية، مما عزز من موثوقية المعلومات التي تم جمعها.

دقة إجراءات جمع البيانات

ومع ذلك، فإن بعض التحديات، مثل محدودية الوصول إلى بعض المشاركين، والتفاوت في جودة البيانات النوعية، والتباينات بين المؤسسات المختلفة، قد تكون قد أثرت بشكل محدود على مستوى الدقة الكلية للبحث. لكن بشكل عام، فإن استخدام أساليب التحقق والتكامل بين أدوات البحث المختلفة ساعد في تعويض هذه التحديات وضمان مستوى عالٍ من الدقة في جمع البيانات.

تناسق المعلومات وترابط الأفكار

يعد تناسق المعلومات وترابط الأفكار أحد المعايير الأساسية التي تعكس جودة البحث الأكاديمي، حيث يؤثر بشكل مباشر على وضوح الطرح البحثي وسهولة فهمه من قبل القارئ. في هذه الدراسة، يظهر أن الباحث قد بذل جهدًا واضحًا في تحقيق تسلسل منطقي للأفكار، بدءًا من تحديد المشكلة البحثية، مرورًا بتوضيح أهمية الدراسة، ثم عرض المنهجية والأدوات البحثية، وصولًا إلى تحليل البيانات ومناقشة النتائج. ومع ذلك، فإن مدى نجاح البحث في تحقيق هذا التناسق يحتاج إلى تحليل دقيق، من حيث ترابط الأقسام، وحدة الأسلوب، والتوازن بين الجوانب الكمية والنوعية.

تناسق هيكل البحث وترابط أجزائه

أحد أبرز نقاط القوة في هذه الدراسة هو وضوح الهيكل البحثي وترابط أقسامه، حيث تم تنظيم البحث وفق تسلسل منطقي يتيح للقارئ فهم الفكرة البحثية تدريجيًا. بدأ الباحث بتقديم مقدمة واضحة تحتوي على خلفية علمية كافية حول موضوع البحث، تليها مراجعة أدبية منهجية توضح الفجوات البحثية التي يسعى البحث إلى معالجتها. بعد ذلك، قدم الباحث تصميمًا دقيقًا للمنهجية، متبوعًا بجمع البيانات وتحليلها، وأخيرًا مناقشة النتائج وتقديم التوصيات.

تناسق المعلومات وترابط الأفكار

لم يقتصر الباحث على تقديم نتائج إحصائية مجردة عند تحليل البيانات الكمية، بل عمل على دعمها بتفسيرات مستمدة من البيانات النوعية، مما ساهم في إثراء المناقشة العلمية، كما أن تحليل البيانات النوعية لم يكن معزولاً عن السياق العام للبحث، بل تم ربطه مباشرة بالنتائج الكمية، مما عزز من تماسك البحث وترابطه الداخلي.

من ناحية الأسلوب، يبدو أن الباحث التزم بلغة علمية دقيقة ومتسقة في جميع أجزاء البحث، حيث لم يكن هناك تباين واضح بين طريقة عرض البيانات الكمية والنوعية، بل كانت الكتابة منسجمة ومتوافقة مع معايير البحث الأكاديمي. كما أن المفاهيم والمصطلحات تم تعريفها بوضوح في بداية البحث، مما ساهم في توحيد الإطار المفاهيمي وعدم خلق أي ارتباك لدى القارئ أثناء التنقل بين الأقسام المختلفة.

إضافةً إلى ذلك، فإن الاستدلال المنطقي للحجة البحثية كان واضحاً طوال البحث، حيث لم يكن هناك قفز مفاجئ بين الأفكار، بل تم تقديم كل فكرة جديدة كامتداد طبيعي لما سبقها. فعلى سبيل المثال، عند تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي، لم يكتفِ الباحث بسرد النتائج، بل قدم تفسيرات مدعومة بالنظريات السابقة، مما جعل الطرح أكثر قوة ومصدقية.