

مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في القطاع الفندقي "دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية"

د. أيمن يونس شيجا*

د. نسرين عبد الرحمن**

مها سامي بركات***

(تاريخ الإيداع 20/ 10 / 2021. قُبِلَ للنشر في 12 / 6 / 2022)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والمتمثلة بـ: (استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، استراتيجية تطوير المواهب، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي)، وذلك من وجهة نظر المسؤولين في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع مسؤولي فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (فندق لا ميرا، فندق روتانا أفاميا)، والبالغ عددهم حوالي (65) عامل إداري، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (61) استبانة صالحة وكاملة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (93.85%).

أظهرت نتائج البحث أن الفنادق محل الدراسة تُطبق استراتيجيات إدارة المواهب بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية (74.84%)، وقد جاءت استراتيجيات إدارة المواهب وفق الترتيب الآتي: استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الأولى، تليها استراتيجية جذب واستقطاب المواهب بالمرتبة الثانية، تليها استراتيجية تطوير المواهب بالمرتبة الثالثة، وأخيراً استراتيجية الإحلال أو التعاقب الوظيفي.

كلمات مفتاحية: استراتيجيات إدارة المواهب، فنادق الخمس نجوم.

* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

** أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

*** طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

The Level of Application of Talent Management Strategies in the Hotel Sector A Field Study in Five-Star Hotels in Lattakia Governorate

***Dr. Aymane Younes Chiha**
****Dr. Nsreen Abdalrahman**
*****Maha Sami Barakat**

(Received 20 / 10 / 2021. Accepted 12 / 6 / 2022)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to determine the level of application of talent management strategies represented by: (talent attraction strategy, talent development strategy, talent retention strategy, succession or job replacement strategy), from the point of view of officials in five-star hotels in Lattakia Governorate.

The researcher relied on the descriptive approach, and the research community consisted of all five-star hotel officials in Lattakia Governorate (La Mira Hotel, Apamea Rotana Hotel), numbering about (65) administrative workers, where the researcher conducted interviews with them and distributed the questionnaire “research tool” to them. And (61) of them were returned as valid and complete for statistical analysis, with a response rate of (93.85%).

The results of the research showed that the hotels under study apply talent management strategies to a large extent and with relative importance (74.84%). Finally, the replacement or succession strategy.

Keywords: Talent Management Strategies, Five-Star Hotels.

* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

**Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

*** Postgraduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

المقدمة:

ترتكز توجهات منظمات الأعمال الحديثة على الاستثمار برأس المال الفكري، والذي يتمثل بالموارد البشري الذي تمتلكه المنظمة، فالتجارب أثبتت أنه من الممكن تقليد المنظمات في شتى المجالات والنشاطات والمنتجات، إلا أنه من الصعب أن يتم تقليد منظمات لبعضها البعض في العناصر أو الموارد البشرية، لذا جاءت توجهات إدارة الموارد البشرية ليس فقط في تنمية وتطوير وتدريب العناصر البشرية، وإنما تجاوزت ذلك للوصول إلى المواهب التي يمتلكها الأفراد وكيفية إدارتها واستثمارها بشكل يحقق للمنظمة قدرات عالية ويكسبها المزيد من الإبداع والابتكار والتميز، لذا ظهرت استراتيجية إدارة المواهب لتنظم وتحكم عملية استثمار قدرات الأفراد ومواهبهم.

تعد إدارة المواهب فلسفة إدارية جديدة، والتي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول جذب العاملين الموهوبين وذوي المهارات للعمل داخل المنظمة والاحتفاظ بهم كونهم أهم الموارد التنظيمية ويمثلون ركيزة التطور والتقدم والإبداع لأي منظمة ومجتمع؛ ولكي تكون المنظمة مبدعة عليها أن تهتم بمواردها البشرية وإيجاد الطرق والوسائل التي تساعد العاملين فيها على العمل والإنتاج والإبداع، وهناك العديد من الدول كاليابان مثلاً، استطاعت أن تحتل قمة التطور والتقدم التكنولوجي ليس بما تمتلكه من موارد طبيعية بل بما تمتلكه من موارد بشرية موهوبة أخذت باليابان إلى قمة التفوق والإبداع والازدهار الاقتصادي (متعب وحاجم، 2013، ص 251).

بناءً على ذلك، وانطلاقاً من أهمية وجود موارد بشرية متخصصة في إدارة وتشغيل المرافق السياحية الفندقية، يسعى البحث الحالي إلى تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب أو الإحلال الوظيفي) في القطاع الفندقي، وذلك من وجهة نظر المسؤولين في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

مشكلة البحث:

في ظل الاهتمام الكبير بقطاع السياحة مع بدء مرحلة إعادة إعمار سورية، ونظراً لما يشهده هذا القطاع من زيادة الطلب على الموارد البشرية المتخصصة لإدارة وتشغيل المرافق السياحية، فقد تجلت أهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري في استمرارية العمل الفندقي وديمومته وفقاً لما تقتضيه معايير الخدمة العالمية؛ لذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في كيفية توجيه الدعم للجهود المبذولة من قبل فنادق الخمس نجوم لإنجاز أهدافها والارتقاء بعملياتها التشغيلية في سبيل تحقيق الإبداع التنظيمي، وذلك من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في البحث عن الموهوبين واستقطابهم لرفد الموارد البشرية بأصحاب الكفاءات والمواهب للارتقاء بمستوى أداء العاملين؛ حيث تبين للباحثة من قبل الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها في فندق لاميرو وروتانا أفاميا ذات التصنيف خمس نجوم في محافظة اللاذقية أن هذه الفنادق تعتمد الموسمية في تشغيل العاملين في بعض أقسامها دون اعتماد معايير محددة تراعي كفاءة العاملين وخبرتهم السابقة في بعض الأحيان، بينما تركز في أقسام أخرى على معايير محددة تستقطب من خلالها عاملين لديهم الخبرة والكفاءة في مجال العمل الفندقي، لذلك وفي سبيل الارتقاء بالعمل الفندقي لتكون الفنادق واجهة سياحية مميزة؛ فإن الحاجة تدعو إلى تغيير ثقافة العمل في المنشآت الفندقية، والتوجه نحو إدارة المواهب، وتوظيف بعض المتخصصين في المواهب، والاستفادة من التجارب الرائدة لخلق رؤيا إبداعية، وبالتالي يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع الأهمية النظرية للبحث من أهمية إدارة المواهب كونها تُعدّ أحد أهم الموضوعات المستجدة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أنّ تقدم المنظمات وتقدمها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على المواهب الموجودة في المنظمات، لذلك يأتي هذا البحث ليساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات. أما الأهمية العملية فتتجلى في أنّ نتائجه يمكن أن تلفت نظر المسؤولين في الفنادق محل الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالمواهب واستقطابها وتطويرها، ووضع السياسات والأهداف وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة المواهب، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه الفنادق.

يهدف البحث إلى تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والمتمثلة ب: (استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، استراتيجية تطوير المواهب، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي)، وذلك من وجهة نظر المسؤولين في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية تطوير المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتفسير المعلومات التي تمّ الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع مسؤولي فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (فندق لا ميرا، فندق روتانا أفاميا)، والبالغ عددهم حوالي (65) عامل إداري (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، إداري)، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث فقد تمّ اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (61) صالحة وكاملة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (93.85%).

الدراسات السابقة:**1- دراسة (Elnakhala, 2013) بعنوان:****The Availability of Talent Management Components from Employees Perspectives Al-Aqsa voice Radio Station Case Study.**

توافر مكونات إدارة المواهب من وجهة نظر الموظفين دراسة حالة محطة راديو الأقصى الصوتية. هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر مكونات إدارة المواهب من وجهة نظر العاملين في إذاعة صوت الأقصى كحالة تطبيقية من خلال استطلاع آراء العاملين حول كل مكون من مكونات إدارة المواهب، اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لجميع موظفي الإذاعة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال توزيعها لقياس المتغيرات، وفحص مدى توافرها من وجهة نظر العاملين، وقياس مدى التباين فيما بينها بإيعازها لبعض العوامل الشخصية والمؤسسية، وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة من خلال تحليل المتغيرات أن مكونات إدارة المواهب متوافرة في إذاعة الأقصى بنسبة 63.75% بينما مستوى استقطاب المهوبين 64.39% ومستوى تطوير المهوبين 56.46%، ومستوى الحفاظ على المهوبين 69.78%.

2- دراسة الجراح وأبو دولة (2015) بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء**التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.**

هدفت الدراسة الى التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (300) عضو، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

3- دراسة ديوب والكوفي (2017) بعنوان: واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات**المالية في دمشق.**

هدفت الدراسة إلى بحث واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق، حيث تم اختيار موضوع إدارة المواهب كونه أحد توجهات إدارة المواهب البشرية الحديثة، بالإضافة إلى أن المواهب أو الأفراد المهوبين من الموارد البشرية قد يحققوا نتائج إيجابية للمنظمة التي يعملون بها، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تشكلت عينة الدراسة من (50) فرد عامل ضمن الشركة المبحوثة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: عدم وجود اهتمام لدى الشركة المبحوثة بموضوع إدارة المواهب، حيث تبين أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المواهب بلغ بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن هناك ضعف كبير في عنصر تطوير المواهب في الشركة المبحوثة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تطبيق عمليات إدارة المواهب، وأن الشركة المبحوثة لا تقوم باستثمار عناصر تكنولوجيا المعلومات في تحسين وتطوير تطبيق عمليات المواهب وهي بحاجة إلى إنشاء نظام متكامل لإدارة استراتيجية المواهب في الشركة.

4- دراسة الصعوب (2019) بعنوان: مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية في الجامعات**الأردنية من وجهة نظر أعضائها.**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها، استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكونت العينة من (76) عضو

هيئة تدريس، أي ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها جاءت بدرجة متوسطة وعلى المستوى الكلي، وكذلك على جميع المجالات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى المستوى الكلي بمدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، الجامعة)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بمجال استراتيجية جذب المواهب يعزى لمتغير الجامعة ولصالح الجامعة الأردنية، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بمجال استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب يعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح (11 سنة فأكثر).

5- دراسة طيبة (2020) بعنوان: درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (99) مديراً ومديرة في لواء الجامعة بالعاصمة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة، وتكونت من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: كانت تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس في لواء الجامعة مرتفعة في جميع المجالات (تمية المواهب القيادية، الاحتفاظ بالمواهب القيادية، التعاقب القيادي، تحفيز المواهب القيادية). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية تعزى إلى أثر كل من متغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي.

6- دراسة (Sikawa, 2020) بعنوان:

Influence of Strategic Talent Management Practices on Teacher Retention in Rural Public Secondary Schools in Mkuranga District, Tanzania.

تأثير ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية في منطقة مكورانجا _ تنزانيا.

هدفت الدراسة إلى التحقق في تأثير ممارسات إدارة المواهب الإستراتيجية على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية بمنطقة مكورانجا. استخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة. تم استخدام تقنيات أخذ العينات الهادفة والعشوائية لاختيار المعلمين من المدارس الثانوية العامة المدرجة في منطقة مكورانجا، وبلغ حجم العينة 280 معلماً من المدارس الثانوية العامة الريفية في مقاطعة مكورانجا.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية كان لها تأثير إيجابي كبير على الاحتفاظ بالمعلمين، كما بينت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً مهماً للتطوير الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وظروف العمل وإدارة المكافآت على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية في منطقة مكورانجا.

7- دراسة (Ebrahim, etal, 2021) بعنوان:

The Effect of Talent Management on Employees' Retention: A Study Among Professional Workers of Government Linked Companies in Malaysia.

تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين: دراسة بين العاملين المحترفين في الشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين بين العاملين المحترفين في الشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار اثنتين من الممارسات الأساسية لإدارة المواهب، وهما إدارة الأداء والمكافآت والتعويضات، وتم تحديد عينة الدراسة بـ (140) عاملاً مهنيًا من الشركات المرتبطة بالحكومة الماليزية في المناطق الحضرية العامة، ووزعت الاستبيانات على المبحوثين.

أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ كلاً من ممارسات إدارة المواهب لها ارتباطات إيجابية في الاحتفاظ بالموظفين، ومع ذلك فإنّ تحليل الانحدار يُظهر فقط تأثير إدارة الأداء بشكل إيجابي على استبقاء الموظفين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تعدّ الدراسة الحالية مساهمة علمية متواضعة لما تتناوله من متغيرات، حيث تتشابه مع الدراسات السابقة من ناحية الهدف وهو تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، ولكنها جديدة في البيئة المحلية من ناحية تطبيقها في القطاع الفندقي في حدود علم الباحثة، وتختلف مع الدراسات السابقة من ناحية بيئة التطبيق (فنادق الخمس نجوم)، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة "الاستبانة" وذلك بعض الاطلاع على أدوات الدراسات السابقة، وإسقاطها على البيئة الفندقية، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين الإطار النظري للدراسة وفي تعريف المتغيرات ذات العلاقة بالدراسة، وصولاً إلى تحليل النتائج بالأساليب الإحصائية المناسبة، حيث من المتوقع من هذه الدراسة أن تستفيد إدارة الفنادق محل الدراسة من نتائجها والاهتمام باستراتيجية إدارة المواهب سواء من حيث استقطاب المواهب أو المحافظة عليها لما لها من دور في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم استراتيجيات إدارة المواهب:

تعدّ استراتيجيات إدارة المواهب أحد التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، حيث بدأت منظمات الأعمال بالتوجه نحو هذه الاستراتيجيات لإيجاد الحلول في بعض المواقع التي تحتاج إلى قدرات محددة في المنظمة، ولم تتوقف إدارة المواهب في السعي للحصول على مواهب في المواقع المهنية، بل أصبحت مطلوبة ضمن المواقع التنفيذية والإدارات، وتمّ تحديد ممارسات إدارة المواهب بدءاً بعملية التخطيط ومن ثمّ عمليات التوظيف والتقييم والتطوير والتنمية (Collins, Mellahi & Cascio, 2017, P23).

يُشير (Bicham, 2016, P291) إلى أنّ استراتيجية إدارة المواهب هي سلسلة من الإجراءات التي تتسم بنوع من التعقيد والحساسية العالية، وتتغير مع متطلبات الوقت الحاضر كما يجب أن تراعي متطلبات المستقبلية، لذا فإنّ المدراء والقيادات في المنظمة يعيدون التفكير في عمليات وسياسات إدارة المواهب بشكل مكثف لضمان أن يكون لديهم أفراد موهوبين قادرين على تنفيذ أعمال المنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية، وينصب تركيزهم في كيفية تنظيم الأفراد القياديين من الموهوبين والأفراد في مختلف المستويات في ظل السعي نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق قيمة أعلى؛ فالمواهب هي الركيزة الأساسية في عمليات الإبداع والذكاء والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

وتشكل استراتيجية إدارة المواهب مجموعة النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة لوضع استراتيجية تعمل على التخطيط لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية من الأفراد العاملين الموهوبين وتعمل على استقطابها وتقييم مستوى

المواهب الموجودة لديها في جميع المستويات التنظيمية والإدارية وتنمية معرفة هذه المواهب من خلال خطط وبرامج تدريبية ومعرفية والحفاظ على هذه المواهب من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم وتوفير فرص التقدم والتطور لهم ومنحهم الحوافز الملائمة لضمان بقائهم في المنظمة (صالح والسوداني، 2010، ص18).

ويُشير (المصري والأغا، 2015، ص37) إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب هي عبارة عن تطبيق لمجموعة من المنهجيات المتكاملة والأنظمة المصممة لغايات استقطاب الموارد البشرية الموهوبة، والتي تمتلك قدرات وكفاءات متميزة ووضع سياسات لتدريبها وتطويرها وتنميتها وتحفيزها والعمل بشكل مستمر على الحفاظ عليها لتلبي حاجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية مما يساهم في تعزيز وتطوير الأداء التنظيمي.

ثانياً: استراتيجيات إدارة المواهب:

تشتمل استراتيجيات إدارة المواهب على مجموعة من الأبعاد، وهي: استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، واستراتيجية تطوير المواهب، واستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجية التعاقب الوظيفي، واستراتيجية تقييم المواهب، وتتضمن كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات عدداً من الأنشطة ذات الصلة، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات وفق الآتي:

1- جذب واستقطاب المواهب:

تتمثل هذه الاستراتيجية في عملية البحث عن الموظفين أصحاب كفاءات ومهارات محددة لملى الوظائف الشاغرة من خلال جذب هذه المواهب، ولضمان نجاح هذه العملية يفترض أن تقوم المنظمة بوضع استراتيجية فعالة وناجحة لاستقطاب هذه المواهب وضمان مفاهيم العدالة خلال عمليات التعيين والاختيار لتكوين سمعة جيدة للمنظمة في السوق المنافسة تستطيع من خلالها الحصول على مواهب متميزة ووفقاً لمتطلبات العمل لديها (الزبيدي وعباس، 2013، ص31).

إن استقطاب المواهب عبارة عن نشاط يتم من خلاله إيجاد الأفراد الموهوبين وتوظيفهم، وتنعكس دقة هذه العملية على فشل أو نجاح المشروع الذي تم استقطاب الفرد من أجله، وقد تخسر المنظمة بسبب هذا الإجراء في بعض الأحيان، ويتضمن استقطاب المواهب مرحلة الفحص للمتقدمين لشغل وظيفة معينة ومن ثم فرز وغربلة هؤلاء المتقدمين للوصول إلى الشخص المناسب (Murphy, 2007, P21). وهي العملية التي يتم من خلالها التنبه لأهداف المنظمة خلال اختيار الأفراد للعمل بها وتحديد الخصائص التي يجب أن تتوفر بهؤلاء الأفراد، ومن ثم توجيههم للتقدم إلى الوظائف المطلوب، ومن ثم تدقيق المعلومات الواردة حول المرشحين للوظيفة وإجراء عمليات التقييم للوصول إلى الشخص المناسب (Bicham, 2016, P4).

2- تطوير المواهب:

يُقصد بتطوير المواهب من الموارد البشرية بأنها: تعزيز وتعظيم قدرات الأفراد العاملين من خلال التعلم، والمقصود بالتطوير، أي التحرك نحو تحسين الوضع الحالي للفرد من خلال التركيز على المواهب والمهارات الجسدية والعقلية (Wilson, 2005, P5). إن برامج التطوير الكفوة توجه الأفراد العاملين بالشكل الصحيح، وتُعدّ برامج التدريب صفقة رابحة للمنظمة في حال تم مقارنتها مع خسارة المواهب المتوفرة لديها في حال عدم تدريبهم وتطويرهم، وخاصةً إذا تم احتساب التكاليف المترتبة على استقطاب مواهب جديدة (حمود والشيخ، 2013، ص35).

إن إدارة المواهب قد تلتقي مع إدارة الموارد البشرية من حيث الممارسات، إلا أن هذه الممارسات تتمتع بخصوصية أكبر من حيث إدارة الأفراد الموهوبين، ولأن إدارة المواهب أصبحت تركز على أن الأفراد الموهوبين هم أحد مداخل الميزة

التنافسية للمنظمة كان لا بد من العمل على تطوير قدرات المواهب من خلال البرامج التدريبية المتخصصة والتي تمكن الأفراد من تحقيق توقعات المنظمة وتعزيز جوانب الإبداع والابتكار لديهم (Silzer & Dowell, 2010, P8).

3- الاحتفاظ بالمواهب:

إنّ عملية الاستقطاب وتوظيف الأفراد تُعدّ عملية بسيطة إذا ما تمّ مقارنتها في كيفية الاحتفاظ بالعاملين من أصحاب المواهب والأداء العالي في المنظمة، فهي من أكثر العوامل تأثيراً في نمو المنظمة وتطورها على المدى البعيد، وتبدأ هذه العملية من لحظة توظيف الأفراد الجدد حيث إنّ تحديد المواقع والبيئة التي يعمل بها الفرد والحوافز والتدريب وغيرها من العوامل التي قد تؤثر في عملية ترك الأفراد أصحاب الكفاءات للمنظمة (Messmer, 2013, P12).

فالاحتفاظ بالمواهب هي العملية التي تُركّز على إبقاء الموهبة في المنظمة، وذلك من خلال التركيز على الاستثمار بالأفراد، حيث أنّ المنظمة التي تسعى إلى الحفاظ على المواهب التي تمتلكها يترتب عليها توفير عدة عوامل مثل فرص التقدم الوظيفي وتوفير البيئة المناسبة لتحقيق أكبر نسبة من الرضا الوظيفي وإتاحة فرص التدريب والتطوير أمام العاملين للتحسين من قدراتهم ومهاراتهم (الزبيدي وآخرون، 2016، ص459-460).

4- التعاقب أو الإحلال الوظيفي:

إنّ تحديد الطلب على العمالة الموهوبة هو أحد الجوانب في تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فإنّ ذلك يتطلب إجراء تقدير الاحتياجات من القوى العاملة المؤهلة في كافة مستوياتها، والتوسع المستقبلي في أنشطة المنظمة، وهذا يتطلب اعتماداً على التنبؤ نتيجة دراسات اقتصادية في هيكل قوى العمل في أساليب الإنتاج بالإضافة إلى دراسة المتطلبات من العمالة لمواجهة عمليات الإحلال نتيجة العديد من حالات التسرب الوظيفي وترك العمل (مصطفى، 2008، ص51).

تقتصر استراتيجية الإحلال الوظيفي على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المنظمة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين نوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه؛ فهذه المنظمات التي تُطبق استراتيجية الإحلال أو التعاقب الوظيفي هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوءة في المستقبل وتعمل على حماية الاحتياجات من الموارد البشرية وبضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية للمنظمات، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف من سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبين، أي بمعنى أن تقوم المنظمة باستقطاب واختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخصوصاً المواهب منها، والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية، بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دون عناء (العزم، 2013، ص14-15).

بناءً على ما سبق إنّ استراتيجية إدارة الموهبة هي عبارة عن سلسلة من النشاطات والممارسات التي تتبناها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الموظفين الموهوبين ممن يمتلكون مهارات وقدرات محددة ويتم تحديد المهارات والمواهب التي تسعى المنظمة إلى جذبها من خلال الوصف الوظيفي للوظائف المطلوبة والتي عادةً ما تكون وظائف حساسة وتحمل مهام وواجبات تحتاج إلى أصحاب مؤهلات وخبرات متميزة، ومن ثم العمل على جذبهم واستقطابهم بطرق ووسائل متعددة على أن تكون قد وضحت المنظمة هم الميزات الوظيفية التي يمكن أن يكتسبها من خلال العمل ضمنها، وذلك تشجيعاً للمتميزين من أصحاب هذه المواهب، وتقوم إدارة المواهب بوضع الخطط الخاصة التي تعنى بتطويرهم وتدريبهم واحتضان مواهبهم وتنمية المهارات والخبرات التي يمتلكونها من خلال برامج تدريب متخصصة

تضمن صقل مواهبهم، كما أنّ المنظمات التي تعي مدى أهمية هذه المواهب تقوم بوضع تعليمات وسياسات للحفاظ عليهم عن طريق تهيئة بيئة منظمة مناسبة مادية ومعنوية وتوفير نظام حوافز يلبي رغباتهم واحتياجاتهم لتضمن بالنهاية عدم تركهم للمنظمة والتوجه نحو المنظمات المنافسة، حيث يعتبر هذا الجانب حساس وقد ينتج عنه الكثير من الخسائر المادية إذا لم يتم الاهتمام به بشكل فعّال في المنظمات، كما أنّ استراتيجيات إدارة المواهب تعمل على توجيه المواهب من أصحاب المهارات والخبرات ضمن أماكن محددة في المنظمة لاستثمارها واستغلالها بالشكل الأمثل، وقد تترك لهم الخيار في بعض الأحيان باختيار المواقع المناسبة التي يمكنهم الإبداع ضمنها بما يحقق الخطط والأهداف التنظيمية التي تسعى إليها.

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تمّ تطوير استبانة، وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور، توزعت على (29) عبارة، شملت استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، استراتيجية تطوير المواهب، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي)، وقد تمّ إخضاع الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
جذب واستقطاب المواهب	6	0.874
تطوير المواهب	6	0.836
الاحتفاظ بالمواهب	6	0.844
التعاقب أو الإحلال الوظيفي	6	0.867
الإبداع التنظيمي	5	0.868
الثبات الكلي	29	0.879

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة، وللمحاور الفرعية أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والممثل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتحديد مستوى تطبيق استراتيجيات، كما تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS.25، واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample Test أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التوبوب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) التباين المغلق لتدرجات سلم ليكرت الخماسي

الأهمية النسبية	درجة التطبيق	المجال
%(36-20)	ضعيفة جداً	1.8 – 1
%(52-36.2)	ضعيفة	2.60 – 1.81
%(68-52.2)	متوسطة	3.40 – 2.61
%(84-68.2)	كبيرة	4.20 – 3.41
%(100-84.2)	كبيرة جداً	5 – 4.21

المصدر: من إعداد الباحثة

فإذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة أو السؤال ضمن المجال (1-1.80) فهي تقابل درجة التطبيق "ضعيفة جداً"، وإذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة ضمن المجال (1.81-2.60) فهي تقابل درجة التطبيق "ضعيفة"، وإذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (2.61-3.40) فهي تقابل درجة التطبيق "متوسطة"، وإذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (3.41-4.20) فهي تقابل درجة التطبيق "كبيرة"، وأخيراً إذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (4.21-5) فهي تقابل درجة التطبيق "كبيرة جداً".

أولاً: مستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب:

لتحديد مستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب في الفنادق محل الدراسة، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف، ونتائج اختبار الوسط الحسابي لفقرات استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكامل الفقرات، واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
1	تسعى الفنادق إلى البحث عن الموهوبين والعمل على استقطابهم وترقيتهم.	3.91	0.68	78.2	17.39	10.452	.000	دال
2	تستخدم الفنادق كل الوسائل المتاحة للإعلان عند الحاجة إلى الموهوبين للاستقطاب أكبر عدد منهم.	3.82	0.71	76.4	18.59	9.020	.000	دال
3	يتم استخدام طرق موضوعية لاختيار الأفراد تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	3.61	0.83	72.2	22.99	5.740	.000	دال
4	يتم اكتشاف المواهب من خلال مجموعة من المساهمات الإبداعية (السيرة الذاتية) للمتقدمين للعمل.	3.75	0.69	75	18.40	8.489	.000	دال
5	تتم إجراءات استقطاب العاملين الموهوبين بكل يسر وسهولة.	3.84	0.65	76.8	16.93	10.093	.000	دال
6	تتم إجراءات استقطاب العاملين الموهوبين دون تحيز.	3.58	0.91	71.6	25.42	4.978	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3) أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، حيث ترتفع قيم جميع المتوسطات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية كبيرة أعلاها للعبارة رقم (1) والمتضمنة سعي الفنادق محل الدراسة إلى البحث عن الموهوبين والعمل على استقطابهم وترقيتهم بأهمية نسبية (78.2%)، وأدناها للعبارة رقم (6) والمتضمنة إتمام إجراءات استقطاب العاملين الموهوبين دون تحيز بأهمية نسبية (71.6%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أن أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 16.93\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 25.42\%$ وهذا يدل على أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب الموهوبين في الفنادق محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
61	3.7541	.64951	.08316	75.08%	17.3%

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
9.068	.000	.75410	.5878	.9204

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات استراتيجية جذب واستقطاب المواهب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.7541)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (17.3%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإن هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أن الفنادق محل الدراسة تُطبق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، وبأهمية نسبية (75.08%).

ثانياً: مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المواهب:

لتحديد مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المواهب في الفنادق محل الدراسة، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف، ونتائج اختبار الوسط الحسابي لفقرات استراتيجية تطوير المواهب، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكامل الفقرات، واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

اختبار الوسيط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتطبيق استراتيجية تطوير المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
7	يتوفر في الفنادق خطط لتدريب وتطوير قدرات المواهب البشرية ورفع مستوياتهم استناداً إلى حاجات الفنادق.	4.14	0.57	82.8	13.77	15.620	.000	دال
8	تقوم إدارة الفندق بالتدريب الداخلي من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل وإخضاع جميع الموهوبين لبرنامج تدريبي.	3.66	0.84	73.2	22.95	6.136	.000	دال
9	تقوم إدارة الفندق بمشاركة الأشخاص الموهوبين إلى التدريب الخارجي في المؤسسات الفندقية الرائدة.	3.44	0.87	68.8	25.29	3.950	.000	دال
10	يتم إشراك الموهوبين بالمؤتمرات والورش التعليمية في مجال خدمات الفنادق.	3.59	0.75	71.8	20.89	6.144	.000	دال
11	يتوفر لدى إدارة الفندق بيئة تدريبية عالية الكفاءة تتميز بتكامل عناصرها واحتياجاتها.	3.62	0.79	72.4	21.82	6.129	.000	دال
12	تسعى إدارة الفندق إلى إحياء روح المنافسة بين الموهوبين.	3.83	0.71	76.6	18.54	9.130	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (6) أنّ قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على تطبيق استراتيجية تطوير المواهب، حيث ترتفع قيم جميع المتوسطات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (3)، وبفارق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية كبيرة أعلاها للعبارات رقم (7) والمتضمنة وجود خطط لتدريب وتطوير قدرات المواهب البشرية ورفع مستوياتهم استناداً إلى حاجات الفنادق بأهمية نسبية (82.8%)، وأدناها للعبارات رقم (9) والمتضمنة قيام إدارة الفندق بمشاركة الأشخاص الموهوبين إلى التدريب الخارجي في المؤسسات الفندقية الرائدة بأهمية نسبية (68.8%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 13.77\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 25.29\%$ وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية تطوير المواهب في الفنادق محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية تطوير المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
61	3.7213	.68632	.08787	74.43%	18.44%
One-Sample Test					
Test Value = 3					
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
			Lower	Upper	
8.208	.000	.72131	.5455	.8971	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات استراتيجية تطوير المواهب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.72131)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (18.44%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإن هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجية تطوير المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع، ويمكن القول أن الفنادق محل الدراسة تُطبق استراتيجية تطوير المواهب بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (%74.43).

ثالثاً: مستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

لتحديد مستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في الفنادق محل الدراسة، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف، ونتائج اختبار الوسط الحسابي لفقرات استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكامل الفقرات، واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
13	تعتمد إدارة الفندق على سياسات تحفيزية (مكافآت، ترقية..) متنوعة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات.	4.17	0.64	83.4	15.35	14.278	.000	دال
14	تعتمد إدارة الفندق على أسلوب الترقية من الداخل كأحد أساليب التعويضات وملء الشواغر الداخلية.	3.89	0.85	77.8	21.85	8.178	.000	دال
15	تعتمد إدارة الفندق على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها الموهوبين.	3.91	0.88	78.2	22.51	8.076	.000	دال
16	يتم مراجعة خطط التعويضات والحوافز استناداً للبيئة المنافسة.	3.93	0.77	78.6	19.59	9.433	.000	دال
17	لدى إدارة الفندق ثقافة تشجيع العاملين الموهوبين على المشاركة في إبداء آرائهم لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.	3.88	0.85	77.6	21.91	8.086	.000	دال
18	يتم تشجيع العاملين الموهوبين في تنظيم مهامهم لما يروونه مناسباً بشكل مباشر كنوع من المشاركة.	3.65	0.87	73	23.84	5.835	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (8) أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، حيث ترتفع قيم جميع المتوسطات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية كبيرة أعلاها للعبارة رقم (13) والمتضمنة اعتماد

إدارة الفندق على سياسات تحفيزية (مكافآت، ترقية..) متنوعة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات بأهمية نسبية (83.4%)، وأدائها للعبارة رقم (18) والمتضمنة تشجيع العاملين الموهوبين في تنظيم مهامهم لما يرونه مناسباً بشكل مباشر كنوع من المشاركة بأهمية نسبية (73%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أن أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 15.35\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 23.84\%$ وهذا يدل على أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
61	3.9180	.37838	.04845	78.36%	9.67%

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
18.950	.000	.91803	.8211	1.0149

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (9) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارة استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.91803)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (9.67%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإن هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع، ويمكن القول أن الفنادق محل الدراسة تُطبق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (78.36%).

رابعاً: مستوى استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي:

لتحديد مستوى تطبيق استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي في الفنادق محل الدراسة، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف، ونتائج اختبار الوسط الحسابي لفقرات استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكامل الفقرات، واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتطبيق استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
19	يتم تطوير استراتيجيات المواهب والكفاءات بالتوازي مع احتياجات متطلبات العمل.	3.79	0.76	75.8	20.05	8.118	.000	دال
20	تقوم إدارة الفندق بوضع خطة إحلال شاملة سنوية لتقليل المخاطر التي ستنشأ جراء ترك العاملين الموهوبين.	3.58	0.84	71.6	23.46	5.393	.000	دال
21	تقوم إدارة الفندق بمراجعة متطلبات المواقع الوظيفية المراد	3.53	0.86	70.6	24.36	4.813	.000	دال

							الإحلال فيها.	
22	3.49	0.89	69.8	25.50	4.300	.000	تجري إدارة الفندق تقييماً للمرشحين الموهوبين المراد إحلالهم في الوظائف القيادية.	دال
23	3.48	0.91	69.6	26.15	4.120	.000	توفر إدارة الفندق خطة تدريبية شاملة للمرشحين الخاضعين لإحلال الوظائف المتوقع إشغالها.	دال
24	3.55	0.86	71	24.23	4.995	.000	تقوم إدارة الفندق بالتركيز على المشاركة في تطوير سياسة التعليم الفندقى بما يساهم في رفدها بالمواهب المطلوبة.	دال

يبين الجدول رقم (9) أنّ قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على تطبيق استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي، حيث ترتفع قيم جميع المتوسطات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (3)، ويفرق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية كبيرة أعلاها للعبارة رقم (19) والمتضمنة تطوير استراتيجيات المواهب والكفاءات بالتوازي مع احتياجات متطلبات العمل بأهمية نسبية (75.8%)، وأدناها للعبارة رقم (23) والمتضمنة توفير إدارة الفندق خطة تدريبية شاملة للمرشحين الخاضعين لإحلال الوظائف المتوقع إشغالها بأهمية نسبية (71%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 20.05\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 26.15\%$ وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي في الفنادق محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
61	3.5738	.82075	.10509	71.48%	22.96%

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
5.460	.000	.57377	.3636	.7840

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (10) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات استراتيجية الإحلال أو التعاقب الوظيفي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.57377)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (22.96%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجية الإحلال أو التعاقب الوظيفي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ الفنادق محل الدراسة تُطبق استراتيجية الإحلال أو التعاقب الوظيفي بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (71.48%).

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
61	3.7418	.50973	.06526	74.84%	13.6%

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
11.366	.000	.74180	.6113	.8724

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات لاستراتيجيات إدارة المواهب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.7418)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (13.6%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإن هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجيات إدارة المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع، ويمكن القول أن الفنادق محل الدراسة تُطبق استراتيجيات إدارة المواهب بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (71.48%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

أظهرت نتائج البحث أن الفنادق محل الدراسة تُطبق استراتيجيات إدارة المواهب بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية (74.84%)، وقد جاءت استراتيجيات إدارة المواهب وفق الترتيب الآتي:

1- حصلت استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب على المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية (78.2%)، وتجلي ذلك من خلال الاعتماد على سياسات تحفيزية (مكافآت، ترقية...) متنوعة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات، واعتماد أسلوب الترقيّة من الداخل كأحد أساليب التعويضات وملء الشواغر الداخلية، ومراجعة خطط التعويضات والحوافز استناداً للبيئة المنافسة، وتبني ثقافة تشجيع العاملين الموهوبين على المشاركة في إبداء آرائهم لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة، بالإضافة إلى تشجيعهم لتنظيم مهامهم لما يرونه مناسباً بشكل مباشر كنوع من المشاركة.

2- حصلت استراتيجية جذب واستقطاب المواهب على المرتبة الثانية، وبأهمية نسبية (75%)، وتجلي ذلك من خلال سعيها إلى البحث عن الموهوبين والعمل على استقطابهم وترقيتهم، واستخدام كل الوسائل المتاحة للإعلان عند الحاجة إلى الموهوبين للاستقطاب أكبر عدد منهم، واستخدام طرق موضوعية لاختيار الأفراد تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة، والعمل على اكتشاف المواهب من خلال مجموعة من المساهمات الإبداعية (السيرة الذاتية) للمتقدمين للعمل، بالإضافة إلى إجراء عملية الاستقطاب بسهولة ويسر وبدون تحيز.

3- حصلت استراتيجية تطوير المواهب على المرتبة الثالثة، وبأهمية نسبية (74.2%)، وتجلي ذلك من خلال توفير خطط لتدريب وتطوير قدرات المواهب البشرية ورفع مستوياتهم استناداً إلى حاجات الفنادق، وإجراء تدريب داخلي من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل وإخضاع جميع الموهوبين لبرنامج تدريبي، ومشاركة الأشخاص الموهوبين إلى التدريب الخارجي في المؤسسات الفندقية الرائدة، والمؤتمرات والورش التعليمية، بالإضافة إلى إحياء روح المنافسة بين الموهوبين.

4- حصلت استراتيجيات التعاقب أو الإحلال الوظيفي على المرتبة الرابعة والأخيرة، وبأهمية نسبية (71.4%)، وتجلى ذلك من خلال تطوير استراتيجيات المواهب والكفاءات بالتوازي مع احتياجات متطلبات العمل، ووضع خطة إحلال شاملة سنوية لتقليل المخاطر التي ستنشأ جراء ترك العاملين الموهوبين، ومراجعة متطلبات المواقع الوظيفية المراد الإحلال فيها، وإجراء تقييم للمرشحين الموهوبين المراد إحلالهم في الوظائف القيادية، وتوفير خطة تدريبية شاملة للمرشحين الخاضعين لإحلال الوظائف المتوقع إشغالها، والتركيز على المشاركة في تطوير سياسة التعليم الفندقى بما يساهم في ردها بالمواهب المطلوبة.

ب- التوصيات:

- 1- العمل على تعزيز تطوير قدرات الأفراد الموهوبين ورفع مستوياتهم من خلال الاشتراك بالعديد من برامج التدريب الداخلي والخارجي، والاطلاع على أهم المستجدات في مجال تقديم الخدمات الفندقية في سبيل تحقيق الإبداع والتنظيمي لهذه المنشآت.
- 2- التأكيد على تحفيز العاملين الموهوبين (مادياً ومعنوياً)، واعتماد أساليب الترقية وتعويض الشواغر من قبل الأشخاص الذين لديهم خبرة ومهارة من العاملين لتشجيعهم على بذل المزيد من العطاء والإبداع.
- 3- إعداد خطط شاملة لتقليل المخاطر في عمليات الإحلال الوظيفي مع مراعاة الاحتياجات الضرورية للعمل، والعمل على زيادة مشاركة الفنادق في تطوير استراتيجيات التعليم الفندقى لتساهم في رقد السوق المحلى من الأشخاص القادرين على العمل بمهنية عالية.
- 4- الاستفادة من تجارب المؤسسات الفندقية الرائدة في مجال استقدام الكفاءات وتبادلها بين هذه المؤسسات من خلال البرامج المشتركة والبحث عن أفضل الشراكات المؤسسية ودعم الورش والمؤتمرات العلمية وإيلاء الاهتمام لاعتماد معايير عالمية ومعاصرة في ظل التطور في تقديم الخدمات الفندقية.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- 1- الجراح، صالح علي؛ وأبو دوله، جمال داود. أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 2015، 283-315.
- 2- حمود، كاظم خضير والشيخ، روان منير. إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، 35.
- 3- ديوب، أيمن؛ والكويقي، دانا محمد. واقع تطبيق عمليات إدارة الموهبة في شركة الهرم للحلويات المالية في دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد (39)، العدد (70)، 2017، 11-35.
- 4- الزبيدي، غنى دحام؛ والزبيدي، ناظم جواد؛ وعباس، حسين وليد. إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، 459-460.
- 5- الزبيدي، غنى؛ وعباس، حسين وليد. استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، بغداد، العراق، العدد (13)، 2013، 87-131.
- 6- صالح، أحمد علي؛ والسوداني، علي موات. إدارة الموهبة: المنظور العلمي الاستراتيجي، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد (120)، مسقط، عمان، 2010، 11-42.
- 7- الصعوب، سامر. مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد (25)، العدد (1)، 2019، 161-189.
- 8- طييلة، عائدة. درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، دراسات للعلوم التربوية، المجلد (47)، العدد (4)، 2020، 414-432.
- 9- العزام، زياد فيصل هلال. إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، بحث دكتوراه منشور، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2013، 14-15.
- 10- متعب، حامد كاظم؛ وحاجم، ستار كاظم. دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (2)، 2013، 250-278.
- 11- المصري، نضال؛ والآغا، محمد. إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، المجلد (13)، العدد (4)، قطر، 2015، 37.
- 12- مصطفى، سيد. إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2008، 51.

ب- المراجع الأجنبية:

- 13-Elnakhala, Mohammad Othman. *The Availability of Talent Management Components from Employees Perspectives Al-Aqsa voice Radio Station Case Study, Thesis Submitted as Partial Fulfillment of the Requirement for the Master Degree in Business Administration*, Islamic University of Gaza, 2013.
- 14- Ebrahim, Z. B., Razak, N. A. A., Mustakim, N. A., Mokhtar, N., & Sauid, M. K. (2021). The Effect of Talent Management on Employees' Retention: *A Study Among Professional Workers of Government Linked Companies in Malaysia*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4), 675-684.
- 15- Collings, David, Mellahi, Kamel and Cascio, Wayne. *The Oxford Handbook Talent Management*. U.K: Oxford University Press, 2017, 23.
- 16- Bicham, Terry. *Talent Management Handbook*. U.S.A: The Association for Talent Development, 2016, 291.
- 17- Murphy, Emmett. *Talent IQ: Identify Your Company's Top Performers' Improve or Remove Underachievers, Boost Productivity and Profit*. USA: Platinum Press, 2007, 21.
- 18- Wilson, John. *Human Resource Development*. (2nd Ed), London: Kogan Page Limited, 2005, 5.
- 19- Silzer, Rob, Dowell, Ben. *Strategy Talent Management. A Leadership Imperative*. U.S.A, San Francisco: John Wilwy Sons, 2010, 8.
- 19- Messmer, Max. *Human Resource Kit FOR Dummies*. (3rd Ed), U.S.A, New Jersey: John Wiley & Sons, 2013, 12.
- 20- Sikawa, Gideon Yona (2020). *Influence of Strategic Talent Management Practices on Teacher Retention in Rural Public Secondary Schools in Mkuranga District, Tanzania*. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.