

دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى

رانيا السيد إبراهيم أبو العينين

محمد عبد العزيز سيد أحمد

المعهد العالي للسياحة والفنادق إيجوث الأقصر

المعهد العالي للسياحة والفنادق-إيجوث الإسماعيلية

الملخص

تسعى إدارة المواهب في حقل الموارد البشرية إلى بناء وتطوير فكرة ومفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر لخلق الإبداع الوظيفي، حيث إن الفنادق التي تمتلك الموهوبين وقوة العمل المميزة هي التي تستطيع تطوير ثقافتها التنظيمية، ومصدر اعتزاز العاملين بأنفسهم وتبني الولاء والثقة بين العاملين. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة المواهب والإبداع الوظيفي في سياق الفنادق، بالإضافة إلى التعرف على ممارسات إدارة المواهب متمثلة في (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب والمحافظة على المواهب) في تعزيز الإبداع الوظيفي في فنادق فئة الخمسة نجوم في القاهرة الكبرى، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على العاملين في الفنادق عينة الدراسة والبالغ عددها (12) فندقاً، وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (338) استثماراً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود قصور إلى حد ما في تطبيق ممارسات إدارة المواهب البشرية في الفنادق من استقطاب المواهب واختيارها ثم تطويرها والحفاظ عليها. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن درجة الإبداع الوظيفي لدى العاملين في الفنادق عينة الدراسة تأثرت بالقصور الحادث في تطبيق ممارسات إدارة المواهب. وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها على سبيل المثال ما يلي: تعزيز ثقافة الموهبة وتطوير مفهوم إدارة المواهب لدى البيئة الإدارية بالفنادق من خلال تخصيص وحدة خاصة بإدارة المواهب البشرية ويكون موقعها مدرجا بالهيكل التنظيمي وإعطاء صلاحيات لها. تشجيع العاملين على الإبداع الوظيفي وتعزيزهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للمبدعين والنشطاء من بينهم. وتشجيع العاملين على إزالة الحواجز والمخاوف من نشر أفكارهم وآرائهم الإبداعية.

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية

إدارة المواهب؛
الإبداع الوظيفي.

(JAAUTH)

المجلد 20، العدد 3،

(2021)

ص 222-237.

مقدمة

يعتبر التقدم الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة الماضية محفزاً أساسياً لتكثيف البحوث والتجارب العلمية التي تسعى إلى تطوير الفكر الإداري بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، الأمر الذي نتج عنه ظهور مفاهيم وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة من أهمها مصطلح إدارة المواهب البشرية. تطور مفهوم إدارة

المواهب البشرية ليظهر كـ مجال معرفي جديد يأخذ من نظريات وأدوات مختلف العلوم الأخرى كالإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس وعلم الاجتماع، كما يرتبط مفهوم المواهب بعدة مفاهيم أخرى كالابتكار، والإبداع، والذكاء العاطفي، فهي أيضا عملية متشابكة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطبيقات العلمية المعاصرة في إدارة المواهب (صلاح الدين، 2014). ومع هذا التطور المطرد الذي يشهده العالم يزداد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، فبات من الضروري على كل منظمة إيجاد قدرات خلاقية موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة هذا التطور المطرد، وعليه يمكن القول بأن بقاء المؤسسة واستمرارها يرتبط بما تقدمه للمواهب من اهتمام ورعاية وتنمية، لذا تشير أدبيات الإدارة المعاصرة إلى ضرورة وجود إدارة فعالة للمواهب، خاصةً مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر على الوضع الحالي والمستقبلي (المصري والاغا، 2016).

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى.

مشكلة الدراسة

إن التغييرات السائدة والمتلاحقة في الأنظمة الإدارية والاقتصادية ومحدودية الموارد البشرية المؤهلة، دفع مختلف المنظمات ومنها الفنادق للبحث عن أساليب للتعامل مع تلك التغييرات والتأقلم معها، ليس بزيادة المورد البشري فقط بل رغبتها في زيادة عدد العاملين الموهوبين في الفنادق، فقد بدأ الصراع على امتلاك هذه القوى العاملة خاصةً الموهوبة، فضلاً عن هجرة المواهب الفذة لعدم الاهتمام بها وللمنافسة الشديدة عليها بين الفنادق في سبيل التفوق الاقتصادي، وبات واضحاً أن امتلاك الفنادق لهذه المواهب المبدعة والذكية واستنزافها وجذبها من المنافسين يعد ميزة تنافسية جديدة يصعب التغلب عليها لاتصافها بالندرة والنضوب.

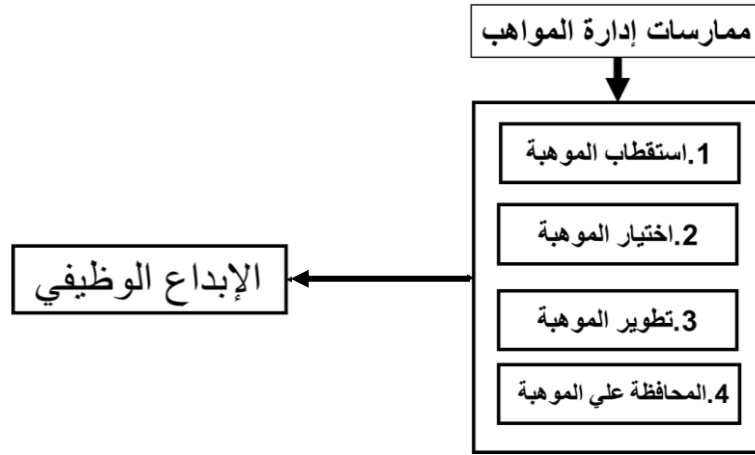
وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما المفهوم العلمي لإدارة المواهب البشرية؟
2. ما المفهوم العلمي للإبداع الوظيفي؟
3. إلى أي مدى تطبق الفنادق عينة الدراسة ممارسات إدارة الموهبة؟
4. ما درجة الإبداع الوظيفي لدى العاملين في الفنادق عينة الدراسة؟
5. هل يوجد تأثير لممارسات إدارة المواهب في تعزيز إبداع العاملين بالفنادق عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى التعرف على إدارة المواهب ودورها في الفنادق عينة الدراسة، بممارستها متمثلة في (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة والمحافظة على الموهبة) ودرجة الإبداع الوظيفي لدى العاملين في الفنادق، وكشف التأثير لممارسات المواهب في تعزيز إبداع العاملين.

نموذج الدراسة



مصطلحات البحث

إدارة المواهب: Talents Management: تعرف على أنها العمليات التي تتعلق بتطوير وتطبيق أسس إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء الأفضل للعاملين من ذوي المهارات العالية، حفاظاً على الميزة التنافسية للمنظمة ونجاحها المستقبلي (Gitonga, 2016).

الإبداع الوظيفي: Functional Innovation يعرف على أنه خروج عن المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد (أبوزيد، 2011).

حدود الدراسة

تتناول الدراسة موضوع إدارة المواهب وممارستها في تعزيز الإبداع الوظيفي، وطُبق على العاملين في فنادق القاهرة الكبرى، خلال شهري سبتمبر وأكتوبر في عام 2020.

الدراسات المرجعية

1/ إدارة المواهب في المنشآت الفندقية. مدخل نظري

1/1 مفهوم إدارة المواهب

تعددت التعاريف التي تناولت إدارة المواهب على الرغم من حداثة هذا العلم، لعل أبرزها يتمثل فيما يلي:

- تشير إدارة المواهب إلى عملية جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل، ودمجهم فيها، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم (Gitonga, 2016).

- كما عرفها (العنزي والدليمي، 2016) بأنها تعني تفاعل مجموعة من العمليات المنظمة، تعمل وفقاً لاستراتيجية عمل مدروسة، تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي المواهب المطلوبة، والعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها والمحافظة عليها بصورة تدعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنسجم مع توجهات المنظمة الاستراتيجية.

- كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب ذوي المهارات المطلوبة، والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة (Nasir, 2017).
- كما أشار (العمري، 2017) إلى أن إدارة المواهب تعني الإدارة التي تقوم بجهود منظمة ومدروسة، من أجل الوصول إلى أداء متميز، عن طريق استقطاب أفضل المواهب البشرية المتاحة في السوق، والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- كما وضح (Hitu and Baroda, 2018) أن إدارة المواهب تعني استقطاباً منظماً واختياراً وتطويراً واحتفاظاً بالموظفين من ذوي الإنجاز المرتفع في العمل وينقلون قيمة حقيقية ومؤكدة للمنظمة.

2/1 ممارسات إدارة المواهب:

وإدارة المواهب تتبعها أربع ممارسات، يمكن إيضاحها علي النحو التالي:

1/2/1 استقطاب الموهبة: تبني هذه العملية على استقطاب أو جذب الافراد الأكثر موهبةً (الذين يتمكنون من تحقيق استراتيجية المنظمة، ويحملون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة وعمل المنظمة) بحيث يكونون أكثر ملاءمة لاحتياجات التوظيف في الوقت الحالي والمستقبل والقادرين على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة (Akar and sharma, 2017). وتعتبر عملية الاستقطاب للعاملين عن عمليات تقوم بها المنظمة أثناء الحاجة إلى العاملين من سوق العمل الخارجي، وتعد أحد الطرق لاكتساب العاملين ولها أربعة عناصر، كالتالي:

- توظيف العاملين ذوي المهارات الخاصة؛
- توظيف الأشخاص ذوي المهارات والتفكير الخلاق؛
- تقوم بمطابقة المرشح للعمل مع الوظائف المتاحة؛
- تقوم المنظمة بالترقية من الداخل أو الخارج عند شعورها بوجود مواقع شاغرة (عابدين، 2019).

2/2/1 اختيار الموهبة: وهي اختيار توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف وتستلزم التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية وصياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين (Adsule, 2017). وهي عملية تحديد المرشحين الذين باستطاعتهم أن يساهموا بشكل أفضل في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية، وأنها تدار بواسطة محاولات المنظمة ليتم تحديد المتقدمين مع المعارف والمهارات والخصائص التي ستساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، أو العملية التي سوف تقرر المنظمة من خلالها الذي سوف يستمر بالعمل بالمنظمة أو لا (مشاركة، 2019).

3/2/1 تطوير الموهبة: هي عملية اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تُحسن إمكانيات العاملين لمواجهة التغيرات في متطلبات العمل والتغيرات في مستويات الطلب لدى العملاء، وتشير إلى التعلم الرسمي، وخبرات العمل والعلاقات وتقويم شخصيات العاملين التي تساعدهم للاستعداد للمستقبل (Nwigbo, 2016). ومن أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات

المواهب هو أن تترافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات)، ولتطوير المواهب، تحتاج جميع المنظمات الي برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة الي المعارف والمهارات (خليل والحربي، 2019).

4/2/1 المحافظة على الموهبة: هناك عدد من العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب، فهناك عوامل وقائية مثل المنافع والامتيازات، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له أثر مباشر على النجاح الوظيفي للمنظمة، بينما النجاح الذي يعتمد على المكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان أو تسرب المواهب بشكل غير مباشر (Tatoglu et, al 2016). وأن تقديم المساعدة لجماعات العمل الحالية في المنظمة يساعدها على المحافظة عليهم وزيادة مقدار الفوائد المحققة منهم وللمنظمة بشكل عام ويتم ذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المناطة بهم والمشاركة بالخبرات الجيدة مما يحقق المحافظة على العاملين ذوي المواهب وذلك يجعل فعالية المنظمة عالية والتقليل من حجم التنظيم الذي يمكن المنظمة من الحصول على فوائد الاستثمار في رأس المال البشري. وأن المحافظة على المواهب البشرية في المنظمة دائماً يكون استثمار أفضل بكثير من كلفة الاستقطاب والاستبدال (الشمري وآخرون، 2016).

2. الإبداع الوظيفي في المنشآت الفندقية

1/2 الإبداع الوظيفي

يعتبر الإبداع الوظيفي من الأمور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وأصبح تشجيع الإبداع الوظيفي والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها ومنها المنشآت الفندقية. وقد عرفه (راضي، 2010) أنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة. كما أشار (أبو زيد، 2011) بأنه عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة. كما وضح (صلاح الدين، 2014) الإبداع الوظيفي بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج، أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تم تطبيقها. وعرفه أيضاً (حسين وحمد، 2018) بأنه عملية معينة يحاول فيها الموظف عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه.

2/2 دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:

تلعب البيئة التنظيمية دوراً مهماً في تنمية الإبداع الوظيفي، وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه، تتمثل في التالي:

- الهيكل التنظيمي: يؤثر إيجابياً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والمركزية، فالهيكل التنظيمي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات؛

- استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز وتحقيق العمل وتحقيق النتائج المرجوة؛
- ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، وتشجع، بل وتكافئ على الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول (صلاح الدين، 2014)؛
- القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعيم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم؛
- جماعة العمل: إن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن التحديات، وهذا يعني أن المنظمات التي تشجع على الانفتاح الداخلي تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني؛
- أنظمة العوائد والحوافز: ويساند الإبداع ويحفزه نظم وضع العوائد التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة الحوافز والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد (كنجو، 2018).

ولمنظمات الأعمال بعض الممارسات التي تساهم في تنمية الإبداع الوظيفي وهي كالتالي:

- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها؛
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين، والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه؛
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير أمراً ضرورياً وطبيعياً؛
- تشجيع التنافس بين العاملين نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية؛
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها (حسين وحمد، 2018)؛

3- العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع الوظيفي في المنشآت الفندقية

- أنه على الرغم من الاتفاق اللغوي على معنى الإبداع إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى وجود بعض الفوارق بين المصطلحين (الموهبة والإبداع) في العصر الحديث، وعلى الرغم من هذه الفوارق إلا أن العلماء يتفقون على أن غالبية الخصائص الإبداعية موجودة لدى الموهوبين. يظهر الإبداع في شكل التفكير الابتكاري الذي يعتمد على المنهج العلمي في البحث بما في ذلك الإدراك والقدرة على الملاحظة للمشكلات

التي تواجه المنظمة أو المجتمع، ووضع الفرضيات واختبارها، والتحقق من صحة النتائج وفائدتها وتعميمها، أو على شكل منتج أو اكتشاف جديد. ومنذ بداية القرن العشرين تزايد الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين وذلك بتعليمهم وتدريبهم خدمةً لأهداف المنظمات التي يتبعون لها، وظهرت العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالموهوبين والمبدعين، لذا كان من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين المبدعين بتطور حركة القياس العقلي، ذلك أن عملية اكتشاف الموهوبين والمبدعين تتطلب قياساً لقدراته بطريقة أو بأخرى (صلاح الدين، 2014). ومن ناحية أخرى تستمد المنظمات قوتها في تحقيق الميزة التنافسية من الأفراد الموهوبين، واستخدام أفضل التقنيات، أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدتها من كونها مرنة ومبتكرة، وأن هذه المزايا التنافسية منبعها العاملون في المنظمات التي تهتم بهم بشكل مباشر لتحقيق هذه المزايا وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع العام على الجميع، وتساعد المنظمة في تحقيق أهدافها (كنجو، 2018).

الدراسة الميدانية

2منهجية الدراسة

تهدف الدراسة الي التعرف على مفهوم إدارة المواهب بالإضافة الي التعرف على ممارسات إدارة المواهب على تعزيز الإبداع الوظيفي للعاملين على عينة من فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، كما تمت مراجعة أدبيات البحث "الدراسات المرجعية". وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى تمثلت في 12 فندقاً من أصل 29 فندقاً بنسبة 41.4% من إجمالي مجتمع الدراسة. حيث تم توزيع عدد (360) استمارة بواقع (30) استمارة لكل فندق، وتم استرجاع (349) استمارة، كان من بينها (338) استمارة بنسبة 93.9% صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم تحليلها ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences version 20.0). تم الاستعانة بالأدب النظري والدارسات السابقة ذات العلاقة عند تصميم استمارة الاستبيان، وقد تكونت من مقياسين: الأول: تقييم مدى تطبيق إدارة المواهب في الفنادق محل الدراسة تضمنت (23) فقرة متمثلة في أربع ممارسات: استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، والثاني متمثل في تقييم الإبداع الوظيفي في الفنادق محل الدراسة تضمن (10) فقرات. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) أمام كل عبارة للتعبير عن توجهات وآراء العاملين وقد تم حساب طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة على النحو التالي: (من 1 إلى 1.80 يمثل غير موافق بشدة، من 1.81 إلى 2.60 يمثل غير موافق، من 2.61 إلى 3.40 يمثل محايد، من 3.41 إلى 4.20 يمثل موافق، من 4.21 إلى 5 يمثل موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة

تم استخراج معاملات كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات المقياسين، حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ (91.1%) لكلا المقياسين، و (86.2%) لمقياس إدارة المواهب، و (80.1%) لمقياس الإبداع الوظيفي. وهي قيم مرتفعة تشير إلى ثبات أداة الدراسة، حيث إن القيمة الدنيا التي يعد عندها وجود اتساق داخلي للمقياس (60%).

النتائج والمناقشة

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها:
توجهات أفراد عينة الدراسة من العاملين نحو ممارسات إدارة المواهب بالفنادق

جدول (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد استقطاب المواهب

الترتيب	الدالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	0.39	3.41	1. يتبنى الفندق ثقافة توظيف ذوي الخبرات والكفاءات من الموهوبين.
4	محايد	0.91	2.94	2. يقدم الفندق رواتب وحوافز مجزية عند التعيين لأصحاب المواهب عن غيرهم في الفندق.
6	غير موافق	0.84	2.44	3. يقوم الفندق بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاته الحالية والمستقبلية من المواهب.
3	محايد	0.77	3.09	4. يستخدم الفندق وسائل عديدة للإعلان عن الوظائف الشاغرة لجذب وانتقاء الموهوبين.
2	محايد	0.85	3.10	5. يستعين الفندق بمراكز خارجية ليستقطب أصحاب المواهب من فنادق أخرى ويقدم لهم إجراءات للعمل لديه.
5	محايد	0.71	2.74	6. يعزز الفندق الدافعية لدى الموهوبين من موظفيه بتفويضهم بعض الصلاحيات الهامة.
محايد		2.95	المتوسط الحسابي العام لُبُعد استقطاب المواهب	

يتضح من نتائج الجدول رقم (1) أن المتوسط الحسابي الكلي لُبُعد استقطاب المواهب بلغ 2.95 وهي محايدة، وذلك يدل على رضا العاملين إلى حد ما بالفنادق عينة الدراسة عن عملية استقطاب المواهب، وكان أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنص على " يتبنى الفندق ثقافة توظيف ذوي الخبرات والكفاءات من الموهوبين" بمتوسط حسابي 3.41، وحصلت العبارة رقم (3) على أقل متوسط حسابي والتي تنص على " يقوم الفندق بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاته الحالية والمستقبلية من المواهب" بمتوسط حسابي بلغ 2.44. وهذا يدل على قصور إلى حد ما في بُعد تبني الفنادق عينة الدراسة استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة، بحيث يكونون الأكثر ملاءمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرين على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل الفندق، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (سلامة، 2018).

جدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد اختيار الموهبة

الترتيب	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	موافق	0.38	3.41	1. يخضع الفندق لمعايير يتم على أساسها الاختيار لشغل المناصب داخل الفندق.
1	موافق	0.31	3.45	2. تتسم إجراءات الاختيار بالدقة وفقاً لكفاءة العامل ومتطلبات الوظيفة.
6	محايد	0.96	3.01	3. إجراءات الاختيار بالفندق تعتمد على مرجعية خارجية وتقييم لمحكمين مؤهلين.
4	محايد	0.83	3.30	4. في عملية اختيار المواهب بالفندق يستخدمون اختبارات القدرات للمرشحين.
3	موافق	0.43	3.40	5. يهتم الفندق بالسيرة الذاتية للموهوبين في الاختيار في أماكن العمل.
5	محايد	0.65	3.2	6. يعطي الفندق أولوية لأصحاب المواهب والكفاءات عن أصحاب الأقدمية عند الترقية.
محايد		3.29		المتوسط الحسابي العام لبُعد اختيار الموهبة

يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (2) أن غالبية عينة الدراسة اتفقوا على أن بُعد اختيار المواهب كان محايداً متوسط حسابي عام 3.29، وعلى مستوى فقرات البعد حصلت الفقرة رقم (2) متمثلة في "تتسم إجراءات الاختيار بالدقة وفقاً لكفاءة العامل ومتطلبات الوظيفة" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.45). وتشير النتائج إلى افتقار الفنادق عينة الدراسة لإجراءات اختيار العاملين الموهوبين وأيضاً إعطاء الفرصة للموهوبين بالاختيار عند الترقيات عن أصحاب الأقدمية. وهذه النتيجة تختلف عما توصل إليه (حسين وحمد، 2018) على أن الإدارة تركز على بعد اختيار المواهب بما ينسجم مع متطلبات التغيير والتطوير الحاصلة في البيئة المحيطة.

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تطوير المواهب

الترتيب	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	محايد	0.71	2.84	1. يتبنى الفندق تدريب موارده البشرية خاصة الموهوبين.
2	محايد	0.75	2.71	2. يركز الفندق على أساليب وتقنيات التعلم بفاعلية من أجل صقل الموهبة.
4	غير	0.34	2.18	3. يركز الفندق على بناء مراكز خاصة تهتم بإبداعات
يتبع				

	موافق			الموظفين الموهوبين وتعمل على تحسين قدراتهم.
5	غير موافق	0.86	2.10	4. يهتم الفندق بتشجيع الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد.
6	غير موافق	0.31	2.04	5. يخلق الفندق بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات.
3	غير موافق	0.89	2.34	6. يمنح الفندق الفرص للموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة، وتطوير أساليب العمل.
غير موافق		2.36		المتوسط الحسابي العام لُبُعد تطوير المواهب

يتضح من جدول (3) أن المتوسط العام لفقرات بُعد تطوير المواهب بلغت (2.36)، وقد حصلت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي لفقرات البُعد متمثلة في " يتبنى الفندق تدريب موارده البشرية خاصة الموهوبين بلغ (2.84)", وحصلت الفقرة رقم (5) بأقل متوسط حسابي متمثلة في " يهتم الفندق بتشجيع الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد" حيث بلغ (2.10). وبالنظر الي بعد تطوير المواهب بالفنادق عينة الدراسة يتضح على عدم الموافقة على وجود تطوير وتنمية للمواهب وذلك يدل على قصور الي حد ما في بُعد تطوير المواهب البشرية وعدم اعتماد إدارات الفندق أساليب وتقنيات التعلم بفاعلية من أجل صقل الموهبة وقصور في خلق بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل اليه (الكركي، 2016) الي احتياج الفنادق الي المزيد من التطوير في قدراتهم وامكانياتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والمدوات) لان ذلك يساعد على تعزيز الإبداع الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد الاحتفاظ بالمواهب

الترتيب	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	محايد	0.91	2.94	1. يقدم الفندق الرواتب والحوافز المناسبة لكفاءات الموظفين.
4	غير موافق	0.65	2.11	2. يقوم الفندق بمعاملة العاملين كشركاء بدلا من موظفين.
1	محايد	0.83	3.17	3. السياسات الداعمة للمواهب في فندقنا تشعر الموظف بالاستقرار.
3	محايد	0.78	2.91	4. يوفر الفندق للعاملين الموهوبين بيئة محفزة على الإبداع.
5	غير موافق	0.62	1.59	5. يهتم الفندق بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منه.
محايد		2.54		المتوسط الحسابي العام لُبُعد الاحتفاظ بالمواهب

أشارت النتائج الواردة في جدول رقم (4) إلى أن المتوسط العام لفقرات بُعد الاحتفاظ بالمواهب بلغ (2.54)، وهو محايد، وكان أعلى متوسط حسابي لفقرات البُعد متمثلة في فقرة رقم (3) " السياسات الداعمة للمواهب في فندقنا تشعر الموظف بالاستقرار بلغ (3.17)" وكانت محايدة، وحصلت الفقرة رقم (5) بأقل متوسط حسابي متمثلة في

" يهتم الفندق بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منه حيث بلغ (1.59). ومن النتائج السابقة في الجدول يدل على افتقار الفنادق عينة الدراسة لُبُعد الاحتفاظ بالموهب وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (الكركي، 2016) إلى ضرورة اهتمام الفنادق بتقديم الامتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير المباشرة التي تعمل على تقليل فقدان أو تسرب المواهب بشكل مباشر أو غير مباشر الذي يساعد الفنادق على المحافظة عليهم وزيادة مقدار الفوائد المتحققة منهم وللفندق بشكل عام.

ثانيا الإبداع الوظيفي في هذه الفقرة يتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإبداع الوظيفي للعاملين بالفنادق عينة الدراسة:

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة على متغير الإبداع الوظيفي

الترتيب	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
8	محايد	0.99	2.49	1. يشجع المدير الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة.
6	محايد	1.96	2.61	2. يقوم المدير بتطبيق الأفكار الجديدة وتجربتها.
9	موافق	1.09	2.43	3. يقوم المدير بتنفيذ الأفكار الإبداعية، حتى لو كانت مكلفة مادياً.
7	غير موافق	0.988	2.55	4. يعمل المدير على إزالة العوائق أمام الأفكار الإبداعية الجديدة.
3	محايد	0.97	2.9	5. يرحب المدير بالاستماع للاقتراحات الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين لحل المشكلات.
5	محايد	0.65	2.63	6. يستخدم المدير التكنولوجيا الملائمة لإجراء الأفكار الإبداعية.
10	غير موافق	1.08	2.42	7. يتقبل المدير تقديم الأفكار والآراء المبتكرة، حتى لو تعارضت مع الأنظمة السائدة للفندق.
2	محايد	0.78	2.94	8. يقوم المدير بإنشاء دورات تدريبية للعاملين من أجل تنفيذ الأفكار الإبداعية.
4	محايد	0.57	2.85	9. يكافئ المدير أصحاب الأفكار الإبداعية.
1	محايد	0.89	3.12	10. يشجع المدير التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي واكتشاف المبدعين.
محايد		2.69	المتوسط الحسابي العام لُبُعد الإبداع الوظيفي	

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لُبُعد الإبداع الوظيفي بلغ (2.69) وهو محايد، حيث حصلت الفقرة رقم (10) على أعلى متوسط حسابي والتي تمثلت في " يشجع المدير التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي واكتشاف المبدعين حيث بلغ (3.12) وهي محايدة، بينما حصلت الفقرة

رقم (7) أقل متوسط حسابي متمثلة في " يتقبل المدير تقديم الأفكار والآراء المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأنظمة السائدة للفندق حيث بلغ (2.42). وذلك يدل على انخفاض مستوى الإبداع الوظيفي لدي العاملين في الفنادق عينة الدراسة، مما يدل على أن هناك قصور إلى حد ما في إدارات الفنادق عينة الدراسة في مساعدة العاملين على تشجيع روح الإبداع الوظيفي وعدم تقبل الآراء المبتكرة والعمل على إزالة العوائق أمام الأفكار الإبداعية الجديدة، كما ذكر (كنجو، 2018) أن مساعدة الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم، والاستماع للاقتراحات الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين لحل المشكلات.

جدول رقم (6) ملخص المتوسط الحسابي العام لُبعد إدارة المواهب البشرية وُبعد الإبداع الوظيفي

الإبداع الوظيفي	إدارة المواهب	المتوسط الحسابي العام
	استقطاب المواهب	2.95
اختيار المواهب	3.29	
تطوير المواهب	2.36	
الاحتفاظ بالمواهب	2.54	
المتوسط الحسابي العام لُبعد إدارة المواهب والإبداع الوظيفي	2.79 محاييد	2.69 محاييد

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن إدارة المواهب البشرية في الفنادق عينة الدراسة لم تكن مطبقة بالشكل الكامل لحصولها على متوسط حسابي عام 2.79 وهذه النسبة تعتبر منخفضة إلى حد ما، مما انعكس على العاملين والتأثير على درجة إبداعهم الوظيفي وحصول بُعد الإبداع الوظيفي على متوسط حسابي بلغ 2.69 وهو أيضاً يعتبر منخفض أي حد ما. وذلك يدل على الرغم من ظهور في بعض النتائج إيجابية في تبني الفنادق مفهوم إدارة المواهب إلا أنهم يفتقرون إلى إدارة تلك المواهب البشرية. وأصبحت تلك المواهب تبحث عن فرص أخرى بسبب الأمور الاقتصادية العصبية وأيضاً بسبب العروض التي يتلقونها من فنادق منافسة أو مجالات أخرى، مما أوجب على الفنادق أن تتبع استراتيجيات للمحافظة والإبقاء على المواهب التي تمتلكها، وفهم أن المواهب هم ذوو قيمة استثنائية لهم وأنهم محل تقدير وعناية فائقة في محاولة للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة والتي تعتبر من أصول الفندق مما يعزز لدى العاملين الإحساس بالاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق الإبداع الوظيفي في أعمالهم وقدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد و فكر جديد، او حل مشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والاصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات.

4. النتائج

- مفهوم إدارة المواهب: نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات الفندق من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوفرة داخل الفندق وتحديد احتياجاتهم منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج أو داخل الفندق، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة ووضع خطط للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولأئهم والتزامهم للفندق.
- مفهوم الإبداع الوظيفي: عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع الفندق، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوباً جديداً أو عملية جديدة... وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للفندق والمجتمع بصفة عامة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور إلى حد ما في تطبيق ممارسات إدارة الموهبة البشرية في الفنادق من استقطاب المواهب واختيارها ثم تطويرها والحفاظ عليها حيث جاءت محايدة بمتوسط حسابي (2.79). كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن درجة الإبداع الوظيفي لدى العاملين في الفنادق عينة الدراسة تأثرت بالقصور الحادث في تطبيق ممارسات إدارة المواهب لتأتي بدرجة محايد.

التوصيات

1. تعزيز ثقافة الموهبة وتطوير مفهوم إدارة المواهب لدى البيئة الإدارية بالفنادق من خلال:
 - تخصيص وحدة خاصة بإدارة المواهب البشرية ويكون موقعها مدرجا بالهيكل التنظيمي وإعطاء صلاحيات لها.
 - عقد ورش العمل والمؤتمرات والندوات بما يكفل تكوين بيئة تنافسية بين الموظفين وتحفيز الموهوبين منهم.
 - الاعتماد على الأساليب الحديثة في اختيار الأفراد وأصحاب المواهب.
 - وضع معايير يتم على أساسها توصيف الأفراد أصحاب الكفاءات والمواهب.
 - الربط بين المواصفات الفنية والتقنية للبرامج التدريبية وبين مهارات العاملين ومواهبهم وبين طبيعة المهام المنشودة.
 - توفير الإمكانيات والدعم المالي والمعنوي والاهتمام بالتدريب من جانب الإدارة العليا مجال التطبيق.
2. تشجيع العاملين على الإبداع الوظيفي وتعزيزهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للمبدعين والنشطاء من بينهم. وتشجيع العاملين على إزالة الحواجز والمخاوف من نشر أفكارهم وآرائهم الإبداعية.

المراجع

أولا المراجع العربية

- أبو زيد، خالد ذيب (2011)، اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشمري، احمد عبدالله والموسموي، لمياء على و الشمري، سرمد، عبدالله (2016)، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق.
- العسال، مروة محمد (2016)، استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، ج.م.ع.
- العمري، محمد سعيد (2017)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ج.م.ع.
- العنزري، سعد على والدليمي، عماد علب (2016)، دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العراق.
- الكركي، ياسين محمود محمد، (2017)، إدارة المواهب وأثرها في الميزة التنافسية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن-مدينة العقبة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- المصري، نضال والاعا، محمد (2016)، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية، مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة البيانات، قطر.
- النسور، هبه إسماعيل (2018)، أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مؤسسة الملك حسين، مركز المعلومات والبحوث، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- حسين، وسام على وحمد، عامر على (2018)، دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين، العراق.
- خليل، نبيل محمد والحربي، صالح حامد (2019)، العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك، كلية إدارة الاعمال، جامعة تبوك، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الامارات.
- راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.

- سلامة، وجيه محمد السيد (2018)، دور إدارة المواهب البشرية في تنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في الفنادق المصرية: دراسة تطبيقية على فنادق الخمس نجوم المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، ج.م.ع.
- صلاح الدين، نفسية محمد (2014)، العلاقة بين إدارة المواهب البشرية وتنمية الإبداع الإداري لدي العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية، مجلة إدارة الاعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ج.م.ع.
- عابدين، شرين حسين (2019)، أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الاسماعلية، ج.م.ع.
- كنجو، قدور سعد (2018)، دور استراتيجيات إدارة المواهب في ابعاد الأداء الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة ابيلا، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، سوريا.
- مشاركة، عودة الله (2019)، دور إدارة الموهبة في الحد من الاحتراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستشفى المستقبل، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

ثانياً مراجع باللغة الانجليزية

- Adsule, A.B.2017, Talent management practices in banks-A study of opinion and views of bank officers. International Research Journal of Multidisciplinary Studies, 3, (11):1-10.
- Akar, A., and Sharma, G, 2017, Talent management strategies in banking sector of India, International Journal of Technical Research & Science, Vol. 2, Issue XII, pp.783-796.
- Gitonga, A.G., 2016, Talent management strategies for generation Y and competitive advantage of commercial banks in Kenya, Master of Science in Human Resource Management, School of Business, Kenyatta University.
- Hitu, and Baroda, S 2018, Impact of talent management practices on employee's Hitu, M.2015, Talent management scenario in the private and public sector banking industry, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2604861>.
- Nasir, Y.S., 2017, Effectiveness of talent management to improving organizational performance in government owned bank, Journal of Advanced Research in Business and Management Studies,7, 1, pp.32-38.
- Nwigbo, T. S., 2016, Assessment of talent management strategies in Nigerian banking industry: A Study of selected money deposit banks in Port Harcourt, Advance Research Journal of Multi- Disciplinary Discoveries, 1, pp.38-42.
- Tatoglu, E. Glaister, A.J. and Demirbag, M. 2016, Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms, Journal of World Business, 51: 278-293.

The Role of Talent Management Practice in Supporting the Employees Innovation of Five Star Hotels in Cairo

Mohamed Abd Elaziz sayed ahmed

Rania Elsayed Ibrahim abouelenien

Higher Institute for Tourism and Hotels (Egoth) - Ismailia

Higher Institute for Tourism and Hotels (Egoth) - Luxor

ARTICLE INFO

Keywords:

Talent management;
Functional
Innovation; Hotels;
Cairo.

(JAAUTH)
Vol. 20, No. 3,
(2021),
PP.222-237.

ABSTRACT

This study aims to recognize the talent management and career creativity according to hotels, in addition to focusing on talent administration practice in the form of (attracting talent, selecting talents, developing talents, and caring for these talents) in supporting career creativity in five star hotels in Cairo. The descriptive analytical method has been used, as the study has been run on the staff who has been working in the hotels as a sample of the study which included 12 hotels, the number of questionnaires which was valid for analysis 338. The study has found a number of results some of the most prominent of which The study discovered a shortage to some extent in applying the human talents administration in hotels especially in attracting the talents, selecting them, and consequently developing them and caring for them, as they appeared neutral average as (2.79). The results referred to the degree of the career creativity for the hotel staff sample under study has been influenced by the shortage in applying the practice of the talents administration to appear in neutral average. The study has these recommendations: Supporting the talents culture and developing the concept of talents administration for the administration environment at the hotels through specifying a private unit for the human talents administration, and its location should be listed at the organizational structure and granting it facilities. Also supporting the staff at creativity through a suitable environment for work, and giving them financial and spiritual rewards for the active among them, and supporting the staff to delete obstacles of fear of spreading their innovative thoughts and opinions.