



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



دور إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي في قسم المبيعات بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة

فارس عبد الله مدني
كلية السياحة والفنادق
جامعة الغردقة

شيماء شبانه سعد على البنا
المعهد العالي للدراسات الفندقية
والسياحية بدمياط الجديدة

معلومات المقالة الملخص

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحولات عديدة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهذا بفضل التطور في مجال التكنولوجيا والاتصال التي تسعى إلى تطوير الفكر الإداري بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص وهذا ما أدى إلى ظهور مفاهيم وأفكار جديدة من أهمها مصطلح إدارة المواهب، فموضوع إدارة المواهب يعد من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة المواهب البشرية حيث تطور هذا المفهوم في مختلف مجالات العلوم الأخرى كالإدارة، كما ترتبط إدارة المواهب بعدة مصطلحات كالابتكار والابداع، وقد أدت تلك التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، وزيادة المنافسة، وما تواجهه المنظمات من تحديات، بجانب التغير في احتياجات ورغبات العملاء بسرعة إلى سعي المنظمات علي اختلاف أنواعها لامتلاك العاملين الموهوبين والمؤهلين أصحاب المهارات والقدرات والخبرات الكبيرة واعتبارهم مصدر التميز والنجاح. وهذا أدى إلي زيادة اهتمام المنظمات بما يسمى إدارة المواهب سعياً منها لجذب أفضل المواهب المتاحة في بيئة العمل وتدريبهم وتطويرهم باستمرار وإدارة أدائهم، ووضع العديد من الآليات التي تكفل بقائهم في المنظمة لأطول فترة ممكنة كجعل إدارة المواهب قسم منفصل غير تابع لإدارة الموارد البشرية حيث أن هناك فرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية فإدارة الموارد البشرية تساهم في تعيين الموظفين المناسبين إما إدارة المواهب البشرية تساهم في تطوير الموظفين وتنمية مواهبهم، بالإضافة إلى ضرورة إشراك تلك المواهب في وضع الخطة الاستراتيجية والأهداف الخاصة بالمؤسسات لما لهم من دور هام في الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز ومواجهة المنافسة الشرسة.

الكلمات المفتاحية

إدارة المواهب؛
الأداء الوظيفي؛
الأداء المتميز.

(JAAUTH)

المجلد 27، العدد 2،
(2024)،
ص. 250- 268.

المقدمة

في ظل التطور الكبير الذي يشهده العالم يزداد الطلب على النشاط الإبداعي المبني على الموهبة، فبات من الضروري على كل منظمة إيجاد قدرات ذو موهبة عالية من أفرادها واستقطاب مواهب من الخارج قادرة على

الإبداع والابتكار لكي تستطيع مواكبة متطلبات السوق المتجددة، لكن هذه المنظمات لا يمكنها استقطاب وتوظيف والاحتفاظ بهذه المواهب إلا من خلال تطبيق برنامج متكامل ومتناسق لإدارة المواهب، وهذا بالفعل ما بدأت تتجه نحوه المؤسسات الكبرى في العديد من الدول المتقدمة، وهذه التطورات والتوجهات الجديدة تفرض على المؤسسات مواكبة متطلبات السوق، خصوصاً في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية وتشجيع الاستثمار الأجنبي، فهناك استراتيجية تسمى باستراتيجية تطوير المواهب تقوم على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم والتعرف على مختلف الثقافات من خلال ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج (Shaffer et al., 2006).

وعملية تطوير المواهب تشمل أربعة مجالات (Garavan et al., 2012) وهي:

- (تحديد الهوية) لمن التطوير؟
- (التصميم) ما القدرات التي يجب تطويرها؟ وما المدة اللازمة لذلك؟
- (التقييم) ما هي الأدوات المستخدمة في قياس فاعلية التطوير؟
- (الدعم التنظيمي) ما مقدار الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟

مشكلة الدراسة

نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المواهب في تميز وتوقع المنظمات واستمرارها ونموها حتى في ظل المنافسة الكبيرة، نظراً لأن الاستثمار في رأس المال البشري يعد أحد دعائم المنافسة للمنظمات ومصداً لنجاحها، ونظراً للأهمية الكبيرة التي اكتسبتها إدارة المواهب والتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل، وبناءً على ذلك فإن مشكلة البحث تتلخص في التعرف على دور إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي لدى شركات السياحة المصرية والتعرف على مدى فاعليتها والالتزام بقراراتها.

أهداف الدراسة

١. التعرف على مدى الاهتمام بإدارة المواهب في شركات السياحة المصرية.
٢. التوصل إلى الفائدة التي تعود من تطبيق إدارة المواهب في مواجهة المنافسة.
٣. التفرقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية.
٤. التعرف على كيفية وصول المؤسسات للأداء الوظيفي المتميز عن طريق إدارة المواهب.

أهمية الدراسة

إن وجود إدارة المواهب في الشركات يعتبر ذات أهمية كبيرة حيث أنه إذا اعتمدت الشركات على إدارة المواهب في مؤسساتها فسوف تتمكن من الوصول إلى أهدافها، من خلال تشجيع الابتكار لدى الأفراد وفتح الباب أمام إبداعهم وتقديم أفكارهم ويحدث ذلك عندما تهتم المؤسسات باكتشاف المواهب وتطويرها، ولنجاح المؤسسات لابد من أن تقوم بجذب الأفراد الموهوبين وأن تجعل إدارة المواهب ضمن استراتيجياتها بدءاً من اكتشاف الموهبة والاحتفاظ بها من أجل الوصول إلى الابتكار الذي يضمن للمؤسسة النجاح.

فرضيات الدراسة

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين واقع وسياسات إدارة المواهب وتحسين الاداء الوظيفي في قسم المبيعات بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة العريفة.

الإطار النظري للدراسة

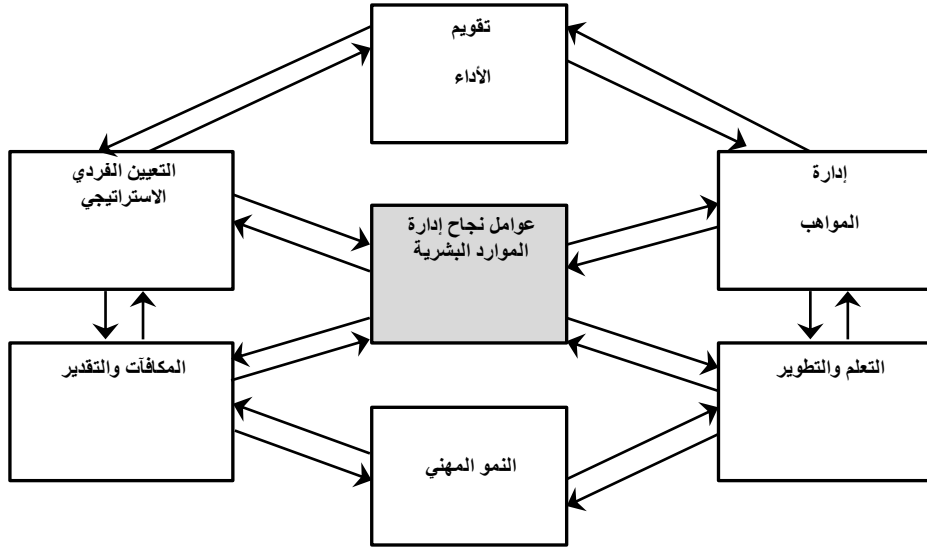
مفهوم إدارة المواهب

لقد تعددت تعريف إدارة الموهبة كما يلي:

تعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة من العمليات المعقدة التي تعود بالفائدة الكبيرة للمنظمة والأفراد لتلبية حاجات المنظمة الحالية والمستقبلية أو أنها مجموعة عمليات منظمة ومصممة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبون(حريم، ٢٠١٣). وهي أيضاً الإدارة التي تركز على تنمية الأفراد الموهوبون والاحتفاظ بهم.

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة عمليات تسعى إلى صياغة استراتيجية مهمة بتخطيط حاجة المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتحديد مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية تسعى للاستدامة من جهة أخرى (حريم، ٢٠١٣)، والعمل على المحافظة على الموهوبين من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي(صالح، ٢٠١٥).

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تسعى إلى إدارة مجموعة صغيرة نسبياً من العاملين وتعتبرهم المؤسسة أساسيين للأداء المتميز؛ ولذلك فالمواهب هي نسبة صغيرة من القوى العاملة الموجودة ولها تأثير مهم في أداء المؤسسات وهم عادة الفنيون المتخصصون، ومديرو الإدارة والأفراد الآخرون أصحاب الإمكانيات العالية، أما المدخل الشامل فيرى أن كل أو على الأقل المعظم من العاملين لديهم مواهب وأن مهمة إدارتهم تكون بتحديد طرق تطوير هذه المواهب؛ وتركز -بذلك- إدارة المواهب على جذب وتحديد وتنمية والاحتفاظ ونشر المواهب(Brewster *et al.*, 2017).



Source: Gümüş et al.,2013.

عوامل النجاح الهامة لإدارة الموارد البشرية

من هذا الشكل يتضح أن إدارة المواهب أحد أهم العوامل في نجاح إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات بجانب عوامل عديدة أخرى من ناحية الاهتمام بالتعليم والتطوير وتحقيق النمو المهني، وتقويم الأداء، وتوفير نظام لمكافأة وتقدير أداء العاملين المتميزين، وتعيينهم في المواقع الوظيفية الهامة.

ومن جهة أخرى يمثل دور قسم إدارة الموارد البشرية مع إدارة المواهب في أنها المسؤولة عن تنفيذ استراتيجياتها وعملياتها، وتوفير سياسات لإدارة المواهب، ودراسة عملية التوظيف التي تساهم في تحديد الأهداف الوظيفية، والتعويضات، وإعداد برامج تنموية جديدة، بالإضافة إلى القيام بدور الرقابة وكتابة التقارير الخاصة بالتقدم في أداء الأفراد، فإدارة الموارد البشرية توفر الدعم بوضع السياسات، والإجراءات، والتكنولوجيا، وأشكال الدعم الأخرى من حيث التأكيد على أن الخطة تسير في الاتجاه الصحيح (Xue , 2014).

وإدارة المواهب من ناحية إدارة الموارد البشرية تضمن كافة العمليات التي تميز إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتنمية، والتخطيط للقوى العاملة، وإدارة الأداء، والاحتفاظ بالعاملين، أي أن إدارة المواهب تهتم بالتأكيد على التنمية الداخلية للعاملين الموهوبين، مع التركيز على التخطيط للتقدم الوظيفي، وعلى إدارة التقدم الوظيفي للعاملين من خلال وظائفهم المختلفة، مع التركيز على إدارة أداء العاملين الموهوبين (Muntean,2014).

ويتضح من ذلك تعدد مفاهيم المواهب بين اعتبارها مجموعة من القدرات والمعارف المتميزة التي توجد لدى فئات معينة من العاملين بالمؤسسات، وبين اعتبار المواهب موجودة عند كل العاملين والتي يتم تمييزها من خلال التعليم والتدريب، كما تتنوع مفاهيم إدارة المواهب والتي تنتهي جميعها بأنها مجموعة من السياسات والأنشطة والإجراءات والعمليات المهمة باكتشاف المواهب من العاملين واستقطابها وتعيينها في الوظائف الهامة والاهتمام بتنمية أدائها (Annakis et al.,2014)، والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى وجود علاقة بين إدارة المواهب وإدارة

الموارد البشرية والتي تظهر في مسئولية إدارة المواهب بجميع عملياتها بمختلف مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة بشكل فعال، وفي تحقيق إدارة المواهب نجاح إدارة الموارد البشرية في تأدية رسالتها (Bohlouli et al., 2017).

أهمية إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة والقاعدة الأساسية لتطويرها وازدهارها، وبسبب التوسع الاقتصادي العالمي أدى إلى دفع العديد من المنظمات إلى الاهتمام بإدارة المواهب لمواجهة (Brewster et al., 2017)، فتكامل إدارة المواهب فيما يلي

- ١ - تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين في العمل في المنظمة.
- ٢ - تضمن إدارة المواهب إمكانيات كسب نجاح والاحتفاظ بالموهبة الضرورية.
- ٣ - تمثل إدارة الموهبة أهم الموارد لأي منظمة.
- ٤ - تعد إدارة المواهب إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات.
- ٥ - أن الاهتمام بإدارة المواهب يساهم في تحقيق المستويات الأعلى في الأداء.

أهداف إدارة المواهب

من أهداف إدارة المواهب ما يلي: (Bohlouli et al., 2017)

- ١ - الحصول على أفضل الأفراد الذين لديهم القدرة على تطوير أنفسهم.
- ٢ - تطوير القدرات وفقاً لمعيار المستوى العالمي.
- ٣ - الاحتفاظ بمواهب وقدرات الأفراد العاملين لمواجهة وتلبية الطلب المستقبلي.
- ٤ - وضع الأفراد الموهوبين في المناصب الهامة المناسبة لهم في المؤسسة.

أبعاد إدارة المواهب

توجد الكثير من النماذج لإدارة المواهب التي أوردها العديد من الباحثين في دراستهم، أنه لا يوجد اتفاق على أبعاد محددة لها، حيث اجتهدت كل الدراسات بتحديد أبعاد (استراتيجيات) إدارة المواهب كما يلي كما أوضحها (Van den Brink et al., 2013):

أولاً: جذب المواهب

على المنظمات المعاصرة النظر لعملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية ترى الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل وذلك بوضع استراتيجية واضحة ومحددة لجذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات، ويتم ذلك من خلال توفير نظام للمرتبات والمكافأة المرتبطة بالأداء ونظام للحوافز المادية ويتوافق مع مرتبات وحوافز المنافسين في السوق، كذلك توفير فرص التدريب داخل وخارج المنظمة من خلال اعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات الموهوبين، وتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي (Butter et al., 2015) كذلك توفير الخدمات الأخرى المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والثقافية والصحية لموهوبين المنظمة، كما أن تهيئة بيئة العمل الملائمة التي تقدم الدعم وتشجيع الموهوبين واشباع حاجات الموهوبين تلعب دوراً هاماً

في جذب المواهب للمنظمات, بالإضافة إلى بناء اسم وسمعة للمنظمة يجعلها مكاناً يرغب المواهب العمل فيه ويسعون للبقاء والانتماء إليه (Chun and Evans, 2023).

ثانياً: الاحتفاظ بالموهبة

لقد قيل سابقاً بأن الموظفين الموهبين يشبهون إلى حد بعيد الضفادع في بركة المياه، إذ هم يستطيعون أن يقفزون إلى الخارج متى شاءوا، وكذلك تستطيع المنظمة أن تركز على القوة العاملة بالبقاء في المؤسسة أو تحاول أن تحافظ عليها من الذهاب إلى مكان آخر وذلك بتوفير الحافز للموظفين الموهبين, وبعبارة أخرى فإن القادة الحاليين (Farndale et al., 2010).

يمكن لهم أن يجهزوا بيئة العمل وحوافز العمل من أجل الحفاظ على الموظفين المنتجين والإدارة من عدم ترك المنظمة أو الاعتماد على وسائل قانونية مثل عقود التوظيف التي لا تمكن الموظفين من ترك العمل.

ثالثاً: تنمية المواهب

بمعنى تنمية قدرات الموهبين في التعامل مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وتحقيق حاجتهم وحاجات المنظمة العاملون بها، ويعتبر التطور عنصراً هاماً في المجتمع الوظيفي بالنسبة للموهبين في المؤسسة، ويجب أن يشمل التطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالعامل الموهوب، ويتم ذلك من خلال: تطوير نقاط الموهبة، المشاركة في الأهداف والقيام بمهام وظيفية جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تحسين الأداء (الكعبي، ٢٠١٦)، توفير فرص الارتقاء والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية مع المشاركة في البرامج التدريبية وإمكانية تطبيق أفكار مبتكرة، والتعامل مع مشكلات العمل المستمرة.

وإدارة المواهب تعتبر من أهم عوامل النجاح الأساسية لقسم إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات، ونجاح إدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال التفاعل بين عمليات إدارة الموارد البشرية (بدران، ٢٠١٥)، وتستطيع إدارة المواهب تحقيق نجاح للمؤسسات في جذب العاملين الموهبين واستثمارهم بفعالية، ويتطلب ذلك الاهتمام بمواهب العاملين، وجذب المواهب الجديدة للمؤسسة، فالعاملون الحاليون لديهم مواهب لم تكن مستخدمة من قبل ويجب عدم إغفالها والاهتمام بها؛ ولذلك فالمواهب طبقاً للموارد البشرية أصبحت واحدة من عوامل النجاح المهمة للمؤسسات، وقد تم اعتماد مفهوم إدارة المواهب في العديد من المؤسسات بدلا من إدارة الموارد البشرية (Gümüş et al., 2013).

ممارسات إدارة المواهب

يتم تطبيق إدارة المواهب عملياً من خلال بعض الممارسات الشائعة التي ينبغي التركيز عليها وفيما يلي بعض من هذه الممارسات (مصطفى ونصر، ٢٠١٤):

- العلامة التجارية للعمل: علامة تجارية قوية للشركة تجذب أفضل المواهب.

- **سمعة صاحب العمل:** السمعة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلامة التجارية، ولكنها تتأثر بشكل كبير بالإعلام الخارجي، الذي قد يكون من الصعب التحكم فيه.
 - **تجربة المرشح:** التجربة الإيجابية للمرشحين تؤثر مباشرة على سمعة الشركة كمكان مفضل للعمل.
 - **الاختيار:** العثور على أفضل المواهب واختيارها يعد جزءاً حيوياً من عملية إدارة المواهب.
 - **الإحالات:** الإحالة من قبل الموظفين الحاليين فعالة لأنها غالباً ما تجلب مرشحين يتقدمون بسرعة ويظهرون أداءً ممتازاً.
 - **إعداد الموظفين:** تسريع اندماج الموظفين الجدد يزيد من إنتاجيتهم ويحسن من معدلات الاحتفاظ بهم.
 - عندما يتم ترقية الموظفين داخلياً، فإنهم يحتاجون إلى دعم مماثل لتحقيق أقصى إنتاجية.
 - **المشاركة:** الموظفون المنخرطون أكثر حماساً، وأداؤهم أفضل، ومن المرجح أن يظلوا لفترة أطول.
 - **الاستبقاء:** تساعد استراتيجيات الاستبقاء في الحفاظ على أفضل الكوادر.
 - **تخطيط التعاقب الوظيفي:** لملء الأدوار العليا الهامة عند شغورها، من المهم توفر مواهب مؤهلة كجزء من التخطيط للتعاقب.
 - **التعلم والتطوير:** التنقيف والتطوير المستمر للموظفين يزيد من أدائهم ويحسن الاحتفاظ بهم.
 - **إدارة الأداء:** متابعة وتحسين أداء الموظفين أمر أساسي في إدارة المواهب.
 - **تحليلات الموارد البشرية:** استخدام البيانات للتأكد من تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية التي تؤثر على نتائج الأعمال.
- بالطبع، هذه ليست قائمة شاملة. هناك العديد من الأنشطة والاستراتيجيات التي تساهم في بناء قوة عاملة فعالة ومستدامة (مصطفى ونصر، ٢٠١٤).

الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية

هناك فرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية هو أن إدارة الموارد البشرية تركز على توظيف الأشخاص المناسبين وإدارتهم بفعالية من خلال سياسات وإجراءات مدروسة. هذا يشمل كل شيء من التوظيف والتعويض إلى الامتثال للقوانين العمالية، أما إدارة المواهب فهي تركز على تطوير الموظفين من خلال تحديد مسارات وظيفية وبرامج التدريب لمساعدتهم على النمو داخل الشركة. تشمل إدارة المواهب تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتلبية احتياجاتهم التدريبية (عبد الله، ٢٠١٣).

المسؤولية عن إدارة المواهب

إدارة المواهب هي مسؤولية مشتركة داخل الشركة (رضوان، ٢٠١٢):

- الموارد البشرية: تصميم المسارات الوظيفية وتنظيم البرامج التدريبية.
- قادة الفريق: تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات ودعم تطوّرهم.
- الإدارة العليا: تعزيز ثقافة التعلم والتطوير.

مخرجات نظام إدارة المواهب

هناك العديد من مخرجات نظام إدارة المواهب كما نكرها كل من رضا (٢٠١٦)؛ Mele and Colurcio, (2006) وهي كما يلي:

١- **الانتاجية:** تعني الانتاجية باستخدام موارد التنظيم بما يساعد على تطوير النتائج باعتبارها مقياس للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء، وتتحقق الانتاجية من خلال عدة مداخل كما يلي:

تزويد المنظمة بالموهوبين ذوي القدرة على العمل والإبداع، الإفادة القوية من استغلال المواهب البشرية وتوجيه جهودهم نحو الكفاءة والمهارة، وتوفير المناخ الصحي المناسب والظروف الملائمة التي تساهم في إبراز مواهب العاملين.

٢- **الكفاءة:** يمثل مفهوم كفاءة في معيار الإرشاد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة حيث أن المنظمة الهادفة للتطوير لا بد أن تكون قادرة على توفير التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال وناجح وبالتالي تسعى إلى تحقيق العمل المثالي، أي أن الكفاءة تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التنمية والتجديد بفضل تفاعل اكتشاف الكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الناجحة والأصول الملموسة وغير الملموسة والتكنولوجيا المتقدمة، وترتبط الكفاءة بالمرونة في تطوير المهارات البشرية ورفع الروح المعنوية للعاملين مما يحسن من الوضع التنافسي للمنظمة.

٣- **الجودة:** تتضمن الجودة العمل للوصول إلى تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمات من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي فعال، واستغلال الفرص مما يتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية، وهذه الممارسات تساهم في تحقيق جودة العمل. وهي تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والاستماع إليها، مع تشجيع ثقافة النقاش ومساهماتهم في الإنجاز، إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين الأفراد ومناقشة الأفكار بحرية، تشجيع المنافسة بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار جديدة، وتوجيه القدرات الشخصية لإنجاز العمل المطلوب، والإهتمام بتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق:

- الكفاءة المتميزة وتعني القدرة على استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن بما يحقق الفعالية وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.
- الجودة المتميزة التي تميز المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- الإبداع المتميز في المنظمة.

الأداء الوظيفي: النتيجة النهائية لمهارات العاملين بالمنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الانتاجية والجودة الوظيفية (الكعبي، ٢٠١٦).

الأداء الوظيفي المتميز: هو الأداء الذي يمتاز بعدة صفات هي المرونة والمشاركة بالمعرفة والمهارات والتوافق مع التوجهات التنظيمية والتركيز على العميل والاستجابة السريعة للتغيرات.

التي تحدث للأعمال واحتياجات السوق، وقال عنه عابدين (٢٠١٩) هو مجموعة السلوكيات والمواقف والقدرات التي يتمتع بها الشخص ويستخدمها في صورة جهود مبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة وبأسلوب معين وفي زمن معين، والأداء الوظيفي لأي منظمة يقاس باجتهاد ومثابرة العاملين والمهارات التي يكتسبها كل موظف في اكتساب المهارات من الدورات التدريبية التي يحصل عليها وكيفية الاستفادة منها (عبد الله، ٢٠١٣).

عناصر الأداء الوظيفي

للأداء التنظيمي عدة عناصر متمثلة في المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ونوعية العمل وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وكمية العمل وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز والمثابرة والثوق ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال بدقة (بدران، ٢٠١٥).

أهمية الأداء الوظيفي المتميز

هناك أهمية كبيرة للأداء التنظيمي المتميز تشمل تحسين الثقة، وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي وتحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية وتحسين معنويات وإرضاء العاملين وتدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات ومتابعة أدوات قياس أدائها وتعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر (بدران، ٢٠١٥).

منهجية الدراسة

١- تصميم أداة الدراسة

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، وتم تصميمها على هيئة أسئلة موضوعية تتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث تكونت استمارة الاستبيان من (١٩) سؤالاً انقسمت إلى قسمين شمل القسم الأول إدارة المواهب (المتغير المستقل) وتكون من (٩) أسئلة، تم تقسيمها إلى محورين تعلق المحور الأول بواقع إدارة المواهب وتكون من (٥) أسئلة، وتعلق المحور الثاني بسياسات إدارة المواهب وتكون من (٤) أسئلة، وتضمن القسم الثاني تحسين الاداء الوظيفي (المتغير التابع)، وتكون من (١٠) أسئلة.

٢- مقياس الاستبيان

تم صياغة الاجابات على أسئلة الاستبيان وفق مقياس ليكرت Likert الخماسي، حيث تم تحديد خمسة خيارات هي (ارفض بشدة - ارفض - محايد - موافق - موافق بشدة)، وتم تصنيف درجات المقياس كما يوضحه الجدول (١):

جدول (١) مقياس الإجابة على أسئلة الاستبيان

التصنيف	ارفض بشدة	ارفض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
المدى	١.٨٠-١.٠٠	٢.٦٠-١.٨٠	٣.٤٠-٢.٦٠	٤.٢٠-٣.٤٠	٥.٠٠-٤.٢٠

٣- اختبارات الصدق والثبات للاستبيان:

يوضح صدق المقياس مدى صلاحيته لقياس ما أعد لقياسه، وقد تم التأكد من صدق المقياس من خلال صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل سؤال من أسئلة الاستبيان ومتوسط الاجابات لكل قسم، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V.24).

جدول (٢) صدق الاتساق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون) لأسئلة القسم الاول المتعلق بإدارة المواهب

م	المفردة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
١	هل لديك علم عن قسم يسمى بإدارة المواهب؟	٠.٧٢٩**	٠.٠٠٠
٢	هل متوفر لدى شركتكم الموقرة قسم لإدارة المواهب؟	٠.٦٧٠**	٠.٠٠٠
٣	هل قسم إدارة المواهب يعمل باستمرار على جذب المواهب والإهتمام بها؟	٠.٦١٥**	٠.٠٠٠
٤	هل لدى قسم إدارة المواهب لديكم أهداف واضحة ومحددة؟	٠.٦٧٩**	٠.٠٠٠
٥	هل تعلم أن هناك طرق تتبعها شركتكم الموقرة لجذب المواهب؟	٠.٧٧٥**	٠.٠٠٠
٦	هل لديكم خطة تدريب مستمرة لتنمية المواهب؟	٠.٧٨٣**	٠.٠٠٠
٧	هل توجد سياسة واضحة للمؤسسة في التعامل مع المواهب وتشجيعها؟	٠.٧٢٥**	٠.٠٠٠
٨	هل يتم حضور مسؤولي قسم إدارة المواهب الاجتماعات السنوية للشركة لوضع ومتابعة الخطط الاستراتيجية؟	٠.٧٨٢**	٠.٠٠٠
٩	هل الخطة الاستراتيجية لإدارة المواهب متماشية مع الخطة الاستراتيجية للشركة؟	٠.٧٨٨**	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (٢) أن كل معاملات ارتباط بيرسون بين كل سؤال من أسئلة الاستبيان ومتوسط الاجابات للقسم الاول الذي ينتمي إليه، كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١، مما يدل على وجود درجة كبيرة من الاتساق الداخلي لأسئلة ادارة المواهب.

جدول (٣) صدق الاتساق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون) لأسئلة القسم الثاني المتعلق بتحسين الاداء الوظيفي

م	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
١	هل تساهم إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي وتغييره في الشركة؟	٠.٨٣٨**	٠.٠٠٠
٢	هل تساهم إدارة المواهب في زيادة الربحية للشركة؟	٠.٩٣٣**	٠.٠٠٠
٣	هل لإدارة المواهب لديكم قسم منفصل غير تابع لإدارة الموارد البشرية؟	٠.٩٤٧**	٠.٠٠٠
٤	هل تساهم إدارة المواهب في زيادة الانتاجية؟	٠.٩٢١**	٠.٠٠٠
٥	هل مسؤولية إدارة المواهب لقسم إدارة المواهب فقط أم هناك اهتمام بها على مختلف الأصعدة؟	٠.٩١٩**	٠.٠٠٠
٦	هل تساهم إدارة المواهب في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز؟	٠.٩٠٦**	٠.٠٠٠
٧	هل تساهم إدارة المواهب في زيادة المبيعات عن طريق تحسين الأداء الوظيفي؟	٠.٧٢٨**	٠.٠٠٠
٨	هل هناك دعم مستمر من قبل الإدارة لقسم إدارة المواهب؟	٠.٦٤٨**	٠.٠٠٠
٩	هل يتم صرف مكافآت مالية لقسم إدارة المواهب؟	٠.٦١٤**	٠.٠٠٠
١٠	هل يتم تخصيص جزء من مبيعات الشركة لقسم إدارة المواهب؟	٠.٦٧٥**	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (٣) أن كل معاملات ارتباط بيرسون بين كل سؤال من أسئلة الاستبيان ومتوسط الاجابات للقسم الثاني الذي ينتمي إليه، كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١، مما يدل على وجود درجة كبيرة من الاتساق الداخلي لأسئلة تحسين الاداء الوظيفي.

تم قياس ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha الذي يساعد في التحقق من مستوى ثبات المقياس المستخدم، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V.24).

جدول (٤) معامل الثبات الفا كرونباخ لاستمارة الاستبيان

القسم	العنوان	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الاول	ادارة المواهب	٩	٠.٩٥٧
الثاني	تحسين الاداء الوظيفي	١٠	٠.٩٥٤
جملة الاستبيان			٠.٩٥٥

يلاحظ من الجدول (٤) ارتفاع قيمة معامل الفا كرونباخ لاستمارة الاستبيان التي تكونت من ١٩ سؤالاً، حيث بلغ ٠.٩٥٥، مما يدل على ارتفاع درجة الثبات في استمارة الاستبيان.

٤- تحديد عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في شركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة، حيث تم توزيع الاستبيان الإلكتروني عن طريق نماذج جوجل على الانترنت، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة ١٥٠ استمارة، وتم استرداد عدد ١٢٠ استمارة، بنسبة استجابة بلغت ٨٠%.

ثانياً: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
القسم الأول : ادارة المواهب

جدول (٥) التحليل الاحصائي لإجابات عينة الدراسة حول ادارة المواهب

الأسئلة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: واقع ادارة المواهب							
هل لديك علم عن قسم يسمى بإدارة المواهب؟	التكرار	٢١	٠	٨	٠	٩١	٤.١٦
	%	١٧.٥	٠	٦.٧	٠	٧٥.٨	
هل متوفر لدى شركتكم الموقرة قسم لإدارة المواهب؟	التكرار	٦٣	٠	٦	٠	٥١	٢.٨٠
	%	٥٢.٥	٠	٥.٠	٠	٤٢.٥	
هل قسم إدارة المواهب يعمل باستمرار على جذب المواهب والإهتمام بها؟	التكرار	٤	٣٢	٤٩	١٤	٢١	٣.١٣
	%	٣.٣	٢٦.٧	٤٠.٨	١١.٧	١٧.٥	
هل لدى قسم إدارة المواهب لديكم أهداف واضحة ومحددة؟	التكرار	٢	٢٨	٥٥	١٦	١٩	٣.١٨
	%	١.٧	٢٣.٣	٤٥.٨	١٣.٣	١٥.٨	
هل تعلم ان هناك طرق تتبعها شركتكم الموقرة لجذب المواهب؟	التكرار	٢	٢٣	٥٤	٢٣	١٨	٣.٢٦
	%	١.٧	١٩.٢	٤٥.٠	١٩.٢	١٥.٠	
المحور الثاني: سياسات ادارة المواهب							
هل لديكم خطة تدريب مستمرة لتنمية المواهب؟	التكرار	٢	٢٧	٤٦	٢٧	١٨	٣.٢٦
	%	١.٧	٢٢.٥	٣٨.٣	٢٢.٥	١٥.٠	
هل توجد سياسة واضحة للمؤسسة في التعامل مع المواهب وتشجيعها؟	التكرار	٦	٠	٥٩	١٨	٣٧	٣.٦٦
	%	٥.٠	٠	٤٩.٢	١٥.٠	٣٠.٨	
هل يتم حضور مسؤولي قسم إدارة المواهب الاجتماعات السنوية للشركة لوضع ومتابعة الخطط الاستراتيجية؟	التكرار	٢	٢٨	٤٥	١٩	٢٦	٣.٣٢
	%	١.٧	٢٣.٣	٣٧.٥	١٥.٨	٢١.٧	
هل الخطة الاستراتيجية لإدارة المواهب متماشية مع الخطة الاستراتيجية للشركة؟	التكرار	٢	٣٢	٣٧	٢٠	٢٩	٣.٣٥
	%	١.٧	٢٦.٧	٣٠.٨	١٦.٧	٢٤.٢	

يتضح من الجدول (٥) توزيع اراء عينة الدراسة حول واقع ادارة المواهب حيث جاءت الاجابات كما يلي:

- حصل السؤال الاول (هل لديك علم عن قسم يسمى بإدارة المواهب؟) على متوسط حسابي ٤.١٦، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى موافق الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).
- حصل السؤال الثاني (هل متوفر لدى شركتكم الموقرة قسم لإدارة المواهب؟) على متوسط حسابي ٢.٨٠، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى محايد الذي يتراوح بين (٢.٦٠-٣.٤٠).
- حصل السؤال الثالث (هل قسم إدارة المواهب يعمل باستمرار على جذب المواهب والإهتمام بها؟) على متوسط حسابي ٣.١٣، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى محايد الذي يتراوح بين (٢.٦٠-٣.٤٠).
- حصل السؤال الرابع (هل لدى قسم إدارة المواهب لديكم أهداف واضحة ومحددة؟) على متوسط حسابي ٣.١٨، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى محايد الذي يتراوح بين (٢.٦٠-٣.٤٠).

- حصل السؤال الخامس (هل تعلم أن هناك طرق تتبعها شركتكم الموقرة لجذب المواهب؟) على متوسط حسابي ٣.٢٦، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى محايد الذي يتراوح بين (٢.٦٠-٣.٤٠).
- حصل السؤال السادس (هل لديكم خطة تدريب مستمرة لتنمية المواهب؟) على متوسط حسابي ٣.٢٦، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى محايد الذي يتراوح بين (٢.٦٠-٣.٤٠).
- حصل السؤال السابع (هل توجد سياسة واضحة للمؤسسة في التعامل مع المواهب وتشجيعها؟) على متوسط حسابي ٣.٦٦، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى موافق الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).
- حصل السؤال الثامن (هل يتم حضور مسؤولي قسم إدارة المواهب الاجتماعات السنوية للشركة لوضع ومتابعة الخطط الاستراتيجية؟) على متوسط حسابي ٣.٣٢، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى محايد الذي يتراوح بين (٢.٦٠-٣.٤٠).
- حصل السؤال التاسع (هل الخطة الاستراتيجية لإدارة المواهب متماشية مع الخطة الاستراتيجية للشركة؟) على متوسط حسابي ٣.٣٥، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى محايد الذي يتراوح بين (٢.٦٠-٣.٤٠).

القسم الثاني: تحسين الاداء الوظيفي

جدول (٦) التحليل الاحصائي لإجابات عينة الدراسة حول تحسين الاداء الوظيفي

الأسئلة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هل تساهم إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي وتغييره في الشركة؟	٢	٢٦	٢٩	٣٨	٣.٥٩	١.١٩
	١.٧%	٢١.٧%	٢٤.٢%	٢٠.٨%		
هل تساهم إدارة المواهب في زيادة الربحية للشركة؟	٣	٢١	٢٠	٣٣	٣.٦٨	١.١٣
	٢.٥%	١٧.٥%	١٦.٧%	٣٥.٨%		
هل لإدارة المواهب لديكم قسم منفصل غير تابع لإدارة الموارد البشرية؟	٦٠	٠	٥١	٩	٢.١٥	١.٢٦
	٥٠.٠%	٠%	٤٢.٥%	٧.٥%		
هل تساهم إدارة المواهب في زيادة الانتاجية؟	٢	١٦	٢٢	٤٦	٣.٨٨	١.١١
	١.٧%	١٣.٣%	١٨.٣%	٣٨.٣%		
هل مسؤولية إدارة المواهب لقسم إدارة المواهب فقط أم هناك اهتمام بها على مختلف الأصعدة؟	٢٤	٠	٥٩	٣٧	٣.٢١	١.٤١
	٢٠.٠%	٠%	٤٩.٢%	٣٠.٨%		
هل تساهم إدارة المواهب في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز؟	٢	١٣	٢١	٤٧	٣.٩٥	١.٠٧
	١.٧%	١٠.٨%	١٧.٥%	٣٩.٢%		
هل تساهم إدارة المواهب في زيادة المبيعات عن طريق تحسين الأداء الوظيفي؟	٢	١٣	١٨	٥٢	٤.٠١	١.٠٨
	١.٧%	١٠.٨%	١٥.٠%	٤٣.٣%		
هل هناك دعم مستمر من قبل الإدارة لقسم إدارة المواهب؟	٢	١١	٣٣	٣٨	٣.٨٠	١.٠٣
	١.٧%	٩.٢%	٢٧.٥%	٣٠.٠%		
هل يتم صرف مكافآت مالية لقسم إدارة المواهب؟	٢	١٩	٣٩	٢٤	٣.٥١	١.٠٣
	١.٧%	١٥.٨%	٣٢.٥%	٢٠.٠%		
هل يتم تخصيص جزء من مبيعات الشركة لقسم إدارة المواهب؟	٤	١٢	٤٦	٢٢	٣.٥٠	١.٠١
	٣.٣%	١٠.٠%	٣٨.٣%	٣٠.٠%		

- يتضح من الجدول (٦) توزيع آراء عينة الدراسة حول تحسين الاداء الوظيفي حيث جاءت الاجابات كما يلي:
- حصل السؤال الاول (هل تساهم إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي وتغييره في الشركة؟) على متوسط حسابي ٣.٥٩، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى موافق الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).
 - حصل السؤال الثاني (هل تساهم إدارة المواهب في زيادة الربحية للشركة؟) على متوسط حسابي ٣.٦٨، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى موافق الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).
 - حصل السؤال الثالث (هل لإدارة المواهب لديكم قسم منفصل غير تابع لإدارة الموارد البشرية؟) على متوسط حسابي ٢.١٥، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى ارفض الذي يتراوح بين (١.٨٠-٢.٦٠).
 - حصل السؤال الرابع (هل تساهم إدارة المواهب في زيادة الانتاجية؟) على متوسط حسابي ٣.٨٨، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى موافق الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).
 - حصل السؤال الخامس (هل مسؤولية إدارة المواهب لقسم إدارة المواهب فقط أم هناك اهتمام بها على مختلف الأصعدة؟) على متوسط حسابي ٣.٢١، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى محايد الذي يتراوح بين (٢.٦٠ - ٣.٤٠).
 - حصل السؤال السادس (هل تساهم إدارة المواهب في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز؟) على متوسط حسابي ٣.٩٥، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى موافق الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).
 - حصل السؤال السابع (هل تساهم إدارة المواهب في زيادة المبيعات عن طريق تحسين الأداء الوظيفي؟) على متوسط حسابي ٤.٠١، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى موافق الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).
 - حصل السؤال الثامن (هل هناك دعم مستمر من قبل الإدارة لقسم إدارة المواهب؟) على متوسط حسابي ٣.٨٠، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى موافق الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).
 - حصل السؤال التاسع (هل يتم صرف مكافآت مالية لقسم إدارة المواهب؟) على متوسط حسابي ٣.٥١، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى موافق الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).
 - حصل السؤال العاشر (هل يتم تخصيص جزء من مبيعات الشركة لقسم إدارة المواهب؟) على متوسط حسابي ٣.٥٠، مما يدل على وقوع الاجابة في المدى موافق الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).

ثالثاً: اختبار صحة فروض الدراسة

١- اختبار صحة الفرضية

تم اختبار صحة الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS. V.24 كما يلي:

جدول (٧) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير واقع ادارة المواهب على تحسين الاداء الوظيفي

المتغيرات	القيمة المقدره	الخطا المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة الاحصائية
الجزء الثابت (تحسين الاداء الوظيفي)	١.٨٤٧	٠.٢٦٥	٦.٩٨٤	٠.٠٠٠	٠.٠٥
١- واقع ادارة المواهب	٠.٤١٩	٠.٠٦٠	٧.٠٣٠	٠.٠٠٠	٠.٠٥
معامل الارتباط					
معامل التحديد					
معامل التحديد المعدل					
قيمة اختبار (ف)					
قيمة الدلالة لاختبار (ف)					
				P-Value	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (٧) وجود علاقة طردية بين واقع ادارة المواهب وتحسين الاداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٤٣)؛ كما بلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (٠.٢٩٥)؛ مما يشير إلى أن ٢٩.٥% من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء الوظيفي يفسرها واقع ادارة المواهب، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة ٤٩.٤٢٢ عند مستوى دلالة إحصائية (sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (٠.٠٥)، مما يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لواقع ادارة المواهب على تحسين الاداء الوظيفي.

يتضح بذلك قبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين واقع إدارة المواهب وتحسين الاداء الوظيفي في قسم المبيعات بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة.

وتم اختبار صحة الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS. V.24 كما يلي:

جدول (٨) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير سياسات ادارة المواهب على تحسين الاداء الوظيفي

المتغيرات	القيمة المقدره	الخطا المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة الاحصائية
الجزء الثابت (تحسين الاداء الوظيفي)	٠.٩٧٢	٠.٢١٥	٤.٥٠٩	٠.٠٠٠	٠.٠٥
٢- سياسات ادارة المواهب	٠.٧٨٢	٠.٠٦١	١٢.٨٦٦	٠.٠٠٠	٠.٠٥
معامل الارتباط					
معامل التحديد					
معامل التحديد المعدل					
قيمة اختبار (ف)					
قيمة الدلالة لاختبار (ف)					
				P-Value	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (٨) وجود علاقة طردية بين سياسات ادارة المواهب وتحسين الاداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٦٤)؛ وبلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (٠.٥٨٤)؛ مما يشير إلى أن ٥٨.٤% من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء الوظيفي تفسرها سياسات ادارة

المواهب، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة ١٦٥.٥٢٧ عند مستوى دلالة إحصائية (sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (٠.٠٥)، مما يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسياسات إدارة المواهب على تحسين الاداء الوظيفي.

يتضح مما سبق رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين سياسات إدارة المواهب وتحسين الاداء الوظيفي في قسم المبيعات بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة.

الخلاصة والتوصيات

يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة ولكنه على الرغم من حداثة إلا أنه أثبت أهمية كبيرة حيث غير النظرة تجاه إدارة الموارد البشرية من مجرد إدارة للأفراد إلى إدارة للموهوبين، حيث أنه هناك فرق بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية حيث تسعى الموارد البشرية إلى تعيين الأشخاص المناسبين أما إدارة المواهب تستقطب الموهوبين وتسعى لتنمية قدراتهم، وتعتبر إدارة المواهب أداة لتحقيق وزيادة الربحية، بالإضافة إلى أنها تعتبر الوسيلة الهامة لمواجهة المنافسة الشرسة في القطاع السياحي، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لإدارة المواهب إلا أنها لم تحظ بالاهتمام الكافي إلى الآن ولازال هناك عدد كبير من العاملين والإدارات ليس لديهم العلم الكافي بأهميتها، حيث أن إدارة المواهب إذا تم الاهتمام بها ودعمها الدعم المادي والمعنوي الكافي سوف تساهم في تحقيق الربحية العالية للمؤسسات السياحية، لذلك لابد من طرح إدارة المواهب في المؤتمرات والدراسات الأكاديمية للتوصية بأهميتها بالإضافة إلى الدعم المادي والمعنوي لتلك الإدارة من الإدارات العليا وجعلها إدارة منفصلة غير تابعة لإدارة الموارد البشرية، وتأسيس قاعدة بيانات للمواهب في المؤسسات السياحية وإعداد خريطة تنظيمية للمواهب من العاملين بالمؤسسات التي توضح الموجود والمطلوب من العاملين الموهوبين الذين تحتاج إليهم المؤسسة السياحية لشغل الوظائف المختلفة بها، مع توضيح هذه الخريطة مواقع وتوزيعات العاملين الموهوبين أصحاب الأداء المتميز على مستوى كل وحدة من الوحدات الإدارية المختلفة بالمؤسسة السياحية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكعبي، سحر (٢٠١٦): "الموارد البشرية بين الفقد والإدارة"، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية والتدريب، اتحاد المدربين العرب، الكويت، ١٧-١٩ أبريل.

بدران، سماح محمود (٢٠١٥): "تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.

حريم، حسين (٢٠١٣): إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

رضاء، مروة محمد(٢٠١٦): "استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١)، يناير.

رضوان، محمود عبدالفتاح(٢٠١٢): إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

صالح، أحمد على(٢٠١٥): إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

عابدين، شيرين حسين كامل(٢٠١٩): العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات، دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الإسماعيلية، مصر.

عبدالله، عزيزة عبدالرحمن(٢٠١٣): "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

مصطفى، عزة جلال ونصر، أحمد (٢٠١٤): إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Annakis, D., Dass, M., & Isa, A. (2014). Exploring factors that influence talent management competency of academics in Malaysian GLC's and non-government universities. *Journal of International Business and Economics*, 2(4), 163-185.
- Bohloul, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, 83-102.
- Brewster, C., Cerdin, J. L., & Sharma, K. (2017). Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector. *Competencies and (Global) Talent Management*, 1-24.
- Van den Brink, M., Fruvtier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195.
- Butter, M. C., Valenzuela, E. S., & Quintana, M. G. B. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 51, 1191-1197.
- Chun, E., & Evans, A. (2023). *The new talent acquisition frontier: Integrating HR and diversity strategy in the private and public sectors and higher education*. Taylor & Francis.

- Mele, C., & Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International journal of quality & reliability management*, 23(5), 464-489.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business*, 45(2), 161-168.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European journal of training and development*, 36(1), 5-24.
- Gümüş, S., Anak, S., Gümüş, H. G., & Kurban, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 794-808.
- Muntean, S. N. (2014). Talent management and its contributions to the performance of the multinational organizations. *Land Forces Academy Review*, 19(3), 300.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 109.
- Xue, Y. (2014). *Talent management practices of selected human resource professionals in middle to large-sized manufacturing multinational companies in China*. The Pennsylvania State University.



**Journal of Association of Arab Universities
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



The Role of Talent Management to Improving Job Performance in the Sales Department of Tourism Category Companies in Hurgada

Shimaa Shabana Saad Aly Elbanna¹ Fares AbdallahMadany²

¹Higher Institute for Hotels and tourism studies New Damietta

²Faculty of Tourism and Hotels- Hurgada university

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Talent
management;
Job performance;
Outstanding
performance.

(JAAUTH)
Vol.27, No.2,
(2024),
pp.250 – 268.

Today the world is witnessing many changes and transformations in various economic, social and political fields. This is thanks to the development in the field of technology and communication that seeks to develop administrative thought in general. Human resources management in particular, and this has led to the emergence of new concepts and ideas, the most important of which is the term management. Talents: The topic of talent management is one of the recent topics in the field of human talent management, as this concept has developed in various other fields of science, such as management, Talent management is also linked to several terms, such as innovation and creativity. These rapid and successive changes in the work environment, increased competition, and the challenges that organizations face, in addition to the rapid change in the needs and desires of customers, have led organizations of all types to seek to possess talented and qualified workers with great skills, abilities, and experience. Considering them as a source of excellence and success. This has led to an increase in organizations' interest in what is called talent management in an effort to attract the best talents available in the work environment, train and develop them continuously, manage their performance, and develop many mechanisms that ensure their stay in the organization for the longest possible period, such as making talent management a separate department not affiliated with the human resources department, as there are Difference between human resources management and human talent management. Human resources management contributes to hiring appropriate employees, Either human talent management contributes to the development of employees and their talents, in addition to the necessity of involving these talents in setting the strategic plan and goals of the institutions because of their important role in achieving outstanding organizational performance and facing fierce competition.