

تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية

أحمد عبدالكريم غانم عبدالحليم¹

قسم الدراسات الفندقية، معهد الألسن العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي.

المفص

معلومات المقالة

تهتم المنظمات المعاصرة إهتماماً شديداً بإدارة المواهب، وذلك لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها، لذا تعمل على تطوير وتنمية مواهب وسلوكيات العاملين بها، وتوفير بيئة العمل المناسبة للوصول إلى مستوى عال من الولاء التنظيمي، لذلك استهدفت الدراسة التعرف على درجة الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، ومستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تجاههم، والكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط تطبيق هذه الاستراتيجيات بالولاء التنظيمي وأثرها فيه، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية وتأثير يربط بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل الفنادق على وضع استراتيجيات فعالة لجذب واستقطاب المواهب والحفاظ عليها، وضرورة العمل على رفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بها.

الكلمات الختامية

إدارة المواهب؛ الولاء التنظيمي؛ الفنادق.

(JAAUTH)

المجلد 17، العدد 1،
(2019)،
ص 138-148.

مقدمة :

تركز بعض المنظمات على إدارة التهديدات، وتتجاهل إدارة الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح، وذلك عن طريق إدارة المواهب، ولا يعني ذلك تجاهل إدارة التهديدات ولكن لابد أن تكون هناك موازنة بين إدارة الفرص والتهديدات، والفرق بينهما هو الفرق بين من يبحث عن تحقيق المستوى المقبول من الأداء (إدارة التهديدات)، وبين من يبحث عن تحقيق التميز والإبداع (إدارة الفرص) من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين، لذلك ظهر صراع داخل المنظمات حول امتلاكها المواهب والنكاء البشري وتوظيفها لخدمة أهدافها (محمد عبد الغني هلال، 2011).

ويرجع نشوب حرب المواهب إلى التحول لعصر المعلومات، حيث اتجهت الدول إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب، خاصة الدول المتقدمة التي عملت على تفرغ الدول النامية من كوادرها الخلاقة والإبداعية واستقطاب أفضل عناصرها، بل امتدت حرب المواهب إلى داخل الدول المتقدمة ذاتها حيث تهرب العقول المفكرة والمبدعة، على سبيل المثال من المنظمات الحكومية إلى الخاصة التي تجذب الكفاءات من العلماء والموهوبين من خلال الأجور المرتفعة (وجيه الصاوي، 2002).

وقد دعم هذا التوجه إدارك الفرد أن وجوده في العمل يعتمد على مواهبه وقدراته والقيمة التي يضيفها، مما دفعه إلى أن يكون أكثر حرصاً على إتقان مهارات وظيفته ليمارسها في أية منظمة، ومن هنا تركز الإهتمام على فكرة إنتقال الفرد بين المنظمات المتنافسة بنفس الوظيفة، بمعنى ارتباط الفرد بمساره الوظيفي أكثر من ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها (عبدالرحمن تيشوري، 2009).

فوجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين يعد من أهم العوامل الرئيسة لنجاح وفاعلية أي تنظيم مؤسسي، حيث يعتمد نجاح وفاعلية وكفاءة هذا التنظيم على مدى إستعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وإتقان من أجل نجاح هذا التنظيم ولما كانت فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر أكبر على درجة ومستوى ولائهم للتظيمات التي يعملون بها، لذا فالإدارة في التنظيمات الحديثة تعمل بقدر الإمكان على تنمية العلاقة بين التنظيم

¹ ghanem_ahmed84@yahoo.com

والأفراد المنتمين إليه، وذلك بهدف استمرارهم فيه وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات مهمة كما تهدف أيضاً إلى تنمية مشاعر الولاء والانتماء التنظيمي لديهم (عبيدالله عمر العمري، 2004).

ويرى Ahmadi (2012) أن إدارة المواهب بالطريقة الصحيحة يعمل على التنمية والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، وذلك بالوعي بكافة العوامل والمجالات التي يمكن أن تتسبب في عدم إشباع حاجات العاملين وتفكيرهم في الخروج من المنظمة وخسارتهم، ومن هذه العوامل:

الأجور، تقييم الأداء، التدريب، التطور الوظيفي، تكامل فرق العمل، النزاع بين المرؤوسين والرؤساء، والمبالغة في القيود الوظيفية، وهذا معناه أن المنظمة تعمل على دعم الولاء التنظيمي وتعزيزه لخفض معدل دوران العمالة لديها، حيث تعتبر الموارد البشرية بالمؤسسات من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها تلك المؤسسات لتحقيق أهدافها، لذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتحديد العوامل المختلفة التي تؤثر في الولاء التنظيمي، وبيان العلاقة التي تربط هذا الولاء بأسلوب واستراتيجيات إدارة المواهب داخل الفنادق المصرية.

مشكلة الدراسة :

نظراً لأهمية العنصر البشري في الفنادق كمدد أساسي لنجاحها أو العكس، فإن من الواجب الاهتمام به، وتوفير المناخ المناسب له لكي يزداد ولاؤه وارتباطه بعمله ويصبح لديه دافع للعمل والإنجاز، لذلك فإن مشكلة هذه الدراسة تبلورت في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ماهي درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الفنادق المصرية فئة الخمس نجوم؟
2. ماهي درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في هذه الفنادق؟
3. ماهي العلاقة التي تربط تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في هذه الفنادق بالولاء التنظيمي للعاملين بها؟
4. ماهو تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

5. قياس مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الفنادق المصرية فئة الخمس نجوم، والولاء التنظيمي لدى العاملين بها.
6. الكشف عن طبيعة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والولاء التنظيمي لدى العاملين.
7. الكشف عن فاعلية تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي.

الاستعراض المرجعي :

برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، لذا أصبح اكتشاف المواهب من المهام الأساسية والجوهرية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية والمتمثلة في الاستقطاب، والاختيار، والتدريب- إذ أدركت هذه المنظمات أهمية وجود إدارة للمواهب ضمن المنظومة الإدارية لما لها من دور كبير وفعال في دعم القرارات الإستراتيجية للمنظمة (سامي أحمد عباس وآخرون، 2017). وتسعى المنظمات إلى تطوير وتنمية مواهب وسلوكيات العاملين والوصول إلى مستوى عال من الولاء التنظيمي، الذي عبر عنه محمد المخلافي (2001) بأنه البعد الأساسي لتحديد مدى التوافق القائم بين الأفراد ومنظمتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم.

مفهوم إدارة المواهب

يوضح Jain (2012) أن الموهبة يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية: الموهبة = الكفاءة × الالتزام × الإسهام. حيث الكفاءة: هي القدرة على القيام بعمل ما، يعني المعرفة والمهارات والقيم التي يحتاجها الأفراد للوظائف التي يقومون بها. والالتزام: هو مستوى مشاركة العاملين، ويعبر عن العمل الجاد وعمل ما هو متوقع منهم والعمل في الوقت المحدد. أما الإسهام: فهو إكتشاف وتحديد المعنى والغرض من العمل.

بينما يعرف كل من Koketso and Rust (2012) إدارة المواهب بأنها النظام الإداري الفعال الذي يعمل على تعريف وتحديد المواهب، الحصول عليها، الانتفاع بها، تطويرها، واستثمارها بما يحقق صالح فريق العمل والمنظمة ككل. أما سعد علي العنزي (2011) فيعرف إدارة المواهب أنها تفاعل مجموعة من الممارسات والإجراءات المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة، والمحافظة عليهم، وتطويرهم بما يعمل على تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ويركز كل من Conze and Reaume (2012) على ضرورة تكوين مخزون دائم من المواهب، وقد وصفا مواهب المنظمة بالفريق الرياضي، وأن بناء الفريق المتميز يعتمد على قوة مقاعد البدلاء لضمان الاستعداد لأي موقف على أرض الملعب، وأن الاهتمام ببناء قوة مقاعد البدلاء يجب أن تكون بنفس أهمية تكوين التشكيلة الأساسية للفريق، وبالمثل فإن العاملين الحاليين بالمنظمة هم اللاعبين الأساسيون، وأن تكوين مخزون من المواهب يمثل البدلاء بالفريق لمواجهة أي عجز في المناصب الوظيفية الحالية.

أهمية إدارة المواهب

ترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة، والتي معها أصبحت مهمة أي منظمة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تمهيتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة أن 80% من الوظائف الجديدة تتطلب قدراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل (Frank and Taylor, 2004).

كذلك تكمن أهمية إدارة المواهب من خلال ما أشار إليه كل من Haskins and Shaffer (2010) من التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحديد أسماء البدلاء لتلك المناصب، واستكشاف الطاقات الكامنة، وتكوين مواهب جديدة لكل مستوى تنظيمي في المنظمة لتفادي مشاكل العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان إسهاماتها الإيجابية لخدمة المنظمة.

وستتناول هذه الدراسة في جانبها التطبيقي ثلاث استراتيجيات رئيسية لإدارة المواهب في المنظمات كما جاء في الدراسات والأبحاث، وهي: أولاً: استقطاب المواهب، ثانياً: تنمية المواهب، و ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب (صالح علي الجراح وجمال داود أبو دولة، 2015).

مفهوم الولاء التنظيمي:

يعرف صلاح الدين عبد الباقي (2005) الولاء التنظيمي: بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها. يتصف هذا المفهوم بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف المنظمة، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني يتمثل في ولاءه للمنظمة، ويعزز رغبته في البقاء فيها.

وهناك تعريف آخر يقدمه موسى اللوزي (2003) للولاء التنظيمي: بأنه حالة يؤمن فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على انتمائه لها لتسهيل تحقيق أهدافه.

كذلك يعرف كل من خليفة صالح الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة (2004) الولاء التنظيمي: بأنه الإحساس بالإسهام الفاعل والإخلاص، أي شعور وإحساس العامل بالانتماء للمنظمة من خلال الإنجازات الفعالة التي قدمها للمنظمة باعتبارها جزءاً منه. وقد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك اتجاهين للولاء التنظيمي: أصحاب الاتجاه التبادلي عرفوه: بأنه إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة. وآخر هو ترابط فعال بين الفرد والمنظمة، حيث أن الموظفين ذوى الولاء لها هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يعملوا للمنظمة بشكل مميز، أما أصحاب الاتجاه السلوكي فعرفوه: بأنه تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية واندماج الفرد داخل بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة (سامح عبد المطلب عامر، 2010).

أبعاد الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية هي:

1. الولاء العاطفي: ويعكس مدى انتماء الفرد للمنظمة وارتباطه مع أهدافها والسعي لتحقيقها.
2. الولاء المستمر: ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء.
3. الولاء المعياري: وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة (عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، 2009).

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه معاذ نجيب غريب (2012) بأن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد هي:

1. الولاء العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من حيث الاستقلالية وتنوع المهارات، إلى جانب علاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار.
2. الولاء المستمر: ويعتمد على أساس الربح الذي سيحققه الفرد من البقاء في المنظمة، مقابل ما سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم آخر.
3. الولاء المعياري: ويعبر عن الالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الشعور القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة وبعده، وهو ما يعرف بالتطبيع التنظيمي، ولأهمية هذه الأبعاد سيتم اختبارها في الجانب التطبيقي.

خصائص الولاء التنظيمي:

تتمثل خصائص الولاء التنظيمي في الآتي:

- أ. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها وإيمانه بأهدافها وقيمها وتوجهاتها.
- ب. يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ج. الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال الظواهر التنظيمية التي تظهر من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم (محمد صلاح الدين أبو العلاء، 2009).

فرضا الدراسة :

تقوم الدراسة على فرضين هما :

- أ. وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية تربط بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والولاء التنظيمي لدى العاملين بالفنادق المصرية فئة الخمس نجوم.
- ب. وجود تأثير دال إحصائياً لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الولاء التنظيمي للعاملين.

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ صممت استمارة استقصاء، وزعت على (450) من العاملين (الموظفين بقسمي الأغذية والمشروبات والإشراف الداخلي) بفنادق الخمس نجوم (18 فندقاً) بمحافظة جنوب سيناء (دهب، طابا، نويبع، نبق)، تم الحصول منها على (391) استمارة صالحة للتحليل بنسبة (86.9%) يمثلون عينة الدراسة.

تكونت الاستمارة من: المتغيرات الأساسية للدراسة شملت تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب كمتغير (مستقل)، والولاء التنظيمي كمتغير (تابع) بإجمالي (32) عبارة مقسمة على محورين هما:

1. محور تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ويتكون من (18) عبارة.
2. محور الولاء التنظيمي ويتكون من (14) عبارة.

وقد تم إعطاء كل عبارة من عبارات المحورين الأول والثاني قائمة تحمل العبارات التالية: أوافق تماماً (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق على الإطلاق (1)، أى باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الأساليب الإحصائية :

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V. 20) لتفريغ البيانات ومعالجتها كما يلي:

- أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الأداة:
 - معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
 - معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها .
 - مقياس ليكرت الخماسي السابق الإشارة إليه .
 - التكرارات والنسب، وذلك للوصول للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.
 - معامل الانحدار المتعدد لتحديد مدى تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الولاء التنظيمي.

ثانياً : صدق وثبات أداة الدراسة :**1- صدق أداة الدراسة:**

تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.768 - 0.897) وجميعها دالة عند درجة 0.01، مما يدل على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وأن جميع فقراته وأبعاده سوف تقيس ما أعدت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة :

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، وقد تراوحت القيم بين(0.821 - 0.880)، وهي قيم مرتفعة وتوق 0.7، مما يدل على أن الاستبيان يتسم بدرجة عالية من الثبات تفي بمتطلبات تطبيقه على عينة الدراسة (Zijlmans et al, 2018).

نتائج الدراسة:

للتعرف على مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تجاه عينة الدراسة استخدمت التكرارات والنسب (%) للوصول إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بأبعاده ودرجته الكلية كما يلي:

جدول (1) محور تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب

أبعاد المحور	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استقطاب المواهب	1	تسعى إدارة الفندق دائماً للبحث عن الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم للعمل.	3.090	0.810
	2	تستخدم إدارة الفندق كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين، لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	3.463	0.855
	3	تستخدم إدارة الفندق طرقاً متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	3.090	0.794
	4	تقوم إدارة الفندق باستقطاب المواهب الجديدة وتعمل على دمجها، وتبحث في الوقت نفسه عن الإمكانات العالية (المواهب) داخل الفندق.	3.163	0.797
	5	تتوفر لدى إدارة الفندق آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال إسهاماتهم الإبداعية.	3.192	0.802
تنمية المواهب	6	يوجد لدى إدارة الفندق خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم.	3.64	0.803
	7	تتيح إدارة الفندق للعاملين التدريب الداخلي والخارجي من خلال المؤتمرات وورش العمل المحلية والعالمية.	3.097	0.823
	8	تستخدم إدارة الفندق التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة لتنمية قدراتهم.	3.496	0.880
	9	تضع إدارة الفندق المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناء على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	3.092	0.811
	10	يتم التدخل المباشر من إدارة الفندق في ترقية الكفاءات العالية (المواهب) داخل الفندق وتحريكهم من وظيفة إلى أخرى تبعاً لقدراتهم.	3.125	0.796
الإحفاظ بالمواهب	11	تسعى إدارة لفندق إلى إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات.	3.143	0.850
	12	تعطى الإدارة الأولوية لشغل المناصب القيادية في الفندق للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية.	3.432	0.820
	13	تهتم إدارة الفندق بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	3.082	0.812
	14	تسخر إدارة الفندق للموهوبين كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمن بقائهم.	3.136	0.813
	15	تقوم إدارة الفندق بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الانجاز للعاملين .	3.166	0.788
	16	تسعى إدارة الفندق جاهدة لجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لظهور المواهب وصقلها.	3.130	0.785
	17	تأخذ إدارة الفندق في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين وتعتبرهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.	3.125	0.808
	18	تقدم إدارة الفندق مكافآت لأصحاب المواهب بسخاء مما يحفز العاملين العاديين ويشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم.	3.148	0.803

يتضح من نتائج جدول (1) أن أفراد عينة الدراسة جاءت أجوبتهم على عبارات المحور الأول الخاص بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بمتوسطات حسابية تراوحت بين 3.064 و 3.496 وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق في أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء) وبانحراف معياري تراوح بين 0.785 و 0.880، مما يوضح وجود درجة متوسطة من تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تجاه عينة الدراسة.

جدول (2) محور الولاء التنظيمي

أبعاد المحور	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء العاطفي	1	أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذا الفندق.	3.366	0.857
	2	أتحدث مع أقاربي وأصدقائي باعتزاز وفخر عن الفندق.	3.555	1.063
	3	للفندق مكانة عالية في نفسي .	3.744	1.030
	4	أتعامل مع مشكلات الفندق باعتبارها مشكلاتي الشخصية.	3.373	0.840
	5	أسعى إلى تحقيق أهداف الفندق لشعوري بأنها أهدافي الشخصية.	3.575	1.081
الولاء المستمر	6	أشعر بأن المزايا المقدمة في هذا الفندق أكثر من المقدمة في فنادق أخرى.	3.767	1.030
	7	أشعر بأن أمور كثيرة سوف تتأثر بحياتي إذا ما قررت ترك العمل بالفندق.	3.356	0.847
	8	أشعر بالخوف من ترك العمل بالفندق لصعوبة الحصول على عمل آخر.	3.568	1.079
	9	أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي في هذا الفندق .	3.755	1.039
	10	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.	3.366	0.848
الولاء الأخلاقي	11	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بالفندق والتفاني والإنجاز فيه.	3.795	1.022
	12	أشعر بأن الانتقال إلى فندق آخر عمل غير أخلاقي.	3.343	0.838
	13	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للفندق.	3.716	1.027
	14	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية بالفندق.	3.399	0.942

يتضح من نتائج جدول (2) أن أفراد عينة الدراسة جاءت أجوبتهم على عبارات المحور الثاني الخاص بالولاء التنظيمي بمتوسطات حسابية تراوحت بين 3.343 و 3.795 وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق في أداة الدراسة، وانحراف معياري تراوح بين 0.838 و 1.081، مما يوضح وجود الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة.

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لأبعاد محور تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
استقطاب المواهب	5	3.194	.742	3
تنمية المواهب	6	3.270	.796	2
الاحتفاظ بالمواهب	7	3.674	.659	1
محور تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب	18	3.179	.748	

يتضح من جدول (3) وجود درجة متوسطة من تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تجاه عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3.179 وانحراف معياري .748، وترتيب أبعاد المحور كما يلي:

- 1- جاء بعد الاحتفاظ بالمواهب في أعلى مراتب تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب.
 - 2- جاء بعد تنمية المواهب في المرتبة الثانية من مراتب تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب.
 - 3- جاء بعد استقطاب المواهب في أدنى مراتب تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب.
- وللتعرف على درجة الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الولاء التنظيمي بأبعاده ودرجته الكلية (جدول 4)

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لأبعاد محور الولاء التنظيمي

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الولاء العاطفي	5	3.623	.823	2
الولاء المستمر	5	3.762	.874	1
الولاء الأخلاقي	4	3.563	.939	3
محور الولاء التنظيمي	14	3.349	.856	

يتضح من جدول (4) وجود درجة متوسطة من الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3.349، وبانحراف معياري 0.856، وترتيب أبعاد المحور كما يلي:

1. جاء بعد الولاء المستمر في أعلى مراتب الولاء التنظيمي.
2. جاء بعد الولاء العاطفي في المرتبة الثانية من مراتب الولاء التنظيمي.
3. جاء بعد الولاء الأخلاقي في أدنى مراتب الولاء التنظيمي.

وللتحقق من صحة فرض الدراسة الأول القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والولاء التنظيمي، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل من محور تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بأبعاده ودرجته الكلية، ومحور الولاء التنظيمي بأبعاده ودرجته الكلية (جدول 5):

جدول (5) معامل الارتباط بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي				تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب
الدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي	الولاء الأخلاقي	الولاء المستمر	الولاء العاطفي	
**0.622	**0.721	**0.625	**0.511	استقطاب المواهب
**0.710	**0.809	**0.541	**0.726	تتمية المواهب
**0.696	**0.657	**0.746	**0.734	الاحتفاظ بالمواهب
**0.683	**0.729	**0.635	**0.668	الدرجة الكلية لمحور تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب

**0.01 معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

يتضح من جدول (5) وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً عند درجة 0.01 بين محور تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بأبعاده ودرجته الكلية، والأبعاد والدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي.

ولتوضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي كمتغير تابع وأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب الثلاث (استقطاب المواهب، تتمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغيرات مستقلة قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لما له من قدرة علي بيان أثر علاقة أكثر من متغير مستقل في متغير تابع (فرض الدراسة الثاني)، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 001 (جدول 6).

جدول رقم (6) تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومعاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار

معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد	مستوي المعنوية	قيمة F	نموذج الانحدار
.401	.633	.001	30.3 (د.ح=3-387)	

يتضح من جدول (6) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في قيمة الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة ف (30.3) بدرجات حرية (3-387) وبمستوي معنوية (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة، يوضح الجدول أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (0.633)، ومعامل التحديد بلغ (0.401) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب) تفسر ما مقداره (40.1%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، والباقي (59.9%) يرجع إلى عوامل أخرى.

جدول (7) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير X (تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب) في Y (الولاء التنظيمي):

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة (ت)	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	4.245	.261		16.267	.000	معنوية
استقطاب المواهب	.026	.197	.316	4.132	.000	معنوية
تنمية المواهب	.141	.210	.498	5.673	.000	معنوية
الاحتفاظ بالمواهب	.386	.227	.552	8.700	.000	معنوية

وتكون معادلة انحدار X علي Y كما يلي :

$$Y = (4.245 + 0.026 \times A + 0.141 \times B + 0.386 \times C)$$

$$Y = \text{الولاء التنظيمي}$$

$$A = \text{استقطاب المواهب}$$

$$B = \text{تنمية المواهب}$$

$$C = \text{الاحتفاظ بالمواهب}$$

يتضح من جدول (7) أنه كنتيجة لتحليل الانحدار باستخدام طريقة (Enter) بين الولاء التنظيمي كمتغير تابع واستراتيجيات إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة تبين أن جميع الأبعاد كانت ذات قيم معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T (عند مستوى معنوية $P \leq 0.001$) مما يعني أن لكل استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) تأثير موجب في الولاء التنظيمي، وقد تم ترتيب أثر المتغيرات المستقلة الثلاثة (استراتيجيات إدارة المواهب) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) باستخدام معامل (بيتا) ، وكان ترتيب التأثير كالتالي:

- 1- الاحتفاظ بالمواهب أهم المتغيرات المستقلة تأثيراً في الولاء التنظيمي بنسبة 55%.
- 2- تنمية المواهب جاء في الترتيب الثاني تأثيراً في الولاء التنظيمي بنسبة 50%.
- 3- استقطاب المواهب جاء في الترتيب الأخير تأثيراً في الولاء التنظيمي بنسبة 32%.

خلاصة الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب لدى أفراد العينة، وكذلك درجة الولاء التنظيمي لديهم، وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الولاء التنظيمي، ومن خلال تلك الدراسة أمكن استخلاص بعض النتائج كالتالي:

1. درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب لدى أفراد عينة الدراسة بلغت (64%) .
2. درجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بلغت (67%) .
3. وجود علاقة طردية وتأثير قوي بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والولاء التنظيمي حيث أن التغيير الحادث في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وحده دون باقي المتغيرات يستطيع إحداث تغيير في الولاء التنظيمي قيمته (40.1%) . وتعد تلك النتائج في غاية الأهمية بالنسبة للفنادق حيث تؤكد الارتباط القوي، والتأثير المرتفع لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تجاه العاملين بها في الولاء التنظيمي لهم، بما يوضح لتلك الفنادق أهمية السعي الدائم والعمل على تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب إن كلفها ذلك مبالغ كبيرة، حيث أن تلك الأموال سوف تعود في شكل مستوى ولاء مرتفع للعاملين بها، وبالتالي تحقيق أرباح أكبر (مستوى الانتاجية) وكلفة أقل (دوران العمالة).

توصيات الدراسة :

1. ضرورة عمل الفنادق على وضع استراتيجيات فعالة لجذب واستقطاب المواهب، خاصة في ظل المنافسة الشديدة وقلة المعروض منها، ثم اختيار المواهب الحقيقية التي تلائم احتياجات الفنادق الفعلية.

2. توعية قيادات الفنادق بمفهوم وأهمية المواهب بالفندق، وقيمة الإسهامات التي تضفيها للعملية الإنتاجية، وضرورة البحث المستمر عنها وكيفية اكتشافها.
3. إعادة اكتشاف مواهب العاملين بالفنادق من خلال عمليات التدوير الوظيفي، وإسناد أدوار ومهام جديدة لهم تساعد على اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم غير المدركة.
4. ضرورة عمل الفنادق على رفع مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى العاملين بها، وذلك من خلال :
 - أ. مراعاة تناسب المهام المطلوبة من العاملين مع الوقت المتاح لأدائها.
 - ب. العمل على توفير فرص واسعة لتأمين المستقبل الوظيفي للعاملين.
 - ج. إعطاء فرصة للعاملين لتعلم معارف ومهارات جديدة أثناء العمل.
 - د. ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
 - هـ. إتاحة الفرص للعاملين الأكفاء في تنوع أساليب ومهارات أداء العمل ، من أجل تنمية إبداعهم.

المراجع

أولاً : مراجع باللغة العربية

- خليفة صالح الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة، (2004)، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد الثاني ، ص30.
- سامح عبد المطلب عامر، (2010)، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، ص255.
- سامي أحمد عباس، خالدية مصطفى عطا، ومها عارف بريسيم، (2017)، إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات- دراسة ستطلاعية لأراء عينة من مدراء ورؤساء الأقسام في مستشفى مدينة بغداد، مجلة كلية المأمون الجامعة العدد التاسع والعشرون، ص66 .
- سعد علي حمود العنزي، (2011)، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد التاسع والثمانون، ص97.
- صلاح الدين عبد الباقي، (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ص181 .
- عبدالرحمن تيشوري، (2009)، من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز، على الموقع الإلكتروني www.rezar.com/debat/show.art.asp.aid، تم الإطلاع في 2019/4/2.
- عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، (2009)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد الثالث ، ص294 .
- عبيدالله عمر العمري، (2004)، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل في الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد (16)، العدد الأول، ص119.
- معاذ نجيب غريب، (2012)، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 93، ص7.
- محمد المخلافي، (2001)، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، مجلد 17، ص132.
- محمد صلاح الدين أبو العلا، (2009)، ضغوط العمل وأثرها في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، ص38-39.
- محمد عبد الغني هلال، (2011)، إدارة المواهب: الكتاب الخامس من موسوعة الموارد البشرية، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ص120.
- موسى اللوزي، (2003)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص119.
- وجيه الصاوي، (2002)، الجامعة وهجرة العقول - دراسة تحليلية عبر الإنترنت، دار الفكر العربي، القاهرة، ص83 .

ثانياً : مراجع باللغة الأجنبية

- Ahmadi, S. A. (2012), "The role of social capital in improving the talent management at the southern Khorasan electric distribution company", International Business Management, No. 6, vol. 2, p235.
- Conze.O. and Reaume, L. (2012), "Managing talent and organizational bench strength: Are your game-ready", <http://Insiderprofiles.wispuns.com.>, p10.
- Frank, F. D. and Taylor, C. R. (2004), "Talent Management Trends that will Shape the Future", Human Resource Planning, 27(1), PP 33-41.
- Haskins, M. E. and Shaffer, G. R. (2010), "A Talent Development Framework: Tackling the Puzzle", Development and Learning in Organizations, 24(1), PP13-16.
- Jain, D. (2012), "Talent management strategies in current scenario VSRD International" Journal of Business & Management Research, vol. 2(9), pp 497-499.
- koketso, L.P. and Rust, A. A. B. (2012), "Perceived challenges to talent -6 management in the south African public service: An exploratory study of the city of Cape Town municipality, African Journal of Business Management, vol. 6 (6), Feb, p223.
- Zijlmans, A. O.; Tijmstra, J.; Andries van der Ark, L. and Sijtsma, K. (2018), "Item- score reliability in empirical –data sets and its relationship with other item indices", Education and physiological measurement, vol.78(6), pp. 998-1020.



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

Vol. 17 No. 1, 2019, pp. 138-148.

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



**Effect of Talent Management Strategies on Improving the Organizational loyalty to
Egyptian Hotel workers**

Ahmed Abd El-Karim Ghanem Abd El-Halim

Alsun Higher Institute for Tourism, Hotels and Computer

ARTICLE INFO

Keywords:

Talent management;
organizational loyalty;
Egyptian hotel.

**(JAAUTH)
Vol. 17, No. 1,
(2019),
pp. 138-148.**

Abstract

Contemporary organizations have a strong interest in talent management to ensure growth, continuity and achieve their goals, so they work to develop talents and behaviors of their workers and provide the appropriate work environment to reach a high level of organizational loyalty. The study aimed to identify the degree of organizational loyalty of Egyptian hotel workers, the level of applying the talent management strategies towards them, and determine the nature of the relationship that links the application of these strategies and organizational loyalty of workers. The study found a direct, positive relationship between talent management and organizational loyalty. The study recommended that hotels management should continuously develop effective strategies to attract talents and raise the level of organizational loyalty to their workers.