

دور إدارة المواهب البشرية في تنمية سلوكيات الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المصرية: دراسة تطبيقية على فنادق الخمس نجوم المصرية

وجيه محمد السيد سلامة

مدرس بقسم الدراسات الفندقية

المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية (إيجوث)

الملخص

يهدف البحث إلى تحديد ما إذا كان هناك إختلاف معنوي بين آراء الموهوبين وممارسات إدارة المواهب داخل الفنادق المصرية، وكذلك الوقوف على مدى تأثير ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات الإستغراق الوظيفي للموهوبين داخل الفنادق المصرية، تم تصميم استمارة استقصاء وُزعت على العاملين بالفنادق المصرية للاستفسار عن الواقع الفعلي للإهتمام بالمواهب البشرية ومدى تأثيرها في سلوكيات وأبعاد الإستغراق الوظيفي داخل الفنادق المصرية، واستخراج النتائج باستخدام بعض الإختبارات الإحصائية المتمثلة في التكرار النسبي وكذلك إستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل معامل الإنحدار والإرتباط لمتغيرات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدم الرضا التام عن ممارسات الإدارة الفندقية تجاه المواهب، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على الإستغراق الوظيفي وقد إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة أن تتبنى الإدارات الفندقية فلسفة إدارية مؤداها الإهتمام برأس المال البشري وتعزيز عمليات الاستفادة من المواهب وتدعيم فرص الإحتفاظ بهم، تعزيز العوامل التي تؤدي إلى الإستغراق الوظيفي وفق الإتجاهات المعاصرة في بيئة العمل.

الكلمات الدالة: إدارة المواهب، استقطاب المواهب، إدارة الأداء، استبقاء المواهب، الإستغراق الوظيفي.

١. المقدمة

تعد إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة في مجال الموارد البشرية والتي لاقت إهتماماً كبيراً من الباحثين في أواخر التسعينات، فالتطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكاراً إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط الموارد والمواهب الإدارية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة المواهب في الإدارة. وأصبح الإهتمام بالمواهب في إدارة الأعمال ضرورياً لتحقيق أداء عالٍ، وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة في المواهب الإدارية وإدارتها، وزاد الإهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على مفهوم الإهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية، وتهدف استراتيجية وبرامج تطبيق إدارة الموهبة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم كما تساعد الأعمال للاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس. والشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطور سمعة عامة لتكون مكاناً عظيماً وجذاباً للعمل، حيث تبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين..

تعتبر الموهبة قضية العصر، إذ أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تحطّي الحواجز وتغيير المألوف وابداع جديد متطور دائماً، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فتقدم الأمم ورفيها مرهون بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني. والتي تتعلق كذلك بمفهوم آخر في مجال الموارد البشرية وهو الاستغراق الوظيفي الذي يشير إلى الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويقر بأهميتها .

ويهدف البحث لدراسة طبيعة تأثير ممارسات إدارة المواهب (بأبعادها الستة : تخطيط المواهب – استقطاب المواهب – تطوير المواهب – الاستفادة من المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – تقييم المواهب) على متغيرات الإستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية في مدينة شرم الشيخ.

٢. الإطار النظري

١.٢ إدارة المواهب

إزداد الاهتمام بمفهوم الحرب على المواهب عام ١٩٩٨ عندما أفادت شركة Mckinsey بأن أفضل المواهب التي لديها تستحق القتال من أجلها، ومنذ ذلك الحين زاد الاهتمام بمفهوم المواهب بأنها مجموعة الموظفين الذين لديهم أفكار، ومعارف، ومهارات تمنحهم القدرة على تقديم قيمة للمنظمة أكبر من القيمة المتوقع تقديمها باستخدام الموارد البشرية المنافسة لها. كما تم تعريفهم بأنهم ذوو الإمكانيات العالية والأداء المتوقع الذي يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في شغل المراكز الوظيفية المحورية التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (العزام، ٢٠١٥، الكعبي، ٢٠١٦).

وتعرف الموهبة لغوياً باتساع الشيء والقدرة عليه، ويرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق البابليون حيث استخدمت الموهبة كمقياس لفاعلية العنصر البشري (يمينه وعبد المالك، ٢٠١٦)، وتعرف بأنها قوة فكرية متقدمة تكونها مجموعة من سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهام تتسم بالتحدى والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة (مقرى وحيوى، ٢٠١٤). كما تعرف بأنها القدرة على إكتساب روح المبادرة والإلهام ودوافع النجاح والمرونة والإستقلالية والإتساق والإعتزاز بالذات والقدرة الطبيعية على تولى القيادة، كما يتحد فيها التميز والإمتياز من خلال كونها تميز فردى في نشاط معين بحيث يجب أن تصنع الفرق (العبادي، ٢٠١١).

يرى العزام (٢٠١٥) بأن إدارة المواهب هي تقييم أداء وإمكانيات الموظفين ومن ثم منحهم الترقية والتعويض، وفرص التنمية المناسبة، بالإضافة للإحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الأعلى وتطويرهم، وكذلك تنمية الموظفين ذوي الأداء المتوسط ومتابعتهم حتى يتمكنوا من المساهمة على وجه أفضل، والتصرف بشكل حاسم مع الموظفين ذوي الأداء المنخفض من خلال مساعدتهم على رفع أداؤهم أو عن طريق نقلهم بعيداً عن المناصب الهامة. كما وصف كلا من رضوان (٢٠١٢) والزبيدي وحسين (٢٠١٣) إدارة المواهب بأنها مجموعة من الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية التي تشمل إستقطاب المواهب، الفحص، الإختيار، الإحتفاظ، التنمية، التوزيع وتجديد القوى العاملة مع التحليل والتخطيط. وهي منهج شامل للإستغلال الأمثل لرأس المال البشري والذي يساعد المنظمة في تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الأجل بقدرة وكفاءة عالية، وكذلك من خلال تكامل عمليات استقطاب وتطوير وتوزيع الموهوبين وفقاً لأهداف المنظمة.

كما عرفت بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات (المصرى والأغا، ٢٠١٥)، ويشير الجراح (٢٠١٥) بأنها نموذج للإدارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات العاملين الحاليين مما يعزز قواعد الإدارة العليا، كما أنها تقدر عدد العاملين المساهمين في صناعة نجاح للمنظمة ككل، كما أنها تتضمن مجموعة من الإجراءات المعقدة المصممة لإدارة الثروة الأعظم للمنظمة والمتمثلة في العاملين فيها، وتتطلب الإستعانة ببعض المختصين والمستشارين في مجالات الموارد البشرية لإنجاز هذه الإجراءات ومنها (الإختيار - الإستقطاب - إدارة الكفاءات - إدارة الأداء - تخطيط التعاقب - تطوير الوظيفة والتعويض والتعلم). ويشير NHS (٢٠١٤) إلى أن إدارة الموهبة تمارس تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات العاملين، إذ تتطلع إلى بناء قوى عاملة مستقبلية ذات أداء عالي على كافة المستويات التنظيمية .

ومن خلال التعريفات المتعددة السابقة يمكن تحديد مفهوم واضح لإدارة المواهب على أنها مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الحالية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على إستقطابهم من جهة وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة في المنظمة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين وإستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم وكذلك الحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي.

٢.١.١ أصناف المواهب

تم تصنيف المواهب البشرية إلى العديد من الأصناف منها: (١) الموهبة القيادية وهي مسئولية الأفراد من إعداد وإتصال وتنفيذ للاستراتيجيات (٢) الموهبة الرئيسية وهم الأفراد الذين يمكنون من المنافسة بأجزاء من الثانية (٣) الموهبة الجوهرية وهم الأفراد الذين يقومون بعمليات جوهرية وينفذونها في وقت قصير، (٤) الموهبة الداعمة وهي التي تمكن من إنجاز الأنشطة بواسطة الموهبة الداعمة للأعمال، (٥) المواهب النادرة وهم الذين يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمناً وهم قليلون، (٦) المواهب الفائضة وتشمل الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس، (٧) المواهب النسبية وتشمل الأفراد المتخصصين ذوى المهارات العالية المنوط بهم زيادة السلع والخدمات المطلوبة، (٨) المواهب الشاذة وتشمل الأفراد الذين يؤدون مهارات خارقة وغير عادية مثل القراءة السريعة والقيام بعمليات حسابية معقدة (صيام، ٢٠١٣، العزام، ٢٠١٥، الكعبى، ٢٠١٦).

٢.٢.٢ أهمية إدارة المواهب

تتركز أهمية إدارة المواهب فى كونها تركز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية القصوى، وكذلك تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة، كما تعمل على تكوين أوعية من المواهب لكل مستوى تنظيمى داخل المؤسسة، وأيضاً تقادى إضطرابات العمل التى تحدث نتيجة للرحيل المفاجئ لشاغلى المناصب الحرجة، كما تساهم فى المحافظة على المواهب الموجودة وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة، وتساعد الأفراد لتخطيط مساراتهم الوظيفية، كما أن إدارة الموهبة الفاعلة تعمل على نجاح المنظمات فى إكتساب المواهب والحفاظ على الموهبة الضرورى منها (صيام، ٢٠١٣).

كما تلعب إدارة الموهبة دوراً كبيراً فى إختيار القادة والمديرين والموظفين فى كافة المستويات التنظيمية، كذلك تعمل (إدارة المواهب) على تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، كما لها دور فى المساهمة بشكل فعال فى حل المشكلات الإستراتيجية التى تواجه المنظمة، وأيضاً تجعل من المنظمة موقع جاذب للعاملين المهرة ذوى الكفاءة العالية، وكذلك لها دور فعال فى ضمان التخطيط التعاقبى الناجح الذى يساهم فى سد فجوة الوظائف الشاغرة من خلال المصادر الداخلية للمنظمة وكذلك نمو المواهب الداخلية لديها بدلاً من إقتباسها من الخارج، ولها دور مؤثر فى المساهمة فى تحقيق النمو الدائم فى المعرفة والإبداع وكذلك مرونة المنظمة فى خلق برامج تدريبية للعاملين بها وكذلك التأثير فى تطوير أداء الأفراد بالشكل الذى يحقق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية (James et al., 2011).

٢.١.٣ أهداف إدارة المواهب

تتمثل أهداف إدارة المواهب فى المؤسسات فى خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على شغل الوظائف ذات المستوى العالى، كذلك خلق بيئة ثقافية تساعد الأفراد ذوى المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر، وتهدف أيضاً إلى بناء ثقافة تنظيمية تساعد فى توليد الإلتزام وبناء القدرات والكفاءات الضرورية لإملاك الموهبة، وإعداد استراتيجية مطلوبة لتحديد إحتياجات المنظمة من العاملين لتلبية متطلبات خطة العامل الحالية والمستقبلية، كما تهدف لوضع الإجراءات اللازمة لقياس قدرات الموارد البشرية المطلوبة والمتوفرة، ثم تحديد طرق الحصول على الأفراد وكذلك خطة الاحتفاظ بهم، قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان إمتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول للأداء العالى الأنى والمستقبلى (العبدى، ٢٠١١؛ Beheshtifar et al., 2012).

٢.١.٤ أسباب الإهتمام بالموهوبين

إزداد الإهتمام بالموهوبين داخل بيئة العمل منها: (١) حركة القياس العقلى حيث أن عملية الكشف على الموهوبين تتطلب قياساً لقدراته بطريقة ما؛ لذلك ساعدت حركة القياس العقلى على زيادة الإهتمام بتربية وتطوير الموهوبين. (٢) الحرب الباردة وسباق التسليح حيث ظهرت الحاجة إلى تطوير وتنمية قدرات الأفراد بعد الحرب العالمية الثانية للإعتماد عليهم أوقات الأزمات كالتهديدات التى تسوقها الحروب.

٣) الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية حيث شهد العالم أعظم إنفجار معرفى فى تاريخ البشرية فى الأونة الأخيرة، ونتيجة للثورة المستمرة فى الإتصالات والمعلومات والتي أزلت الحدود والحواجز بين الدول؛ أدى ذلك للحاجة المستمرة للعقول المنيرة التي تتماشى مع متطلبات العصر. ٤) تنظيم الجمعيات والمؤتمرات العلمية حيث اهتمت الكثير من المؤتمرات والهيئات العلمية برفع درجة الوعي المجتمعي بالحاجة للموهوبين المتفوقين. ٥) اعتبار الموهبة هي الميزة التنافسية فى الشركات الحديثة حيث أن الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات لا ترتبط بانخفاض الأسعار ولا أفضل التقنيات وأحدثها وحسب بل بكونها مرنة ومبتكرة (Ahmadi et al., 2012, NHS, 2014, الحميدى والطيب، ٢٠١٢).

وتتعدد المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس درجة أهمية وجود إدارة للمواهب لمواجهة التحديات المستقبلية التي تواجهها المؤسسة والتي تتمثل فى النسب المتوقع فقدها من القيادات الهامة بسبب التقدم فى العمر، وكذلك المدة الزمنية الطويلة المستغرقة فى عملية إحلال وتبديل الأفراد المتميزين، وعدم قدرة المؤسسة على الإستجابة للفقان المفاجيء للمواهب الهامة، وكذلك تكرار الشكاوى حول عدم التزام العدالة فى قرارات الترقى والصعوبة فى إيجاد أفراد ذوى إستعداد عالى للترقى وارتفاع نسبة دوران العمل لشاغلى الوظائف الحرجة (الحميدى، ٢٠١٢).

٢ . ١ . ٥ مصادر الحصول على المواهب البشرية

تتنوع مصادر الحصول على المواهب البشرية لتشمل كلا من مصادر داخلية وهي ما تمتلكه المؤسسة من مواهب كبيرة ومتنوعة لديها؛ لذا يجب الكشف عن تلك المواهب من خلال وضع بعض المقاييس التي تبرز المواهب المكنونة داخل المنظمة ومصادر خارجية حيث يتم الكشف عنها من خلال بعض الاستراتيجيات العصرية المتطورة المتاحة والتي تساهم فى إمداد المؤسسة بالموهوبين التي تحتاجهم المنظمة فى إتمام عملياتها بنجاح، ويتم التزود بهؤلاء الموهوبين من خلال الوسائل التالية: أ- بعض المؤسسات المتخصصة فى البحث عن الموارد البشرية (مكاتب التوظيف)، ب- اللجوء إلى مواقع الإنترنت المتخصصة فى هذا المجال، ج- الجامعات والمعاهد المتخصصة، د- توصيات العاملين بالمنظمة (Dana et. al, 2013، Richard et. al., 2013، العزام، ٢٠١٥).

٢ . ١ . ٦ طرق قياس الموهبة

يرى الكثير من العلماء أنه من الصعب تطبيق مبادئ إدارة المواهب، إذ أن اكتشاف المواهب ليست بالعلوم الدقيقة، وبالتالي فإن عملية إستقطاب المواهب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية تعيين الأفراد المناسبين فى الوظائف المناسبة، ثم يلى ذلك قياس المواهب من خلال نموذج القياس التالى: ١) إختبارات الذكاء مثل اختبار (QI) ويتم ذلك من خلال قياس الذكاء المنطقى للمرشح، ويعتمد على إختبارات لغوية (إتقان اللغة)، وإختبارات الأداء مثل (إختبار الذكاء – التفسير – المعنى)، وكذلك أسئلة المنطق والتسلسل الرقمية (Hannah, 2011)، ٢) إختبارات شخصية: وتعتمد على إستبيان من نوع (جرد الشخصية) ويحتوى على أسئلة مغلقة (نعم ولا)، ويتم تحديد السمات الشخصية للمرشح من خلال النتائج المتحصل عليها، ٣) إختبارات المعرفة: وتتعلق هذه الإختبارات ببعض الموضوعات التي تشمل الثقافة العامة، لغات أجنبية، تقنيات وبرمجيات، الإعلام ويستخدم هذا المقياس لإختبار مستوى المرشح فى مجال محدد له علاقة بالمنصب المقترح، ٤) إختبارات مهنية ولعب الأدوار وهي عبارة عن عينات عمل تعطى للمرشح لإنجازها مثل إجراء محادثة تليفونية بالإنجليزية، ويشمل مقياس لعب الأدوار وضع المرشح فى وضعيات مهنية وملاحظة أدائه، ٥) مقياس علم الخطوط ويشمل تقنية تهدف إلى التعرف على الخصائص السيكولوجية لشخصية الفرد من خلال ملاحظة خط يده (يمينة وعبد المالك، ٢٠١٦)، ٦) إختبارات التحصيل الدراسى وتشمل إختبارات فى الجانب المهني والأكاديمي للكشف عن الموهوبين أكاديمياً، ٧) إختبارات الموهبة الخاصة وهي إختبارات خاصة للكشف عن المواهب الفردية خاصة متمثلة فى مواهب فى الفنون والعلاقات العامة والمجالات الإجتماعية، ٨) إختبارات الأداء أو المنتج ويشمل التوقع بالأداء والمنتج المتحصل عليه من قبل بعض المهارات الخاصة لدى بعض الأفراد (المركز الوطنى للقياس، ٢٠١٨).

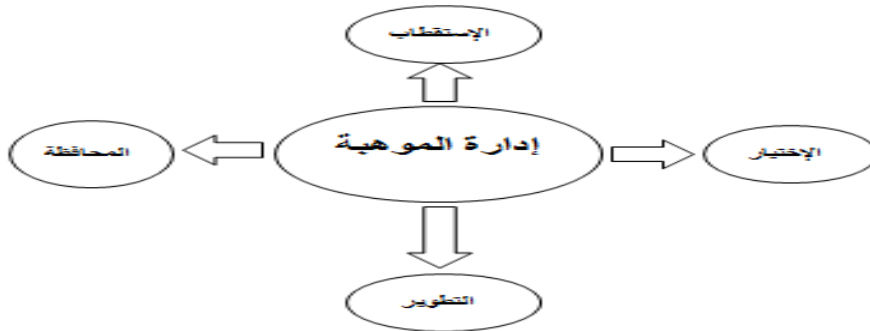
٢.١.٧ مراحل إدارة المواهب البشرية

تتعدد طريقة وخطة عمل إدارة المواهب البشرية حيث تتضمن (١) تخطيط الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال تحديد قدرة المنظمة على استخدام المواهب لديها والتخطيط لمواهب أخرى جديدة، (٢) إكتساب المواهب حيث تقوم المنظمة بتحديد واختيار وتعيين الأفراد الموهوبين والمميزين، (٣) تطوير المواهب ويستخدم التدريب المباشر وغير المباشر وكذلك تدعيم قنوات الاتصال لتطوير الموهوبين، (٤) الإستفادة من المواهب من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب للإستفادة من موهبته وإمكانياته، (٥) الإحتفاظ بالمواهب: ويتم ذلك من خلال ربط الموهوبين بالمنظمة والقدرة على التحكم فيهم، (٦) تقييم المواهب ويتم في هذه المرحلة استخدام وسائل التقييم المختلفة بهدف تحسين رأس المال البشرى للمنظمة (Dorothy,2010؛ صيام، ٢٠١٣).

٢.١.٨ استراتيجيات إدارة الموهبة

يقصد باستراتيجيات إدارة الموهبة تلك الوسائل الأساسية التي تضمن للمنظمات توافر المواهب الضرورية لأداء أعمالها، وهي مجموعة من الأساليب التي تستكشف فيها المنظمة بيئة الموارد البشرية من أجل تحديد الأفراد ذات الأداء المميز (الموهوبين) من أجل استقطابهم والمحافظة عليهم عن طريق تلبية مجمل احتياجاتهم وبالتالي الأهداف المنشودة .

وتشمل استراتيجيات إدارة المواهب مايلي: (١) استراتيجية الجذب من خلال جذب المواهب الأفضل لشغل الوظائف الشاغرة، (٢) إستراتيجية التطوير وتقرن بعملية الجذب وتشمل التدريب والتطوير، (٣) استراتيجية المحافظة على المواهب وتشمل العوامل التي تساهم في الحفاظ على المواهب (عوامل وقائية) مثل الإمتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير مباشرة وموقع العمل، (٤) استراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي حيث أن الهدف من هذه الاستراتيجية هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب، وكذلك ضمان الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية للمنظمات، ويوضح تلك الإستراتيجيات الشكل رقم (١) (PWC, 2014)؛ العزام، ٢٠١٥؛ الجراح، ٢٠١٥).



المصدر: الجراح، ٢٠١٥.

شكل رقم (١): إستراتيجيات إدارة الموهبة

٢.٢ الإستغراق الوظيفي

٢.٢.١ مفهوم الإستغراق الوظيفي

يحاول العمال في بيئة العمل التقليدية التكيف وفقاً لتوصيف الوظائف الواضح فيحاولوا تنفيذ ما جاء به هذا التوصيف، ولكن حديثاً إختلف الأمر نتيجة لإستحداث البيئة التنظيمية المعاصرة التي تتسم بالضغوط العالمية ومتطلبات العملاء المكثفة، وكذلك الإشراف المنخفض والتكنولوجيا المتزايدة وتعدد وسائل الإتصالات، كما ظهرت الحاجة الملحة للعمل الجماعي؛ كل ذلك أدى إلى التحول في مفهوم الوظيفة وظهور العمال الذين يبدون ولاءً ورضاً وظيفياً كاملاً إلى جانب الإنخراط في العمل والتفاني فيه، كل ذلك كان سبباً لظهور مسمى " الإستغراق الوظيفي " (العابدى والجاف، ٢٠١٢).

يعتبر الإستهراق الوظيفي أحد القضايا الهامة في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، وهو يتصل بمجموعة من المتغيرات المتعلقة بسلوك العاملين، حيث أصبح مفهوم الإستهراق المصدر المحفز للعاملين ومفتاح التطوير الشخصي وكذلك الرضا الوظيفي عن بيئة العمل وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف. كما يمكن تعريفه بأنه الإندماج الداخلى للفرد فى العمل، أو التطابق والتجاوب النفسى مع العمل بما ينعكس فى صورة تحقيق ذاتية الفرد والتزامه نحو عمله، فيشير إلى إهتمام الفرد بعمله وإرتباطه به. ويعنى الإستهراق الوظيفي مجموعة الموظفين فى بيئة العمل الذين يهتمون بمستقبل الشركة ولديهم إستعداد تام بإستثمار جهودهم بالكامل لصالح المنظمة، ويدركون سياق الأعمال ويعملون عن كئيب لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة، كما عرف بأنه التزام وإتصال الموظف بالوظيفة والمنظمة. كذلك هو الإتجاه والشعور الإيجابى للعاملين فى تحقيق أهداف المنظمة وقيمتها (الشنطى، ٢٠١٥).

وتعد الموارد البشرية العنصر الأساسى والركيزة الأساسية للميزة التنافسية بين المنظمات، وتسعى المنظمات إلى إحداث اكتفاء ذاتى للاستمرار فى النمو، ويتطلب المدخل الناتج لأية رسالة للجمع بين السلوك العقلانى والسلوك الشعورى معاً، وهذا ماساق إلى مفهوم " الإستهراق الوظيفي " الذى يدعو إلى تمويل جهود العاملين للإلتزام بخطة العمل والتطوير المستمر؛ فالإستهراق الوظيفي هو إيجابية الأفراد الذين يستغرقون " ينعمون فى العمل " والمهتمين والمتحمسين فى وظائفهم وعلى إستعداد دائم للعمل بجهد إضافى لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه (العابدى والجاف، ٢٠١٢)، كما يعرف الإستهراق الوظيفي بأنه القدرة على التأثير على عقولهم وقلوبهم ونفوسهم لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية فى نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق، وكذلك تطوير شعور الإتحاد مع المجموعة ككل والرغبة بتحقيق النجاح على كافة المستويات التنظيمية بكل إخلاص، كما يشار إليه على أنه مدى بذل الموظفين جهداً تقديرياً فى عملهم، بما يتجاوز الحد الأدنى من أداء الوظائف، ويتمثل هذا الجهد فى الوقت الإضافى المستغرق بعد ساعات العمل المقررة (Sweem, 2008).

ويخلص مفهوم الإستهراق الوظيفي فى خمسة عناصر هى إعتبار العمل للفرد الإهتمام الأساسى فى الحياة، المشاركة الفعالة فى العمل، الأداء هو الأساس لتحقيق الذات إرتباط الأداء بالمفهوم الذاتى وأهمية الرقابة الذاتية فى رفع مستوى الأداء. ويختلف الإستهراق الوظيفي عن الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي، فالرضا الوظيفي يعبر عن رضا الموظف تجاه عمله، والإلتزام يقيس علاقة الفرد بالمؤسسة، بينما يعبر الإستهراق الوظيفي عن أهمية العمل يتعلق بالمعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته (Tiwari, 2011)، وأنه كلما زاد إستهراق الموظف كلما زادت إحتماالية قيامه بأفعال إيجابية، وكذلك تزداد مساهمته فى تطوير العلامة التجارية لمكان العمل وكذلك تزداد رغبة البقاء ضمن أفراد المؤسسة بما يؤدي إلى إنخفاض معدل دوران العمل وتركه، كما يزداد الحافز فى بذل الجهد الوفير لإحداث التأثير الإيجابى كرفعه مستوى جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء وإرتفاع الإنتاجية وزيادة المبيعات (المنطاوى، ٢٠٠٧).

٢.٢.٢ أهمية الإستهراق الوظيفي

تتمثل أهمية الإستهراق الوظيفي من حيث إرتباطه بإزدياد شعور الرضا الوظيفي للعاملين ، مما يجعل الفرد أكثر التزاماً فى عمله ، كما يعمل على تحسين جودة حياة العمل ، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة ، ويعد عاملاً مؤثراً ومحفزاً للعاملين ، ويعتبر موجه للسلوك ومخفض من معدلات الغياب والتأخير عن العمل ، كما يعمل على زيادة السلوكيات التطوعية (Robertson et al., 2009).

٢.٢.٣ أبعاد الإستهراق الوظيفي

تتمثل أبعاد الإستهراق الوظيفي فى ثلاثة أبعاد: (١) الإستهراق الإدراكي والمعرفي ويقصد به إنغماس الأفراد بشكل كامل فى ممارسة أعمالهم ويركزون بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة إليهم، ويتمثل الإستهراق الإدراكي فى أن الأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة الموكلة إليهم، (Rich et al., 2010)، (٢) الإستهراق الشعورى والعاطفى: وتشمل العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المنظمة التى يعمل بها مما يولد مشاعر الفخر ،وعلى عكس الإستهراق الشعورى يظهر " الغياب الشعورى " والذى يتميز بفصل العاطفة عند التعامل مع الآخرين (Tiwari, 2011)، (٣) الإستهراق الجسدى ويعنى تركيز الجهود الجسمانية وطاقت الفرد للقيام بالمهام الموكلة إليه (العابدى والجاف، ٢٠١٢).

٢.٢.٤ إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي

تركز استراتيجيات الإستغراق الوظيفي على: (١) العمل من خلال توافر مجموعة من الخصائص في العمل ومنها تعليقات الأفراد حول أداء العاملين، إستخدام القدرات (المواهب)، التحكم الذاتي (الإستقلالية)، (٢) بيئة العمل حيث يتم تشجيع تطوير الثقافة داخل بيئة العمل (ماضى، ٢٠١٤، العابدي، ٢٠١٢).

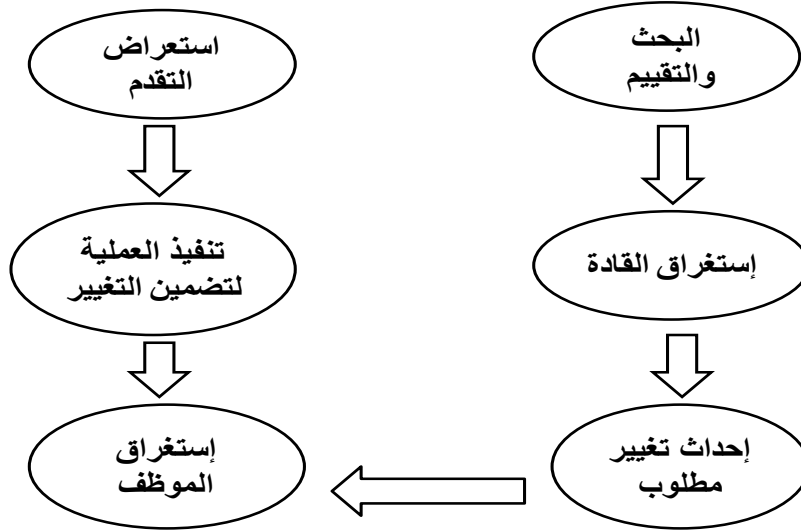
٢.٢.٥ العوامل المساهمة فى إستغراق الموظفين

أشار William et al. (٢٠٠٨)، الساعدي وعكار (٢٠١٥) إلى وجود مجموعة من العوامل المؤثرة على إستغراق الموظفين ومنها: (١) مدى توافر فرص العمل ويرجع ذلك إلى قلة فرص العمل في العديد من البلدان وزيادة البطالة فيها، وأنه مجرد الحصول على وظيفة في إحدى المؤسسات فيعتبر ذلك محفزاً لإستغراق الموظف في وظيفته الجديدة، (٢) العلامة التجارية وسمعة المؤسسة حيث يسعى الكثيرين من الباحثين عن فرص العمل إلى الإلتحاق للعمل بإحدى هذه الشركات ذات العلامة التجارية المشهورة، مما يعتبر دافعا للإبداع وإبراز المواهب في العمل وكذلك زيادة إستغراق الموظف في العمل، (٣) الأجور والرواتب: حيث أن حصول الموظف على كافة حقوقه المادية تجعله مبدعاً ومستغرقاً في عمله، (٤) العدالة والمساواة: حيث يعتبر تطبيق مبدأ العدالة والمساواة وعدم وجود تمييزاً أو محاباة بين أفراد العمل الواحد دافعاً لإستغراق الموظف، (٥) إدارة الأداء: وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي المنوط بها إدارة أداء الموظفين وتطويره مما يجعل ذلك عنصراً محفزاً للعاملين للإستغراق في عملهم.

٢.٢.٦ خطوات إستغراق الموظف

وتشمل عملية تدعيم إستغراق الموظفين داخل بيئة العمل مجموعة من الخطوات على النحو التالي : أولاً: البحث والتقييم: حيث يتم من خلال مجموعة من الأسئلة على العاملين بهدف التعرف على الوظائف التي يجيدون العمل بها والأخرى التي لا يجيدون العمل بها ، وكذلك التعرف على آراء العاملين عن المؤسسة بحيادية وإيجابية للوقوف على حجم المشاركة ودرجات الإستغراق الوظيفي للعاملين داخل بيئة العمل، ثانياً: إستغراق القادة (التدريب والتطوير): حيث أن تطبيق إستراتيجيات الإستغراق الوظيفي على العاملين لن يتم إلا بتطبيقها على المدراء أنفسهم، ثالثاً: إحداث التغيير المطلوب: فمن الضروري إبراز أهمية الحاجة للتغيير في مستويات التعامل وبث سلوكيات جديدة داخل بيئة العمل، وكذلك ذكر أسباب الحاجة للتغيير دون إجراء أية عمليات، وكذلك إستطلاع آراء العاملين حول أهمية إجراء هذه التغييرات (William et al., 2008). رابعاً: إستغراق الموظفين: من خلال إحداث التغيير حيث يتم إستطلاع آراء العاملين حول السلوك المتوقع من المدراء تجاه العاملين، وذلك بهدف الوصول إلى أقصى تطلعات العلاقة بين العاملين ومدرائهم من المعاملة والتشجيع والتطوير وبالتالي يزيد من درجات إستغراقهم في العمل، خامساً: تنفيذ العملية لتضمين التغيير: ويتم من خلال هذه الخطوة التأكد من وجود فعلى للإستغراق الوظيفي وكذلك وجود معايير سلوكية جديدة تم تعليمها للمدراء أولاً ثم وصولاً للعاملين وقياس نتائج تطبيقها، سادساً: إستعراض التقدم: ويتم من خلال ذلك إجراء مقابلة مع العاملين بعد ستة أشهر لقياس مدى تأثير سلوكيات الإستغراق الجديدة عليهم داخل بيئة العمل، وللوقوف على مدى تفهم العاملين لهذه السلوكيات، وإعلان النتائج المحرزة على مستوى المنظمة (Melanie, 2014)، ويوضح تلك الخطوات الشكل رقم (٢).

خطوات الإستغراق الوظيفي



شكل رقم (٢): خطوات الإستغراق الوظيفي

٣.٢ العلاقة بين إدارة المواهب والإستغراق الوظيفي:

أشار العنقرى (٢٠١٢) إلى تأثير أبعاد إدارة المواهب على سلوكيات الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات؛ فقد ثبت وجود تأثير لعامل تخطيط الموارد البشرية على مدى إستغراق الموظفين في العمل، وكذلك تأثير عامل اكتساب المواهب على إستغراقهم، وثبت أيضاً وجود تأثير لعامل الاستفادة من المواهب على الاستغراق الوظيفي بتلك الأجهزة الحكومية التي ينتمي إليها المبحوثون، وتبين أن هناك تأثيراً لعامل الاحتفاظ بالمواهب على الاستغراق نفسه، وخلصت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير لعامل تقييم المواهب على هذا الاستغراق الوظيفي بالأجهزة الحكومية التي يعملون فيها.

وأوضح العنقرى (٢٠١٢) نتائج الدراسة الإستطلاعية التي أجراها لتكوين فكرة مبدئية عن مستوى الإستغراق الوظيفي لدى المهنيين، ومدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب ببعض الأجهزة الحكومية العاملة في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، وأسفرت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي، ووجود قصور في تطبيق ممارسات إدارة المواهب والذي تبين من خلال عدة ظواهر، أهمها: مشكلات متعلقة بالدورات التدريبية وطبيعة الدورة ودرجة إفادتها للموظفين، شروط الالتحاق بتلك الدورات، اضطرار بعض الموظفين لطلب الدورات المفيدة لهم فعلياً والسعي للالتحاق بها، شعور بعض الموظفين بصعوبة التقدم الوظيفي ناتج عن عدم وجود أي فرص للتقدم. عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم وطريقة التنظيم، إهمال الأثر السلبي لوجود ضوضاء تؤثر على جو العمل، التمسك بإجراءات وروتين العمل مع استمراره لمدد طويلة وعدم تبسيط الإجراءات وتطويرها، عدم تشجيع التغذية المرتدة للمعلومات لإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وشكواهم، عدم اتفاق نوعية العمل أو طبيعة الوظيفة مع مستوى التعليم في بعض الأحيان، شعور الموظفين بعدم العدالة في نظام المكافآت والحوافز المتبع من قبل الإدارة، استغراق الاتصالات فترات طويلة نسبياً، وعدم اتسام التقارير بالدقة في بعض الأحيان، عدم ارتباط الأجر بالأداء مما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا عن نظام الأجور المتبع.

٣. الدراسة الميدانية

٣.١ منهج البحث

تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على العاملين بالفنادق المصرية للاستفسار عن الواقع الفعلي للإهتمام بالمواهب البشرية (كمتغير مستقل) ومدى تأثيرها في سلوكيات وأبعاد الإستغراق الوظيفي داخل الفنادق المصرية (كمتغير تابع) وتم استقاء مقاييس وأبعاد الإستمارة من العنقري (٢٠١٢)، العابدی (٢٠١٢)، الجراح (٢٠١٥)، ولقد احتوت الإستمارة علي ثلاثة أجزاء الجزء الأول تضمن الأبعاد الثلاثة لإدارة المواهب حيث اشتمل البعد الأول على سبعة عبارات لقياس مدي استقطاب الفنادق للمواهب وتضمن البعد الثاني على ستة عبارات لقياس مدي تنمية وتطوير المواهب وإدارة الأداء أما البعد الثالث فقد اشتمل علي سبعة عبارات لقياس مدي احتفاظ الفنادق بالمواهب. الجزء الثاني من الإستمارة تضمن مفهوم الإستغراق الوظيفي حيث اشتمل علي عشرة عبارات لقياس هذا المفهوم بالفنادق، أما الجزء الثالث فقد اشتمل على البيانات الديموغرافية للعاملين بالفنادق)، وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث (١= موافق بشدة، ٢= موافق، ٣= محايد، ٤= غير موافق، ٥= غير موافق بشدة). وتم إختيار عدد ٢٥ فندق من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، وبلغ عدد إستمارات الإستقصاء المتحصل عليها (٢٢٠) إستمارة صالحة للعاملين بالفنادق عينة البحث من مجموع ٢٥٠ إستمارة تم توزيعها حيث بلغت نسبة الإسترداد ٨٨%. تم تحليل البيانات المتحصل عليها من إستمارة الاستقصاء المعدة للعاملين فتم تحليلها باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 16).

٣.٢ مقاييس الصدق والثبات لإستمارة الإستبيان

جدول رقم (١): معامل الثبات والصدق لأسئلة استمارة الاستبيان

المحور	البيان	عدد العناصر	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
أولاً	إدارة المواهب	٢٠	٠,٨٣	٠,٨٣٠
الأول	استقطاب المواهب	٧	٠,٧٢١	١,١٩١
الثاني	تنمية وتطوير المواهب	٦	٠,٦٢٥	٠,٧٧٩
الثالث	الاحتفاظ بالمواهب	٧	٠,٨١٢	٠,٨٧٤
ثانياً	الاستغراق الوظيفي	١٠	٠,٧٣٢	١,٩١٢

- علماً بأن معامل كرونباخ ألفا للإستمارة = ٠,٨٨

٣.٤ النتائج والمناقشة

جدول رقم (٢) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية فيما يخص إدارة المواهب

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	أولاً : إستقطاب المواهب
محايد	١,٢	٢,٧	١١	١٤	٣١	٢٧	١٦	تعتمد إدارة الفندق على تحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية والكفاءة وليس على الكمية فقط .
محايد	١,١	٣,٣	١٨	٢٨	٣٣	١٣	٨	تسعى إدارة الفندق إلى البحث المستمر عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين للعمل بإدارته المختلفة من خلال ترغيبهم ثم إستقطابهم
محايد	١,٣	٣,١	٢٠	١٩	٢٥	٢٦	١٢	تستخدم إدارة الفندق وسائل عديدة للإعلان عن الوظائف الشاغرة لجذب العدد الأكبر وإنتقاء الموهوبين منهم .
محايد	١,٠٩	٣,١	١١	٢٠	٤٥	١٣	١١	تضع إدارة الفندق آلية محددة وواضحة لإختيار الموظفين المؤهلين والموهوبين من خلال مطابقة كفاءتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة
غير موافق	١,٢	٣,٥	٢٦	٢٥	٢٩	١٣	٧	تسعى إدارة الفندق لإستقطاب المواهب الجديدة ودمجها في العمل مع إستمرار البحث عن المواهب الداخلية بالفندق
محايد	١,٤	٣,٣	٢٤	٣١	١٧	١٠	١٩	تضع إدارة الفندق آلية محددة لإكتشاف مواهب العاملين الحاليين من خلال مساهماتهم الإبداعية في العمل
غير موافق	٠,٩٦	٣,٥	٢٢	٢٧	٣٩	١٢	-	تمارس إدارة الفندق مبدأ العدالة والشفافية عند إختيار العاملين الجدد
ثانياً : تنمية وتطوير المواهب وإدارة الأداء								
محايد	١,١٨	٢,٧	١٢	٦	٤١	٢٤	١٦	تضع إدارة الفندق خطة سنوية لتدريب المواهب البشرية لديها إستناداً إلى إحتياجاتهم إلى التطوير الدائم
موافق	١,١٦	٢,٥	٩	٩	٢٢	٤١	١٩	تقوم إدارة الفندق بوضع معايير لقياس أداء المواهب ، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية في حالة الإلتزام بتنفيذ هذه المعايير
محايد	١,١	٣,١	١١	٢١	٣٥	٢٦	٩	تهتم إدارة الفندق بإبتعاث الموهوبين من العاملين لديها لإكتساب الخبرات وتطوير الأداء
محايد	١,١٧	٣,١	١٦	١٥	٣٩	٢١	١٠	توفر إدارة الفندق البرامج التدريبية العالية لتطوير أداء العاملين لديها
محايد	١,٢٩	٣,٤	٢٥	٣٣	١٥	١٧	١٠	تهتم إدارة الفندق بتولى الموهوبين لديها المناصب القيادية دون التقيد بشرط السن أو المستوى التعليمي
محايد	٠,٩٨	٢,٧	٦	١١	٤٣	٣١	١٠	تعتم إدارة الفندق بإقرار مبدأ المنافسة الدائمة بين العاملين لإظهار المواهب المكنونة لدى بعضهم .
ثالثاً: الإحتفاظ بالمواهب								
محايد	١,١٠	٣,٢	١٤	٢٨	٣٣	٢٠	٦	تعطى إدارة الفندق الفرصة للعاملين للإبداع الشخصي وإكتساب المعرفة والخبرة
محايد	١,٠٥	٣,٤	٢١	٢٧	٣٠	٢٢	-	تهتم إدارة الفندق بالتطوير الشخصي والوظيفي للعاملين
محايد	١,١١	٣,٠٤	٩	٢٧	٣٧	١٦	١٢	تقدم إدارة الفنادق المكافآت لإصحاب المواهب لتحفيز العاملين وتشجيعهم للوصول لمستوى الموهوبين منهم

٤	توفر إدارة الفندق مبدأ تفويض السلطة للعاملين الأكفاء والموهوبين منهم .	١٠	١٣	٣٤	٢٤	١٩	٣,٢	١,٢٠	محايد
٥	تعطى إدارة الفندق الأولوية للموهوبين من العاملين لشغل المناصب القيادية	٥	١٧	٣٢	٣٥	١١	٣,٣	١,٠٤	محايد
٦	تضع إدارة الفندق خطة عادلة للأجور والمكافآت والحوافز لتحفيزهم لبذل الجذ الوفير في العمل	١١	٢٥	٤٦	١٣	٦	٢,٧	٠,٩٩	محايد
٧	تسعى إدارة الفندق لجعل بيئة العامل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصلها	١٤	٢٥	٣٦	١٥	١١	٢,٨	١,١٦	محايد
	المتوسط العام						٣,١٠		محايد

التحليل والمناقشة :

أسفرت نتائج العينة كما هو موضح بجدول رقم (٢) على أن مستوى الإهتمام بالمواهب البشرية داخل الفنادق عينة الدراسة جاء بدرجة (محايد) وتشير هذه النتيجة أن المستوى العام للإهتمام بالمواهب البشرية لم يصل إلى المستويات العالية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإجراءات المتبعة تجاه هذه المواهب وقد تكون هذه الإجراءات لا تحقق مبدأ العدالة والمساواة، أو أن تكون خطة الأجور والمكافآت التي تقرها الإدارة غير مرضية للعاملين وبالتالي لا تعتبر محفزاً لإظهار المواهب المكونة لديهم، وقد يكون الإعتماد على إستقطاب المواهب الخارجية ضمن أسباب عدم الرضا عن الإجراءات المتبعة ويرجع ذلك إلى عدم إعطاء العاملين الحاليين بالفندق الفرصة للإعتماد عليهم كمواهب تبحث عنهم الإدارة العليا لتحقيق أهدافها، فإدارة المواهب لها أهميه كبيرة في المؤسسات كما ذكرها العزام (٢٠١٥) بأن إدارة المواهب هي تقييم أداء وإمكانيات الموظفين ومن ثم منحهم الترقية والتعويض، وفرص التنمية المناسبة، بالإضافة للإحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الأعلى وتطويرهم، وكذلك تنمية الموظفين ذوي الأداء المتوسط ومتابعتهم حتى يتمكنوا من المساهمة على وجه أفضل، والتصرف بشكل حاسم مع الموظفين ذوي الأداء المنخفض من خلال مساعدتهم على رفع أدائهم أو عن طريق نقلهم بعيداً عن المناصب الهامة.

جدول رقم (٣): التكرارات النسبية للعاملين فيما يخص الإستغراق الوظيفي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع في حياتي.	٤	١٤	٣٦	٣٢	١٥	٣,٤	١	محايد
٢	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيتها الأولوية.	-	١٦	٥٠	٢١	١٣	٣,٣	٠,٩٨	محايد
٣	معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو بآخر.	٦	٢٠	٣٧	٣٦	-	٣,٣	٠,٩	محايد
٤	تعتبر وظيفتي جزءاً قليلاً في حياتي مقارنة بأشياء أخرى كثيرة.	٥	٢١	٢١	٢٦	٢٩	٣,٥	١,٢٣	غير موافق
٥	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.	١٦	١٧	٣٤	٢٤	١٠	٢,٩	١,١٩	محايد

٦	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي.	١٣	١٨	٤٥	١٣	١١	٢,٩	١,١٢	محايد
٧	أمتلك روابط قوية جداً بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جداً كسرها.	٥	١٨	٥١	٢١	٦	٢,٨	٠,٩٧	محايد
٨	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.	١	٣١	٣٢	٣٦	-	٣,٠٢	٠,٩٧	محايد
٩	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي بدرجة كبيرة.	١٨	٢٩	٣٦	١٦	-	٢,٥	٠,٩٧	محايد
١٠	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.	٢١	٢٨	٢٩	١٦	٦	٢,٥	١,١٦	محايد
المتوسط العام		٣,٠٣							محايد

التحليل والمناقشة :

تشير نتائج العينة بجدول رقم (٣) على أن مستوى الإستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية جاء بدرجة (محايد)، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب ومنها عدم إشباع كامل لرغبات وتطلعات العاملين والمتمثلة في وجود برامج تدريبية لتطوير أدائهم أو عدم وجود خطة عادلة للأجور والمكافآت والحوافز والتي بدورها تزيد من إستغراق العاملين في عملهم، أو قد يرجع السبب في ذلك إلى زيادة معدل دوران العاملين بحثاً منهم عن فرص عمل جديدة في فنادق أخرى لزيادة الدخل وكذلك الحاجة إلى التقدير لجهودهم بخطة عادلة للحوافز والمكافآت على مايقدمونه للعمل، وأنه كلما زاد إستغراق الموظف كلما زادت إيجابيته في العمل كما ذكره المنطاوى (٢٠٠٧) أنه كلما زاد إستغراق الموظف كلما زادت احتمالية قيامه بأفعال إيجابية، ويزداد إيجابية حديثه عن المنظمة، كإزدياد مساهمته في تطوير العلامة التجارية لصاحب العمل وإزدياد رغبته في البقاء ضمن أفراد المؤسسة بما يؤدي إلى إنخفاض معدل دوران العمل وتركه، كما يزداد الحافز في بذل الجهد الوفير لإحداث التأثير الإيجابي كرفعه مستوى جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء وإرتفاع الإنتاجية وزيادة المبيعات.

٦.٣ تحليل معامل الارتباط والانحدار لمتغيرات الدراسة

١.٦.٣ تحليل معامل الارتباط لإستقطاب المواهب وعلاقته بأبعاد وسلوكيات الاستغراق الوظيفي

بتحليل معامل الارتباط بينهما وُجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (٠,٣٥) بإرتباط معنوي عند (١%)، بمعنى وجود علاقة طردية قوية موجبة بين كلا العنصرين، وهذا يشير إلى تأثير أحد أبعاد إدارة المواهب البشرية وهو إستقطاب المواهب على الإستغراق الوظيفي للعاملين بالفندق. ويتفق ذلك مع (العنقري، ٢٠١٢) حيث يشير إلى تأثير أبعاد إدارة المواهب على سلوكيات الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات؛ فقد ثبت وجود تأثير لعامل تخطيط الموارد البشرية على مدى إستغراق الموظفين في العمل، وكذلك تأثير عامل اكتساب المواهب على إستغراقهم.

جدول رقم(٤): تحليل معامل الانحدار لإستقطاب المواهب وعلاقته بأبعاد وسلوكيات الاستغراق الوظيفي

نموذج	قيمة المعامل البائى	الخطأ المعياري للمعامل البائى	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	٣,٤٧	٠,١٧٥		١٩,٩٠٣	٠,٠٠٠
إستغراق الوظيفي	٠,٧٧-	٠,٠٥٧	٠,٢٩١	١,٣٥٣-	٠,١٧٧

بتحليل معامل الانحدار بين إستقطاب المواهب كمتغير مستقل وبين أبعاد وسلوكيات الإستغراق الوظيفي كمتغير تابع، حيث وُجد أن معامل الانحدار Beta (-٠,٢٩)، يشير إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين حيث يرجع ذلك إلى أنه كلما غابت الخطط المستقبلية الموضوعة لإستقطاب المواهب وإحلالهم في الوظائف المناسبة لإبراز طاقاتهم ومهاراتهم، أدى ذلك لقلّة الإستغراق الوظيفي لدى العاملين، ويتناقض ذلك مع أهداف إدارة المواهب البشرية التي ذكرها كلا من العبادي (٢٠١١) و Beheshtifar et al. (2012) وهي المساهمة في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على شغل الوظائف ذات المستوى العالي، كذلك خلق بيئة ثقافية تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر، وتهدف أيضاً إلى بناء ثقافة تنظيمية تساعد في توليد الإلتزام وبناء القدرات والكفاءات الضرورية لإمتلاك الموهبة، وإعداد إستراتيجية مطلوبة لتحديد إحتياجات المنظمة من العاملين لتلبية متطلبات خطة العامل الحالية والمستقبلية، كما تهدف لوضع الإجراءات اللازمة لقياس قدرات الموارد البشرية المطلوبة والمتوفرة، ثم تحديد طرق الحصول على الأفراد وكذلك خطة الإحتفاظ بهم، قياس تأثير إستراتيجيات المنظمة لضمان إمتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول للأداء العالي الأني والمستقبلي. كذلك يشير William et al. (٢٠٠٨) والساعدي وعكار (٢٠١٥) إلى وجود مجموعة من العوامل المؤثرة على إستغراق الموظفين ومنها: (١) مدى توافر فرص العمل ويرجع ذلك إلى قلة فرص العمل في العديد من البلدان وزيادة البطالة فيها، وأنه مجرد الحصول على وظيفة في إحدى المؤسسات فيعتبر ذلك محفزاً لإستغراق الموظف في وظيفته الجديدة.

٢.٦.٣ تحليل معامل الارتباط لتنمية وتطوير المواهب وإدارة الأداء وعلاقته بأبعاد وسلوكيات الاستغراق الوظيفي

بتحليل معامل الارتباط بينهما وُجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (٠,٣٤) بإرتباط معنوي عند (١%)، بمعنى وجود علاقة طردية قوية موجبة بين كلا العنصرين، وهذا يشير إلى تأثير أحد أبعاد إدارة المواهب البشرية وهو تطوير وتنمية أداء المواهب على الإستغراق الوظيفي للعاملين بالفندق. ويتفق ذلك مع (العنقري، ٢٠١٢) حيث يشير إلى تأثير أبعاد إدارة المواهب على سلوكيات الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات؛ فقد ثبت وجود تأثير لعامل تخطيط الموارد البشرية على مدى إستغراق الموظفين في العمل، وكذلك تأثير عامل اكتساب المواهب على إستغراقهم ويرجع ذلك إلى تأثير أبعاد إدارة المواهب على سلوكيات الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات، وكذلك تأثير عامل اكتساب المواهب على إستغراقهم، وثبت أيضاً وجود تأثير لعامل الاستفادة من المواهب على الاستغراق الوظيفي بتلك الأجهزة الحكومية التي ينتمي إليها المبحوثون.

٣.٦.٣ تحليل معامل الإنحدار لتنمية وتطوير المواهب وإدارة الأداء وعلاقته بأبعاد وسلوكيات الاستغراق الوظيفي

جدول رقم (٥): تحليل معامل الإنحدار لتنمية وتطوير المواهب وإدارة الأداء وعلاقته بأبعاد وسلوكيات الاستغراق الوظيفي

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	٤,٨٨٧	٠,٢٩٥		١٦,٥٨٣	٠,٠٠٠
الإستغراق الوظيفي	-٠,٦٤٩	٠,٠٩٦	-٠,٤١٥	-٦,٧٣٣	٠,٠٠٠

بتحليل معامل الانحدار بين تنمية وتطوير المواهب وإدارة الأداء كمتغير مستقل وبين أبعاد وسلوكيات الإستغراق الوظيفي كمتغير تابع، حيث وُجد أن معامل الانحدار Beta (-٠,٤٢)، يشير إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين وذلك يشير إلى أنه نتيجة عدم رضا العاملين عن خطة تنمية وتطوير مواهبهم مما يؤدي ذلك لغياب الإستغراق الوظيفي عن العاملين الحاليين. فمن المفترض أن تدعم إدارة المواهب في الفندق إستغراق العاملين حيث تعد الموارد البشرية العنصر الأساسى والركيزة الأساسية للميزة التنافسية بين المنظمات، وتسعى المنظمات إلى إحداث إكتفاء ذاتي للإستمرار في النمو، ويتطلب المدخل الناتج لأية رسالة الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري معاً، وهذا ما ساق إلى مفهوم " الإستغراق الوظيفي " الذي يدعو إلى تمويل جهود العاملين للإلتزام بخطة العمل والتطوير المستمر؛ فالإستغراق الوظيفي هو إيجابية الأفراد الذين يستغرقون "ينعمون في العمل" والمهتمين والمتحمسين في وظائفهم وعلى إستعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه (العبادى والجاف، ٢٠١٢). كذلك يشير كلا من William et al. (٢٠٠٨) والساعدي وعمار (٢٠١٥) إلى وجود مجموعة من العوامل المؤثرة على إستغراق الموظفين ومنها: (١) مدى توافر فرص العمل ويرجع ذلك إلى قلة فرص العمل في العديد من البلدان وزيادة البطالة فيها، وأنه مجرد الحصول على وظيفة في إحدى المؤسسات فيعتبر ذلك محفزاً لإستغراق الموظف في وظيفته الجديدة ، (٢) إدارة الأداء: وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي المنوط بها إدارة أداء الموظفين وتطويره مما يجعل ذلك عنصراً محفزاً للعاملين للإستغراق في عملهم.

٤.٦.٣ تحليل معامل الارتباط بين الإحتفاظ بالمواهب وعلاقته بأبعاد وسلوكيات الإستغراق الوظيفي

بتحليل معامل الارتباط بينهما وُجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (٠,٤٧) بإرتباط معنوي عند (١%) بمعنى وجود علاقة طردية قوية موجبة بين كلا العنصرين، وهذا يشير إلى تأثير أحد أبعاد إدارة المواهب البشرية وهو الإحتفاظ بالمواهب على الإستغراق الوظيفي للعاملين بالفندق. حيث أنه في حال إرضاء الموهوبين من العاملين بمنحهم مكافآت وحوافز مناسبة، وكذلك منحهم الفرصة لتولى المناصب القيادية فإن ذلك يدعم من سياسة الإحتفاظ بهم وكذلك تدعيم سلوكيات الإستغراق الوظيفي لديهم، ويتفق ذلك مع (العنقري، ٢٠١٢) حيث يشير إلى تأثير أبعاد إدارة المواهب على سلوكيات الإستغراق الوظيفي بالمؤسسات؛ فقد ثبت وجود تأثير لعامل تخطيط الموارد البشرية على مدى إستغراق الموظفين في العمل، وكذلك تأثير عامل اكتساب المواهب على إستغراقهم.

٥.٦.٣ تحليل معامل الإندار بين الإحتفاظ بالمواهب وعلاقته بأبعاد وسلوكيات الإستغراق الوظيفي

جدول رقم (٦): تحليل معامل الإندار بين الإحتفاظ بالمواهب وعلاقته بأبعاد وسلوكيات الإستغراق الوظيفي

نموذج	قيمة المعامل البائى	الخطأ المعياري للمعامل البائى	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	٥,٠٦٢	٠,٢٥٠		٢٠,٢٧٦	٠,٠٠٠
الإستغراق الوظيفي	٠,٦٣٤-	٠,٠٨٢	٠,٤٦٥-	٧,٧٦٢-	٠,٠٠٠

بتحليل معامل الانحدار بين الإحتفاظ بالمواهب كمتغير مستقل وبين أبعاد وسلوكيات الإستغراق الوظيفي كمتغير تابع، حيث وُجد أن معامل الانحدار Beta (-٠,٤٧)، يشير إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين وذلك يشير إلى عدم وجود سياسات واضحة لإدارة الفنادق للإحتفاظ بالمواهب والإبقاء عليها مما يؤدي إلى غياب الإستغراق الوظيفي لدى العاملين. فالإستغراق الوظيفي يزداد نتيجة لعدة عوامل كما ذكرها كلا من William et al (٢٠٠٨) والساعدي وعمار (٢٠١٥) وهى: (١) العلامة التجارية وسمعة المؤسسة حيث يسعى الكثيرين من الباحثين عن فرص العمل إلى الإلتحاق للعمل بإحدى هذه الشركات ذات العلامة التجارية المشهورة، مما يعتبر دافعا للإبداع وإبراز المواهب في العمل وكذلك زيادة إستغراق الموظف في العمل، (٢) الأجور والرواتب: حيث أن حصول الموظف على كافة حقوقه المادية تجعله مبدعاً ومستغرقاً في عمله، (٣) العدالة والمساواة: حيث يعتبر تطبيق مبدأ العدالة والمساواة وعدم وجود تمييزاً أو محاباة بين أفراد العمل الواحد دافعاً لإستغراق الموظف.

٦.٦.٣ تحليل معامل الإنحدار بين أبعاد إدارة المواهب البشرية وبين أبعاد وسلوكيات الإستغراق الوظيفي

جدول رقم (٧): تحليل معامل الإنحدار بين أبعاد إدارة المواهب البشرية وبين أبعاد وسلوكيات الإستغراق الوظيفي

نموذج	قيمة المعامل الباني	الخطأ المعياري للمعامل الباني	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	٤,٤٥٥	٠,١٥٩		٢٨,٠٦٠	٠,٠٠٠
الإستغراق الوظيفي	-٠,٤٤٤	٠,٠٥٢	-٠,٥٠١	-٨,٥٤٢	٠,٠٠٠

بتحليل معامل الانحدار بين أبعاد إدارة المواهب البشرية كمتغير مستقل وبين أبعاد وسلوكيات الإستغراق الوظيفي كمتغير تابع، حيث وُجد أن معامل الانحدار Beta (-٠,٥٠١)، مما يشير إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين حيث تشير هذه النتيجة إلى وجود بعض القصور في التعامل مع الموارد البشرية على الرغم من وجود مستوى مقبول للإستغراق الوظيفي، وأن معظم الآراء تشير إلى ارتفاع مستوى الإستغراق الوظيفي في حال الإهتمام بالموارد البشرية. حيث تعد الموارد البشرية العنصر الأساسي والركيزة الأساسية للميزة التنافسية بين المنظمات، وتسعى المنظمات إلى إحداث إكتفاء ذاتي للإستمرار في النمو، ويتطلب المدخل الناتج لأية رسالة الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري معاً، وهذا ماساق إلى مفهوم " الإستغراق الوظيفي " الذي يدعو إلى تمويل جهود العاملين للإلتزام بخطة العمل والتطوير المستمر؛ فالإستغراق الوظيفي هو إيجابية الأفراد الذين يستغرقون " ينعمون في العمل " والمهتمين والمتحمسين في وظائفهم وعلى إستعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه (العبادي والجاف ، ٢٠١٢).

٥. الخاتمة

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك إختلاف معنوي بين آراء المهويين وممارسات إدارة المواهب داخل الفنادق المصرية، وكذلك الوقوف على مدى تأثير ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات الإستغراق الوظيفي للمهويين داخل الفنادق المصرية، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المستوى العام للإهتمام بالمواهب البشرية لم يصل إلى المستويات العالية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإجراءات المتبعة تجاه هذه المواهب وقد تكون هذه الإجراءات لا تحقق مبدأ العدالة والمساواة، أو أن تكون خطة الأجور والمكافآت التي تقرها الإدارة غير مرضية للعاملين وبالتالي لا تعتبر محفزاً لإظهار المواهب المكنونة لديهم، كذلك المستوى العام للإستغراق الوظيفي للعاملين في الفنادق لم يصل للمستويات العالية وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب ومنها عدم إشباع كامل لرغبات وتطلعات العاملين والمتمثلة في وجود برامج تدريبية لتطوير أدائهم أو عدم وجود خطة عادلة للأجور والمكافآت والحوافز والتي بدورها تزيد من إستغراق العاملين في عملهم، كذلك عدم الرضا عن السياسات والإجراءات التي تتخذها الإدارة الفندقية لإستقطاب المواهب الجديدة، من حيث درجة الرضا عن الإجراءات المتبعة في الإعلان عن الوظائف وكذلك حول عملية الإختيار أو البحث الداخلي عنهم، ولكن الأغلبية منهم لا يوافقون على عملية دمج المواهب الجديدة ضمن المهام الفندقية وكذلك لا يرون أن الإدارة تتبع مبدأ العدالة والمساواة والشفافية عند تعيين المواهب الجديدة ووجود العنصرية والتمييز والمحابة للبعض دون الآخر.

توصى الدراسة بأن تقوم الإدارات الفندقية محل الدراسة بوضع نظم وسياسات إدارية محددة وواضحة لإستقطاب المواهب تطبيق بعدالة تامة على جميع العاملين بغض النظر عن مواقعهم المختلفة في الهيكل التنظيمي، ويمكن لتلك الإدارات الفندقية تشكيل فريقاً تدريبياً يقوم بشرح وتوضيح تلك النظم والسياسات، مع ملاحظة أن تكون هذه السياسات مرنة وأن تواكب التغيرات التي تحدث في إدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة المواهب بشكل خاص، أن تعمل الإدارات الفندقية على تنمية وتطوير المواهب وذلك من خلال: نقل العاملين الموهوبين بين فرق العمل المختلفة وتكليفهم بمهام لم يسبق لهم أدائها. ستضمن بهذه الطريقة إكتساب العاملين الموهوبين مهارات جديدة في وظائف مختلفة. ولن يصبح العمل مملاً للموظف الموهوب؛ لأنه سيواصل التعلم مع الإهتمام بالتربقيات والمسار الوظيفي للعاملين، وكذلك جعل الموظف الموهوب مسؤولاً عن إدارة مشروع كامل بما يمكنه من تنمية مهارة إدارة الوقت، وحل المشكلات. وأن تتبنى الإدارات الفندقية فلسفة إدارية مؤداها الإهتمام برأس المال البشري وتعزيز عمليات الاستفادة من المواهب، وتتمثل تلك الفلسفة في الاحترام والتعاون والشفافية وتطبيق النظام على الجميع دون استثناء.

كما يجب أن تتبنى الإدارات الفندقية إستراتيجية للاحتفاظ بالمواهب يتم من خلالها خلق فرص الإبداع وتحقيق الذات، مع تعزيز الثقة لدى العاملين بتلك الفنادق بالأبعاد المكونة لتحقيق فرص الإبداع وتحقيق الذات من خلال السماح للعاملين بالتعبير عن المقترحات الإيجابية بحرية تامة، وأن يعمل الرؤساء على تشجيع مرؤسيهم بشكل مستمر، والثقة في قدرات المرؤوسين، وأن تقوم الإدارات الفندقية بمراجعة وتقييم المواهب المتاحة لديها من خلال فريق مكون لذلك يقوم بالمتابعة المستمرة للموارد البشرية، وذلك من خلال مراجعة النظم والسياسات الإدارية بين فترة وأخرى، وأن تتبنى الإدارات الفندقية الإستراتيجيات والسياسات والنظم السابقة لإدارة المواهب وهذه بدورها ستؤدي إلى تعزيز وتنمية سلوكيات الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بتلك الفنادق، وتعزيز العوامل التي تؤدي إلى الإستغراق الوظيفي وفق الإتجاهات المعاصرة في بيئة العمل، والعمل على تعزيز كل ماله شأن بدعم ابعاد الإستغراق الوظيفي في بيئة العمل، مع ضرورة توفير قاعدة بيانات وعينات في الفنادق تساعد متخذى القرار بوضوح بشأن إستغراق العاملين في العمل.

المراجع

- الجراح، صالح على، جمال داوود أبو دولة (٢٠١٥)، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد الثاني ، الأردن ، ص ٢٨٣-٣١٥.
- الحميدى ، محمد سعيد ، الطيب، الهادي خوجلي(٢٠١٢)، الإستثمار في التدريب وإدارة المواهب، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، تم القاء هذه المقالة في كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، الإمارات، ص١-١٦.
- الزبيدي ، غنى دحام تناي ، حسين ،وليد حسين (٢٠١٣)، إستخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات :بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد الثالث عشر ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، ص ٧٨-١٣١.
- الساعدي، مؤيدى ، عكار، زينب شلال (٢٠١٥)، دور الإستغراق الوظيفي في الأداء العالي، بحث إستطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة الإدارة والإقتصاد العدد الحادي عشر ، العراق ، ص ١-٣٧.
- الشنطي ، محمود عبد الرحمن (٢٠١٥)، دور الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي ،سلسلة العلوم الإنسانية ، مجلة جامعة الأزهر ، العدد الثاني ، غزة ، فلسطين، ص ١٤٧- ١٨٠.
- العابدي، على رزاق جياذ (٢٠١٢)، الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجية لفي عملية تعزيز الإستغراق الوظيفي للعاملين ، دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن ، مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية ، العدد الرابع والعشرون ، العراق ، ص ١٤٧- ١٧٤ .

- العبادى ، هاشم فوزى ، الجاف ، ولاء جودت (٢٠١٢) ، استراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفى ودورها فى تحقيق الأداء العالى لمنظمات الأعمال ، دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين فى القطاع المصرفى العراقى فى أربيل ، مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية ، جامعة البصرة ، العدد التاسع ، العراق، ٢٠١٢، ص ٧٣-١٠٦ .
- العبادى ، هاشم فوزى(٢٠١١) ، إدارة الموهبة فى منظمات الأعمال – رؤى ونماذج مقترحة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة البصرة ، العدد السابع ، العراق ، ٢٠١١، ص ١-٥٤ .
- العزام ، زياد فيصل هلال (٢٠١٥) ، إدارة المواهب فى القرن الحادى والعشرين : النظرية والتطبيق، قسم الإدارة ، كلية المال والأعمال ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، ص ١-٣٣ .
- العنقرى، عيد العزيز بن سلطان (٢٠١٢)، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الإستغراق الوظيفى لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثانى لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، السعودية، العدد ١٢٢ ، ٢٠١٢ ، ص ١٠٢٥-١٠٨٧ .
- الكعبى ، سحر (٢٠١٦) ، الموارد البشرية بين الفقد والإدارة ، ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر العربى العاشر لإدارة الموارد البشرية والتدريب ، إتحاد المديرين العرب ، الكويت .
- المركز الوطنى للقياس (٢٠١٨) ، مقاييس الموهبة والإبداع ، المملكة العربية السعودية www.qiyas.sa،
- المصرى ، نضال ، الأغا ، محمد (٢٠١٥) ، إدارة المواهب البشرية فى الجامعات المصرية ، مقترح تطبيقى تنموى إستراتيجى ، المؤتمر السنوى الرابع للعلوم الإجتماعية والإنسانية ، المركز العربى للأبحاث ودراسة السياسات ، مراكش ، المغرب ، ص ٣١-٦٤ .
- المنطاوى ، إيمان صلاح (٢٠٠٧) ، أثر ثقافة المنظمى على الإستغراق الوظيفى ، دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة ، جامعة طنطا . مصر .
- الياصرى ، أكرم محسن مهدى (٢٠١٢) ، الرؤيا المعاصرة لصناع المعرفة وإستراتيجيات إدارة الموهبة وتأثيرهما فى الأداء المتميز بإستخدام معايير برنامج (Baldrige 2012) دراسة إستكشافية للأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية فى بعض كليات جامعة الفرات ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد العاشر ، العراق ، ص ١٥-٨٦ .
- رضوان ، محمود عبد الفتاح (٢٠١٢) ، إدارة الموهبة فى المنظمة ، منتدى سور الأزيكية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر .
- صيام ، عزيزة عبد الرحمن عبد الله (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 ، فلسطين ،
- ماضى ، أحمد ديب محمد (٢٠١٤) ، أثر الدعم التنظيمى على تنمية الإستغراق الوظيفى لدى العاملين فى مكتب غزة الإقليمى التابع للأنوروا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية – غزة ، فلسطين، ٢٠١٤ .
- مقرى ، زكية ، حياوى ، نعيمة (٢٠١٤) ، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمى ، دراسة ميدانية فى المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية – وحدة منعه (باتنه) ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة البصرة ، العدد الثالث عشر ، العراق ، ص ١٧١-١٩٥ .

- يمينة ، محبوب ، عبد المالك ، ججيق(٢٠١٦) ، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة العلوم الإقتصادية ، العدد السابع عشر ، كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة – الجزائر، ص ٣٠-٤٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

-Ahmadi, A ., Ahmadi, F., and Abbaspalangi, J. (2012), “Talent Management and Succession Planning”, International Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 1 ,Pp 213-224.

-Beheshtifar, M., Nasab, H. Y., and Moghadam, M, N. (2012) , Effective Talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol 2.

-Dana, E., Drahoslav, L., & Csilla, S. (2013), Integrated Talent Management, Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries , CZ – University of West Bohemia, Published in the Czech Republic by NAVA.

-Dorothy, k. (2010), Best Practices in Talent Management Strategy, Global Shortage of Talent, -SHRM (Society for Humane Resource Management).

-Hannah, B. (2011) , GerardRodach, la gestion des ressources humaines ، esfediteur – p53.

-James, A., & Rita, M. (2011) , Talent Management And Succession Planning(2nd edition) , Published by the Chartered Institute of Personnel and Development.

-Melanie· A. (2014), Employee Engagement – A Culture Change, immediate impact- endless possibilities, the insights group Ltd. P3.

-NHS (NHS Leadership Academy) (2014), Talent and Talent Management Insights.

- PWC, (2014), PMI Thought Leadership Series: Talent Management Powering Strategic Initiatives in the PMO, Project Management Institue.

- Richard, S., Audrey, B., & Scott , E. (2013), Nine Best Practices For Effective Talent Management, Development Dimensions International.

- RICH., BRUCE, L., JEFFREY A. L., and EEAN, R. C. (2010), JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE, Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 3, 617–635.

- Robertson, G., and Markwick, C. (2009) , Employee Engagement A review of current thinking , Published by: INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES, University of Sussex Campus Brighton, UK.

-Robinson, D., Hooker, H., and Hayday, S. (2007), Engagement: The Continuing Story ,Institute for Employment Studies

- Sweem, S. (2008), “Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated”, Midwest Academy of management Doctoral student paper.

-Tiwari, S. (2011), "Employee Engagement - The Key to Organizational Success", ICOQM-10, Kolkata.

-William , H, and BENJAMIN, S. (2008), The Meaning of Employee Engagement, Society for Industrial and Organizational Psychology magazine, first Edition, p 35-50.

The Role of Human Talent Management in the Development of Employee Engagement Behaviors in Egyptian Hotel Workers Applied Study on the Egyptian Five Star Hotels

The research sheds light on the nature of the impact of talent management practices which includes six dimensions: talent planning, attracting talent, talent development, take advantage of the talent, talent retention and talent evaluation on the employee engagement behaviors in the Egyptian hotels in Sharm el-Sheikh. The study revealed that there is lack of complete satisfaction about hotel management practices towards talent. It was found that there is a significant impact of talent management practices on employment engagement behaviors.

The study recommends hotel management to adopt a management philosophy that is concerned with human capital and to promote the use of talent and strengthen the chances of retaining them, enhancing the factors that lead to occupational absorption in accordance with contemporary trends in the work environment.