

دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية

الدكتور أيمن يونس شيحا*

الدكتورة نسرين عبد الرحمن**

مها سامي بركات***

المخلص

هدف البحث إلى تحديد دور استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الاحتفاظ بالزبون في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

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

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، فنادق الخمس نجوم.

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

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

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

The Role of Talent Management Strategies in Achieving Customer Retention: A Field Study in Five-Star Hotels in Lattakia Governorate

*Dr. Aymane Younes Chiha

**Dr. Nsreen Abdalrahman

***Maha Sami Barakat

ABSTRACT

The aim of the research is to determine the role of talent management strategies (talent attraction, talent development, talent retention) in achieving customer retention in five-star hotels in Lattakia Governorate.

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

The results showed a significant relationship between talent management strategies (talent attraction, talent development, talent retention) and customer retention in the hotels under study.

Keywords: Talent Management Strategies, Talent retention, Five-Star Hotels.

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

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

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

المقدمة:

تُعدّ إدارة المواهب من أبرز الاستراتيجيات الفاعلة التي تُشكّل جزءاً لا يتجزأ من برامج التنمية البشرية والتطوير القيادي، وذلك لأنها لا تهتم بالتعلم الوظيفي فقط، بل تهتم أيضاً ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، مما يعني السعي إلى تكوين قاعدة وظيفية طبقاً لمعايير تُحقق أعلى درجات الجودة في الأداء، وإعداد قادة على مستوى عالٍ من الأداء والابتكار (طبلية، 2020، ص415).

وتتضمن إدارة المواهب عمليات رئيسة لتحقيق استراتيجية المنظمة، وهي: استقطاب المواهب والتخطيط الجيد لاختيار الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، والاحتفاظ بها من خلال تشجيع الإبداع الفردي والجماعي وإعطاء الفرصة لإظهار مكامن قوتها، وتحفيزها؛ بما يعزز أهمية المورد البشري للمنظمة، وتقييم الكفاءات والمهارات، والمراجعة المستمرة لأدائهم، والعمل على تطويرها، كما أنّ إدارة المواهب تتأثر بمدى مشاركة والتزام الفئات الإدارية والفنية الموهوبة تجاه المنظمة ممن تمّ اختيارهم والاحتفاظ بهم وتنميتهم، وذلك يتطلب منهم تحمل مزيد من المسؤولية نحو المهام المنوطة بهم، ومشاركتهم الفعالة في صنع القرارات التي من شأنها أن تؤثر عليهم؛ لذا تتطلب إدارة المواهب منح الثقة لهذه الفئات وتشجيعهم لبذل قصارى جهدهم، وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق ذواتهم، وتخلي القادة عن الطرق التقليدية في التعامل معهم، والتخلي بالتسامح ودعم الآخرين والمرونة، وتشجيع حصول الفئات الإدارية والفئة الموهوبة على الاستقلالية في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية، وفتح قنوات اتصال معهم من خلال مواقع تفاعلية على شبكة الانترنت (زناتي، 2020، ص81-82).

تواجه المنظمات الخدمية ومنها الفندقية تحديات فرضتها قواعد المنافسة التي تركز على توجيه جهود المنظمة نحو فلسفة الاحتفاظ بالزبون بدلاً من كسبه فقط، لأنّ الاحتفاظ بالزبون يعني امتلاك المنظمة لراس مال زبوني يحقق لها إيرادات مستمرة وميزة بالتفوق، لذلك فالمنظمات الخدمية معنية باعتماد برامج واستراتيجيات تتسم بالوضوح من شأنها الاحتفاظ بالزبون وتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته، لذا يسعى البحث الحالي إلى تعرف

دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون، وذلك بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم في محافظة طرطوس.

مشكلة البحث:

انطلاقاً من أهمية الاحتفاظ بالزبون وكسب ولاءه ليكون صمام أمام المنظمة الفندقية في سوق العمل الذي يشهد تنافساً قوياً، يتطلب من المنظمة الفندقية إعداد استراتيجيات وبرامج من شأنها الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة، حيث ينبغي التركيز على الموارد البشرية المتخصصة لإدارة وتشغيل المرافق السياحية الفندقية، نظراً لما يؤديه العنصر البشري المتميز من استمرارية العمل الفندقي وديمومته، وتبرز مشكلة البحث من خلال الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة في فندقي لاميرا وروتانا أفاميا ذات التصنيف خمس نجوم في محافظة اللاذقية أنّ هذه الفنادق تعتمد الموسمية في تشغيل العاملين في بعض أقسامها دون اعتماد معايير محددة تراعي كفاءة العاملين وخبرتهم السابقة في بعض الأحيان، بينما تركز في أقسام أخرى على معايير محددة تستقطب من خلالها عاملين لديهم الخبرة والكفاءة في مجال العمل الفندقي، لذلك وفي سبيل الارتقاء بالعمل الفندقي لتكون الفنادق واجهة سياحية مميزة؛ فإنّ الحاجة تدعو إلى تغيير ثقافة العمل في المنشآت الفندقية، والتوجه نحو إدارة المواهب، بما ينعكس إيجاباً على الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة، ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية؟

أهمية البحث:

تنبع الأهمية النظرية للبحث من أهمية الموضوع المدروس، حيث تُعتبر إدارة المواهب أحد الموضوعات المستجدة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أنّ تقدم المنظمات وتقدمها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على المواهب الموجودة في المنظمات، وكيفية تأثيرها في الاحتفاظ بالزبون، لذلك يأتي هذا البحث ليساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات.

أما الأهمية العملية فتتمثل في أنّ النتائج التي سيتوصل إليها هذا البحث يمكن أن تلفت نظر المسؤولين في الفنادق محل الدراسة، للعمل على دعم المواهب الموجودة واستقطاب المزيد منها، ووضع السياسات والأهداف وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة هذه المواهب، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه الفنادق، وينعكس إيجاباً على الاحتفاظ بالزبائن.

أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحديد دور استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الاحتفاظ بالزبون في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير المواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

منهجية البحث:

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

الدراسات السابقة:

1- دراسة متعب وحاجم (2013) بعنوان: دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إداري حديث هو (إدارة الموهبة)، ومعرفة الدور الحقيقي له في تحسين الإبداع والتنافسية لمنظمات الأعمال من خلال أبعادها الممثلة ب: استراتيجية التطوير، والجذب والاحتفاظ، والنشر والإدارة، والاتصال والتمكين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (180) عضو هيئة تدريسية موزعين على (7) كليات في جامعة القادسية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع، وأكدت الدراسة على ضرورة تبني نظام حوافز يستند على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين الأداء وتقليل الفجوة المعرفية.

2- دراسة (Elnakhala, 2013) بعنوان:

The Availability of Talent Management Components from Employees Perspectives Al-Aqsa voice Radio Station Case Study.

توافر مكونات إدارة المواهب من وجهة نظر الموظفين دراسة حالة محطة راديو الأقصى الصوتية.

هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر مكونات إدارة الموهبة من وجهة نظر العاملين في إذاعة صوت الأقصى كحالة تطبيقية من خلال استطلاع آراء العاملين حول كل مكون من مكونات إدارة الموهبة، اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لجميع موظفي الإذاعة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال توزيعها لقياس المتغيرات، وفحص مدى توافرها من وجهة نظر العاملين، وقياس مدى التباين فيما بينها بإيعازها لبعض العوامل الشخصية والمؤسسية، وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة من خلال تحليل المتغيرات أن مكونات إدارة الموهبة متوافرة في

إذاعة الأقصى بنسبة 63.75% بينما مستوى استقطاب المهوبين 64.39% ومستوى تطوير المهوبين 56.46%، ومستوى الحفاظ على المهوبين 69.78%.

3- دراسة الجراح وأبو دولة (2015) بعنوان:

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

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

4- دراسة (Lyria etal, 2017) بعنوان:

Role of Talent Management ON Organization Performance in Companies Listed in Nabob Security Exchange in Kenya.

دور إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في الشركات المدرجة في بورصة نيروبي في كينيا.

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المواهب واثرها على الأداء التنظيمي في الشركات المدرجة في بورصة نيروبي بكينيا، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (224) مدير من كبار المديرين للشركات المدرجة في بورصة نيروبي، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب لها أهمية بالغة ودور مهم في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات، كما أن إدارة المواهب تعتمد بشكل كبير على استراتيجية التوظيف المعتمدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك لدمج مواهب الموظفين مع الأداء العام في الشركات سواء الشركات التابعة للقطاع الحكومي أو الخاص، كما تحرص إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين المهوبين وتنمية قدراتهم.

5- دراسة حسين ومحمد (2018) بعنوان: دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين - أربيل العراق.

هدفت الدراسة الى بيان دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات العراقية، موظفاً المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة مكونة من (72) أستاذاً في جامعة صلاح الدين، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر لعمليات إدارة المواهب البشرية (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة) على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وقدم الباحثان مجموعة من المقترحات التي تنسجم مع تلك الاستنتاجات كان أهمها خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عمليات إدارة المواهب البشرية والدور الذي تقوم به في تعزيز الإبداع التنظيمي الذي يقود الى النجاح والتفوق، والاهتمام بالموهوبين والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم باستمرار.

6- دراسة (Hitu and Baroda, 2018) بعنوان:

Impact of Talent Management Practices on Employees' Performance in Private Sector Bank.

أثر ممارسات إدارة الموهبة على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة. هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، وتنمية المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على أداء العاملين في البنوك الخاصة في منطقة هاريانا، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإجراء الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (102) موظف من موظفي البنوك. أظهرت نتائج الدراسة أنّ ممارسات إدارة الموهبة في البنوك المبحوثة لها أثر إيجابي على كل من العوامل الآتية: إبداع العاملين وكفاءة العاملين وتحفيز العاملين ورضا العاملين، كما أشارت النتائج أنّ كفاءة الموظفين تتحسن مع قدرة القيادة على التحفيز والتشجيع، كما أنّ التمايز لا يتم فقط عن طريق الحوافز المادية وإنما لاهتمام البنك بمواهب العاملين وقدراتهم، وأنّ البنوك الخاصة في منطقة هاريانا تطبق استراتيجية إدارة المواهب ضمن

مستويات جيدة ساهمت في تحسين وتطوير الموارد البشرية لديها، وعززت جوانب المنافسة التي يمكن تحقيقها من خلال العاملين في هذه البنوك.

7- دراسة عبد اللطيف (2020) بعنوان: دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونغلاز لولاية غارداية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (التخطيط للموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة) والإبداع التنظيمي لدى موظفي سونغلاز بغارداية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين والتقنيين لمؤسسة سونغلاز بولاية غارداية البالغ عددهم (213) موظف، وشملت عينة الدراسة (52) موظف، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود ممارسة مرتقعة لأبعاد إدارة المواهب، مع وجود درجة ممارسة مرتقعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات إدارة المواهب، نلاحظ أنها ركزت على مدى توافر أبعاد هذه الاستراتيجية أو درجة ممارسة هذه الأبعاد، بالإضافة إلى علاقتها ببعض المتغيرات كالانتماء التنظيمي والإبداع التنظيمي وأداء العاملين، وقد تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والاحتفاظ بالزبون في القطاع الفندقي، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث (الاستبانة)، وفي تحديد المفاهيم والمصطلحات المختلفة لإدارة المواهب والاحتفاظ بالزبون، والاستفادة منها في تشكيل الإطار النظري للبحث.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: استراتيجية إدارة المواهب: تُعدّ استراتيجية إدارة المواهب أحد التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، حيث بدأت منظمات الأعمال بالتوجه نحو هذه الاستراتيجية لإيجاد الحلول في بعض المواقع التي تحتاج إلى قدرات محددة في المنظمة، ولم تتوقف إدارة المواهب في السعي للحصول على مواهب في المواقع المهنية،

بل أصبحت مطلوبة ضمن المواقع التنفيذية والإدارات، وتمّ تحديد ممارسات إدارة المواهب بدءاً بعملية التخطيط ومن ثمّ عمليات التوظيف والتقييم والتطوير والتنمية (Collins, Mellahi & Cascio, 2017, P23).

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

وتشكّل استراتيجية إدارة المواهب مجموعة النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة لوضع استراتيجية تعمل على التخطيط لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية من الأفراد العاملين الموهوبين وتعمل على استقطابها وتقييم مستوى المواهب الموجودة لديها في جميع المستويات التنظيمية والإدارية وتنمية معرفة هذه المواهب من خلال خطط وبرامج تدريبية ومعرفية والحفاظ على هذه المواهب من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم وتوفير فرص التقدم والتطور لهم ومنحهم الحوافز الملائمة لضمان بقائهم في المنظمة (صالح والسوداني، 2010، ص18).

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

هناك عدد جهات نظر بخصوص الاستراتيجية المتبعة في إدارة المواهب، وهي (العزام، 2013، ص15-16):

1- المنظور العملياتي: تقوم وجهة النظر هذه على أنها تشمل جميع العمليات اللازمة لتحسين الأفراد داخل المنظمة، ويرى هذا المنظور أنّ النجاح المستقبلي للمنظمة يعتمد على وجود الموهبة الصحيحة، وأنّ عملية غدارة ورعاية المواهب هي جزء من عملية يومية في حياة المنظمة.

2- المنظور الثقافي: تستند وجهة نظر المنظور الثقافي إلى أنّ إدارة المواهب جزء من طبيعة ثقافة المنظمة، وأنه يجب أن نؤمن أنّ هناك حاجة إلى الموهبة للنجاح، ويمكن أن ينظر إلى ثقافة المنظمة على أنها الطريقة الجيدة لتبني استراتيجية إدارة المواهب والعناية بهم وتطويرهم تلقائياً، وأنّ هذه الثقافة تتبنى نهج تنمية المواهب الفردية والعمل على استكشاف وتطوير مواهبهم بحيث تصبح جزءاً من روتين العمل اليومي للمنظمة.

3- المنظور التنافسي: يقترح رواد هذا المنظور حول إدارة المواهب بأن يتم تسريع مسارات التطوير للموظفين ذو الإمكانات العالية في المنظمة، بتطبيق نفس عملية التطوير الوظيفي للأفراد، ولكن بالتركيز على تطوير الإمكانات العالية أو المواهب بسرعة أكبر من غيرها.

4- منظور تخطيط الموارد البشرية: يرى رواد هذا المنظور بأنّ إدارة المواهب تعنى بإيجاد الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب ليقوم بالعمل المناسب بشكل صحيح، وتطبق هذا المنظور الكثير من المنظمات التي تنمو وتتطور بسرعة، وما أن تصبح أكثر استقراراً مع الوضع الجديد فسرعان ما تتغير نظرتها إلى المفهوم كلياً، والتخطيط للإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي غالباً ما يميل إلى أن يكون أكثر وضوحاً في المنظمات التي تتخذ هذا النهج.

5- مدخل إدارة التغيير: يستخدم هذا المنظور عملية إدارة المواهب كمحرك ودافع لعمليات التغيير في المنظمة، وذلك باستخدام نظام إدارة المواهب كجزء من مبادرة أوسع للموارد البشرية الاستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي، ويمكن أن تكون وسيلة تضمن من خلالها المنظمة تفعيل نظام إدارة المواهب في المنظمة كجزء من عملية تغيير واسعة

النطاق، أو أنها يمكن أن تمارس ضغطاً إضافياً على عملية إدارة المواهب إذا كانت هناك مقاومة واسعة النطاق لعملية التغيير.

بناءً على ما سبق إنّ استراتيجية إدارة الموهبة هي عبارة عن سلسلة من النشاطات والممارسات التي تتبعها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الموظفين الموهوبين ممن يمتلكون مهارات وقدرات محددة ويتم تحديد المهارات والمواهب التي تسعى المنظمة إلى جذبها من خلال الوصف الوظيفي للوظائف المطلوبة والتي عادةً ما تكون وظائف حساسة وتحمل مهام وواجبات تحتاج إلى أصحاب مؤهلات وخبرات متميزة، ومن ثمّ العمل على جذبهم واستقطابهم بطرق ووسائل متعددة على أن تكون قد وضحت المنظمة هم الميزات الوظيفية التي يمكن أن يكتسبها من خلال العمل ضمنها، وذلك تشجيعاً للمتميزين من أصحاب هذه المواهب، وتقوم إدارة المواهب بوضع الخطط الخاصة التي تعنى بتطويرهم وتدريبهم واحتضان مواهبهم وتنمية المهارات والخبرات التي يمتلكونها من خلال برامج تدريب متخصصة تضمن صقل مواهبهم، كما أنّ المنظمات التي تعي مدى أهمية هذه المواهب تقوم بوضع تعليمات وسياسات للحفاظ عليهم عن طريق تهيئة بيئة منظمة مناسبة مادية ومعنوية وتوفير نظام حوافز يلبي رغباتهم واحتياجاتهم لتضمن بالنهاية عدم تركهم للمنظمة والتوجه نحو المنظمات المنافسة، حيث يعتبر هذا الجانب حساس وقد ينتج عنه الكثير من الخسائر المادية إذا لم يتم الاهتمام به بشكل فعال في المنظمات، كما أنّ استراتيجيات إدارة المواهب تعمل على توجيه المواهب من أصحاب المهارات والخبرات ضمن أماكن محددة في المنظمة لاستثمارها واستغلالها بالشكل الأمثل، وقد تترك لهم الخيار في بعض الأحيان باختيار المواقع المناسبة التي يمكنهم الإبداع ضمنها بما يحقق الخطط والأهداف التنظيمية التي تسعى إليها.

ثانياً: الاحتفاظ بالزبائن: تشير عملية الاحتفاظ بالزبون إلى تلبية حاجات الزبائن بشكل يفوق توقعاتهم، مما يعزز ولائهم للعلامة التجارية للمنظمة، إذ أنّ مفاتيح الاحتفاظ بالزبون يكمن في بناء قاعدة متينة من الزبائن الموالين للمنظمة، وتحقيق الرضا والسعادة التي تعد مقياس الأداء المتحقق من المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم، إذ أنّ مستوى الرضا المنخفض قد يجعل الزبون يتحول إلى منظمات منافسة أخرى تلبية مستوى توقعاتهم

(Boakye,2011, P6). وبهذا يُعدّ الاحتفاظ بالزبون مؤشراً قوياً لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إرضاء حاجات الزبائن التي تعتبر فرصة لكسب ولإثباتهم المستمر للمنظمة وإبقائهم فيها، لذا يتحتم على المدراء الاتصال بزبائنهم والاستماع لشكاوهم ومعرفة ردود فعلهم حول المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، إذ تسعى المنظمات الأكثر نجاحاً إلى رفع مستوى التوقعات بدلاً من تحقيق وتلبية تلك التوقعات فقط (Odunlami, 2015, P42).

ويُعرّف الاحتفاظ بالزبون بأنه: مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تقليل عمليات انشقاق الزبون عن المنظمة أي تحوله إلى منظمات منافسة، وأنّ عملية كسب زبائن جدد قد تكلف المنظمة خمسة أضعاف تكاليف الاحتفاظ به، ومما يؤثر سلباً على ربحية المنظمة (Yilmaz & Ferman, 2017, P366).

كما عُرّف الاحتفاظ بالزبون على أنه: مجموعة العلاقات التعاقدية وغير التعاقدية مع الزبون والتي يمكن للمنظمة ملاحظة هذه العلاقات من خلال تعامل الزبون مع المنظمة، وأنه يعتبر شكلاً من أشكال سلوك المستهلك التي ترسم طبيعة العلاقة مع المنظمة (Ascarza et al, 2017, P3).

بناءً على ما سبق، إنّ الاحتفاظ بالزبون هو نشاط مستوحى من فلسفة إدارة علاقة الزبون، تقوم بممارسته المنظمات وتهتم به كمنشآت رئيسية من أجل بناء رأس مال زبوني يمد المنظمة بمقومات البقاء والتفوق، يتم من خلاله إعداد برامج تسويقية وتنفيذها لتحقيق هدف الاحتفاظ.

هناك العديد من المنافع التي تحصل عليها المنظمة عند تبنيها برامج الاحتفاظ بالزبون من أهمها (عبد الله وعلوان، 2018، ص178):

1- يُعدّ الزبون المحتفظ به مورد ثمين يحقق أرباحاً مستقبلية، ويزداد أثر الأرباح كلما ارتفع معدل الاحتفاظ بالزبون الذي يطيل أمد علاقة الزبون مع المنظمة، فطول مدة الاحتفاظ بالزبون تزيد من حجم تعامله وتزداد عوائده.

2- الاحتفاظ بالزبون يُكسب المنظمة سمعة جديدة في السوق، والزبون المحتفظ به يطلق كلمة الفم المنطوقة الإيجابية بسرعة والتي تساعد على كسب زبائن جدد.

- 3- فلسفة الاحتفاظ بالزبون تعمل على خلق منافسة صحية في بيئة الأعمال المستفيد منها الزبون لأنه يحفز المنظمات على ابتكار خدمات جديدة باستمرار.
- 4- إنها برهان لجودة السلعة أو الخدمة المسلمة للزبون.
- 5- يحفز المنظمات على سماع صوت الزبون الحالي والمحتمل، ويبنى منهجية لتقديم أفضل العروض لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم؛ فالزبون المحقق به يصبح أقل شكوى ويدفع أسعار عالية مقارنة بالزبون الجديد؛ فالزبون الموالي ينظر للسعر العالي كمؤشر للجودة ويشترى أو يتعامل مع المنظمة بانتظام.
- 6- الزبون الموالي أقل رغبة في الحصول على خصم عن العروض المقدمة للزبائن الجدد.
- 7- يُعدّ الاحتفاظ بالزبون سلاح فعّال يمكن أن تستخدمه المنظمات للحصول على التفوق التنافسي في البيئة التنافسية المضطربة؛ فهو مهم لفهم العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالزبون والدور الذي يمكن أن تؤديه لتشكيل الاستراتيجية وخطط المنظمة الفاعلة.

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تمّ تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (28) عبارة موزعة على أربعة محاور تشمل استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، بالإضافة إلى محور الاحتفاظ بالزبون، وقد تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة /3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة /1/ للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كذلك تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في التحليل الإحصائي.

وتمّ التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
استراتيجية جذب واستقطاب المواهب	6	0.823
استراتيجية تطوير المواهب	6	0.872
استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	6	0.797
الاحتفاظ بالزبون	10	0.867
الثبات الكلي	28	0.843

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي (0.843)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة. تمّ الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test، الانحدار البسيط.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

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

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

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

الجدول (2) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

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

المصدر: من إعداد الباحثة

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي واقع استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، والاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة، حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية

لكل عبارة من عبارات الاستبانة حسب كل محور من محاورها، ومن ثمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل عبارات المحور واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

أولاً: جذب واستقطاب المواهب:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع استراتيجية جذب واستقطاب المواهب

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختيار t				
دال	.000	10.452	78.2	0.68	3.91	1. تسعى الفنادق إلى البحث عن الموهوبين والعمل على استقطابهم وترقيتهم.
دال	.000	9.020	76.4	0.71	3.82	2. تستخدم الفنادق كل الوسائل المتاحة للإعلان عند الحاجة إلى الموهوبين للاستقطاب أكبر عدد منهم.
دال	.000	5.740	72.2	0.83	3.61	3. يتم استخدام طرق موضوعية لاختيار الأفراد تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.
دال	.000	8.489	75	0.69	3.75	4. يتم اكتشاف المواهب من خلال مجموعة من المساهمات الإبداعية (السيرة الذاتية) للمتقدمين للعمل.
دال	.000	10.093	76.8	0.65	3.84	5. تتم إجراءات استقطاب العاملين الموهوبين بكل يسر وسهولة.
دال	.000	4.978	71.6	0.91	3.58	6. تتم إجراءات استقطاب العاملين الموهوبين دون تحيز.
دال	.000	7.916	75	0.74	3.75	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (3) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات استراتيجية جذب واستقطاب المواهب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.75)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، وبأهمية نسبية (75%).

ثانياً: استراتيجية تطوير المواهب:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع استراتيجية تطوير المواهب

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	15.620	82.8	0.57	4.14	7. يتوفر في الفنادق خطط لتدريب وتطوير قدرات المواهب البشرية ورفع مستوياتهم استناداً إلى حاجات الفنادق.
دال	.000	6.136	73.2	0.84	3.66	8. تقوم إدارة الفندق بالتدريب الداخلي من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل وإخضاع جميع الموهوبين لبرنامج تدريبي.
دال	.000	3.950	68.8	0.87	3.44	9. تقوم إدارة الفندق بمشاركة الأشخاص الموهوبين إلى التدريب الخارجي في المؤسسات الفندقية الرائدة.
دال	.000	6.144	71.8	0.75	3.59	10. يتم إشراك الموهوبين بالمؤتمرات والورش التعليمية في مجال خدمات الفنادق.
دال	.000	6.129	72.4	0.79	3.62	11. يتوفر لدى إدارة الفندق بيئة تدريبية عالية الكفاءة تتميز بتكامل عناصرها واحتياجاتها.
دال	.000	9.130	76.6	0.71	3.83	12. تسعى إدارة الفندق إلى إحياء روح المنافسة بين الموهوبين.
دال	.000	7.296	74.2	0.76	3.71	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات استراتيجية تطوير المواهب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.71)، وتقع ضمن المجال (-3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجية تطوير المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية تطوير المواهب، وبأهمية نسبية (74.2%).

دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية

ثالثاً: استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

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

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	14.278	83.4	0.64	4.17	13.تعتمد إدارة الفندق على سياسات تحفيزية (مكافآت، ترقية..) متنوعة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات.
دال	.000	8.178	77.8	0.85	3.89	14.تعتمد إدارة الفندق على أسلوب الترقية من الداخل كأحد أساليب التعويضات وملء الشواغر الداخلية.
دال	.000	8.076	78.2	0.88	3.91	15.تعتمد إدارة الفندق على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها الموهوبين.
دال	.000	9.433	78.6	0.77	3.93	16.يتم مراجعة خطط التعويضات والحوافز استناداً للبيئة المنافسة.
دال	.000	8.086	77.6	0.85	3.88	17.لدى إدارة الفندق ثقافة تشجيع العاملين الموهوبين على المشاركة في إبداء آرائهم لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.
دال	.000	5.835	73	0.87	3.65	18.يتم تشجيع العاملين الموهوبين في تنظيم مهامهم لما يروونه مناسباً بشكل مباشر كنوع من المشاركة.
دال	.000	8.774	78.2	0.81	3.91	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (5) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.91)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وبأهمية نسبية (78.2%).

رابعاً: الاحتفاظ بالزبائن:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الاحتفاظ بالزبائن

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	8.118	75.8	0.76	3.79	1. يركز الفندق على الاحتفاظ بالزبائن من خلال الإجابة على استفساراتهم.
دال	.000	8.182	77.6	0.84	3.88	2. يوفر الفندق للزبون جميع المعلومات والاستفسارات التي يحتاجها.
دال	.000	4.813	70.6	0.86	3.53	3. يشجع الفندق الزبائن على تحديد احتياجاتهم بصورة مستمرة.
دال	.000	4.300	69.8	0.89	3.49	4. يحصل الفندق على الأرباح بصورة مستمرة من خلال الاحتفاظ بالزبون.
دال	.000	4.120	69.6	0.91	3.48	5. تقوم إدارة الفندق بمشاركة الزبون في عملية التقييم السنوي.
دال	.000	4.995	71	0.86	3.55	6. تحرص إدارة الفندق على بناء علاقات التعاون والثقة مع الزبون.
دال	.000	10.165	76.4	0.63	3.82	7. تركز إدارة الفندق على الزبون الذي يحقق لها أرباح عالية.
دال	.000	8.352	75.4	0.72	3.77	8. تستمتع إدارة الفندق لشاوي الزبائن من خلال تسهيل إجراءات تقديم الشكوى.
دال	.000	5.446	70.6	0.76	3.53	9. تعمل إدارة الفندق على وضع برامج تسويقية مناسبة من أجل الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة.
دال	.000	12.311	78.6	0.59	3.93	10. تقدم إدارة الفندق خدمات إضافية للزبون لغرض الاحتفاظ به وكسب ولائه.
دال	.000	6.809	73.6	0.78	3.68	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (6) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الاحتفاظ بالزبون ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.68)، وتقع ضمن المجال (-3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لمحور الاحتفاظ بالزبائن وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ الفنادق محل الدراسة تسعى للاحتفاظ بالزبائن، وبأهمية نسبية (73.6%).

اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط:

الجدول (7) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بالزبون

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759	.576	.569	.44962

الجدول (8) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بالزبون

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.189	1	16.189	80.080	.000
	Residual	11.928	59	.202		
	Total	28.117	60			

الجدول (9) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بالزبون

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.600	.290		2.064	.043
	جذب واستقطاب المواهب	.908	.101	.759	8.949	.000

يبين الجدول رقم (7) أنّ قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة بلغت (0.759)، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط مقبولة وطردية بينهما، أي أنّ استراتيجية جذب واستقطاب المواهب تسهم بدرجة جيدة في تحقيق الاحتفاظ بالزبون، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (57.6%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية جذب واستقطاب المواهب. ويبين الجدول رقم (8) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (80.08) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 59). كما يبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة B تساوي (0.759)، وبما أنها موجبة ومعنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية ومقبولة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير المواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط:

الجدول (10) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين تطوير المواهب والاحتفاظ بالزبون

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809	.654	.649	.27766

الجدول (11) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين تطوير المواهب والاحتفاظ بالزبون

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8.613	1	8.613	111.725	.000
	Residual	4.549	59	.077		
	Total	13.162	60			

الجدول (12) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين تطوير المواهب والاحتفاظ بالزبون

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.121	.179		6.249	.000
	تطوير المواهب	.662	.063	.809	10.570	.000

يبين الجدول رقم (10) أنّ قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية تطوير المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة بلغت (0.809)، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ استراتيجية تطوير المواهب تسهم بدرجة قوية في تحقيق الاحتفاظ بالزبون، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (65.4%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية تطوير المواهب. ويبين الجدول رقم (11) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (111.725) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 59). كما يبين الجدول رقم (12) أنّ قيمة B تساوي (0.809)، وبما أنها موجبة ومعنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط:

الجدول (13) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والاحتفاظ بالزبون

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857	.734	.730	.36934

الجدول (14) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والاحتفاظ بالزبون

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.238	1	22.238	163.019	.000
	Residual	8.049	59	.136		
	Total	30.287	60			

الجدول (15) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والاحتفاظ بالزبون

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.716	.239		2.999	.004
	الاحتفاظ بالمواهب	1.064	.083	.857	12.768	.000

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة بلغت (0.857)، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أن استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب تسهم بدرجة قوية في تحقيق الاحتفاظ بالزبون، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (73.4%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب. ويبين الجدول رقم (14) أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (163.019) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 59). كما يبين الجدول رقم (15) أن قيمة B تساوي (0.857)، وبما أنها موجبة ومعنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

نتائج البحث:

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

2- أظهرت النتائج أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية تطوير المواهب، وبأهمية نسبية (74.2%)، ويتجلى ذلك من خلال توفير خطط لتدريب وتطوير قدرات المواهب البشرية ورفع مستوياتهم استناداً إلى حاجات الفنادق، وإجراء تدريب داخلي من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل وإخضاع جميع الموهوبين لبرنامج تدريبي، ومشاركة الأشخاص الموهوبين إلى التدريب الخارجي في المؤسسات الفندقية الرائدة، والمؤتمرات والورش التعليمية، بالإضافة إلى إحياء روح المنافسة بين الموهوبين.

3- أظهرت النتائج أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وبأهمية نسبية (78.2%)، ويتجلى ذلك من خلال الاعتماد على سياسات تحفيزية (مكافآت، ترقية..) متنوعة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات، واعتماد أسلوب الترقية من الداخل كأحد أساليب التعويضات وملء الشواغر الداخلية، ومراجعة خطط التعويضات والحوافز استناداً للبيئة المنافسة، وتبني ثقافة تشجيع العاملين الموهوبين على المشاركة في إبداء آرائهم لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة، بالإضافة إلى تشجيعهم لتنظيم مهامهم لما يرونها مناسباً بشكل مباشر كنوع من المشاركة.

4- أظهرت النتائج أنّ الفنادق محل الدراسة تسعى إلى الاحتفاظ بالزيائن، وبأهمية نسبية (73.6%)، ويتجلى ذلك من خلال الإجابة عن استفسارات الزيائن، وتحديد احتياجاتهم بصورة مستمرة، وبناء علاقات التعاون والثقة معهم، والاستماع إلى شكاويهم، ووضع برامج تسويقية مناسبة من أجل الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة.

- 5- وجود علاقة طردية ومقبولة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (57.6%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية جذب واستقطاب المواهب.
- 6- وجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (65.4%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية تطوير المواهب.
- 7- وجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (73.4%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

مقترحات البحث:

- 1- العمل على تعزيز تطوير قدرات الأفراد الموهوبين ورفع مستوياتهم في الفنادق من خلال الاشتراك بالعديد من برامج التدريب الداخلي والخارجي، والاطلاع على أهم المستجدات في مجال تقديم الخدمات الفندقية بما يساهم في تحقيق الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة.
- 2- التأكيد على تحفيز العاملين الموهوبين (مادياً ومعنوياً)، واعتماد أساليب الترقية وتعويض الشواغر من قبل الأشخاص الذين لديهم خبرة ومهارة من العاملين لتشجيعهم على بذل المزيد من العطاء والإبداع.
- 3- الاستفادة من تجارب المؤسسات الفندقية الرائدة في مجال استخدام الكفاءات الموهوبة وتبادلها بين هذه المؤسسات من خلال البرامج المشتركة والبحث عن أفضل الشراكات المؤسسية ودعم الورش والمؤتمرات العلمية وإيلاء الاهتمام لاعتماد معايير عالمية ومعاصرة في ظل التطور في تقديم الخدمات الفندقية، بما يساهم في ابتكار خدمات جديدة تسعى من خلالها إلى الاحتفاظ بالزبائن.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- الجراح، صالح علي؛ وأبو دوله، جمال داود 2015 - أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 283-315.
- 2- حسين، وسام علي؛ ومحمد، عامر علي 2018 - دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين - أربيل العراق، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (24)، 307-328.
- 3- زناتي، أمل محسوب محمد 2020 - تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (44)، الجزء الثالث، 75-250.
- 4- صالح، أحمد علي؛ والسوداني، علي موات 2010 - إدارة الموهبة: المنظور العلمي الاستراتيجي، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد (120)، 11-42، مسقط، عمان.
- 5- طبلية، عايدة 2020 - درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (47)، العدد (4)، 414-432.
- 6- عبد اللطيف، صيتي 2020 - دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي: دراسة حالة لمؤسسة سونغلاز لولاية غارداية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (18)، العدد (3)، 129-154.
- 7- عبد الله، أنيس أحمد؛ وعلوان، محمود حسين 2018- تشخيص المؤشرات الإيجابية للاحتفاظ بالزبون: دراسة استطلاعية لآراء زبائن فندق ديوان أحد فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (42)، الجزء الثاني، 173-186.

8- العزام، زياد فيصل هلال 2013 - إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، بحث دكتوراه منشور، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

9- متعب، حامد كاظم؛ وحاجم، ستار كاظم 2013 - دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (2)، 278-250.

10- المصري، نضال؛ والآغا، محمد 2015 - إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، المجلد (13)، العدد (4)، قطر.

ثانياً: المراجع العربية باللغة الانكليزية:

- 1 -Al-Jarrah, Saleh Ali; and Abu Dawla, Jamal Daoud 2015 - The Impact of Applying Talent Management Strategies in Enhancing the Organizational Affiliation of Faculty Members in Public Jordanian Universities, The Jordanian Journal of Business Administration, Volume (11), Issue (2), 315-283.
- 2 -Hussein, Wissam Ali; and Muhammad, Amer Ali 2018 - The Role of Human Talent Management Operations in Enhancing Organizational Creativity: A Exploratory Study at Salah al-Din University - Erbil Iraq, Journal of the University College of Heritage, Issue (24), 307-328.
- 3- Zanati, Amal Mahsoub Muhammad 2020 - Developing talent management in STEM schools in Egypt in the light of strategic leadership: a future vision, Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University, No. (44), Part Three, 75-250.
- 4 -Saleh, Ahmed Ali; Al-Sudani, Ali Mawat 2010 - Talent Management: The Strategic Scientific Perspective, Administrative Journal, Institute of Public Administration, Issue (120), 11-42, Muscat, Oman.
- 5 -Tabliya, Aida 2020 - The degree of application of leadership talent management strategies in the Jordanian Ministry of Education from the point of view of government school principals in the University District, Journal of Educational Sciences Studies, Volume (47), Issue (4), 414-432.
- 6- Abdellatif, Siti 2020 - The Role of Talent Management in Improving Organizational Creativity: A Case Study of the Sunglas Foundation of the State of Gardaia, Journal of Economic Studies, Volume (18), No. (3), 129-154.
- 7 -Abdullah, Anis Ahmed; Alwan, Mahmoud Hussein 2018 - Diagnosing positive indicators of customer retention: a survey of the opinions of customers of Diwan Hotel, a first-class hotel in the city of Baghdad, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (2), Issue (42), Part Two, 173-186.
- 8 -Al-Azzam, Ziyad Faisal Hilal 2013 - Talent Management in the Twenty-First Century: Theory and Application, PhD research

published, College of Finance and Business, International Islamic University of Sciences, Amman, Jordan.

9 -Miteb, Hamed Kazem; And Hajim, Sattar Kazem 2013 - The role of the dimensions of talent management in supporting creativity in educational organizations: an analytical study of the opinions of a sample of faculty members at the University of Al-Qadisiyah, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (15), Issue (2), 250-278.

10- Al-Masry, Nidal; And Al-Agha, Muhammad 2015 - Human talent management in Palestinian universities: a strategic development proposal, Imran Journal of Social and Human Sciences, Arab Center for Research and Policy Studies, Volume (13), Issue (4), Qatar.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ascarza, Eva, & Neslin, & ScottA, & Netzer, & Oded, & Anderson, Zachery, & Fader, Peters, & Gupta, Sunil, & Hardie, Bruce G. S., & Lemmens, Aurélie, & Libai, Barak, & Neal, David, & Provost, Foster, & Schrif, Rom 2017- In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management: Review, Key Issues, and Future Directions, Triennial Invitational Choice Symposium, University of Albert, 1-17.
- 2- Bicham, Terry 2016 - Talent Management Handbook. U.S.A: The Association for Talent Development.
- 3- Boakye, Emmanuel osel 2011- Customer Retention, Working paper of Management, Marketing and Logistics, University of Ghana, 1-41.
- 4- Collings, David, Mellahi, Kamel and Cascio, Wayne 2017 - The Oxford Handbook Talent Management. U.K: Oxford University Press.
- 5- Elnakhala, Mohammad Othman 2013 - The Availability of Talent Management Components from Employees Perspectives Al-Aqsa voice Radio Station Case Study, Thesis Submitted as Partial Fulfillment of the Requirement for the Master Degree in Business Administration, Islamic University of Gaza.
- 6- Hitu, Baroda, Satyawana 2018 - Impact of Talent Management Practices on Employees' Performance in Private Sector Bank. International Journal of Management, Vol.9, No.1, 16-21.
- 7- Odunlami, Ibojo Bolanle 2015- Impact of Customer Satisfaction on Customer Retention: A Case Study of a Reputable Bank in Oyo, Oyo State. Nigeria, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 3, Issue 2, 42-53.
- 8- Yilmaz, Kemal Ozkan, & Ferman, Murat, 2017- An Applied Study on The Customer Retention Dynamics of Organized Ready-To-Wear Textiles Retailers in Real and Virtual Markets in Turkey, Journal of Management, Marketing and Logistics, V.4, ISS.4, 366-383.

