

أثر إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات (بالتطبيق على فنادق فئة الأربعة والخمس نجوم في مدينة شرم الشيخ)

فاطمة محمد عبدالعال ، أحمد محمد حسنين ، محمد عبدالوهاب حامد حسن
كلية السياحة والفنادق ، جامعة حلوان

المستخلص

فمفهوم إدارة المواهب وفقاً لـ (Stockley et al. (2017) "هو عبارة عن نهج مدروس تتخذه الفنادق لجذب الأشخاص ذوي الكفاءة و القدرات و الخبرة وتقوم بالأحتفاظ بهم وتحفزهم وتطويرهم لتلبية الأحتياجات الحالية والمستقبلية". أن إدارة المواهب في الفنادق تضخ قدرات يصعب على المنافسين تكرارها فضلاً عن أنه أصبح ينظر لمواهب العاملين على أنها من أصول وممتلكات أي منشأة فندقية؛ وأن الأهتمام بها ورعايتها يلعب دوراً فعالاً في تحسين أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات. تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في الفنادق في قسم الأغذية والمشروبات بالتطبيق على فنادق فئة الأربعة والخمس نجوم في مدينة شرم الشيخ. لذا ركزت الدراسة الحالية على إلقاء الضوء على أهمية ممارسة إدارة المواهب بالفنادق على تحسين أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات. حيث كان من الصعب للغاية أخذ عينة من كل فنادق الأربعة والخمس نجوم في شرم الشيخ لأنها ستكون تعزير من حيث التكلفة والوقت وإمكانية الوصول. ومن ثم فإن الفنادق التي تم التحقيق فيها بمدينة شرم الشيخ كان عددهم (14) منهم (5) فئة الخمس نجوم و(9) فئة الأربعة نجوم. حيث تم توزيع (350) إستمارة إستبيان على العاملين في الفنادق بمدينة شرم الشيخ وبلغ عدد الأستمارات الصالحة للتحليل (300) إستمارة حيث كان معدل الاستجابة (85.7%) وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss version (25). حيث تم توزيع الإستبيان في الفترة من شهر أغسطس 2021 إلى شهر ديسمبر 2021 وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إلتطابعات العاملين نحو هذا البعد كانت إيجابية بشكل عام وتوصى الدراسة أن تولي الفنادق إهتماماً أكبر بإدارة المواهب وعناصرها من خلال إدراك الأهمية الأستراتيجية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب بشكل جيد ، وتطوير مواهب العاملين في الفندق.

الكلمات الدالة: إدارة المواهب، أداء العاملين، الأغذية والمشروبات.

المقدمة

وأشارت هاجر & أحلام (2019) إلى أهمية الدور الرائد لأدارة المواهب والأستثمار فيها لتحقيق التميز في مجال الضيافة كونها عنصراً حيوياً يسهم في تحقيق الأداء العالي داخل المنشآت الفندقية في قسم الأغذية والمشروبات. وقد أضاف Lewis et al.(2016) أن الموهبة هي قيمة نادرة يصعب تقليدها ولكن لها خصائص محددة وليست واضحة دائماً، فهي "عبارة عن مجموعة من الخبرات والمعرفة والمهارات والمواقف التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة لذلك يجب على الإدارة الأحتفاظ بالأختيارات وتطوير العاملين". ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها "اتجاه جديد لكثير من الفنادق"، من هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية أن إدارة المواهب واحدة من أفضل الممارسات التي يمكن الأعتتماد عليها في البقاء في الصدارة والحفاظ على قدرة العاملين التنافسية في الأغذية والمشروبات. كما تلعب إدارة المواهب دوراً فعالاً في الفندق ونجاحه ، وكثيراً من مديري وقادة الفنادق الآن يعي (يدرك) أهمية العاملين الموهوبين في نجاح الفندق وخاصة في قسم الأغذية والمشروبات ، كما أصبحت إدارة المواهب ذات أولوية في صناعة الضيافة في جميع أنحاء العالم؛

ومن بين أبحاث إدارة المواهب التي يتم إجراؤها في مختلف القطاعات، بما في ذلك سوق العمل الضيق والمنافسة الشديدة والمتنوعة فتصبح ممارسات إدارة المواهب أكثر أهمية. تختلف مؤشرات التحفيز لدى العاملين في قطاع الضيافة وتحديداً العاملين في الأغذية والمشروبات (2014) (Lomaire et al.,).

وفقاً لـ Woods et al. (2015) تعتمد إدارة الأغذية والمشروبات على الأشخاص الموهوبين والذين يمتلكون المهارات الخاصة فيجب على الفنادق جذب وتطوير وكذلك الاحتفاظ بهؤلاء العاملين، فلذلك تعتمد الفنادق على إدارة المواهب للعاملين بها كأحد متطلبات نجاحها وذلك من خلال جذب وتطوير المواهب والعمل على رفع كفاءتهم لذا يعتبر العاملين الموهوبين من الأصول الثابتة لأي فندق وسبب رئيسي لنجاح الفنادق فإن مساعدة العاملين على تطوير حياتهم المهنية وتحسين رضائهم الوظيفي هي وسيلة فعالة لجذب العاملين المؤهلين والاحتفاظ بهم وتمثل عملية التدريب والتطوير رغبة الفنادق في بذل الجهود بغرض رفع مستوى المعرفة ومهارات المديرين العاملين والقدرة على التصرف، وذلك من أجل تحسين ورفع الأداء الوظيفي الحالي والمستقبلي، ومع ذلك فإن التفرقة بين التطوير والتدريب أمراً ضرورياً في بعض الأحيان، فالتدريب يزود العاملين بمعارف ومهارات خاصة وضرورية لوظيفتهم الحالية ويركز التطوير على تشجيع قدرة المدير على تحمل مسؤوليات إضافية بنجاح وزيادة قدراته للنمو المستمر والتقدم والترقي داخل الفندق.

أكد (2015) Bolino et al. أن مساعدة العاملين على تطوير المهن الخاصة بهم وتحسين رضائهم تعتبر وسيلة جيدة لتطوير أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات، وفي الوقت الحاضر تعمل الفنادق باعتبارها عوامل تمكينية في نظام إدارة الحياة الوظيفية، حيث أن الإدارة الفندقية الفعالة يمكن أن تساهم في تطوير الكفاءة الوظيفية للعاملين. وتحسين رضائهم الوظيفي. ومن الممكن القول أن ممارسات إدارة المواهب يمكن أن تساعد في تلبية تلك الاحتياجات التي تزيد الرضا الوظيفي للعاملين إذا وجد الموظف وظيفة مناسبة له. أضاف (2016) Feldman et al. أن المواهب والاحتياجات والمواقف؛ ثم الضغط العالي الناجم عن المتطلبات النفسية لها سيُشعر هؤلاء العاملين بدرجة أقل. تلك المدخلات النفسية تجعل العاملين أكثر إرهاقاً، وغير سعداء عموماً، ويميلون لتغيير العمل. وفقاً لمسح العاملين في قطاع الأغذية والمشروبات يعتقد أن الأسباب الرئيسية لتوترهم وهي: عدم وجود ردود فعل على أدائهم في العمل من رؤسائهم، يتم التقليل من قيمتهم، الدعم الإداري غير كافٍ بالإضافة إلى نقص التدريب المناسب أيضاً وعدم المشاركة في صنع القرار فجميعها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المواهب؛ قد تكون ممارسات إدارة المواهب المناسبة حلاً لتطوير أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات. وقد عرف (2018) Barron et al. المهوبة على أنها: "عبارة عن توظيف من لديهم قدرة عالية للمساعدة في تقدم الفندق بشكل كبير خلال فترة زمنية محددة".

مشكلة البحث

تدور حول أن هناك حاجة لدى الفنادق لتطوير أداء العاملين بقسم الأغذية والمشروبات، وتعتبر هي واحدة من أهم القضايا التي تواجه فنادق فئة الأربعة والخمس نجوم اليوم هو كيفية تطوير أداء العاملين وقد تم استخدام إدارة المواهب كوسيلة جديدة للمساعدة في تطوير الأداء، لأن لديها القدرة على تطوير هذا الأداء وكذلك الاحتفاظ بالعاملين. وفي ظل الظروف الحالية وظهور العديد من الفنادق التي تتميز عن بعضها في كثرة المغريات والخدمات والتسهيلات التي تقدم للعلاء، كانت الحاجة إلى إبراز أهمية ممارسات إدارة المواهب التي تعمل على تطوير أداء العاملين وتنمية الموهوبين وذلك من أجل مواجهة المنافسين و الأرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة. وتم اكتشاف هذه المشكلة من خلال بعض المقابلات التي أجرائها مع المديرين ومساعدى المديرين في الأغذية والمشروبات والموارد البشرية. وأشارت هاجر&أحلام (2019) إلى أهمية الدور الرائد لإدارة المواهب والاستثمار فيها لتحقيق التميز في مجال الضيافة كونها عنصراً حيوياً يسهم في

تحقيقاً للأداء العالي داخل المنشآت الفندقية , بينما أشار الزبدي (2016) إلى ان تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية تؤدي إلى تشجيع عمليات الابتكار والتطوير المستمر بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للفندق. ولحدثة موضوع إدارة المواهب البشرية واهميته في الفنادق , جاءت هذه الدراسة لقياس علاقة إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات كدراسة حالة , وتركز هذه الدراسة على قياس مدى فاعلية إدارة امواهب في تطوير أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات بالتطبيق على فنادق فئة الخمس والأربعة نجوم.

فروض الدراسة

في ضوء خلفيات المشكلة بجوانبها المختلفة والتساؤلات والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها يمكن طرح الفروض التالي :-

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تطوير أداء العاملين بقسم الأغذية والمشروبات.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين.

الأطار النظري

إدارة المواهب

ذكر (Horvathova et al. (2014) يمكن لأي شخص أن يكون قادرًا على التأثير في تحقيق أهداف الفندق سواء بالإيجاب أو بالسلب. وقد أضاف (Lewis et al.(2016) أن الموهبة هي قيمة نادرة يصعب تقليدها ولكن لها خصائص محددة وليست واضحة دائماً, فهي عبارة عن مجموعة من الخبرات والمعرفة والمهارات والمواقف التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة لذلك يجب على الإدارة الاحتفاظ بالاختيارات وتطوير العاملين. ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها اتجاه جديد لكثير من الفنادق, من هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية أن إدارة المواهب واحدة من أفضل الممارسات التي يمكن الاعتماد عليها في البقاء في الصدارة والحفاظ على قدرة العاملين التنافسية. كما تلعب إدارة المواهب دورًا فعالاً في الفندق ونجاحه, وكثيراً من مديري وقادة الفنادق الآن يعي (يدرك) أهمية العاملين الموهوبين في نجاح الفندق , كما أصبحت إدارة المواهب ذات أولوية في صناعة الضيافة في جميع أنحاء العالم؛ ومن بين أبحاث إدارة المواهب التي يتم إجراؤها في مختلف القطاعات، بما في ذلك سوق العمل الضيق والمنافسة الشديدة والمتنوعة فتصبح ممارسات إدارة المواهب أكثر أهمية .

مفهوم إدارة المواهب

اعتبر (kiewicz et al. (2013) إدارة المواهب على أنها عملية التأكد من أن الفندق يوظف العاملين المناسبين في المناصب المناسبة. ذكر (Meyer et al.(2014) أن إدارة المواهب هي مزيج من ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتطوير الوظيفي. أن إدارة المواهب هي عملية جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم، تشير الدلائل إلى أن إدارة المواهب هي المفتاح لخلق مناخ عمل يغذى العاملين لتقديم أفضل مواهبهم (Creelman et al.,2014) .

ذكر (Lewis et al. (2015) أن إدارة المواهب هي مجموعة من الأنشطة التنظيمية, والتي تشمل اختيار العاملين الموهوبين وتوظيفهم وتحفيزهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف الفندق الحالية والمستقبلية . تتطلب إدارة المواهب وجهة نظر منهجية تدعو إلى تفاعل ديناميكي بين العديد من الوظائف والعمليات (Kenham,2017).

أهمية إدارة المواهب

أهمية إدارة المواهب بشكل عام: كما ذكر (Barney (2014) بأنها ليست مجرد مصطلح أساسي بسيط للموارد البشرية سيصادف المرء, كما أنها ملتزمة بتوظيف وإدارة وتطوير وإستبقاء العاملين الأكثر موهبة والممتازين في العمل . تلعب إدارة المواهب دورًا مهمًا في إستراتيجية العمل لأنها تدير أحد الأصول المهمة ألا وهو العاملين , لهذا السبب يجب بذل الجهود لإدارة العاملين بشكل فعال

لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاحتفاظ بهم. كما ذكر (Jackso, 2019) أهمية إدارة المواهب للفنادق والأفراد، في حين أنها تشارك في ممارسات مختلفة تجعلها ذات أهمية عالية للفندق وهذه العوامل هي كما يلي: تحديد العاملين الموهوبين والأدوار المرتبطة بهم وهو أمر مهم استراتيجياً لتطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية، العثور على أفضل العاملين في الفندق الذين لديهم القدرة على تطوير مهاراتهم، الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين لمواجهة الطلب الاستراتيجي المستقبلي، تلقي التغذية الراجعة لضمان تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للفندق، تعيين الأفراد المؤهلين في المناصب الرئيسية في الفنادق لتحقيق الأهداف الموضوعية. مما يسمح لهم بالعمل في اتجاه تحقيق أهداف الفندق؛ مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء وأداء الأعمال وارتفاع رضا العملاء أيضاً. توجد العديد من فوائد إدارة المواهب البشرية والتي تؤثر على ربحية ونجاح الفنادق وقوة العلامة التجارية للفندق ولعل من أهم هذه الفوائد هي: قوة العمل، تحسين تنظيم الأداء، الاحتفاظ بالعمالة الماهرة، تحسين الإنتاجية، تحسين جودة الخدمة والابتكار، رضا العملاء وايضا خفض عدد العاملين، معدلات الدوران، الرضا والالتزام (Filippo, 2018).

الخطوات الرئيسية في اجراء التقييمات للعاملين

ذكر (Boella 2014) أن هناك خطوات رئيسية في اجراء التقييمات بشكل صحيح وهما الحصول على وصف وظيفي حديث مقارنة أداء الشخص مع الوصف الوظيفي والأهداف، التواصل ومناقشة المشرف والمرؤوس فيما يتعلق بأدائه، تسجيل اراء كلاً من المشرف والمرؤوس. كما أضاف (Deaaler, 2014) خمس خطوات يجب اتباعها لإنشاء نظام تقييم الأداء، وهي على النحو الآتي:

- 1- إنشاء نموذج التقييم: يجب تطوير نموذج تقييم قياسي بشكل منصف ومستمر وموضوعي لحماية مصالح العاملين، بالإضافة إلى حماية ممارسات الفندق من المساءلة القانونية.
- 2- تحديد مقاييس الأداء: وهي المعايير التي يجب مراعاتها عند عمل تقييم الأداء الوظيفي.
- 3- وضع أسس توجيهية بالأعتماد على النتائج: بعد التقييم يجب تقديم الملاحظات للعاملين، ومن الأفضل وضع أسس لكيفية الحصول عليها وتقديمها للعاملين.
- 4- تحديد إجراءات الضبط وإنهاء الخدمة: يجب تحديد الإجراءات التي سيتم إتخاذها في حال إستمرار العاملين في العمل بأداء ضعيف، حيث يجب التعامل مع هذه الحالة بشكل جيد والالتزام بالإجراءات القانونية.
- 5- وضع جدول للتقييم: يجب تحديد مواعيد اجراء تقييم الأداء بحسب الأوقات المناسبة للفندق.

التحديات التي تعيق تحقيق نجاح إدارة المواهب

وقال (Davis 2013) يوجد عدد التحديات من التي تواجه نجاح إدارة المواهب يمكن تقسيمها على النحو التالي:

1. تحديات تتعلق بالمواهب: ندرة فئة الموهوبين من العاملين ومن لديهم قدرات خاصة.
2. تحديات تتعلق بشخصية الموهوب: تختلف شخصية الموهوبين عن شخصية الأفراد الآخرين من الناحية النفسية والاجتماعية والعلاقات الوظيفية فهي كالآتي: من الناحية النفسية كالمسؤوليات والمهام الصعبة التي يتحملونها و نظراً لقدرات الموهوبين غالباً ما يسند إليه الكثير من المهام الصعبة والخطيرة التي لا يستطيع العاديون إنجازها؛ من الناحية الاجتماعية إختلاف طريقة تفكير الموهوب عن الآخرين حيث يتوجب على مدير الموهوب أن يكون مستعداً للتعامل مع المفاجآت في الحديث والفعل أو التوقعات غير التقليدية؛ من ناحية العلاقات الوظيفية سرعة ترك الموهوبين للعمل نتيجة عدم الأيفاء بمتطلباتهم أو تقديم عروض أفضل في أماكن أخرى.
3. تحديات تتعلق بالفنادق: بتوجد العديد من التحديات التي تتعلق بالفنادق التي تعيق نجاح إدارة المواهب لعل من أهمها صعوبة التوفيق بين حاجات الأفراد وأهداف الفندق وقلة وجود التعاون بين الإدارات المختلفة، زيادة التكاليف الناتجة عن إستقطاب وتكوين وإطلاق المواهب في الفنادق، معظم الفنادق ليس لديها البرامج الرسمية اللازمة لتلبية احتياجات الموهوبين، افتقار القيادة إلى دعم

الموهبة وضعف الممارسات القيادية التي تسعى للتغيير، إفتقار بعض المديرين إلى المهارات والإلتزام بتطوير رأس المال البشري، وجود مقاومة من البعض لعمليات التقييم التي تركز على المواهب، صعوبة التوفيق بين إستراتيجية الفنادق وإستراتيجية إدارة المواهب، وجود بعض الأفراد غير المناسبين في المناصب العليا.

العلاقة بين إدارة المواهب وأداء العاملين

نظراً لوجود ندرة في الدراسات الخاصة بصناعة الضيافة التي تقيس العلاقة بين إدارة المواهب و أداء العاملين فقد تم فتم بعض الدراسات الخاصة بقطاعات أخرى ولكن لها علاقة بعنوان وموضوع البحث .

اثبتت بعض الدراسات الخاصة بإدارة المواهب بوجود تأثير إيجابي على أداء العاملين ومنهم الآتي : وهو ما أكدته (Sopiah et al. (2020 في دراستهم بعنوان هل تؤثر إدارة المواهب على أداء الموظف ؟ تهدف الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدارة المواهب والمشاركة في العمل وأثرها على أداء الممرضات في إندونيسيا. أكدت الدراسة أن أداء الممرضة ، سواء في المستشفيات الحكومية أو الخاصة، يصنف على أنه جيد، ويتم تصنيف إدارة المواهب أيضاً على أنها عالية. أكدت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف. بالإضافة إلى ذلك، تقترح هذه الدراسة على الدور المهم لإدارة المواهب والمشاركة في العمل لأداء الممرضات. تقاس إدارة المواهب من خلال تنمية المواهب، الاعتراف بثقافة المواهب والسياسات ودعم القيادة. تشير نتائج البحث على أن إدارة المواهب قد تم تقديمها بشكل مناسب للممرضات في إندونيسيا. الموظفون (الممرضات) يعتقدون أن المستشفيات التي يعملون فيها تولي اهتماماً لمستقبل حياتهم المهنية. أكدت الدراسة أن إدارة المواهب تؤثر تأثير إيجابي على أداء الموظف. ذكر (Onwuka et al.(2015 في دراستهم بعنوان العلاقة بين إدارة المواهب وأداء العاملين في القطاع العام النيجيري . تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء العاملين في شركات القطاع العام المختارة في ولاية دلتا ، نيجيريا. لخصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وتأثير إيجابي بين إدارة المواهب وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص المختارة. قدمت التوصيات فيما يلي؛ يجب على تلك المنظمة مواءمة نظام إدارة المواهب لديها لتلبية متطلبات أعمالها. وجدت الدراسة أن القدرات المطلوبة لاحتضان التغيير في مؤسسات القطاع العام غير جيدة وأن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام تحتاج إلى أن تكون ماهرة من حيث مواهبهم لأن المواهب المدارة بشكل جيد تزيد من الأداء التنظيمي التي ذكرت أن إدارة المواهب هي نهج واعي ومدروس تتخذه المنشأة

منهجية الدراسة

أعتمدت الدراسة على منهج المسح الوصفي بالعينة العشوائية للعاملين بالفنادق بفنادق" الخمس والأربعة نجوم" بمدينة شرم الشيخ وعددها 14 فندقاً.

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة: يتضح من نتائج التحليل الأحصائي في الجدول(2) أن معظم أفراد العينة 79.7% كانوا من الذكور وعددهم 239 عامل، وهذا قد يرجع إلى طبيعة العمل في الفنادق. بينما بلغ عدد الإناث 61 فقط بنسبة 20.3 %، وقد يرجع انخفاض نسبة الإناث في عينة الدراسة إلى الأسباب التي ذكرها مقابلة (2000) والمتعلقة بطبيعة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تمنع الإناث من العمل لساعات طويلة، كما أن ساعات العمل الليلي في الفنادق تتوافر فيها فرصة للأختلاط وتقديم المشروبات الكحولية التي تخالف التعاليم الدينية والتقاليد المجتمعية، إضافة إلى إزدواجية دور المرأة نتيجة إرتباطها بأسرتها ومجتمعها، وكذلك تفضيل الرجال على الإناث في بعض الوظائف، بالإضافة إلى عدم وجود توصيف وظيفي واضح أو فرص للتقدم، وعدم إنتظام ساعات العمل وما يتطلبه العمل من جهد متواصل.

جدول (1) نتائج التحليل الأحصائي

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
79.7	239	ذكر	النوع
20.3	61	انثى	
12.7	38	أقل من 20 عام	العمر
50.3	151	من 20 إلى أقل من 40 عام	
37.3	111	40 عام فأكثر	
10.3	31	مؤهل متوسط	المؤهل الدراسي
63.7	191	مؤهل عالي	
19.7	59	دبلومة	
5.7	17	ماجستير	
0.7	2	دكتوراه	
47.3	142	أعزب	الحالة الاجتماعية
38.4	115	متزوج	
14.3	43	أخرى	
69.0	207	أغذية ومشروبات	
11.0	30	الموارد البشرية	
%21	63	أخرى	
5.7	17	مدير	المسمى الوظيفي
43.0	129	مساعد مدير	
51.3	154	أخرى	
26.0	78	أقل من 6 شهور	عدد سنوات الخبرة
17.3	52	6 شهور إلي أقل عام	
34.3	103	عام إلي أقل من 3 سنوات	
22.3	67	3 سنوات فأكثر	

عينة الدراسة : حيث تم توزيع (350) إستمارة إستبيان على العاملين في الفنادق بمدينة شرم الشيخ وبلغ عدد الأستمارات الصالحة للتحليل (300) إستمارة حيث كان معدل الاستجابة (85.7%) وتم إستخدام برنامج التحليل الأحصائي (Spss version (25) . حيث تم توزيع الاستبيان في الفترة من شهر اغسطس 2021 إلى شهر ديسمبر 2021.

جدول (2) يوضح هذا الجدول الفنادق التي تم توزيع الأستبيان على بعض العاملين بها .

النسبة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات الموزعة على العاملين	اسم الفندق	السلسلة	درجة الفندق
6,7%	20	25	رويال سافوى شرم الشيخ		5 نجوم
7,3%	22	25	ريكسوس سيحييت	ريكسوس	5 نجوم
7%	21	25	فندق حياة ريجينسي شرم الشيخ	حياة ريجينسي	5 نجوم
7,7%	23	25	كونكورد السلام شرم الشيخ	كونكورد	5 نجوم
7,3%	22	25	كورال سى ووتر وورلد شرم الشيخ		5 نجوم
7,7%	23	25	شيراتون شرم الشيخ	شيراتون	4 نجوم
5.6%	17	25	فندق سيرين جراند		4 نجوم
8%	24	25	ايبورتيل بالاس شرم الشيخ		4 نجوم
7%	21	25	فندق ليدو شام		4 نجوم
6,7%	20	25	فندق مارينا شرم		4 نجوم
7,3%	22	25	مياتون تيران		4 نجوم
7,7%	23	25	فندق و سبا يل ميركاتو		4 نجوم
7,3%	22	25	فندق ليدو شام		4 نجوم
6,7%	20	25	فندق نعمة بلو		4 نجوم
100%	300	350			

أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على أداة الجمع وإستمارة للعاملين بفنادق العينة : تم الأعتامد في جمع البيانات على الأستبيان، وهذا بالأستعانة بالدراسات السابقة(2017) Abd El-Rehim Samir & Nasr (2014) Adel ، حيث تم تصميمه بطريقة مبسطة، احتوى على أسئلة سهلة وواضحة مع إدخال بعض التعديلات في الفقرات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل تحليل النتائج. احتوى الأستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للعينة المراد دراستها، وتعريفهم في إطار علمي بأن موضوع الدراسة يتعلق بعلاقة فاعلية إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على قسم الأغذية والمشروبات. استمارة الأستبيان وزعت على العاملين والمديرين بفنادق فئة "الخمس والأربعة نجوم" بمدينة شرم الشيخ وتم تصميمه عن طريق الرجوع للدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة وتضمنت الأستمارة في صورتها المبدئية البيانات الديموغرافية الأولية وتشمل(اسم الفندق، نوع الفندق، الجنس، فئات العمر، المستوى التعليمي)؛ خصائص الفندق؛ إدارة المواهب وتقييم الأداء. حيث تم تنوع طرق جمع وتحليل البيانات لتشمل إستمارات إستقصاء ، مقابلات شخصية ، حيث تم توزيع (350) إستمارة على العاملين في (20) فندقاً في مدينة شرم الشيخ مقسمين كالآتي (12) فندقاً من فئة الأربعة نجوم و(8) فنادق من فئة الخمس نجوم وبلغ عدد الأستمارات الصالحة للتحليل (300) استمارة وتم إستخدام برنامج التحليل الأحصائي (25) Spss version . تم إستخدام نموذج الأستبيان لقياس مدى فاعلية إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات ،وقد وضع بواسطة (2014) Adel وقد تضمن أسئلة الأستبيان ثلاثة أجزاء الجزء الأول لقياس جذب وتوظيف المواهب ، الجزء الثاني الأحتفاظ بالمواهب، الجزء الثالث فاعلية إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين.

صدق وثبات أداة الدراسة

بعد الأنتهاء من تطوير الأستقصاء إعتماًداً على الدراسات السابقة (2017) Abd El-Rehim Samir & Nasr (2014) Adel وتصميمها في صورتها المبدئية، ومن أجل إختبار صدق وثبات أداة الدراسة، أي التأكد من أنها سوف تقيس ما صممت لقياسه، ووضوح فقراتها حتي تكون مفهومه لكل من سيستخدمها، فقد تم إختبار الإستبانة على النحو التالي:

صدق مقياس الدراسة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، فقد تم عرضها على مجموعه من المحكمين الأكاديميين، وقد أوصى المحكمون بإجراء بعض التعديلات الشكلية والموضوعية على بعض الفقرات، كما تم إعادة صياغة وبناء بعض الفقرات، وحذف بعضها الأخر. وقد تم الأخذ بالملاحظات والإقتراحات بعد مناقشة ذلك مع السادة المشرفين ليسهل على المشاركين تكوين إجابة واضحة ودقيقة علي فقرات الإستبانة.

ثبات مقياس الدراسة

تم أستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات بالأتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، حيث يستخدم هذا المعامل لقياس نسبة التباين ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الأستبانة، بحيث إنها تشكل مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يعزز من قدرتها في إعطاء نتائج لردود المستجيبين تجاه فقرات الأستبانة، وعادة ما تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح كلما كان ذلك مؤشر جيد علي قوة التماسك الداخلي للمقياس والعكس صحيح.

الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

1. النسبة المئوية والتكرارات لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ومعرفة نسب إجاباتهم على الأستقصاء،
2. الوسط الحسابي؛ لترتيب إجابات أفراد العينة علي أسئلة الاستقصاء،
3. الانحراف المعياري؛ لقياس مدى الإنحراف عن قيمة الوسط الحسابي،

4. تحليل الأنداد الخطي البسيط ، لتحديد أثر الاستراتيجيات المستخدمة، ممارسات إدارة المواهب على تطوير أداء العاملين.
جدول (3) إدارة المواهب وتقييم الأداء

معامل الثقة الفا كرونباخ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة المواهب وتقييم الأداء
0.941			1-جذب وتوظيف المواهب
			1. يمتلك الفندق استراتيجية محددة وواضحة لجذب العاملين الموهوبين.
			2. يعمل الفندق على محاولة جذب العاملين الموهوبين من الفنادق المنافسة .
			3. تهتم الإدارة العليا للفندق بإيجاد وجذب العاملين الموهوبين سواء من داخل الفندق أو من خارجه.
0.89	3.93	4. يعمل الفندق على تحديد الفجوة بين مستوى العاملين الحاليين وكفاءة المتقدمين الجدد..	
0.906			2-الإحتفاظ بالمواهب
			1. يتجنب الفندق أن يتحمل الموظف إجهاد وضغط عمل أكثر من قدراته.
			2. يتم تدريب المديرين لأختيار وتحديد وتوجيه وتدريب ومكافاة وبقاء العاملين لديهم.
			3. توفير أجر هادف مميز لذوي الأداء العالي من خلال أجر ثابت ومتغير.
			4. يهدف الفندق إلى وضع العاملين الموهوبين في الوظائف المناسبة .
			5. يوفر الفندق للعاملين الموهوبين خطة مكتوبة لمسارهم الوظيفي داخل الفندق .
			6. يقوم الفندق بمكافاة العاملين الموهوبين أصحاب الأداء المتميز.
			7 . يوفر الفندق بيئة تجعل العاملين متحمسون للذهاب للعمل
1.40			3. فاعلية إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين
			1. تتكيف العاملين من خلال توفير الدورات لهم وكيفة خدمة العملاء لزيادة خبراتهم.
1.44	3.83	2.تدريب العاملين على كيفية حل مشاكل العملاء لرفع اسم الفندق وتقويته في السوق	

0.859	0.96	2.92	3. تحفيز العاملين لتوليد الافكار الابتكارية لزيادة الانتاجية وتقليل التكلفة
	1.16	4.59	4. تحديد أهداف شهرية للحفاظ على المنافسة المستمرة.
	0.67	4.19	5. يحتوى الفندق على برامج التعلم والتطوير لأصحاب المواهب.
	0.94	3.80	6. يقوم الفندق بأعداد وتدريب العاملين الموهوبين الصغار وتأهيلهم بشكل جيد لشغل المناصب القيادية.
	0.81	2.89	7. تتقرب العاملين من خلال توفير الدورات لهم وكيفية خدمة العملاء لزيادة خبراتهم.
	1.06	2.82	8. تدريب العاملين على فن التعامل مع العملاء وحل مشاكلهم وكسب رضا العملاء
	1.00	3.61	المتوسط العام

بين الجدول رقم (4) في الجزء الأول الخاصة بجذب وتوظيف المواهب أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال الأول، وهو يمتلك الفندق استراتيجيات محددة وواضحة لجذب العاملين الموهوبين بمتوسط حسابي (3.93)، ويليهما السؤال الثالث " توفير القدر الملائم من الدورات التدريبية المتخصصة للعاملين الموهوبين لرفع كفاءتهم." بمتوسط حسابي (3.13)، في حين كان أدنى متوسط حسابي (2.99) للسؤال الثاني وهي " يعمل الفندق على محاولة جذب العاملين الموهوبين من منافسيها " ، في حين ترواحت الإنحرافات المعيارية من (1.29) إلي (0.80) وهو متوسط نسبي، ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من التوافق والانسجام بين إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد، وعلى الجانب الآخر فقد كان معامل الثقة للأسئلة في تمثيلها لبعدها جذب وتوظيف المواهب يساوي 94.1%. وقد أضاف Grobler et al.(2013) أن التوظيف هو الدافع الذي يقرره الفندق في تحديد الأشخاص الموهوبين الذين يمكن أن يستثمروا في مواردهم لتقليل مخاطر التوظيف وتولى معظم الفنادق اهتماماً خاصاً لوصف الوظيفة عندما يتعلق الأمر باختيار نقطة جديدة للتركيز على مهبة المتقدمين وخصائصهم . ذكر Samuel (2017) بوجود مجموعه من الأهداف لعملية الاستقطاب وتتلخص في الآتي: توفير مجموعة من المرشحين لشغل الوظائف بأقل تكلفة، تقليل عدد المرشحين غير المؤهلين، زيادة استقرار العمالة، الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين، تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب، زيادة الفاعلية لدي الفرد والفندق.

بين الجدول في الجزء الثاني الخاصة بالاحتفاظ بالمواهب , وقد حصل السؤال الثاني "يتم تدريب المديرين لإختيار وتحديد وتوجيه وتدريب ومكافأة وبقاء العاملين لديهم" علي أعلى متوسط حسابي (4.61)، في حين حصل السؤال الأخير " يوفر الفندق بيئة تجعل العاملين متحمسون للذهاب للعمل" علي أقل قيمة متوسط حسابي (2.54) بانحراف معياري (0.73). وعلى الجانب الآخر فقد كان معامل الثقة لفقرات بعد الإحتفاظ بالمواهب يساوي 90.6%. وقد ذكر Phillips et al . (2014) (أن العاملون الموهوبون مثل (الضفادع في بركة المياة) يمكنهم القفز إلى الخارج متى شاءوا أيضاً، لذلك يقومون موظفي إدارة المواهب بالتركيز على القوى العاملة للبقاء في الفندق في محاولة لإستمرارهم في الفندق. كما أضاف (Namusonge (2011) أن الاحتفاظ بالموهبة يقلل من تكلفة البحث عن موظف جديد، ذلك لأن تكلفته بتكون تكلفة متكبدة على إدارة الفندق من تعين

عاملين جدد في الوظيفة الشاغرة فتكون كالتدريب والتطوير وتكلفة التوجيه. أن كلما طالت مدة بقاء الموهبة في الفندق، سيتأثر أداء الفندق بشكل إيجابي ومع ذلك فإن الاحتفاظ بالعاملين أمر معقد للغاية بسبب عدم وجود فرد واحد للتوجيه للحفاظ على جميع العاملين، ولذلك تحاول الفنادق ابتكار استراتيجيات جديدة مثل برامج المكافأة النقدية وغير النقدية للتحفيز. عندما تستثمر الفنادق الوقت والمال في تطوير المواهب، فأنها تصبح أكثر تركيزاً للاحتفاظ بتلك الموهبة لتبرير العائد على الاستثمار (Kwiecień, 2016).

يبين الجدول في الجزء الثالث السابق فاعلية إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين رقم (6) أن إنطباعات العاملين نحو هذا البعد كانت إيجابية بشكل عام وعند استعراض فقرات هذا البعد فقد وجد أن السؤال الرابع " تحديد أهداف شهرية للحفاظ على المنافسة المستمرة". استحوذت علي أعلى متوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (1.16) في حين كان أدني متوسط حسابي للسؤال الثامن " تدريب العاملين على فن التعامل مع العملاء وحل مشاكلهم وكسب رضا العملاء " وجاءت بمتوسط (2.82) وانحراف معياري (1.06)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الأسئلة ما بين (4.19) و(2.89). وعلى الجانب الآخر فقد حصلت قيمة معامل الثقة ألفا كرونباخ لفقرات هذا البعد على 85.9%. يتضح من هذا الجدول الخاص بممارسات إدارة المواهب أن المتوسط العام لممارسات إدارة المواهب بلغ (3.61) وانحرافه المعياري (1.00) وهو بمستوي مرتفع، وأن إنطباعات العاملين نحو هذا البعد كانت إيجابية بشكل عام. ذكر (Barney 2014) إن إدارة المواهب ليست مجرد مصطلح أساسي بسيط للموارد البشرية سيصادف المرء، كما أنها ملتزمة بتوظيف وإدارة وتطوير وإستبقاء العاملين الأكثر موهبة والممتازين في العمل . تلعب إدارة المواهب دوراً مهماً في إستراتيجية العمل لأنها تدير أحد الأصول المهمة ألا وهو العاملين , لهذا السبب يجب بذل الجهود لإدارة العاملين بشكل فعال لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاحتفاظ بهم. يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الإستبانة كان 902,0%، مما يشير إلى ثبات أبعاد الإستبانة وكذلك إرتباطها وإتساقها الداخلي الأمر الذي يدل علي صدق أداة الدراسة وأن الأستبيان يقيس بالفعل ما وضع لقياسه، وبالتالي يمكن الوثوق به في ثبات مقياس الدراسة.

جدول (5): قيم معاملات الانحدار ومعنوياتها

Model	R ²	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.523	0.154	0.045		3.417	0.001
ادارة المواهب		0.127	0.002	0.977	79.037	0.000

(a) Dependent Variable: تطوير أداء العاملين

يتضح من الجدول (5) السابق قيم نموذج الانحدار، حيث وجد أن فاعلية إدارة المواهب مقبولة ولها معنوية عالية في هذا النموذج ($0.01 < 0.000$). وتشير النتيجة السابقة إلى أن كل زيادة في مستوى إدارة المواهب بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة بمقدار 52.0% في اتجاه تطوير أداء العاملين .

ونظراً لندرة الدراسات الخاصة بفاعلية إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين في الفنادق تم الأستعانة بدراسات في قطاعات أخرى لتوضيح الهدف ولقد اتفق (Onwukae et al. (2015 في دراستهم بعنوان العلاقة بين إدارة المواهب وأداء العاملين في القطاع العام النيجيري. وذلك بوجود علاقة قوية وتأثير إيجابي لإدارة المواهب على أداء العاملين , وجدت الدراسة أن القدرات المطلوبة لاحتضان التغيير في مؤسسات القطاع العام غير جيدة وأن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام تحتاج إلى أن تكون ماهرة من حيث مواهبهم لأن المواهب المدارة بشكل جيد تزيد من الأداء التنظيمي التي ذكرت أن إدارة المواهب هي نهج واعي ومدروس تتخذه المنشأة. وبناءاً على هذه النتيجة يمكن القول بقبول فرض الدراسة والذي يشير إلى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تطوير أداء العاملين بالفنادق".

جدول (6): قيم معاملات الانحدار ومعنوياتها

Model	R ²	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
(Constant)	401.	0.650	930.1		3.372	10.00
استراتيجيات ادارة المواهب		737.0	520.0	330.6	.14 117	0.000
(a) Dependent Variable: تطوير أداء العاملين						

يتضح من الجدول (16) السابق قيم نموذج الانحدار، حيث وجد أن بُعد نمط الإدارة مقبول وله معنوية عالية في هذا النموذج ($0.01 < 0.000$). وتشير النتيجة السابقة إلى أن كل زيادة في مستوى استراتيجيات ادارة المواهب بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة بمقدار 39.9% في اتجاه تطوير أداء العاملين . يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط أثر استراتيجيات إدارة المواهب كمتغير مستقل علي تطوير أداء العاملين كمتغير تابع، واستناداً لهذه النتيجة يمكن القول بقبول الفرض الأول للدراسة والذي يشير الى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات المستخدمة في ادارة المواهب في تطوير أداء العاملين في الفنادق

التوصيات

التوصية	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ
تنقيف العاملين من خلال توفير الدورات لهم وكيفة خدمة العملاء لزيادة خبراتهم.	تحديدالمهارات والقدرات المطلوبه وضع الليات لأكتشاف الموهوبين من داخل الفندق	القائمين على الإدارة العليا القائمين على إدارة التدريب بالفندق
توعية العاملين بأداء الخدمة وتحفيز العاملين على تقديم خدمة أفضل من خلال خلق منافسة بين منافذ الأغذية والمشروبات المختلفة	توفير دورات تدريبية للعاملين. العمل على تحديد الأهداف التي يسعى الفندق إلى تحقيقها.	القائمين على الإدارة العليا القائمين على إدارة التدريب بالفندق.
تحديد أهداف شهرية للحفاظ على المنافسة المستمرة	عمل تقارير لتقييم الأداء ومراجعتها بالتقارير السابقه لتأكد من تحقيق الأهداف.	القائمين على الإدارة العليا القائمين على إدارة التدريب بالفندق

	قبول أفكار العاملين بناءاً على معايير موضوعة وتشكيل لجان متخصص ومؤهلة للأستفادة منها.	
القائمين على إدارة الجودة بالفندق القائمين على إدارة التدريب بالفندق	عمل اجتماع مصغر للعاملين في بداية كل وردية للمراجعة على تنفيذها. توفير بوسترات في اماكن العمل لتذكير العميل بهذه الإجراءات	المتابعة الأسبوعية على تطبيق إجراءات النظافة الشخصية والسلامة المهنية وتطبيق سياسة الجودة المختلفة
القائمين على الإدارة العليا القائمين على إدارة التدريب بالفندق.	السماح للعاملين بتعلم الكثير مما يجعلهم أكثر خبرة ويشجعهم على البقاء اعتماد سياسة الأستثمار في العاملين وتشجيع المبادرة وتطبيق الأفكار والحلول التي يقترحها العاملين لرفع كفاءة بيئة العمل وحسن معاملة العملاء تفعيل دور إدارة التدريب بالفندق وتأهيل الكوادر في الفندق والأسهام في تنمية المورد البشري للفندق	وضع الأستراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين الموهوبين

خاتمة الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في دور إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين من خلال إستخدام ممارسات إدارة المواهب، لتقييم وتطوير دور المدير في فنادق الأربعة والخمس نجوم. جمعت الدراسة البيانات المطلوبة من خلال توزيع إستمارات الأستبيان على المديرين ومساعدي المديرين في الموارد البشرية والأغذية والمشروبات في الفترة من اغسطس حتى 2021ديسمبر 2021. وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية للعاملين بالفنادق، أظهرت النتائج أنما يزيد عن ثلث عينة الدراسة (34.3%) لديهم خبرة في وظيفتهم الحالية من (1 إلى أقل من 3 سنوات)، وأن 22% لديهم خبرة وظيفية أكثر من 3 أعوام، في حين نجد أن أكثر من ربع عينة الدراسة (26%) حديثي العمل بوظيفتهم الحالية. أن نمط الإدارة السائد لهذه الفنادق هو عقد إدارة لسلسلة ونسبته 36.7%، بينما كان عقد إدارة امتياز (Franchizing) نسبته 33.3%، وعقد إدارة مستقلة نسبته 30%. وفيما يتعلق بإدارة المواهب وتقييم الأداء فإن المتوسط العام لفرقته بلغ (3.61) وانحرافه المعياري (1.00) وهو بمستوى مرتفع وتشير هذه النتائج إلى فاعلية الممارسات المطبقة لإدارة المواهب بالمنشآت الفندقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهو بمستوي مرتفع، وأن إنطباعات العاملين نحو هذا البعد كانت إيجابية بشكل عام.

The impact of talent management on developing the performance of employees in the food and beverage department (Applicable to four and five-star hotels in Sharm El Sheikh)

Abstract

The concept of talent management according to (2017) et al. Stockley "is a deliberate approach for hotels to attract, retain, motivate and develop people of talent to meet current and future needs." Talent management in hotels injects capabilities that are difficult for competitors to replicate, in addition to the fact that the talents of employees are seen as assets and properties of any hotel facility, and that attention and care play an effective role in improving the performance of employees. This study aims to measure the effectiveness of talent management practices in four- and five-star hotels in Sharm El-Sheikh. Therefore, the current study focused on shedding light on the importance of the practice of talent management in hotels to improve the performance of workers in the food and beverage department. The methods of data collection and analysis were diversified to include personal interviews. Undoubtedly, it was very difficult to sample all the four and five-star hotels in Sharm El Sheikh because it would be an enhancement in terms of cost, time, and accessibility. Hence, the hotels investigated in Sharm El-Sheikh were (20), including (8) five-star categories and (12) four-star categories. 350 questionnaire forms were distributed to hotel workers in Sharm El-Sheikh, and the number of valid forms reached For analysis (300) forms, the response rate was (85.7%), and the statistical analysis program was used. Spss version (25) where the questionnaire was distributed in the period from August 2021 to December 2021. The results of the study showed that the impressions of employees towards this dimension were generally positive. The study recommends that hotels pay more attention to talent management and its elements by recognizing the strategic importance of applying management practices Talents will develop the talents of the hotel staff.

Keywords: Talent management, employee performance, food, and beverage.

المراجع

أولاً المراجع باللغة العربية:

الزيادى , بسنت عادل رمضان (2016)، اثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية (دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والخاص)، المجلة العلمية للاقتصاد والأدارة , جامعة عين شمس كلية التجارة (3) يوليو, 9_80.

خلود الخطيب (2010) ، إدارة الفنادق وخدمات الأغذية والمشروبات ، سلسلة علوم الفنادق , القاهرة , دار الصفا للنشر والتوزيع .

ز غول تركى (2014)، الموجز فى الأغذية والمشروبات , القاهرة : دار الفردوس للطباعة الحديثة .

قريشى , هاجر, بوقفة, أحلام (2019)، إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية فى منظمات الأعمال: نماذج عالمية ، مجلة المنهل الأقتصادي, جامعة الشهيد جمة لخضر الوادى _ كلية العلوم الأقتصادية والتجارية وعلوم التيسير , 2(1) يوليو, 249_266.

محمد عطية (2015) ، الأغذية والمشروبات ، دار هبة النيل العربية للنشر والتوزيع .

محمود هويدى (2012) ، الإغذية والمشروبات فى الفنادق والمطاعم ، القاهرة : دار الكوثر للطباعة

ثانياً المراجع باللغة الانجليزية

Barron (2018), human resource management, 1st Edn., London.

Boella (2014), Performance indicators: the British experience, in A. Halachmi and G. & Bouckaert (eds), Organizational performance and measurement in the public sector, Westport, Connecticut: Quorum Books, pp. 239–73

Bolino (2015), Human resource management in the hospitality industry, 8rd Edn., Oxford

Brewer (2014), The war for talent, The McKinsey Quarterly .

Byers (2014), Human resource management and performance in the UK hotel industry, British Journal of Industrial Relations.

Creelman (2014), Australian Master Human Resources Guide, 8th Edn., CCH Australia Limited.

Davis (2013), Talent management, work-life balance and retention strategies, International Journal of Contemporary Hospitality Management.

Dealer (2014), A Handbook of Human Resource Management Practices, 10th edn, London: Kogan Page.

Feldman (2016), Human resource management in the hospitality industry, in Brotherton, B. and Wood, R.C. (Eds), Handbook of Hospitality Management, Sage, London.

Filippo (2018),The war for talent, The McKinsey Quarterly .

Horvathova,(2014), Human Resources Management, 7th edn., London: Pitman Publishing.

Jackso (2019), Employee development and Performance culture in organization; Journal of management research.

Kavanaugh(2013), Human resources management in China's hotel industry, China Tourism Research.

Kehinde (2011), Talent on demand: managing talent in an age of uncertainty, Boston, MA: Harvard Business Press.

Lawler (2012), human resource management, 1st Edn, London.

Lewis, R., & Heckman, R. (2015), Talent management: A critical review, Human Resource Management Review.

Lewis,R. & Heckman,R. (2016), Human Resources Management, 7th edn., London: Pitman Publishing.

Lomaire (2014), Australian Master Human Resources Guide, 8th Edition, CCH Australia Limited.

Lyria (2014), A Handbook of Human Resource Management Practices, 10th edn. London.

Martinez (2015), Human resource management and performance in the UK hotel industry, British Journal of Industrial Relations.

Michaels (2014), The War for Talent, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Mickinsey&Combany (2012), The war for talent, The McKinsey Quarterly .

Onwuka Ebele Mary, Ugwu Kelechi Enyinna, Kekeocha Mary Ezinn,Kekeocha &Mary Ezinne(2015) ,International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom ,Vol. III, Issue 5, May 2015.

Pining Ton(2014), Performance appraisal in organizational changes and their impact on practice.

Piti (2010), Australian Master Human Resources Guide, 8th Edn, CCH Australia Limited.

Powell(2014), Human resource management in the hospitality industry, 8th Edn, Oxford.

Powell (2014), Human resource management and performance in the UK hotel industry, British Journal of Industrial Relation.

Rezulli&Ries(2014) , ZChartered Institute of Personal Development, Learning and Talent Management Survey.

Sopiah SOPIAH, Didiek Tri KURNIAWAN, Elfia NORA, bagusshandy NARMADITYA , Journal of Asian Finance, Economics and Business ,Vol 7 No 7 (2020) 335 – 34.

Stockley (2017), Australian Master Human Resources Guide, 8th Edn, CCH Australia Limited.

Woods (2015), Human resource management in the hospitality industry, 8rd Edn, Oxford.