

أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية

بسام سمير الرميدي

أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق

جامعة مدينة السادات

سها بهجت محمد

أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية

المعهد العالي للدراسات النوعية

مستشارة وزير السياحة للتدريب

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية

إدارة المواهب؛ القيادة الاستراتيجية؛ التمكين الإداري؛ الثقافة التنظيمية؛ رأس المال النفسي؛ الإبداع الإداري، رشاقة الموارد البشرية، البراعة التنظيمية.

(JAAUTH)

المجلد 21، العدد 1،
(ديسمبر 2021)،
ص 148-194.

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر بعض المتغيرات (القيادة الاستراتيجية، والتمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، ورأس المال النفسي، والإبداع الإداري) على إدارة المواهب في شركات السياحة، وكذلك أثر تبني إدارة المواهب علي بعض المتغيرات في تلك الشركات (رشاقة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، والذكاء التنافسي، والاستدامة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والمنظمات الذكية)، مع استكشاف الدور الوسيط لبعض هذه المتغيرات. ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم توزيع 600 استمارة استبيان على عينة من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة، بينما تم الاعتماد علي تحليل 482 استمارة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS V.26 و AMOS V.25. وقد توصلت النتائج إلى أن التمكين الإداري والثقافة التنظيمية يلعبان دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب، بينما يلعب الإبداع الإداري دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب. كذلك أكدت نتائج الدراسة علي أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي، كما أن رشاقة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية.

المقدمة

أدت التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، وزيادة المنافسة، وما تواجهه المنظمات من تحديات، بجانب التغير في احتياجات ورغبات العملاء بسرعة إلي سعي المنظمات علي اختلاف أنواعها لامتلاك العاملين الموهوبين والمؤهلين أصحاب المهارات والقدرات والخبرات الكبيرة، واعتبارهم مصدر التميز والنجاح. وهذا أدى إلي زيادة اهتمام المنظمات بما يسمى إدارة المواهب سعياً منها لجذب أفضل المواهب المتاحة في بيئة العمل، وتدريبهم وتطويرهم باستمرار وإدارة أدائهم، ووضع العديد من الآليات التي تكفل بقائهم في المنظمة لأطول فترة ممكنة (بوزيدي وداسي، 2020).

وقد أشار رضوان (2020) إلي الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المواهب في تميز وتفوق المنظمات واستمرارها ونموها حتى في ظل المنافسة الكبيرة، نظراً لأن الاستثمار في رأس المال البشري يعد أحد دعائم القدرات التنافسية للمنظمات، ومصدراً لنجاحها خاصة في ظل ندرة المواهب.

وهناك بعض العوامل التي تدعم نجاح إدارة المواهب في المنظمات مثل التمكين الإداري (محمود، 2018)، والقيادة الإستراتيجية (الخطيب، 2020)، ورأس المال النفسي (عارف، 2018)، والثقافة التنظيمية المميزة (عمرأوي وآخرون، 2018).

وتساهم إدارة المواهب في تحسين الأداء بالمنظمات، وضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ودعم قدراتها التسويقية والتنافسية (أبو زيادة، 2020). بجانب تعزيز البراعة التنظيمية (رضوان، 2020)، وتحقيق السمعة التنظيمية الطيبة (Salih and Alnaji, 2014)، وزيادة رشاقة الموارد البشرية (Martin, 2015)، وتعزيز الذكاء التنافسي بالمنظمات. بجانب مساهمتها في تحول المنظمات إلي منظمات ذكية (خليل وحسن، 2019)، وضمان استدامتها التنظيمية في بيئة العمل (خليل، 2017).

مشكلة الدراسة

اكتسبت إدارة المواهب أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، وذلك نظراً للتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، وما شهدته من تطورات في كافة المجالات، وكذلك التغيرات في متطلبات الوظائف، والتوسع الكبير في الحاجة إلى المهارات والخبرات والمعارف المميزة، بجانب تعقد العمل وحاجته لعاملين موهوبين لديهم القدرة على دعم المنظمة في بيئة العمل. وقد سعت جميع المنظمات إلى تعزيز قدراتها من خلال الاهتمام بوضع خطط لاستقطاب وجذب المواهب وتدريبهم والاحتفاظ بهم. وتعد عملية استقطاب وجذب المواهب والاحتفاظ بها تحدياً كبيراً أمام المنظمات خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة العمل، وسعي المنظمات للبقاء والاستمرار والنمو، وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وبناءً على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في تحديد أهم العوامل والمتغيرات التي تدعم نجاح إدارة المواهب، وأثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعد هذه الدراسة الأولى - وفقاً لحد علم الباحثين - التي تتناول تقييم أثر بعض المتغيرات (القيادة الاستراتيجية، والتمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، ورأس المال النفسي، والإبداع الإداري) على إدارة المواهب في شركات السياحة. بالإضافة إلى تقييم أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة على بعض المتغيرات الأخرى (رشاقة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، والذكاء التنافسي، والاستدامة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والمنظمات الذكية).

- لا توجد دراسات سابقة تناولت الدور الوسيط للتمكين الإداري والثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب، وكذلك عدم وجود دراسات سابقة تناولت الإبداع الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب.
- لا توجد دراسات سابقة أيضاً تناولت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي، وكذلك الدور الوسيط لرشاقة الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية.
- تقدم الدراسة نموذجاً عاماً لمساعدة مديري شركات السياحة على كيفية تبني إدارة المواهب بنجاح.
- قد تفيد نتائج الدراسة مديري شركات السياحة في التعرف على أهم العوامل التي قد تؤثر على تبنيها لإدارة المواهب، ومن ثم العمل على تعزيز ودعم تلك العوامل لضمان استقطاب وجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.
- قد تفيد نتائج الدراسة مديري شركات السياحة في التعرف على أهم تأثيرات تبني إدارة المواهب، وبالتالي العمل على وضع مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تضمن تطبيقها بنجاح لتعزيز آثارها الإيجابية على تلك الشركات، وضمان استدامة ميزتها التنافسية.
- تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين والأكاديميين في المستقبل لدراسة عوامل أخرى قد تؤثر على إدارة المواهب، وكذلك دراسة أثر تبني إدارة المواهب على بعض المتغيرات الأخرى.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في دراسة أهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في تبني شركات السياحة لإدارة المواهب، وكذلك تقييم أهم تأثيرات إدارة المواهب في تلك الشركات. وينبثق عن الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

1. دراسة أثر كل من القيادة الاستراتيجية والتمكين الإداري والثقافة التنظيمية ورأس المال النفسي والإبداع الإداري على إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية.
2. دراسة أثر إدارة المواهب على كل من رشاقة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، والذكاء التنافسي، والاستدامة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والمنظمات الذكية.
3. تقييم الدور الوسيط للتمكين الإداري والثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب في شركات السياحة.
4. استكشاف الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب في شركات السياحة.
5. استكشاف الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي في شركات السياحة.
6. تقييم الدور الوسيط لرشاقة الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة.

الإطار النظري

1. إدارة المواهب

تشير إدارة المواهب إلى مجموعة الإجراءات التي تضعها المنظمة لتخطيط احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموهوبين، ووضع آليات استقطابهم وجذبهم، بجانب تقييم مستوى أداء المواهب الحالية بالمنظمة في كافة المستويات الإدارية، والعمل علي تطويرها وتنمية كفاءتها، بالإضافة إلي الاحتفاظ بهؤلاء الموهوبين والحرص علي بقائهم للعمل بالمنظمة لأطول فترة ممكنة (عمرأوي وآخرون، 2018).

ويرجع الاهتمام بإدارة المواهب إلي التغير السريع في متطلبات الكثير من الوظائف، والتطورات التكنولوجية السريعة والتي تتطلب وجود عاملين مؤهلين للتعامل مع هذه التطورات، بجانب التغير في متطلبات ومعايير الأداء. بالإضافة إلي زيادة تعقد المهام الإدارية، والمنافسة الكبيرة، والتقلبات في بيئة العمل، وتنوع المهارات بشكل واضح (محمود، 2018).

وتتمثل أهمية إدارة المواهب في دعم الإدارة العليا بالمواهب القادرة علي الإبداع والابتكار في قيادة المنظمة للتميز في بيئة العمل، وزيادة قدرتها علي التعامل مع كافة التحديات الحالية والمستقبلية، واستدامة الميزة التنافسية، وتخفيض التكاليف (عارف، 2018). كذلك تتمثل أهمية إدارة المواهب في حسن اختيار القادة والمشرفين والعاملين الموهوبين في كافة المستويات الإدارية، وتحسين مستويات أداء الموارد البشرية (أبو عبله، 2018).

وتتمثل أبعاد إدارة المواهب فيما يلي (أبو زيادة، 2020):

أ- **جذب المواهب:** يشير إلى سعي المنظمات إلى جذب أفضل العاملين الموهوبين في سوق العمل للعمل فيها، وذلك من خلال بعض الممارسات التي تعزز من قدرة تلك المنظمات علي جذب هؤلاء الموهوبين مثل تحسين السمعة التنظيمية، وجود سياسة رواتب ومكافآت جاذبة، وتوافر فرص التدريب، وإتاحة الفرصة للترقية والتطور الوظيفي، والمناخ التنظيمي الإيجابي السائد في المنظمة.

ب- **تدريب وتطوير المواهب:** يعد التدريب والتطوير الوظيفي للمواهب أحد دعائم استمرار الموهوبين للعمل بالمنظمة والارتباط بها. لذا ينبغي علي المنظمات الاهتمام بتطوير مهارات وخبرات ومعارف العاملين في مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس علي تحسين الأداء الكلي لتلك المنظمات، وزيادة قدراتها التنافسية.

ج- **إدارة أداء المواهب:** تشير إلي توجيه الأداء الفردي والجماعي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وتهتم إدارة الأداء بتصميم المهام، وتقييم الأداء الحالي، وتحديد معايير الأداء، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف، وتوجيه النصح والمساعدة للعاملين لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

د- **الاحتفاظ بالمواهب:** يشير إلي مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمات لبقاء المواهب بها، وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم، وتحفيزهم، ومكافأتهم علي جهودهم المتميزة، وتقدير قيمتهم بالمنظمة، بجانب وجود الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، والاستثمار في تدريبهم، والتقييم العادل للأداء، والعدالة التنظيمية، والأمان والاستقرار الوظيفي.

2. العلاقات بين متغيرات الدراسة

1.2. الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب

فرض هذا القرن علي مختلف الشركات أن يكون لديهم وعياً استراتيجياً، فوضع الاستراتيجيات وتنفيذها لا يتم إلا بوجود قيادة استراتيجية ناجحة، ولديها القدرة علي إدارة التغيير الاستراتيجي في تلك الشركات بفاعلية، وإقناع العاملين بتقبل هذا التغيير وتنفيذه، وتأهيلهم لمواجهة التغيرات في بيئة العمل (العيسي والشهري، 2020). تعد القيادة الإستراتيجية أحد دعائم نجاح المنظمات، حيث تؤثر في كافة جوانب العمليات الإدارية، وتساعد الشركات علي تحقيق أهدافها، وتنفيذ خططها. كما أن القيادة الإستراتيجية تقوم بتحديد التوجهات الإستراتيجية للشركات من خلال وضع رؤية إستراتيجية مستقبلية لتلك الشركات، واستغلال كافة مواردها وإمكانياتها المالية والمادية والبشرية، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية والأخلاقية في العمل، وذلك في إطار من الرقابة المتوازنة (عبد المولي، 2020).

كما أن أداء الشركات يرتبط بشكل كبير بنمط القيادة المطبق، ومن ثم ظهرت الحاجة إلي نمط قيادي أكثر إيجابية ومرونة وفاعلية لتعزيز هذا الأداء خاصة في ظل المنافسة الكبيرة، ودور هذه النمط القيادي في تبني رؤي إستراتيجية أكثر واقعية وطموحة، وتخلق مناخ للمشاركة، وتفتح الباب أمام طرح الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء (عبود، 2020). وتشير القيادة الإستراتيجية إلي الإجراءات والآليات التي تركز علي تحديد التوجهات طويلة الأجل، ووضع رؤية إستراتيجية، وإلهام العاملين بالتوجه نحو تحقيق الأهداف، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية مميزة، ومرونة تنظيمية عالية تدعم قدرة الشركة علي استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل، ومواجهة التحديات التي تواجه نموها وتطورها، ودعم التغيير الاستراتيجي المطلوب (عبد المولي، 2020).

وترتكز القيادة الإستراتيجية في عملها علي وضع رؤية إستراتيجية لمستقبل الشركة، والسعي لتحقيقها من خلال استغلال كافة موارد الشركة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، ومن ثم تعزيز قدرة الشركة علي العمل والبقاء والاستمرار والنمو (قرمش والنجار، 2020). وتعمل القيادة الإستراتيجية علي تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الشخصية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري (جالودي، 2020). وقد أشار القحطاني (2020) إلي أن القيادة الإستراتيجية تساهم بشكل كبير في زيادة قدرة المنظمة علي التأقلم مع التغيرات الخارجية، وتنظيم بيئة العمل الداخلية، وإدارة التغيير بنجاح، وتشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار في العمل.

وقد أشارت دراسة شين وشين (2020) إلي أن القيادة الإستراتيجية تؤثر إيجابياً علي الكفاءات التنظيمية، وتعزز من مستواها. وتوصلت دراسة العبادي والعميدي (2020) إلي أن القيادة الإستراتيجية تساهم بشكل كبير في تعزيز الرشاقة التنظيمية في الشركات. كما أن تبني القيادة الإستراتيجية في الشركات يؤدي إلي تحقيق التميز المؤسسي لتلك الشركات (خليل، 2020؛ سمر الدين والقرشي، 2020).

كما يعد التمكين الإداري أحد الآليات التي تلجأ لها الشركات لتطوير وزيادة سرعة أداء العمل، وذلك بالاعتماد علي تعزيز شعور العاملين بأنهم مسئولون وليس مجرد عاملين يؤديون ما يكلفون به من أعمال، مما ينعكس علي

دوافعهم نحو العمل، وبذلهم المزيد من الجهود، وزيادة إنتاجيتهم (المري، 2020). والتمكين الإداري هو إستراتيجية تطبقها الشركة بهدف منح العاملين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات، وكذلك إتاحة الفرصة لهم لأداء أعمالهم بحرية دون تدخل من الإدارة، وذلك بتوفير كافة متطلبات العمل، وخلق مناخ عمل إيجابي، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، بما ينعكس علي أدائهم لكل ما يكلفون به بكفاءة وفاعلية (الرقب، 2020). ويرتكز تطبيق التمكين الإداري للعاملين علي منحهم الصلاحيات والاستقلالية في أداء العمل، واتخاذ القرارات التي تخص عملهم، بما يساهم في تنفيذ استراتيجيات الشركة وتحقيق أهدافها (العريفي، 2020).

وحتى تتمكن الشركات من تطبيق التمكين بشكل ناجح، فعليها أن يكون لديها قيادة واعية وإيجابية ومؤمنة بأهمية التمكين، ودعم العاملين، وزيادة الثقة التنظيمية، وتشجيعهم علي المشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بتدريب وتأهيل العاملين بشكل جيد، وأن تكون القيادة مرنة ورشيقة، والتحول من الرقابة المباشرة إلي الرقابة الذاتية، وتوفير كافة الموارد المطلوبة لأداء العمل (المري، 2020). بجانب تشجيع العمل الجماعي، والاستثمار البشري، ووجود نظام حوافز فعال، وتحفيز العاملين علي إدارة الذات (بوزيد، 2020).

وهناك بعض الأسباب التي تدفع الشركات لتبني التمكين الإداري، ومن بين هذه الأسباب سعي تلك الشركات لسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل ومتطلباتها، وتقليل عدد المستويات الإدارية، وجعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة، وتوجيه جهود الإدارة نحو الأمور الإستراتيجية في العمل طويل الأجل، واهتمام تلك الشركات بكيفية الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات المتاحة (الرقب، 2020).

كما يُنظر إلي التمكين الإداري بأنه أحد مصادر استدامة الشركة في بيئة العمل (محمد ومحمد، 2020)، حيث يؤدي التمكين الإداري إلي زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال كافة الموارد المتاحة بالشركة (مالية ومادية وبشرية)، وتوفير الوقت والجهد في أداء الأعمال، وكذلك تحقيق الأهداف بفاعلية، وتحفيز العاملين علي التدريب والتعلم الذاتي (شريف، 2020). ويساهم تمكين العاملين في زيادة مستويات رضاهم الوظيفي، وولائهم، وتعزيز قيمهم وسلوكياتهم الإيجابية نحو العمل، والإبداع والابتكار في العمل، ويكونون أكثر التزاماً بتحقيق أهداف الشركة (الهاشمي وزكي، 2020).

وقد ذكر Palladan et al. (2016) أن القيادة الإستراتيجية تركز علي تمكين العاملين لخلق تغيير استراتيجي إيجابي. أبرزت نتائج دراسة القانون (2016) والجميلي (2008) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين نمط القيادة الإستراتيجية والتمكين الإداري للعاملين. كما توصلت دراسة كل من سيد (2015) و Azbari et al. (2015) إلي وجود أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية علي التمكين الإداري. كذلك توصلت دراسة ربيع (2019) إلي وجود أثر معنوي وإيجابي لتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب. كما أكدت دراسة كل من الخطيب (2020) وسعيد وكاطع (2016) علي أن هناك علاقة وتأثير إيجابي لتبني القيادة الإستراتيجية علي ممارسات إدارة المواهب. علاوة علي ذلك؛ أظهرت نتائج دراسة محمود (2018) أن هناك أثراً إيجابياً للتمكين الإداري علي استراتيجيات إدارة المواهب. وقد أكدت أيضاً دراسة كل من الحراشنة والشرفات (2019) وبرني (2018) علي

وجود علاقة طردية بين ممارسات التمكين الإداري وممارسات إدارة المواهب. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفروض التالية:

- ف1:** يلعب التمكين الإداري دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب في شركات السياحة. وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية علي النحو التالي:
- ف1/1:** تؤثر القيادة الاستراتيجية على التمكين الإداري في شركات السياحة.
- ف2/1:** يؤثر التمكين الإداري على إدارة المواهب في شركات السياحة.
- ف3/1:** تؤثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المواهب في شركات السياحة.

2.2. الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب

تمثل الثقافة التنظيمية أحد محددات نجاح الشركات وتميزها عن منافسيها، فالشركات التي لديها ثقافة تنظيمية قوية ومرنة ستكون قادرة علي تعزيز التزام العاملين، واحترامهم لقيم العمل، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتحملهم المسؤولية، والعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات)، مما ينعكس علي تحسين أدائهم، وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية (عبد المطلب والسكيتي، 2020). والثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمبادئ والاتجاهات الخاصة بالشركة، والتي يشترك ويلتزم بها العاملين، وتساهم في توجيه جهود جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف، وأن الخروج عن تلك القيم والمبادئ يعد خرقاً لثقافة الشركة، ويعد غير مقبولاً من باقي العاملين (القرشي ومحسن، 2020).

وقد ازدادت أيضاً أهمية الثقافة التنظيمية في الشركات، نظراً لتأثيرها في القرارات التي يتم اتخاذها في العمل، وتأثيرها كذلك في سلوكيات العاملين. كما لها تأثير واضح في صياغة استراتيجيات الشركات، وبناء الهياكل التنظيمية، وتطوير اتجاهات العاملين، ودعم إمكانيات تلك الشركات في استغلال إمكانياتها وقدراتها بشكل أفضل في اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التحديات (عيسات وآخرون، 2020). تعد الثقافة التنظيمية دافعاً للعاملين للإبداع والابتكار في العمل، كما أنها توحد سلوكيات العاملين في إطار مجموعة من القيم والمبادئ الخاصة بالشركة (المساعد، 2020). وتساهم الثقافة التنظيمية للشركات في إبراز الشركات في صورة متميزة، وتعزيز السلوكيات الإيجابية في العمل، وتحقيق الميزة التنافسية لتلك الشركات (عبد المطلب والسكيتي، 2020)، بجانب زيادة إنتاجية الشركات، وخلق بيئة عمل جيدة (العيسوي وآخرون، 2020).

وقد أبرزت نتائج دراسة أعقاب (2017) وجود دور إيجابي للقيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية. كما بينت نتائج دراسة كل من بوزيدي وداسي (2020)؛ عمروي وآخرون (2018) و Meng et al. (2016) أن هناك تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المواهب بالمنظمات. بالإضافة إلي ذلك، أبرزت دراسة مسعود وعبد الحفيظ (2017) وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين. كما توصلت دراسة كل من الجناعي وعلي (2021)؛ عيسات وآخرون (2020) و Najjari et al. (2014) إلي وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري للعاملين. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفروض التالية:

ف2: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب في شركات السياحة.

وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية علي النحو التالي:

ف1/2: تؤثر القيادة الإستراتيجية علي الثقافة التنظيمية في شركات السياحة.

ف2/2: تؤثر الثقافة التنظيمية علي إدارة المواهب في شركات السياحة.

ف3/2: تؤثر القيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب في شركات السياحة.

ف3: تؤثر الثقافة التنظيمية علي التمكين الإداري في شركات السياحة.

3.2. الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب

يمثل رأس المال النفسي الحالة التي تسعى الشركة لخلقها علي أساس توفير الأمل والتفاؤل لدي العاملين، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتعزيز مستوي المرونة لديهم، وتحفيزهم علي توجيه كافة جهودهم نحو أداء العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال توفير بيئة عمل إيجابية، والعمل وفق سياسات تحقق رفاهية العاملين، وإقبالهم علي مواجهة التحديات (العسولي، 2019). وقد ازدادت أهمية رأس المال النفسي في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لأنه يرتبط بالنواحي السلوكية والنفسية لدي العاملين، وهذه النواحي السلوكية والنفسية لها تأثير واضح علي تحسين مستويات الأداء. كما أن امتلاك العاملين لمستوي عالي من رأس المال النفسي الإيجابي يعزز من إقبالهم علي العمل بروح معنوية عالية، بجانب اتجاهاتهم الإيجابية نحو تقبل التغيير التنظيمي (أمين، 2019).

ويعد رأس المال النفسي من الاتجاهات السلوكية الحديثة التي تم استخدامها في الشركات مؤخراً، وهذا يرجع إلي التطورات الهائلة في بيئة العمل، والتعقيدات التي صاحبت تلك التطورات، كما أن رأس المال النفسي يلعب دوراً إيجابياً في تطور تلك الشركات ونموها، وذلك من خلال ما يملكه العاملون من رأس مال نفسي إيجابي (داود، 2019). كما يرتبط رأس المال النفسي بعلم النفس الإيجابي، الذي يركز علي دراسة وتحليل نقاط القوة والجوانب الإيجابية لدي العامل، والتي تؤدي إلي تطوير أدائه. ورأس المال النفسي يرتبط بالحالة النفسية الإيجابية للفرد، والقابلة للتطور، وترتبط بسلوكياته وأدائه في العمل، ويشتمل علي أربعة أبعاد هم الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة (محمود، 2020).

يمثل رأس المال النفسي أيضاً أحد الاتجاهات السلوكية المعاصرة التي تركز علي نظرة العاملين الإيجابية لعملهم وشركاتهم، مما يؤدي إلي زيادة إنتاجيتهم. يتضمن رأس المال النفسي الكيفية التي يتم بها استغلال نقاط القوة والتميز لدي العاملين من خلال زيادة ثقته وكفاءته الذاتية، وتعزيز دوافعه نحو العمل، مما ينعكس علي تطوير أدائه بشكل أفضل (عتريس، 2020). ويتضمن رأس المال النفسي مجموعة من السلوكيات النفسية الإيجابية لدي العاملين، والتي تجعلهم يشعرون بالأمل في تحقيق أهداف الشركة وكذلك أهدافهم الشخصية، وتجعلهم أيضاً يشعرون بالتفاؤل بشأن مستقبلهم الوظيفي، وتجعل العاملين أكثر تكيفاً مع التغيرات في العمل، وسرعة عودتهم إلي حالتهم النفسية الطبيعية بعد تعرضهم لأزمات ومشكلات في العمل، بجانب ثقتهم في قدرتهم علي قيامهم بما يكفلون به بكفاءة (أمين، 2019؛ زينة وفيات، 2019).

وتبرز أهمية رأس المال النفسي الإيجابي في تطوير وتقوية علاقات العمل، وزيادة تحمل العاملين لمسئولياتهم، وتطوير الأداء الإداري، وتحفيز الممارسات الإبداعية والابتكارية، وتعزيز أخلاقيات العمل. كما أن رأس المال النفسي الإيجابي يساهم في زيادة مستويات الرضا الوظيفي، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والروح المعنوية العالية، وزيادة الاستغراق الوظيفي (عبد الواحد، 2020). كما أن رأس المال النفسي يساهم في زيادة مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين (داود، 2019). كذلك يساعد رأس المال النفسي بشكل واضح في تقليل معدلات دوران العمالة في الشركات (زينة وفاض، 2019).

وقد أصبح الاهتمام بالإبداع أيضاً أمراً ضرورياً في مختلف الشركات، خاصة في ظل المنافسة الكبيرة في بيئة العمل، حيث أن الاهتمام به يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الشركات (عبد المطلب وآخرون، 2020). ويشير الإبداع الإداري إلي القدرات والخبرات والمهارات التي تزيد من قدرة الفرد علي طرح أفكار إبداعية ومبتكرة وغير مألوفاً وقابلة للتطبيق بهدف تطوير العمل أو حل مشكلات أو إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو إيجاد أسلوب جديد لأداء العمل، بما ينعكس في النهاية علي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (الطيب، 2020). كما ينبغي علي الشركات التي تسعى لتعزيز مستويات الإبداع الإداري فيها أن تحفز العاملين فيها علي طرح أفكارهم ومقترحاتهم ومناقشتهم فيها والعمل بها إذا كانت في صالح الشركة، بجانب تشجيع العاملين علي التنافس الإيجابي فيما بينهم للوصول إلي أفكار إبداعية لأداء العمل، وتقديم الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية، وتشجيع هؤلاء العاملين علي المخاطرة، ومنحهم الاستقلالية في العمل.

كذلك أصبح الإبداع الإداري أحد مصادر تطوير مختلف الشركات، وبالتالي فيجب علي تلك الشركات ألا يقتصر دورها علي أداء العمل بطريقة صحيحة أو توفير خدماتها ومنتجاتها بشكل صحيح، بل يجب أن لدي تلك الشركات الرغبة في التميز سواء في الأداء أو الأفكار أو الأهداف، أي يجب أن يكون الإبداع والابتكار والتجديد هو السمة المميزة لعملياتها وأنشطتها وأدائها وخدماتها (الخرزلي، 2020).

ويترتب علي تبني الشركات للإبداع الإداري العديد من المزايا مثل زيادة قدرة تلك الشركات علي مواجهة التغيرات في بيئة العمل، وتلبية متطلبات التغيير بنجاح، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وخلق مناخ تنظيمي محفز للإبداع والابتكار والذي ينعكس علي تقديم خدمات متميزة، بجانب استغلال كافة موارد الشركات، والتغلب علي المشكلات التي تواجه تلك الشركات بطريقة إبداعية (مصطفى، 2020). كما يساعد الإبداع الإداري علي إدارة التغيير التنظيمي بنجاح، وتطوير العمليات الإدارية، وزيادة قدرة الشركات علي التأقلم مع التغيرات في بيئة العمل الخارجية، وزيادة الإنتاجية، وتطوير الأداء (العبيدي، 2020).

وقد أكدت دراسة عارف (2018) علي وجود تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال النفسي علي إدارة المواهب. توصلت دراسة كل من سليم وأبو حلاوة (2020) و Ziyae et al. (2015) إلي أن رأس المال النفسي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر علي السلوك الإداري الإبداعي. وأبرزت دراسة أمين (2019) أن رأس المال النفسي يساعد في زيادة مستويات الإبداع الوظيفي لدي العاملين. كذلك أوضحت دراسة جلاب وآل طعين (2015) و Abbas and Raja (2015) وجود تأثير إيجابي لرأس المال النفسي في تعزيز الأداء الإبداعي. كما أبرزت

دراسة مجلخ وآخرون (2019) أن الإبداع الإداري يؤثر بشكل إيجابي في إدارة المواهب. وبناء علي ذلك يمكن صياغة الفروض التالية:

ف4: يلعب الإبداع الإداري دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب في شركات السياحة.

وينقسم هذا الفرض إلي ثلاثة فروض فرعية علي النحو التالي:

ف1/4: يؤثر رأس المال النفسي علي الإبداع الإداري في شركات السياحة.

ف2/4: يؤثر الإبداع الإداري علي إدارة المواهب في شركات السياحة.

ف3/4: يؤثر رأس المال النفسي علي إدارة المواهب في شركات السياحة.

4.2. الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي

اكتسبت البراعة التنظيمية أهمية كبيرة في الشركات، حيث إن الشركات الناجحة هي تلك الشركات البارعة والقادرة على تحقيق مزاي تنافسية وضمان استدامتها من خلال التطوير والتغيير المستمر في كافة أعمالها وأنشطتها (أبو رحمة، 2021). ويُقصد بالبراعة التنظيمية حالة التوازن التي تسعى الشركة لتحقيقها بين استغلال الأنشطة والعمليات المختلفة الحالية، وبين البحث عن واستكشاف فرص جديدة، من خلال استخدام آليات طرق تتسم بالكفاءة والفاعلية في كل المستويات الإدارية بهدف تحقيق الإبداع داخل الشركة (عبد ربه، 2020).

وقد زادت أهمية البراعة التنظيمية بهدف تحقيق التوافق بين الشركات والتغيرات والمنافسة في بيئة العمل، وذلك عن طريق تعزيز مرونة وقدرة تلك الشركات علي التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، واستكشاف الفرص، بجانب تحسين بيئة العمل الداخلية وتطويرها حتى تتمكن الشركات من استغلال تلك الفرص لصالحها. كما تساهم البراعة التنظيمية في تطوير رأس المال المعرفي في تلك الشركات، وتعزز من قدرات تلك الشركات علي التعامل الفعال مع المخاطر التي قد تواجهها (رضوان، 2020). كما أن الشركات التي ترغب في البقاء طويلاً فيجب أن تكون بارعة من خلال زيادة قدراتها علي استكشاف الفرص الجديدة، واستغلال قدراتها الحالية (صويص وعابدين، 2019).

وترتكز البراعة التنظيمية علي زيادة قدرة الشركات علي استكشاف واقتناص الفرص المتاحة في بيئة العمل وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات وقدرات تلك الشركات. وتبرز أهمية البراعة التنظيمية في زيادة قدرة الشركات علي تنسيق أنشطتها وعملياتها بفاعلية لتحقيق أهدافها، بجانب ضمان البقاء والاستمرار والنمو في بيئة العمل (أبو النجا وآخرون، 2020). كما تعد البراعة التنظيمية من المصادر الهامة لنجاح الشركات، حيث تواجه تلك الشركات بعد التغيرات في بيئة العمل والتي تؤثر علي سعيها لأداء أعمالها بكفاءة وفاعلية (الشربيني، 2020).

هذا بالإضافة إلي أن البراعة التنظيمية تعمل علي زيادة الاستقرار التنظيمي للشركات خاصة في ظل التغيرات في بيئة العمل، وتعزيز إستراتيجياتها التنظيمية، وزيادة معدلات الأداء، وزيادة القدرات التنافسية من خلال استغلال مهارات وقدرات وخبرات العاملين بها، وتشجيع عمليات خلق وتبادل ومشاركة المعرفة وتطبيقها

(العبيدي، 2020). كما يعد الذكاء التنافسي أحد الآليات الفعالة للتعامل مع المستقبل بنجاح من خلال التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث وتؤثر علي استمرار وبقاء الشركات. كما يمكن الاعتماد عليه في تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص المتاحة والتحديات، مما يمكن الشركات من وضع الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تلك الفرص والتحديات (حميد وإبراهيم، 2019).

يشير الذكاء التنافسي إلي تلك العملية التي تتضمن جمع المعلومات والبيانات عن كافة المنافسين، وبيئة العمل، وتحليلها، واستخدامها في دعم عمليات اتخاذ القرار، ووضع الخطط الإستراتيجية بهدف تحسين القدرات التنافسية للشركات (حميد، 2019). ويستهدف الذكاء التنافسي حصول الشركات علي حصة سوقية عالية وزيادتها في المستقبل، وتوقع ردود أفعال المنافسين والتعامل الناجح معها (فرحات وخليفي، 2017). ويمثل الذكاء التنافسي أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية في الشركات، وزيادة قدراتها التنافسية في بيئة العمل، وذلك من خلال تتبع المنافسين وآليات عملهم، والاستكشاف المبكر للفرص التسويقية المتاحة، وكذلك استكشاف التهديدات التي تحيط بالشركات. كما يرتبط الذكاء التنافسي بتوفير المعلومات التي يحتاجها صناع القرار بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، مما يساعدهم في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب (الشبلي، 2019؛ مغاوري، 2020).

ويساعد الذكاء التنافسي في دعم عمليات اتخاذ القرار، والاستغلال الأمثل لموارد الشركات، وتتبع التغيرات في بيئة العمل ووضع آليات للتعامل معها، وتحديد الفرص التسويقية المتاحة وكيفية استغلالها، وتحديد القصور في الأداء التنافسي لتلك الشركات وكيفية علاجه (حميد، 2019). كذلك يساهم الذكاء التنافسي في إدارة المخاطر بنجاح، والحد من آثارها السلبية، وتعزيز المعرفة المكتسبة، وخصوصية وأمن المعلومات، واستخدام المعلومات في الشركة بشكل إستراتيجي، وتطوير الأنشطة التسويقية، والتخطيط الإستراتيجي (بوفلغل وبوقوم، 2019).

وقد توصلت دراسة أبو زيادة (2020) إلي أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي علي البراعة التنظيمية. كما أوضحت نتائج دراسة رضوان (2020) وجود علاقة وتأثير إيجابي ومعنوي إدارة المواهب علي تعزيز البراعة التنظيمية في الشركات. كذلك بينت نتائج دراسة سليمان (2020) أن هناك تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية علي الذكاء التنافسي. وبناء علي ذلك يمكن صياغة الفروض التالية:

ف5: تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي في شركات السياحة.

وينقسم هذا الفرض إلي ثلاثة فروض فرعية علي النحو التالي:

ف5/1: تؤثر إدارة المواهب علي البراعة التنظيمية في شركات السياحة.

ف5/2: تؤثر البراعة التنظيمية علي الذكاء التنافسي في شركات السياحة.

ف5/3: تؤثر إدارة المواهب علي الذكاء التنافسي في شركات السياحة.

5.2. الدور الوسيط لرشاقة الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية

تشير رشاقة الموارد البشرية إلى ما تمتلكه الموارد البشرية من قدرات ومواقف وسلوكيات في بيئة العمل. كما أنها تتكون من عنصرين هما قدرة العنصر البشري على الاستجابة السريعة والمناسبة للتغيرات في بيئة العمل، وكذلك اعتبار الموارد البشرية أن التغيير فرصة يجب استغلالها (أبو غزالة، 2019).

وتتمثل خصائص الموارد البشرية الرشيقة في الاستباقية والتكيف والقدرة على الصمود. وتشير الاستباقية إلى قيام العاملين بتنفيذ أنشطة لها تأثيرات إيجابية في التعامل مع التغيرات في بيئة العمل، مثل التنبؤ بالمشكلات المرتبطة بالتغيير، وحل المشكلات المرتبطة بالعمل بشكل غير تقليدي. أما التكيف فيشير إلى قدرة العاملين على التأقلم وتعديل سلوكياتهم وطرق أدائهم للعمل بما يتلائم مع التغيرات في بيئة العمل. وأخيراً تشير القدرة على الصمود إلى قدرة العاملين على تحمل الضغط والعمل بكفاءة في ظل بيئة العمل المتغيرة والتي تتسم كذلك بالمنافسة الكبيرة (إبراهيم، 2018).

كما تتمثل خصائص الموارد البشرية الرشيقة في القدرة على التعلم الذاتي، وحل المشكلات بشكل إبداعي، والقدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، والقدرة على طرح الأفكار الجديدة، والتعامل مع التكنولوجيا المتطورة، وخلق المعرفة وتبادلها وتطبيقها، والعمل الجماعي (الصباح، 2018). وتتمثل أهمية رشاقة الموارد البشرية في تعزيز قدرات المنظمات على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة المحيطة، واستغلال الفرص المتاحة فيها، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بجانب تحقيق الرشاقة التنظيمية (أبو غزالة، 2019).

وتحقق الموارد البشرية الرشيقة العديد من المزايا للمنظمات مثل تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتنفيذ كافة الأنشطة والمهام بكفاءة، وتخفيض التكاليف، بجانب تعزيز قدراتهم الوظيفية. كما أن الموارد البشرية الرشيقة تعزز من الأداء الإبداعي والابتكاري في المنظمات، واتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، وزيادة المرونة الإستراتيجية، وزيادة استعدادات المنظمة للتعامل مع التغيرات في بيئة العمل في أي وقت (الصباح، 2018)، وزيادة فاعلية المنظمات (الحوامدة والقرالة، 2020).

وقد أصبحت الاستدامة التنظيمية هدفاً تسعى له جميع المنظمات خاصة في ظل بيئة العمل شديدة التنافسية، وكذلك لارتباطها على المدى الطويل بنجاح المنظمة، وتأقلمها مع متغيرات بيئة العمل (عبد المنعم ورفاعي، 2020). ربما تكون الاستدامة التنظيمية أكثر ارتباطاً بالثقافة العامة للشركة بدلاً من السياسات والإجراءات المحددة (Rahman and Hosain, 2021).

ويمكن تعريف الاستدامة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستدامة البيئية من خلال الحفاظ على تحقيق نتائج إيجابية بكفاءة وفعالية، وخلق المعرفة، وبناء القدرات، وإنشاء الخبرات مع الشركاء، وإنتاج الخدمات والمنتجات. كما أنها تشير إلى مساهمات المنظمة في أبعاد الاستدامة (الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية)، بالإضافة إلى دمج قضايا الاستدامة في عناصر نظام المنظمة، وكذلك عمليات التغيير، والتعاون مع أصحاب المصلحة لتحقيق هدف المنظمة (Lozano et al., 2021). وتشير الاستدامة التنظيمية إلى قدرة المنظمات على تحقيق

أهدافها، وزيادة القيمة للمساهمين وأصحاب المصالح من خلال التركيز علي الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (الكساسبة، 2016). وترتبط الاستدامة التنظيمية بكافة الأنشطة التي تهدف إلي تحقيق التوازن المستدام في الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية علي المدين القصير والطويل، وذلك من خلال ما تقوم به المنظمات من أعمال متمثلة في التسويق والعمليات والاتصالات والمبيعات والإنتاج (الحدراوي والذبحاوي، 2020). كما تتمثل أهمية تحقيق الاستدامة التنظيمية فيما تحققه من مزايا مثل تبسيط الإجراءات، وتخفيض التكاليف، وتحسين كفاءة العمليات، وزيادة إدراك المخاطر والفرص البيئية، ودمج الأداء المالي وغير المالي، وتجنب مساهمة عمليات المنظمات في إحداث التلوث، وتحسين السمعة التنظيمية، والتطور المستدام (سوفي وبورمة، 2019).

وترتكز الاستدامة التنظيمية علي اتجاه المنظمات بتحقيق أهدافها من خلال السعي لتقديم خدمات ومنتجات مستدامة في بيئة العمل، والسعي كذلك لتجنب أو تقليل تكاليف ومخاطر الاستدامة (الحدراوي والذبحاوي، 2020). ولضمان تحقيق الاستدامة التنظيمية فيجب وجود قيادة قوية وثقافة تنظيمية متميزة يؤثران في الإدارة والعاملين بشكل إيجابي، بجانب قدرة المنظمة علي التأقلم مع التغيرات في بيئة العمل، وامتلاك مستوى مرتفع من المرونة الإستراتيجية، واقتناص الفرص البيئية المتاحة (الطائي وآخرون، 2015). كذلك تتحقق الاستدامة التنظيمية من خلال ما تضعه المنظمة والعاملين فيها من إستراتيجيات وخطط لضمان استمرارية العمل والنمو المستقبلي، وذلك في إطار رؤية واضحة يتم تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة (الحدراوي، 2019).

وتهدف الاستدامة التنظيمية إلي الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة بالمنظمة، وتخفيض النفقات، والحفاظ علي مستوى جودة الخدمات المقدمة بما يضمن زيادة قدرة المنظمة علي جذب العملاء، وتقوية العلاقات مع الموردين وأصحاب المصالح (خليل، 2018، عيسي، 2018). وهناك عدة خصائص للمنظمات المستدامة، والتي تتضمن الاستعداد للتغيير التنظيمي المخطط، ولديها ثقافة تنظيمية تركز علي مفاهيم الاستدامة، ودعم الإدارة العليا لتحقيق الاستدامة، والنظر للاستدامة بأنها جوهر أعمال المنظمة، وتحقيق المشاركة الواسعة في أعمال وأنشطة المنظمة، والتكامل بين أنشطة وعمليات وأهداف المنظمة (الكساسبة، 2016). وقد أشار الحدراوي (2019) إلي أن هناك سبعة متطلبات لضمان تحقيق الاستدامة التنظيمية، وهم وضع رؤية ورسالة وخطة فعالة للمنظمة وتكون واضحة، ووضع إطار ينظم العلاقة مع العملاء وذوي العلاقة، والربط بين رؤية ورسالة المنظمة والتخطيط والمتابعة والتقييم، وتوفير مناخ عمل محفز ومشجع علي استثمار كافة قدرات العاملين، وتشجيع الإبداع والابتكار في حل المشكلات وتطوير طرق أداء العمل، واستخدام التكنولوجيا في كافة العمليات التشغيلية والمالية، وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، ووجود هياكل تنظيمية مرنة، وأنظمة وسياسات وإجراءات تنظيمية قوية وحديثة.

وذكر الكساسبة (2016) أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لإدارة المواهب علي الاستدامة التنظيمية في الشركات. كما أكدت دراسة خليل (2017) علي وجود دور إيجابي لإدارة المواهب في تحقيق الاستدامة التنظيمية. كما

توصلت دراسة أبو غزالة (2019)؛ Alaghah and Tende (2017) و Martin (2015) إلي أن هناك أثر معنوي وإيجابي لإدارة المواهب علي رشاقة الموارد البشرية.

وقد أشار الحوامدة والقرالة (2020) إلي أن المنظمات التي نجحت في بيئة العمل أدركت أن استمراريتها واستدامة هذا النجاح لفترة طويلة يرتكز علي رشاقة الموارد البشرية، والقدرة علي التفوق علي المنافسين، واستغلال كافة إمكانياتها، والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. كما أبرزت نتائج دراسة Hossinzadeh (2020) وجود أثر إيجابي للرشاقة علي الاستدامة التنظيمية. كذلك أوضحت دراسة القرني (2020) بأن هناك علاقة إيجابية بين الرشاقة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية. كما توصلت دراسة الياسري وآخرون (2020) إلي وجود تأثير لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية علي تعزيز البراعة التنظيمية. وبناء علي ذلك يمكن صياغة الفروض التالية:

ف6: تلعب رشاقة الموارد البشرية دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية لشركات السياحة.

وينقسم هذا الفرض إلي ثلاثة فروض فرعية علي النحو التالي:

ف6/1: تؤثر إدارة المواهب علي رشاقة الموارد البشرية في شركات السياحة.

ف6/2: تؤثر رشاقة الموارد البشرية علي الاستدامة التنظيمية لشركات السياحة.

ف6/3: تؤثر إدارة المواهب علي الاستدامة التنظيمية لشركات السياحة.

ف6/7: تؤثر رشاقة الموارد البشرية علي البراعة التنظيمية في شركات السياحة.

6.2. أثر إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية

ازداد الاهتمام بموضوع السمعة التنظيمية بشكل كبير، نظراً لتأثيرها في تكوين الانطباعات لدي العملاء عن المنظمة، وخلق اتجاهات إيجابية سواء لدي العاملين أو العملاء نحو المنظمة (محمد، 2018). وتشير السمعة التنظيمية إلي نظرة العملاء لما تقدمه المنظمة من خدمات ومنتجات، وتكون تلك النظرة إيجابية إذا كانت المنظمة تقدم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات هؤلاء العملاء، وتكون سلبية إذا كانت تلك الخدمات والمنتجات لا تلبي احتياجاتهم. وتسعي جميع المنظمات إلي تحقيق السمعة التنظيمية الجيدة في بيئة العمل لضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل (أحمد، 2017)، وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل. وتعد السمعة التنظيمية نتاج علاقة المنظمة بعملائها، والتي تظهر علي شكل مؤشرات مثل الثقة المتبادلة بين المنظمة وعملائها، واحترام العملاء للمنظمة، والوعي تجاه المنظمة، وطريق تفكير العملاء في المنظمة (ماضي والبشيتي، 2020).

وتحقق السمعة التنظيمية الجيدة في المنظمات العديد من الفوائد سواء داخل أو خارج تلك المنظمات مثل تعزيز الميزة التنافسية، وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي، زيادة مشاركة العاملين في المنظمة، وتحسين مستويات رضا العملاء، وإدراك هؤلاء العملاء لجودة الخدمات المقدمة، وجذب أفضل العاملين، وجذب المزيد من

العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة (صباح، 2020)، وتقليل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة في بيئة العمل (الربيعاوي والبياتي، 2020).

وتكمن أهمية السمعة التنظيمية كذلك في زيادة قوة المنظمة في أوقات الأزمات، والمساهمة في تعزيز الصحة التنظيمية، وزيادة المبيعات، وتعزيز ولاء العملاء، وزيادة قدراتها التنافسية، والحصول علي حصص سوقية مرتفعة (سعود وآخرون، 2020). ولتحقيق سمعة تنظيمية جيدة، فإن المنظمات تحتاج إلي قيادة فعالة، والقدرة علي التطوير المستمر، وتوفير خدمات ومنتجات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين، والاحتفاظ بالعاملين المتميزين، ووجود موارد مالية مناسبة، بجانب الاستغلال الأمثل لقدرات وموارد المنظمة، والإبداع والابتكار في العمليات والخدمات، ودورها البيئي الإيجابي (محمد، 2018).

وقد أكدت نتائج دراسة كل من النجار (2018) و Salih and Alnaji (2014) علي وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة المواهب علي تحسين وتعزيز السمعة التنظيمية. كما ذكر عمير وصلاح الدين (2017) و Dolatabadi et al. (2012) أن السمعة التنظيمية تؤدي إلي استدامة المنظمات. وبناء علي ذلك يمكن صياغة الفروض التالية:

ف8: تؤثر إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية في شركات السياحة.

ف9: تؤثر السمعة التنظيمية علي الاستدامة التنظيمية لشركات السياحة.

7.2. أثر إدارة المواهب علي المنظمات الذكية

أصبحت المنظمات تسعى اليوم إلي التحول إلي منظمات ذكية، حيث بدأت في البحث عن توفير المتطلبات الضرورية لذلك، والقيام بالممارسات والأساليب التي تجعلها تختلف وتتميز عن غيرها من المنظمات، وتحقيق مستويات الأداء العالية (الشرافي، 2020). كما أن تطوير المنظمات الذكية يحتاج إلي توافر المواهب المتميزة، وتوافر الإمكانيات التي تعزز من قدرات تلك المواهب علي التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، واستغلال الفرص لصالح المنظمة (خدام وآخرون، 2020).

ويمكن تعريف المنظمة الذكية بأنها تلك المنظمة القادرة علي العمل بفاعلية في الحاضر، والتعامل الكفاء مع التحديات في المستقبل، وتقوم بتحليل العمل اليومي، وتهتم بالأداء المستدام علي المدى الطويل، ولديها القدرة علي اتخاذ المزيد من القرارات الإستراتيجية الفعالة، وتطبيق أفضل الممارسات والأساليب الإدارية (الشرافي، 2020). وتهتم المنظمات الذكية بالاستثمار في رأس المال البشري المميز، والاستخدام الكثيف للتكنولوجيا الحديثة، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية قائمة علي الشفافية والإبداع والقيم (الزعيبي والقعيد، 2017).

كما تتمثل أهمية التحول للمنظمات الذكية في زيادة قدرة تلك المنظمات علي الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في بيئة العمل، والنجاح الريادي، واستدامة الميزة التنافسية. كما تستطيع هذه المنظمات استغلال كافة الفرص المتاحة في بيئة العمل لصالحها، وتحقيق الأهداف (الشرافي، 2020).

وللمنظمات الذكية عدة خصائص مثل تشجيع الإبداع والابتكار، وتحفيز العاملين أصحاب الأفكار غير المألوفة، والاعتماد علي العمل الجماعي الفعال، والتركيز علي خدمة العميل وتلبية كافة احتياجاته، بجانب الاهتمام بالاستثمار البشري، ووجود إستراتيجية واضحة للتعيين، ووجود سياسة فعالة للحوافز، والتطبيق الناجح للتغيير التنظيمي (ردايدة، 2016). كذلك تتمثل أبعاد المنظمات الذكية فيما يلي (خدام وآخرون، 2020):

أ- فهم البيئة: يشير إلي فهم كل ما يؤثر علي أداء المنظمة سواء من داخلها أو خارجها بداية من المناخ التنظيمي داخل المنظمة، وكافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من العملاء، والموردين، والمساهمين، والجهات والمؤسسات الحكومية والرقابية، ونقابات العمل ... الخ.

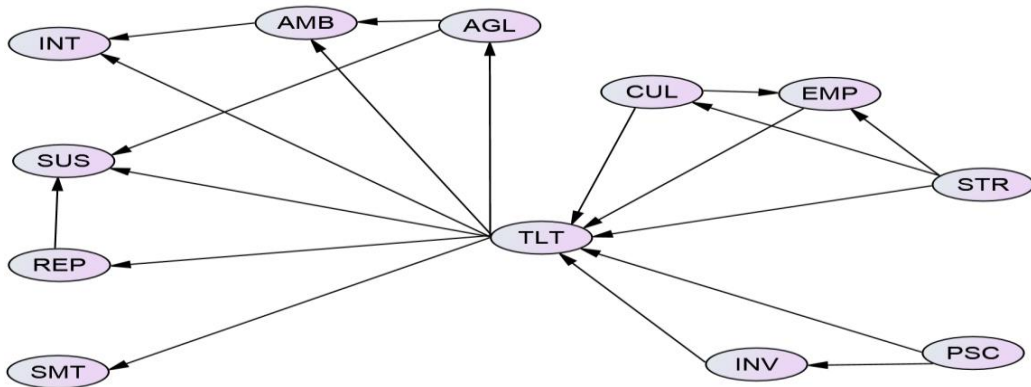
ب- إيجاد البدائل الإستراتيجية: حيث تقوم المنظمة بوضع عدة طرق جديدة للعمل والمفاضلة فيما بينهم، واختيار أفضل البدائل التي تتوافق مع إمكانيات المنظمة وخططها وتحقق أهدافها.

ج- التعلم المستمر: يشير إلي اكتساب المعرفة بشكل مستمر من خلال الخبرات والتجارب، والتي تؤثر علي السلوك التنظيمي، وتطبيق تلك المعرفة في تعزيز أداء المنظمة وخلق قيمة أكبر بشكل مستمر. كما أنها تشير إلي اكتساب العاملين المزيد من المعارف والخبرات والمهارات أثناء العمل من خلال عدة طرق كالتدريب والمحاضرات والندوات والمؤتمرات والقراءة ... الخ.

وقد أكدت دراسة خليل وحسن (2019) وأبو عبله (2018) علي أن هناك دور إيجابي كبير لإدارة المواهب في تحول المنظمات إلي منظمات ذكية. كما توصلت دراسة عبده (2020) إلي أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لإدارة المواهب البشرية للجيل الثالث علي تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية في شركات السياحة المصرية. وبناء علي ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

ف10: تؤثر إدارة المواهب علي تحول شركات السياحة إلي منظمات ذكية.

وبناء علي ما سبق؛ يوضح شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح.



شكل (1) نموذج الدراسة المقترح

STR: القيادة الاستراتيجية؛ EMP: التمكين الإداري؛ CUL: الثقافة التنظيمية؛ PSC: رأس المال النفسي؛ INV: الإبداع الإداري؛ TLT: إدارة المواهب؛ AGL: رشاقة الموارد البشرية؛ AMB: البراعة التنظيمية؛ INT: الذكاء التنافسي؛ SUS: الاستدامة التنظيمية؛ REP: السمعة التنظيمية؛ SMT: المنظمات الذكية.

الدراسة الميدانية

منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله قاما بتقييم الدور الوسيط لكل من التمكين الإداري والثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب، وكذلك الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب. بالإضافة إلي تقييم الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي، والدور الوسيط لرشاقة الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية، وكذلك التأثير المباشر لإدارة المواهب علي السمعة التنظيمية والمنظمات الذكية.

أداة الدراسة

استخدم الباحثان استمارة الاستقصاء لتجميع البيانات المطلوبة للدراسة من عينة الدراسة في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة. تكونت استمارة الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية موضحة في جدول رقم (1)، حيث تناول المحور الأول الخمسة متغيرات المؤثرة علي إدارة المواهب، وتناول المحور الثاني تقييم درجة تبني شركات السياحة لإدارة المواهب، وتناول المحور الثالث الستة متغيرات التي تتأثر بإدارة المواهب.

جدول رقم (1) محاور استمارة الاستقصاء

المحور	المتغيرات	الرمز	الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد عبارات المتغير
الأول	القيادة الإستراتيجية	STR	خليل، 2020 وعبود، 2020
	التمكين الإداري	EMP	الرقب، 2020
	الثقافة التنظيمية	CUL	المساعد، 2020
	رأس المال النفسي	PSC	العسولي، 2019
	الإبداع الإداري	INV	العبيدي، 2020
الثاني	إدارة المواهب	TLT	الكساسبة، 2016
الثالث	رشاقة الموارد البشرية	AGL	أبو غزالة، 2019
	البراعة التنظيمية	AMB	أبو رحمة، 2021 والجبور، 2020
	الذكاء التنافسي	INT	القيوتي، 2019
	الاستدامة التنظيمية	SUS	الحرباوي، 2019
	السمعة التنظيمية	REP	الزيادي، 2020
	المنظمات الذكية	SMT	الشرافي، 2020 وردايدة، 2016

كما تضمنت استمارة الاستقصاء بعض الأسئلة عن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، حيث تضمنت النوع، والسن، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة. وقد تم توزيع 600 استمارة استقصاء علي عينة من العاملين في تلك الشركات في مختلف الأقسام (السياحة الداخلية والخارجية، والطيران، والسياحة الدينية، والتسويق، والتعاقدات، والنقل السياحي) بشكل ورقي وإلكتروني. يوضح جدول رقم (2) بيان بعدد استمارات الاستقصاء التي تم توزيعها.

جدول (2) بيان بعدد استمارات الاستقصاء

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	%
600	543	482	80.3%

يوضح جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة. وفقاً للنوع؛ بلغ عدد الذكور من أفراد العينة 281 فرد بنسبة 58.3%، فيما بلغ عدد الإناث 201 فرد بنسبة 41.7%. بالنسبة للسن؛ كانت الفئة العمرية (30 – أقل من 40 سنة) الأعلى بواقع 218 فرد بنسبة 45.2%، يليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بواقع 126 فرد بنسبة 26.1%، ثم الفئة العمرية (40 – أقل من 50 سنة) بواقع 114 فرد بنسبة 23.7%، وأخيراً الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بواقع 24 فرد بنسبة 5%. وفيما يتعلق بالمؤهل؛ يوضح الجدول أن أكثر من ثلثي أفراد العينة حاصلين علي بكالوريوس بواقع 378 فرد (78.4%)، يليهم الحاصلين علي مؤهل متوسط بواقع 43 فرد (8.9%)، ثم الحاصلين علي مؤهل دراسات عليا (دبلوم، ماجستير، دكتوراه) بواقع 39 فرد (8.1%)، وأخيراً الحاصلين علي مؤهلات أخرى بواقع 22 فرد (4.6%). أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ هناك 238 فرد من العينة بنسبة 49.4% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 – أقل من 10 سنوات)، يليهم من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 – أقل من 15 سنة) بواقع 122 فرد بنسبة 25.3%، ثم من تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بواقع 86 فرد بنسبة 17.8%، وأخيراً من تبلغ سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر بواقع 36 فرد بنسبة 7.5%.

جدول (3) توزيع أفراد العينة

المتغير	ك	%	المتغير	ك	%		
النوع	ذكر	281	58.3	المؤهل	متوسط	43	8.9
	أنثي	201	41.7		بكالوريوس	378	78.4
السن	أقل من 30 سنة	126	26.1	دراسات عليا	39	8.1	
	30 – أقل من 40 سنة	218	45.2	أخرى	22	4.6	
	40 – أقل من 50 سنة	114	23.7	عدد	أقل من 5 سنوات	86	17.8
	50 سنة فأكثر	24	5	سنوات	5 – أقل من 10 سنوات	238	49.4
				الخبرة	10 – أقل من 15 سنة	122	25.3
				15 سنة فأكثر	36	7.5	

صدق وثبات استمارة الاستقصاء

من أجل التحقق من الصدق الظاهري لاستمارة الاستقصاء؛ تم عرض الاستمارة مرفقة بأهداف وفروض الدراسة علي عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية والدراسات السياحية في بعض كليات التجارة والسياحة والفنادق بالجامعات المصرية، وذلك بهدف التأكد من مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدي وضوح كل عبارة وصياغتها اللغوية، وهل العبارات ملائمة لقياس ما وضعت لأجله. وقد تم مراعاة والأخذ بجميع ملاحظات المحكمين وتنفيذ وتعديل الاستمارة وفقاً لها.

وتم حساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي لاستمارة الاستقصاء. ويوضح جدول رقم (4) أن معامل الثبات بلغ 0.817، و0.883، و0.918، و0.913، و0.873 لمتغيرات القيادة الإستراتيجية، والتمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، ورأس المال النفسي، والإبداع الإداري علي التوالي. كما بلغت قيمة معامل الثبات 0.756 لمتغير إدارة المواهب. كذلك يبين الجدول أن قيمة معامل الثبات بلغت 0.777، و0.890، و0.882، و0.791، و0.885، و0.904 لمتغيرات رشاقة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، والذكاء التنافسي، والاستدامة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والمنظمات الذكية علي التوالي. وقد أكدت جميع القيم أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة علي مجتمع الدراسة.

جدول رقم (4) قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
القيادة الإستراتيجية	0.817
التمكين الإداري	0.883
الثقافة التنظيمية	0.918
رأس المال النفسي	0.913
الإبداع الإداري	0.873
إدارة المواهب	0.756
رشاقة الموارد البشرية	0.777
البراعة التنظيمية	0.890
الذكاء التنافسي	0.882
الاستدامة التنظيمية	0.791
السمعة التنظيمية	0.885
المنظمات الذكية	0.904

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة التي تم تجميعها باستخدام استمارة الاستقصاء؛ تم الاعتماد على برنامجي SPSS V.26 و AMOS V.25 في تحليل بيانات الدراسة. وقد تم استخدام برنامج SPSS V.26 في حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط. كما تم استخدام برنامج AMOS V.25 في حساب مؤشرات جودة المطابقة، وإجراء تحليل المسار، وحساب قيمة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة

التحليل الوصفي ونتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة

يوضح جدول رقم (5) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وكذلك نتائج معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة. فيما يتعلق بالتحليل الوصفي؛ يوضح الجدول أن شركات السياحة فئة "أ" تتبني إدارة المواهب بدرجة واضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.07، والانحراف المعياري 0.97. كما تطبق هذه الشركات نمط القيادة الإستراتيجية بشكل واضح نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.99، والانحراف المعياري 0.99. وتبرز النتائج أيضاً وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.05، والانحراف المعياري 0.92، بجانب وجود ثقافة مميزة في تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02، والانحراف المعياري 1.00. ولدي شركات السياحة رأس مال نفسي بشكل كبير، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.14، والانحراف المعياري 0.83. وتبين النتائج كذلك ارتفاع مستوى الإبداع الإداري، والذكاء التنافسي، والبراعة التنافسي في شركات السياحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.09، و 4.14، و 4.07 علي الترتيب، وبلغ الانحراف المعياري 0.92، و 0.88، و 0.94 علي الترتيب. علاوة علي ذلك؛ توضح النتائج ارتفاع درجة الاستدامة التنظيمية في تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.13، والانحراف المعياري 1.00. كما تتمتع الموارد البشرية بتلك الشركات بالرشاقة العالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20، والانحراف المعياري 0.88. وتبين النتائج أيضاً أن شركات السياحة تمتلك سمعة تنظيمية جيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.09، والانحراف المعياري 0.94. وأخيراً؛ تمتلك تلك الشركات مقومات المنظمات الذكية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.09، والانحراف المعياري 0.87.

وفيما يتعلق بنتائج معامل الارتباط؛ يؤكد الجدول علي وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع متغيرات الدراسة. وتبين النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.777، وهو ارتباط قوي. كما أن هناك علاقة ارتباط طردية بين القيادة الإستراتيجية وكلاً من التمكين الإداري والثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معاملي الارتباط 0.855 (ارتباط قوي)، و 0.872 (ارتباط قوي) علي الترتيب. وبجانب ذلك؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط بين التمكين الإداري وإدارة المواهب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.808، وهو ارتباط قوي، كما أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.653، وهو ارتباط متوسط.

علاوة علي ذلك؛ توضح النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين رأس المال النفسي والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.774، وهو ارتباط قوي، وكذلك وجود علاقة ارتباط بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.851، وهو ارتباط قوي. وهناك علاقة ارتباط طردية بين الإبداع الإداري وإدارة المواهب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.813، وهو ارتباط قوي. وترتبط القيادة الإستراتيجية كذلك بعلاقة طردية متوسطة برأس المال النفسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.687. وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.918 (ارتباط قوي)، و0.788 (ارتباط قوي)، و0.684 (ارتباط متوسط)، و0.710 (ارتباط قوي) علي الترتيب للعلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، والعلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي، والعلاقة بين إدارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية، والعلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية. بالإضافة إلي ذلك؛ هناك علاقة ارتباط طردية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط 0.768، وهو ارتباط قوي. كما أن هناك علاقة ارتباط طردية بين إدارة المواهب والمنظمات الذكية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.859، وهو ارتباط قوي. كذلك هناك علاقة ارتباط طردية بين البراعة التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.642، وهو ارتباط متوسط، وأخيراً؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين السمعة التنظيمية والاستدامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.743، وهو ارتباط قوي.

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إدارة المواهب	القيادة الإستراتيجية	التمكين الإداري	الثقافة التنظيمية	رأس المال النفسي	الإبداع الإداري	الذكاء التنافسي	البراءة التنظيمية	الاستدامة التنظيمية	رشاقة الموارد البشرية	السمعة التنظيمية	المنظمات الذكية
إدارة المواهب	4.07	0.97	1											
القيادة الإستراتيجية	3.99	0.99	0.777	1										
التمكين الإداري	4.05	0.92	0.808	0.855	1									
الثقافة التنظيمية	4.02	1.00	0.653	0.872	0.661	1								
رأس المال النفسي	4.14	0.83	0.851	0.687	0.828	0.563	1							
الإبداع الإداري	4.09	0.92	0.813	0.949	0.911	0.832	0.774	1						
الذكاء التنافسي	4.14	0.88	0.788	0.948	0.885	0.868	0.770	0.970	1					
البراءة التنظيمية	4.07	0.94	0.918	0.728	0.867	0.604	0.864	0.792	0.754	1				
الاستدامة التنظيمية	4.13	1.00	0.710	0.871	0.802	0.821	0.662	0.891	0.890	0.664	1			
رشاقة الموارد البشرية	4.20	0.88	0.684	0.908	0.738	0.887	0.651	0.860	0.904	0.642	0.832	1		
السمعة التنظيمية	4.09	0.94	0.768	0.935	0.916	0.781	0.757	0.963	0.967	0.743	0.866	0.845	1	
المنظمات الذكية	4.09	0.87	0.859	0.864	0.914	0.758	0.853	0.909	0.900	0.917	0.804	0.805	0.893	1

اختبار تحليل المسار

مؤشرات جودة مطابقة النموذج

تم حساب بعض المؤشرات التي تدل على مدى جودة مطابقة النموذج المقترح للدراسة مع بيانات العينة. لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة

جدول (6) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مربع كاي المعياري Chi ²
0.063	0.958	0.919	0.933	0.971	1.689

يوضح جدول رقم (6) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة المقترح. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تتراوح قيمته ما بين (1-3) (Gefen et al., 2000). ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي بلغت 1.689. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تزيد عن 0.95 لقبول النموذج ومطابقته (Schumacker and Lomax, 2010)، وقد بلغت قيمته في النموذج 0.971. وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI)؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين 0.90 - 1.00، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل على تطابق أفضل للنموذج (Chan et al., 2007)، وقد بلغت قيمته في النموذج 0.933. وفيما يتعلق بمؤشر المطابقة المعياري (NFI) فينبغي أن تتراوح قيمته ما بين 0.90 - 1.00 (Tabachnick and Fidell, 2001)، وقد بلغت قيمته في النموذج 0.919. وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI)؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI)، وينبغي أن تكون قيمته أكثر من 0.95 (Hu and Bentler, 1999)، وقد بلغت قيمته في النموذج 0.958. وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي ينبغي أن تكون قيمته ما بين 0.05 - 0.08 (Hair et al., 2010)، وقد بلغت قيمته في النموذج 0.063. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

حساب الأثر المباشر والأثر غير المباشر لمتغيرات الدراسة

يشير التأثير المباشر إلى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل مباشر دون وجود متغيرات وسيطة أو معدلة، بينما يعني التأثير الغير مباشر تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في وجود متغيرات وسيطة أو متغيرات معدلة، أي أن المتغير المستقل يؤثر بشكل غير مباشر على المتغير التابع من خلال وجود المتغير الوسيط أو المتغير المعدل (هار وآخرون، 2020).

وهناك بعض الخطوات والشروط للتعرف على إذا ما كان المتغير الوسيط يلعب دوراً في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أم لا، وتتمثل تلك الخطوات فيما يلي (أوانغ، 2020):

- 1- تحديد معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بدون وجود وسيط في النموذج.
- 2- تحديد معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال المتغير الوسيط في النموذج.

- 3- تحديد معامل المسار لأثر المتغير المستقل علي المتغير الوسيط.
- 4- تحديد معامل المسار لأثر المتغير الوسيط علي المتغير التابع.
- 5- إذا كانت قيمة معامل المسار لتأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع بعد إضافة الوسيط في النموذج أقل من قيمة معامل المسار لتأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع بدون وجود وسيط، بجانب وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل علي المتغير الوسيط، وللمتغير الوسيط علي المتغير التابع، ففي هذه الحالة يكون هناك دور للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- 6- إذا كان هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط يكون دور الوسيط جزئياً.
- 7- إذا كان هناك تأثير غير معنوي للمتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط يكون دور الوسيط كلياً.

أولاً: الدور الوسيط للتمكين الإداري والثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب

يوضح جدول رقم (7) قيمة معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) علي المتغير التابع (إدارة المواهب) في عدم وجود المتغير الوسيط (التمكين الإداري)، والتي بلغت 0.744، والتأثير معنوي ($p \text{ value} < .05$). كما يوضح جدول رقم (8) الأثر الغير المباشر للقيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب في وجود التمكين الإداري كمتغير وسيط، حيث يوضح الجدول انخفاض قيمة معامل المسار لأثر القيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب بعد إضافة التمكين الإداري كمتغير وسيط للنموذج (أصبحت 0.501 مقابل 0.744 قبل إضافة المتغير الوسيط). كما أن التأثير معنوي بعد إضافة التمكين الإداري للنموذج ($p < .05$ value). كذلك توضح النتائج بجدول رقم (8) وجود تأثير معنوي للقيادة الإستراتيجية (المتغير المستقل) علي التمكين الإداري (المتغير الوسيط) ($p \text{ value} < .05$)، ووجود تأثير معنوي للتمكين الإداري (المتغير الوسيط) علي إدارة المواهب (المتغير التابع) ($p \text{ value} < .05$).

وبعد تطبيق الخطوات والشروط السابقة لاختبار الدور الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يتضح أن التمكين الإداري يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب، أي أن تأثير القيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب يتم من خلال التمكين الإداري بشكل جزئي.

جدول (7) الأثر المباشر للقيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S. E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
معنوي	0.001	27.244	0.027	0.744	القيادة الإستراتيجية -<إدارة المواهب

جدول (8) الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية علي إدارة المواهب في وجود التمكين الإداري كمتغير وسيط

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
القيادة الإستراتيجية-< إدارة المواهب	0.501	0.073	6.863	0.001	معنوي
القيادة الإستراتيجية -< التمكين الإداري	0.732	0.048	15.250	0.001	معنوي
التمكين الإداري -< إدارة المواهب	0.653	0.061	10.705	0.001	معنوي

كما يوضح جدول رقم (9) الأثر الغير المباشر للقيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب في وجود الثقافة كمتغير وسيط، حيث يوضح الجدول انخفاض قيمة معامل المسار لأثر القيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب بعد إضافة الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط للنموذج (أصبحت 0.581 مقابل 0.744 قبل إضافة المتغير الوسيط). كما أن التأثير معنوي بعد إضافة الثقافة التنظيمية للنموذج ($p \text{ value} < .05$). كذلك توضح النتائج بجدول رقم (9) وجود تأثير معنوي للقيادة الإستراتيجية (المتغير المستقل) علي الثقافة التنظيمية (المتغير الوسيط) ($p \text{ value} < .05$)، ووجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية (المتغير الوسيط) علي إدارة المواهب (المتغير التابع) ($p \text{ value} < .05$).

وبعد تطبيق الخطوات والشروط السابقة لاختبار الدور الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يتضح أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب، أي أن تأثير القيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب يتم من خلال الثقافة التنظيمية بشكل جزئي.

جدول (9) الأثر الغير المباشر للقيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
القيادة الإستراتيجية -< إدارة المواهب	0.581	0.055	10.564	0.001	معنوي
القيادة الإستراتيجية -< الثقافة التنظيمية	0.760	0.103	7.379	0.001	معنوي
الثقافة التنظيمية -< إدارة المواهب	0.472	0.043	10.977	0.001	معنوي

ثانياً: الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب

يبين جدول رقم (10) قيمة معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل (رأس المال النفسي) علي المتغير التابع (إدارة المواهب) في عدم وجود المتغير الوسيط (الإبداع الإداري)، والتي بلغت 0.713، والتأثير معنوي ($p \text{ value} < .05$). كما يوضح جدول رقم (11) الأثر الغير المباشر للقيادة الإستراتيجية على إدارة المواهب في وجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط، حيث يوضح الجدول انخفاض قيمة معامل المسار لأثر القيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب بعد إضافة الإبداع الإداري كمتغير وسيط للنموذج (أصبحت 0.487 مقابل 0.713 قبل

إضافة المتغير الوسيط). كما أن التأثير أصبح غير معنوي بعد إضافة الإبداع الإداري للنموذج (0.133). كذلك توضح النتائج بجدول رقم (11) وجود تأثير معنوي لرأس المال النفسي (المتغير المستقل) علي الإبداع الإداري (المتغير الوسيط) ($p \text{ value} < .05$)، ووجود تأثير معنوي للإبداع الإداري (المتغير الوسيط) علي إدارة المواهب (المتغير التابع) ($p \text{ value} < .05$).

وبعد تطبيق الخطوات والشروط السابقة لاختبار الدور الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يتضح أن الإبداع الإداري يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب، أي أن تأثير القيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب يتم من خلال الإبداع الإداري بشكل كلي.

جدول (10) الأثر المباشر لرأس المال النفسي علي إدارة المواهب

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
رأس المال النفسي -> إدارة المواهب	0.713	0.063	11.318	0.001	معنوي

جدول (11) الأثر الغير المباشر لرأس المال النفسي علي إدارة المواهب في وجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
رأس المال النفسي -> إدارة المواهب	0.487	0.048	10.146	0.113	غير معنوي
رأس المال النفسي -> الإبداع الإداري	0.599	0.062	9.661	0.001	معنوي
الإبداع الإداري -> إدارة المواهب	0.764	0.070	10.914	0.001	معنوي

ثالثاً: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي

يوضح جدول رقم (12) قيمة معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل (إدارة المواهب) علي المتغير التابع (الذكاء التنافسي) في عدم وجود المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)، والتي بلغت 0.743، والتأثير معنوي ($p \text{ value} < .05$). كما يوضح جدول رقم (13) الأثر الغير المباشر لإدارة المواهب علي الذكاء التنافسي في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث يوضح الجدول انخفاض قيمة معامل المسار لأثر إدارة المواهب علي الذكاء التنافسي بعد إضافة البراعة التنظيمية كمتغير وسيط للنموذج (أصبحت 0.527 مقابل 0.743 قبل إضافة المتغير الوسيط). كما أن التأثير معنوي بعد إضافة البراعة التنظيمية للنموذج ($p \text{ value} < .05$). كذلك توضح النتائج بجدول رقم (13) وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب (المتغير المستقل) علي البراعة التنظيمية (المتغير الوسيط) ($p \text{ value} < .05$)، ووجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية (المتغير الوسيط) علي الذكاء التنافسي (المتغير التابع) ($p \text{ value} < .05$).

وبعد تطبيق الخطوات والشروط السابقة لاختبار الدور الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يتضح أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي، أي أن تأثير إدارة المواهب علي الذكاء التنافسي يتم من خلال البراعة التنظيمية بشكل جزئي.

جدول (12) الأثر المباشر لإدارة المواهب علي الذكاء التنافسي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
إدارة المواهب ---> الذكاء التنافسي	0.743	0.083	8.952	0.001	معنوي

جدول (13) الأثر الغير المباشر لإدارة المواهب علي الذكاء التنافسي في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
إدارة المواهب-> الذكاء التنافسي	0.527	0.069	7.638	0.001	معنوي
إدارة المواهب-> البراعة التنظيمية	0.756	0.091	8.308	0.001	معنوي
البراعة التنظيمية-> الذكاء التنافسي	0.569	0.070	8.129	0.001	معنوي

رابعاً: الدور الوسيط لرشاقة الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية

يوضح جدول رقم (14) قيمة معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل (إدارة المواهب) علي المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية) في عدم وجود المتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية)، والتي بلغت 0.753، والتأثير معنوي ($p < 0.05$). كما يوضح جدول رقم (15) الأثر الغير المباشر لإدارة المواهب علي الاستدامة التنظيمية في وجود رشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط، حيث يوضح الجدول انخفاض قيمة معامل المسار لأثر إدارة المواهب علي الاستدامة التنظيمية بعد إضافة رشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط للنموذج (أصبحت 0.629 مقابل 0.743 قبل إضافة المتغير الوسيط). كما أن التأثير معنوي بعد إضافة رشاقة الموارد البشرية للنموذج ($p < 0.05$). كذلك توضح النتائج بجدول رقم (15) وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب (المتغير المستقل) علي رشاقة الموارد البشرية (المتغير الوسيط) ($p < 0.05$)، ووجود تأثير معنوي لرشاقة الموارد البشرية (المتغير الوسيط) علي الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع) ($p < 0.05$).

وبعد تطبيق الخطوات والشروط السابقة لاختبار الدور الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يتضح أن رشاقة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية، أي أن تأثير إدارة المواهب علي الاستدامة التنظيمية يتم من خلال رشاقة الموارد البشرية بشكل جزئي.

جدول رقم (14) الأثر المباشر لإدارة المواهب علي الاستدامة التنظيمية

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
إدارة المواهب-> الاستدامة التنظيمية	0.753	0.101	7.455	0.001	معنوي

جدول (15) الأثر الغير المباشر لإدارة المواهب علي الاستدامة التنظيمية في وجود رشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S. E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
إدارة المواهب- < الاستدامة التنظيمية	0.629	0.097	6.485	0.001	معنوي
إدارة المواهب- < رشاقة الموارد البشرية	0.705	0.085	8.294	0.001	معنوي
رشاقة الموارد البشرية- < الاستدامة التنظيمية	0.874	0.114	7.667	0.001	معنوي

خامساً: أثر القيادة الإستراتيجية علي رأس المال النفسي

تبين النتائج في جدول (16) وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة الإستراتيجية علي رأس المال النفسي، حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.804، ومستوي المعنوية أقل من 0.05.

جدول (16) الأثر المباشر للقيادة الإستراتيجية علي رأس المال النفسي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
القيادة الإستراتيجية- < رأس المال النفسي	0.804	0.136	5.912	0.001	معنوي

سادساً: أثر الثقافة التنظيمية علي التمكين الإداري

توضح النتائج في جدول (17) عدم وجود تأثير للثقافة التنظيمية علي التمكين الإداري، حيث بلغت مستوي المعنوية 0.124 وهي أكبر من 0.05.

جدول (17) الأثر المباشر للثقافة التنظيمية علي التمكين الإداري

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
الثقافة التنظيمية- < التمكين الإداري	0.437	0.056	7.804	0.124	غير معنوي

سابعاً: أثر رشاقة الموارد البشرية علي البراعة التنظيمية

توضح النتائج في جدول (18) وجود تأثير مباشر ومعنوي لرشاقة الموارد البشرية علي البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.762، ومستوي المعنوية أقل من 0.05.

جدول رقم (18) الأثر المباشر لرشاقة الموارد البشرية علي البراعة التنظيمية

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
رشاقة الموارد البشرية- < البراعة التنظيمية	0.762	0.049	15.551	0.001	معنوي

ثامناً: أثر إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية

توضح النتائج في جدول (19) وجود تأثير مباشر ومعنوي لإدارة المواهب علي السمعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.590، ومستوي المعنوية أقل من 0.05.

جدول رقم (19) الأثر المباشر لإدارة المواهب علي السمعة التنظيمية

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
معنوي	0.001	20.345	0.029	0.590	إدارة المواهب -> السمعة التنظيمية

تاسعاً: أثر إدارة المواهب علي المنظمات الذكية

تبين النتائج في جدول (20) وجود تأثير مباشر ومعنوي لإدارة المواهب علي التحول نحو المنظمات الذكية، حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.712، ومستوي المعنوية أقل من 0.05.

جدول (20) الأثر المباشر لإدارة المواهب علي المنظمات الذكية

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
معنوي	0.001	13.961	0.051	0.712	إدارة المواهب -> المنظمات الذكية

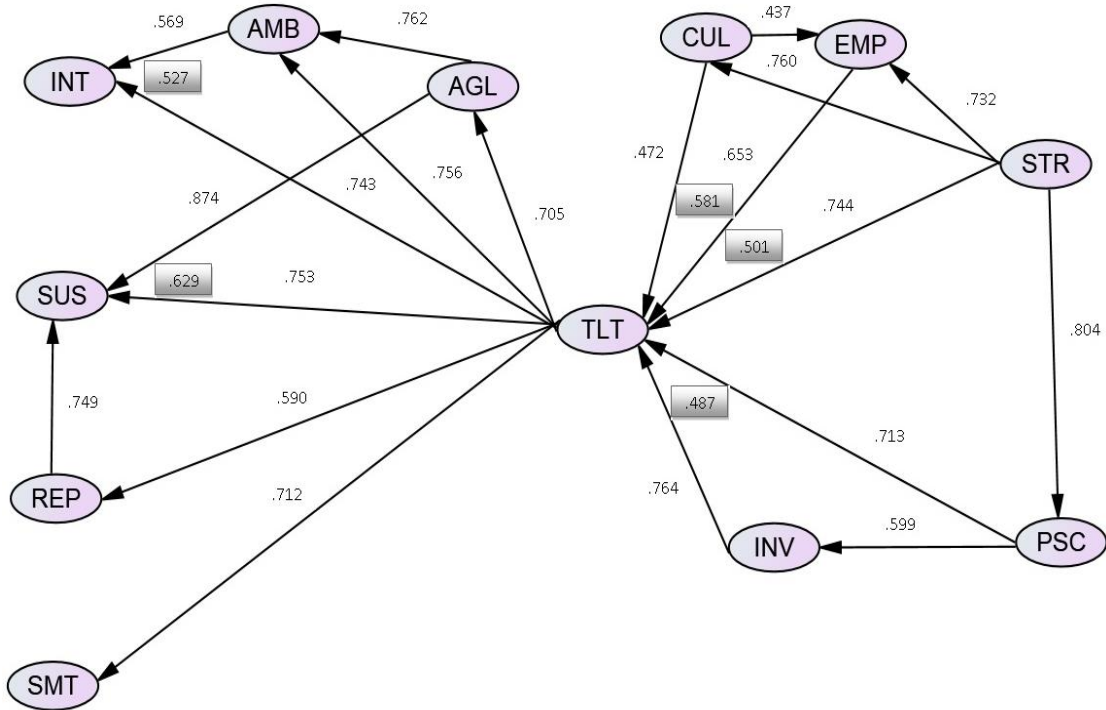
عاشراً: أثر السمعة التنظيمية علي الاستدامة التنظيمية

تبين النتائج في جدول (21) وجود تأثير مباشر ومعنوي للسمعة التنظيمية علي الاستدامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.749، ومستوي المعنوية أقل من 0.05.

جدول (21) الأثر المباشر للسمعة التنظيمية علي الاستدامة التنظيمية

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
معنوي	0.001	6.139	0.122	0.749	السمعة التنظيمية -> الاستدامة التنظيمية

ويلخص شكل رقم (2) نتائج اختبار تحليل المسار.



شكل (2) نتائج اختبار تحليل المسار

مناقشة النتائج واختبار الفروض

هدفت الدراسة إلي استكشاف العوامل المؤثرة علي إدارة المواهب كالقيادة الإستراتيجية، والتمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، ورأس المال النفسي، والإبداع الإداري، وكذلك تقييم أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة علي عدد من المتغيرات (رشاقة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، والذكاء التنافسي، والاستدامة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والمنظمات الذكية). بجانب استكشاف الأدوار الوسيطة لبعض المتغيرات.

وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج المرتبطة بأهداف وفروض الدراسة. فقد أبرزت نتائج الدراسة تبني شركات السياحة فئة "أ" لإدارة المواهب، وذلك من خلال اكتشاف العاملين الموهوبين، وتدريبهم لدعم قدراتهم بشكل أكبر، ومنحهم المزيد من الحوافز لضمان استمرارهم بالعمل والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، بجانب حرص تلك الشركات علي استقطاب وجذب العاملين الموهوبين. كذلك أبرزت نتائج الدراسة تبني تلك الشركات لنمط القيادة الإستراتيجية من خلال تطبيق هذه الشركات للقواعد والإجراءات الإدارية بعدالة، والاهتمام ببناء العلاقات الإنسانية والثقة بين الإدارة والعاملين، ودعم عمليات إدارة التغيير، بالإضافة إلي وجود رؤية إستراتيجية واضحة للمستقبل، ودعم الأنشطة الإبداعية والابتكارية للعاملين.

وبينت النتائج أيضاً قيام تلك الشركات بعملية التمكين الإداري، حيث يتم منح العاملين المرونة الكافية لأداء مهامهم الوظيفية بثقة الإدارة فيهم، واعتماد الإدارة علي سياسة الباب المفتوح لتعزيز الثقة المتبادلة مع العاملين، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم الوظيفية، والسماح لهم بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم بدون تدخل مباشر.

بالإضافة إلى ذلك؛ أوضحت النتائج امتلاك هذه الشركات ثقافة تنظيمية مميزة، حيث تشجع الإدارة العاملين علي تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية لمناقشتها، بجانب اعتبار الثقافة التنظيمية أداة رقابية ذاتية لسلك العاملين واتجاهاتهم، واعتبار الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وعلاجها مصدراً للتعلم. كما أوضحت النتائج امتلاك تلك الشركات لرأس مال نفسي مميز، حيث يمتلك العاملون القدرة علي إنجاز المهام المكلفين بها، واستفادتهم من خبرات الآخرين لتحسين قدراتهم في العمل، والبحث عن آليات جديدة لتطبيق التقنيات الحديثة في العمل، بجانب التمتع بدرجة عالية من الإصرار علي تحقيق النجاح، وتطويرهم لقدراتهم ومهاراتهم لمواجهة أية تحديات مستقبلية. كذلك أبرزت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الإبداع الإداري في هذه الشركات، حيث يستطيع العاملون بها إنجاز أعمالهم الإدارية والفنية بأسلوب متجدد، والقدرة علي طرح العديد من الأفكار الإبداعية خلال فترة قصيرة، بجانب إحداث تغييرات في أسلوب العمل كل فترة، والتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

علاوة علي ذلك؛ أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الذكاء التنافسي في شركات السياحة فئة "أ"، حيث تقوم تلك الشركات بمتابعة وتحليل التغييرات في بيئة العمل باستمرار، وتحليل احتياجات العملاء أيضاً، والتوسع في استخدام التكنولوجيا في كافة أعمالها، وتطوير الإستراتيجيات التسويقية بما يواكب التغييرات في بيئة العمل. وأوضحت النتائج ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ"، وهذا يرجع إلي قدرة هذه الشركات علي الاستفادة من كافة إمكانياتها في أداء أعمالها، وقيامها بوضع بعض الإجراءات لمواكبة التغييرات في بيئة العمل، بجانب قدرتها علي تحديد الفرص المتاحة في بيئة العمل واستغلالها، والاهتمام بمرونة قواعد وإجراءات العمل. كما أبرزت النتائج ارتفاع مستوى الاستدامة التنظيمية في هذه الشركات، وهذا يرجع إلي وجود خطة طويلة المدى في ضوء الإمكانيات المتاحة، والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للعملاء، والحرص علي التقييم الذاتي للأداء باستمرار، والاهتمام بتعزيز القدرات التنافسية بشكل دائم.

وبينت نتائج الدراسة كذلك تمتع الموارد البشرية بالرشاقة، حيث يقومون بأداء أعمالهم بالمستويات المطلوبة حتى عند زيادة ضغوط العمل، والاستجابة للظروف الطارئة التي تحدث في العمل من خلال اختيار البدائل المناسبة، والسعي للحصول علي المعارف اللازمة للتأقلم مع متطلبات التغيير في العمل، والبحث باستمرار عن طرق عمل فعالة لأداء المهام المطلوبة بشكل يفوق التوقعات. كما أوضحت النتائج تمتع تلك الشركات سمعة تنظيمية جيدة، حيث توجد ثقة كبيرة في تلك الشركات وخدماتها، بجانب إحساس العاملين بالراحة في عملهم، وتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة عالية، والاهتمام بالحفاظ علي البيئة، ووجود علاقة قوية بين الشركة وعملائها. وأظهرت نتائج الدراسة تمتع شركات السياحة فئة "أ" بخصائص المنظمات الذكية، حيث تقدم تلك الشركات أفضل قيمة مقارنة بالمنافسين للحصول علي الميزة التنافسية، بجانب مساهمة نظم المعلومات في خلق القيمة للعملاء، والنظر إلي التغيير الإيجابي كعملية مهمة ومريحة، بالإضافة إلي وضع سيناريوهات مستقبلية بديلة مبنية علي معلومات عن البيئة الخارجية، مع الأخذ في الاعتبار حالات عدم التأكد البيئي عند اتخاذ القرارات.

هذا بالإضافة إلي أن نتائج الدراسة أكدت علي وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القيادة الإستراتيجية، والتمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، وإدارة المواهب، وكذلك بين رأس المال النفسي، والإبداع الإداري، وإدارة

المواهب. كذلك أكدت النتائج علي وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين إدارة المواهب، ورشاقة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، والنكاه التنافسي، والاستدامة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والمنظمات الذكية.

وفيما يتعلق باختبار الفرض الأول؛ بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً وإيجابياً للقيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن القيادة الإستراتيجية تساهم بشكل كبير في دعم إدارة المواهب في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من الخطيب (2020)؛ ربيع (2019) وسعيد وكاطح (2016)، حيث أكدت تلك الدراسات علي وجود تأثير إيجابي للقيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب.

كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة الإستراتيجية علي التمكين الإداري في شركات السياحة فئة "أ"، وهذا يعني أن تبني تلك الشركات لنمط القيادة الإستراتيجية يساهم في دعم التمكين الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من القانوع (2016)؛ سيد (2015)؛ الجميلي (2008)؛ Palladan et al. (2016) و Azbari et al. (2015)، حيث توصلت تلك الدراسات إلي وجود علاقة وتأثير إيجابي للقيادة الإستراتيجية علي التمكين الإداري.

كذلك بينت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي للتمكين الإداري علي إدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن تطبيق تلك الشركات للتمكين الإداري يساهم في دعم إدارة المواهب بشكل واضح. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحراشنة والشرفات (2019)؛ برني (2018) ومحمود (2018)، حيث توصلت تلك الدراسات إلي وجود علاقة وتأثير إيجابي للتمكين الإداري علي إدارة المواهب. وبينت النتائج أيضاً أن التمكين الإداري يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن التمكين الإداري يساهم في تعزيز وتقوية العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب. وبناء علي ما سبق؛ يتم قبول الفرض الأول.

وفيما يتعلق باختبار الفرض الثاني؛ فقد أبرزت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة الإستراتيجية علي الثقافة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن تطبيق هذه الشركات لنمط القيادة الإستراتيجية يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أعقابة (2017) التي أبرزت التأثير الإيجابي للقيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.

كما أبرزت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي علي كما أبرزت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي علي إدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية المميزة لتلك الشركات تعزز من تبني إدارة المواهب في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من بوزيدي وداسي (2020)؛ عمراري وآخرون (2018) و Meng et al. (2016)، حيث أكدت تلك الدراسات علي التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المواهب. وأبرزت النتائج أيضاً أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب في شركات السياحة فئة

أ". وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب. وبناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الثاني.

وبالنسبة لاختبار الفرض الثالث؛ فقد أوضحت النتائج عدم وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في شركات السياحة فئة "أ". وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من الجناعي وعلي (2021)؛ عيسات وآخرون (2020)؛ مسعود وعبد الحفيظ (2017) و Najjari et al. (2014)، حيث أبرزت تلك الدراسات أن هناك علاقة وتأثير معنوي وإيجابي للثقافة التنظيمية على التمكين الإداري للعاملين. وبناءً على ذلك؛ يتم رفض الفرض الثالث.

وفيما يتعلق باختبار الفرض الرابع؛ فقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال النفسي على إدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن رأس المال النفسي يساعد في تعزيز إدارة المواهب في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عارف (2018) التي أكدت على التأثير الإيجابي لرأس المال النفسي على إدارة المواهب.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال النفسي على الإبداع الإداري في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن رأس المال النفسي يعزز من مستوى الإبداع الإداري في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من سليم وأبو حلاوة (2020)؛ أمين (2019)؛ عارف (2018)؛ جلاب وآل طعين (2015)؛ Abbas and Raja (2015) و Ziyae et al. (2015)، حيث أبرزت تلك الدراسات وجود تأثير إيجابي لرأس المال النفسي على سلوكيات الإبداع الإداري.

وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للإبداع الإداري على إدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن الإبداع الإداري يعزز من تبني تلك الشركات لإدارة المواهب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مجلخ وآخرون (2019) التي أبرزت التأثير الإيجابي للإبداع الإداري على إدارة المواهب.

كذلك أظهرت النتائج أن الإبداع الإداري يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب. وهذا يعني أن رأس المال النفسي يؤثر على إدارة المواهب من خلال الإبداع الإداري بشكل كامل. وبناءً عليه؛ يتم قبول الفرض الرابع.

وفيما يتعلق باختبار الفرض الخامس؛ فقد بينت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة المواهب على البراعة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن إدارة المواهب تساهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى البراعة التنظيمية في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من أبو زيادة (2020) ورضوان (2020)، حيث أوضحت الدراستين التأثير الإيجابي لإدارة المواهب على البراعة التنظيمية. كذلك بينت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة المواهب على الذكاء التنافسي في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن إدارة المواهب تساهم في تعزيز مستوى الذكاء التنافسي في تلك الشركات. كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي للبراعة التنظيمية على الذكاء التنافسي في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن البراعة التنظيمية

تعزز من الذكاء التنافسي لتلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سليمان (2020) التي أكدت علي التأثير الإيجابي للبراعة التنظيمية علي الذكاء التنافسي. وقد بينت النتائج أيضاً أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي في شركات السياحة فئة "أ". وبناءً علي ذلك؛ يتم قبول الفرض الخامس.

وفيما يتعلق باختبار الفرض السادس؛ فقد أظهرت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر بشكل معنوي وإيجابي علي الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن إدارة المواهب تساهم في زيادة درجة الاستدامة التنظيمية في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من خليل (2017) والكاسبية (2016)، حيث أكدت الدراسات علي وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب علي الاستدامة التنظيمية.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة المواهب علي رشاقة الموارد البشرية. وهذا يعني أن إدارة المواهب تساهم في زيادة درجة رشاقة الموارد البشرية في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من أبو غزالة (2019)؛ Alaghah and Tende (2017) و Martin (2015)، حيث أبرزت تلك الدراسات التأثير الإيجابي لإدارة المواهب علي رشاقة الموارد البشرية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة التأثير المعنوي والإيجابي لرشاقة الموارد البشرية علي الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن رشاقة الموارد البشرية تساهم في تعزيز درجة الاستدامة التنظيمية في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Hossinzadeh (2020) التي أبرزت التأثير الإيجابي للرشاقة علي الاستدامة التنظيمية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن رشاقة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ". وبناءً علي ذلك تم قبول الفرض السادس.

وفيما يتعلق باختبار الفرض السابع؛ فقد أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي لرشاقة الموارد البشرية علي البراعة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن رشاقة الموارد البشرية تساهم في زيادة مستويات البراعة التنظيمية في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من القرني (2020) والياسري وآخرون (2020)، حيث أبرزت الدراسات وجود تأثير إيجابي للرشاقة علي البراعة التنظيمية. وبناءً علي ذلك؛ يتم قبول الفرض السابع.

وفيما يتعلق باختبار الفرض الثامن؛ فقد أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي وإيجابي لإدارة المواهب علي السمعة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن إدارة المواهب تساهم بشكل مباشر في تعزيز سمعة تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من النجار (2018) و Salih and Alnajj (2014)، حيث أوضحت هاتين الدراسات وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب علي تحسين السمعة التنظيمية. وبناءً علي ذلك تم قبول الفرض الثامن.

وفيما يتعلق باختبار الفرض التاسع؛ فقد أبرزت النتائج أن هناك أثراً معنوياً وإيجابياً للسمعة التنظيمية علي الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن السمعة التنظيمية الجيدة تساهم في زيادة درجة الاستدامة التنظيمية في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلي دراسة كل من عمير وصلاح الدين (2017) و Dolatabadi et al. (2012)، حيث أبرزت هاتين الدراستين التأثير الإيجابي للسمعة التنظيمية علي استدامة المنظمات. وبناءً علي ذلك؛ يتم قبول الفرض التاسع.

وأخيراً فيما يتعلق باختبار الفرض العاشر؛ فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة المواهب علي تحول شركات السياحة فئة "أ" إلي منظمات ذكية. وهذا يعني أن تبني تلك الشركات لإدارة المواهب يساهم في تحولها بنجاح إلي شركات ذكية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من عبده (2020)؛ خليل وحسن (2019) وأبو عبله (2018)، حيث أكدت تلك الدراسات علي الدور الإيجابي لإدارة المواهب في التحول للمنظمات الذكية. وبناءً علي ذلك؛ يتم قبول الفرض العاشر.

نتائج الدراسة وتوصياتها:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي يمكن عرضها على النحو التالي:

- تتبنى شركات السياحة فئة "أ" إدارة المواهب، بجانب تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية، وتطبيق التمكين الإداري. كما تمتلك تلك الشركات ثقافة تنظيمية مميزة، ورأس مال نفسي مميز، وموارد بشرية رشيقة، وسمعة تنظيمية جيدة، وكذلك امتلاكها لخصائص المنظمات الذكية.
- لدى شركات السياحة فئة "أ" مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري، والذكاء التنافسي، والبراعة التنظيمية، والاستدامة التنظيمية.
- هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتمكين الإداري والثقافة التنظيمية وإدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ".
- هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين رأس المال النفسي والإبداع الإداري وإدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ".
- هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين إدارة المواهب، ورشاقة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، وكذلك الذكاء التنافسي، والاستدامة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والمنظمات الذكية في شركات السياحة فئة "أ".
- تؤثر القيادة الاستراتيجية إيجابياً علي كل من التمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، ورأس المال النفسي، وإدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ".
- يؤثر كل من التمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، ورأس المال النفسي والإبداع الإداري إيجابياً علي إدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ".
- تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابياً علي التمكين الإداري في شركات السياحة فئة "أ".

- يلعب التمكين الإداري دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ".
- تلعب أيضاً الثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ".
- يلعب الإبداع الإداري دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ".
- تؤثر إدارة المواهب إيجابياً علي كل من رشاقة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، والذكاء التنافسي، والاستدامة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والمنظمات الذكية في شركات السياحة فئة "أ".
- تؤثر البراعة التنظيمية إيجابياً علي الذكاء التنافسي في شركات السياحة فئة "أ".
- تؤثر رشاقة الموارد البشرية إيجابياً علي كل من الاستدامة التنظيمية والبراعة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ".
- تؤثر السمعة التنظيمية إيجابياً علي الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ".
- تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي في شركات السياحة فئة "أ".
- تلعب رشاقة الموارد البشرية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ".

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ يقترح الباحثان التوصيات التالية:

- ينبغي علي شركات السياحة الاستمرار في تبني عمليات وممارسات إدارة المواهب المتمثلة في استكشاف العاملين الموهوبين، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، وإدارة أدائهم بفاعلية، ووضع بعض الإجراءات والسياسات التي تضمن الاحتفاظ بهم. بجانب الحرص علي جذب أفضل المواهب، وخاصة المواهب الرقمية التي ازدادت أهمية الحاجة إليها في ظل زيادة الاتجاه للعمل عن بُعد والاعتماد علي التكنولوجيا بشكل كبير في إنجاز الأعمال نتيجة لجائحة كوفيد 19.
- ينبغي علي شركات السياحة تطبيق بعض الممارسات التي تدعم وتعزز من مستويات الإبداع الإداري، وتساهم في تعزيز رأس المال النفسي، وزيادة رشاقة الموارد البشرية مثل تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتوفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة علي العمل، وتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي خاصة في ظل الظروف التي يمر بها العالم بشكل عام وبيئة العمل السياحي بشكل خاص. كما تتضمن تلك الممارسات وضع سياسة عادلة للأجور والمكافآت تعتمد وترتبط بالأداء والإنجاز، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم وتشجيعهم علي طرق الأفكار والمقترحات غير المألوفة وغير التقليدية سواء لتطوير العمل أو حل المشكلات بطريقة إبداعية.

- الاهتمام بتعزيز رأس المال الفكري في شركات السياحة فئة من خلال تطوير قدرات رأس المال البشري وزيادة قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم، بجانب تعزيز رأس المال الهيكلي المرتبط بتطوير وتحسين قدرات وإمكانيات الشركات نفسها، وكذلك تعزيز رأس المال الزبائني من خلال بناء علاقات قوية مع العملاء، والسعي لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم لتحقيق رضاهم وولائهم.
- ينبغي علي شركات السياحة زيادة الاهتمام بتطوير قدراتها وإمكانياتها التكنولوجية خاصة في ظل التحولات الرقمية التي شهدها العالم بشكل عام وقطاع السياحة بشكل خاص نتيجة جائحة كوفيد 19، بجانب تنمية الثقافة الرقمية للعاملين فيها، والحفاظ علي أمن المعلومات لتأثير ذلك علي استدامة هذه الشركات.
- الحرص المستمر علي تعزيز الذكاء التنافسي داخل شركات السياحة من خلال الاهتمام بتجميع وتحليل كافة البيانات والمعلومات عن بيئة العمل الداخلية والخارجية، والاستفادة منها في تعديل وتحسين استراتيجياتها وخططها باستمرار. وكذلك تشجيع العاملين علي خلق المعرفة وتبادلها ومشاركتها وتطبيقها في تطوير العمل.
- ينبغي علي شركات السياحة تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل حقيقي لضمان تحقيق الاستدامة التنظيمية، واستدامة الميزة التنافسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، مني (2018) دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2، 259-309.
- أبو النجا، مي؛ عواد، عمرو ومحمد، عنايات (2020) أثر القيادة الملهمة علي البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية علي شركة سياك للبناء والتشييد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3، 193-221.
- أبو رحمة، إبراهيم (2021) دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية علي جامعة غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، 10، 453-487.
- أبو زيادة، زكي (2020) دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 18(2)، 1-39.
- أبو عبله، تامر (2018) دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدي المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- أبو غزالة، ضحي (2019) أثر إدارة المواهب علي رشاقة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- أحمد، بشري (2017) أثر استراتيجيات البحث والتطوير في السمعة التنظيمية: اختبار دور الوسيط لخريطة المعرفة - دراسة ميدانية علي شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- أعقابة، حنان (2017) دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - رئاسة الجامعة كنموذج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، الجزائر.
- أمين، أحمد (2019) أثر رأس المال النفسي علي الإبداع الوظيفي بالتطبيق علي البنوك الخاصة في مدينة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، 1، 444-488.
- أوانغ، زين الدين (2020) نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس - دليل لتعلم نمذجة المعادلات البنائية، ترجمة إبراهيم مخيمر، دار البيروني للنشر والتوزيع، لبنان.
- الجبور، هنا (2020) درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحولية وعلاقتها بمستوي البراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الجميلي، مطر (2008) الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الجناعي، نوري وعلي، عمرو (2021) أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(1)، 147-159.
- الحدراوي، رافد والذبحاوي، عامر (2020) دور الوعي الإستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، 12(43)، 499-522.
- الحراحشة، محمد والشرفات، مسلم (2019) درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 34(2)، 181-226.
- الحرباوي، فراس (2019) دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.
- الحوامدة، نضال والقرالة، إسرائ (2020) أثر رشاقة القوي العاملة في فاعلية المنظمة - دراسة تطبيقية علي شركة البوتاس العربية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 2(6)، 154-183.
- الخزعلي، زياد (2020) الإبداع الإداري وأثره في جودة الخدمة المقدمة في البلديات القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية.
- الخطيب، محمد (2020) القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- الربيعاوي، سعدون والبياتي، حسام (2020) تأثير الخداع التسويقي في السمعة التنظيمية - بحث تطبيقي في صيدليات محافظة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(120)، 84-107.

- الرقب، منة (2020) التمكين الإداري لدي مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الزعبي، فراس والقعيد، مرزوق (2017) أثر إستراتيجية إدارة التدريب في المنظمات الذكية - الدور الوسيط للتعلم الإلكتروني: دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، مجلة المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(2)، 273-310.
- الزيايدي، بسنت (2020) أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة، المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 71-93.
- الشبلي، حسين (2019) أثر عمليات الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الإستراتيجية - الدور الوسيط للقدرات الديناميكية: دراسة تطبيقية علي الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الشرافي، صهيب (2020) التحسين وفق (ISO 9001:2015) ودوره في بناء المنظمة الذكية: دراسة حالة شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 2(3)، 63-77.
- الشرافي، صهيب (2020) نظام إدارة الجودة ISO 9001 وأثره في التحول إلي منظمة ذكية - دراسة ميدانية علي مجموعة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة.
- الشربيني، نهي (2020) أثر القيادة الأخلاقية علي البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4)، 1040-1065.
- الصباح، فيصل (2018) أثر رشاقة القوة العاملة في الخفة الإستراتيجية في شركات الاتصالات العاملة في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- الطائي، يوسف؛ الجنابي، سجاد والذبحاوي، عامر (2015) إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(35)، 205-227.
- الطيب، مرام (2020) أثر القيادة الإدارية علي جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق علي كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(4)، 115-147.
- العبادي، هاشم والعميدي، ضرغام (2020) مقدرات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة أسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(28)، 379-398.

- العبيدي، رأفت (2020) دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوي، المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 145-161.
- العبيدي، سليمان (2020) أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي الإبداع الإداري لدي الموظفين بمستشفى المرج التعليمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، 3(1)، 25-50.
- العريقي، بسيم (2020) التمكين الإداري وأثره علي رضا العملاء: دراسة تطبيقية علي موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير - المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(7)، 44-66.
- العسولي، نرمين (2019) الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- العيساوي، هادي؛ عمر، إيمان والجنابي، سيف (2020) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(28)، 307-330.
- القانون، أسامه (2016) دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة.
- القحطاني، عوض (2020) أثر القيادة الإستراتيجية علي الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية.
- القرشي، ظاهر ومحيسن، بلقيس (2020) أثر الثقافة التنظيمية علي إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية علي المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، مجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(1)، 80-95.
- القرني، علي (2020) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية، 188(1)، 360-406.
- القريوتي، تمارا (2019) إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأثرها في الذكاء التنافسي - الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية: دراسة ميدانية علي مجموعة الحوراني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الكساسبة، محمد (2016) تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1)، 93-110.
- المري، عبد الله (2020) مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية وأثرها علي الأداء المؤسسي في وزارة المالية القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية.

- المساعيد، محمد (2020) أثر نظم المعلومات المحاسبية علي الأداء التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- النجار، محمد (2018) أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية علي البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الهاشمي، شروق وزكي، خديجة (2020) التمكين الإداري وتأثيره علي تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية علي موظفي صحة مكة المكرمة، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 17(2)، 152-185.
- الياسري، أكرم؛ غالي، حسين والشمري، أحمد (2020) الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(63)، 1-45.
- برني، لطيفة (2018) التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال - جامعة بسكرة، 7، 218-240.
- بوزيد، سليمة (2020) إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، 20(1)، 517-531.
- بوزيدي، شهرزاد وداسي، وهيبه (2020) أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب - دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، 20(1)، 229-248.
- بوففل، سهام وبوقوم، محمد (2019) الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كألية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، 4(2)، 1-13.
- جالودي، أسماء (2020) درجة ممارسة الإدارة الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- جلاب، إحسان وآل طعين، يوسف (2015) تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الإبداعي - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(3)، 6-29.
- حميد، لمي (2019) الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي (دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- حميد، لمي وإبراهيم، صديق (2019) العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي لتوسيط اليقظة الإستراتيجية - دراسة ميدانية لعينة من الكلية الأهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14(46)، 168-180.

- خدام، أمينة؛ بدر، باسمة وأرتيمة، هاني (2020) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية: علي مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان)، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(1)، 117-148.
- خليل، بشري وحسن، دنيا (2019) دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلي المنظمة الذكية - دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير، مجلة الإدارة والاقتصاد، 42، 159-176.
- خليل، زياد (2017) دور إدارة المواهب في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية في بعض كليات الجامعة المستنصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- خليل، عبدالمعز (2020) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة - بلدية غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، 9، 213-242.
- خليل، محمد (2018) نظم المعلومات الإدارية ودورها في دعم استراتيجيات استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة استطلاعية في عينة من شركات تعبئة المياه المعدنية في إقليم كردستان العراق، مجلة تنمية الرفادين، 37(119)، 9-31.
- داود، عماد (2019) رأس المال النفسي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة فلسطين الأهلية، مجلة الأطروحة للعلوم الإنسانية، 4(6)، 67-96.
- ربيع، بيان (2019) أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي إدارة المواهب في بنك الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة.
- ردايدة، إيناس (2016) أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- رضوان، طارق (2020) أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 7(1)، 67-105.
- زينة، محمد وفياض، سامح (2019) أثر رأس المال النفسي الإيجابي في نية ترك العمل في بعض الفنادق المصرية من خلال الارتباط الوظيفي كوسيط، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 16(1)، 182-193.
- سعود، ربيع؛ حسين، مروان وسعود، زيد (2020) التسويق الوردي وتأثيره علي السمعة التنظيمية - بحث تطبيقي في شركة فلورمار للتجميل، مجلة دنانير، 18، 336-364.
- سعيد، هديل وكاطع، افتخار (2016) دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة - بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(82)، 174-190.
- سليم، عبد العزيز وأبو حلاوة، محمد (2020) نموذج سببي للعلاقات المتبادلة بين السلوك الإداري الإبداعي وكل من رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل لدي مديري المدارس بمحافظة البحيرة، مجلة كلية التربية، 31(121)، 246-352.

- سليمان، صافيناز (2020) علاقة البراعة التنظيمية بالذكاء التنافسي - دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالمنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- سمر الدين، رشا والقرشي، سوزان (2020) أثر القيادة الإستراتيجية علي تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية علي وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(7)، 1-25.
- سوفي، نبيل وبورمة، هشام (2019) استدامة منظمات الأعمال كإستراتيجية جديدة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، 2(1)، 103-115.
- سيد محمد (2015) أثر الأنماط القيادية علي التمكين الإداري بالتطبيق علي مستشفيات الصحة النفسية بالقاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- شريفي، سفيان (2020) دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16، 77-90.
- شين، نوال وشين، فيروز (2020) دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة - الجزائر، المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 213-231.
- صباح، عبد الرحمن (2020) أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية - دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة.
- صويص، محمد وعابدين، إبراهيم (2019) دو نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية: بالتطبيق علي البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1)، 176-201.
- عارف، محمد (2018) نموذج مقترح لقياس مدي تأثير رأس المال النفسي علي إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق علي شركات الأسمدة والكيماويات في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، 3، 105-162.
- عبد المطلب، إبراهيم والسكيتي، محمد (2020) أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق علي عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6(2)، 11-41.
- عبد المطلب، محمد؛ سليمان، إبراهيم والحراصي، مسلم (2020) أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدي القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(14)، 125-139.
- عبد المنعم، مصطفى ورفاعي، ممدوح (2020) أثر الاستغراق الوظيفي علي الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية علي المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3، 129-150.
- عبد المولي، هدي (2020) القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، 27، 129-149.

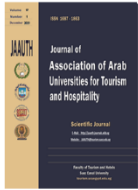
- عبد الواحد، يارا (2020) أثر رأس المال النفسي علي أبعاد الصمت التنظيمي بالتطبيق علي العاملين بجامعة المنوفية، مجلة التجارة والتمويل، 1، 173-212.
- عبد ربه، نقاء (2020) أثر القيادة الخادمة علي البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة.
- عبده، هاني (2020) تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية: دراسة ميدانية بالتطبيق علي شركات السياحة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(3)، 1318-1410.
- عبود، مدالله (2020) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(1)، 193-210.
- عتريس، محمد (2020) إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية - جامعة الرقازيق: دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، 7(27)، 87-174.
- عمراوي، سميرة؛ حسيني، ابتسام وخير الدين، جمعة (2018) أثر الثقافة التنظيمية علي إدارة المواهب بالمؤسسة، مجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، 7، 241-264.
- عمير، عراك وصلاح الدين، أحمد (2017) انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(3)، 52-75.
- عيسات، فطيمة؛ مرباح، طه وفرحات، عباس (2020) أثر الثقافة التنظيمية علي التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية علي مؤسسة كوندور ببرج بوعربريج، مجلة العلوم الإنسانية، 7(1)، 364-380.
- عيسي، خليل (2018) دور المنطق الاستراتيجي في تعزيز استدامة الشركات من خلال الدور التفاعلي للذكاء المالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة البصرة، مجلة دراسات إدارية، 10(21)، 201-233.
- فرحات، سميرة وخليفي، عيسي (2017) دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، 42، 193-208.
- قرمش، فداء والنجار، فايز (2020) القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(1)، 79-94.
- ماضي، خليلي والبشيتي، سها (2020) الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية علي السمعة التنظيمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(4)، 20-47.
- مجلخ، سليم؛ علي، خالد وبشيشي، وليد (2019) الإبداع الإداري وأثره علي إدارة المواهب لدي العاملين دراسة تطبيقية علي المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 10(1)، 169-183.

- محمد، إيمان (2018) أثر أخلاقيات الأعمال في السمعة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة.
- محمد، زينب ومحمد، بان (2020) دراسة مقارنة لمستوي التمكين الإداري بين مشرفي التربية الرياضية "الاختصاص والفني" لمديرات التربية في محافظة بغداد، مجلة بحوث الشرق الأوسط، 55، 311-328.
- محمود، جيهان (2020) رأس المال النفسي والامتتان كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين جودة حياة العمل المدركة والهناء الذاتي لدي المعلمين بالمرحلة الإعدادية، المجلة التربوية، 75، 99-176.
- محمود، طه (2018) أثر التمكين الإداري علي استراتيجيات إدارة المواهب: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(1)، 54-105.
- مسعود، كيسري وعبد الحفيظ، دايرة (2017) الثقافة التنظيمية وأثرها علي تمكين العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة أرسفور متال الجزائر، مجلة المؤسسة، 6، 256-273.
- مصطفى، أمل (2020) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية علي دعم الإبداع والابتكار الإداري لدي العاملين بالتطبيق علي العاملين بجامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، 57، 37-96.
- مغاوري، هالة (2020) آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، 7(28)، 183-225.
- هار، جوزيف؛ هالت، توماس؛ غينكل، كريستيان وزارستد، ماركو (2020) الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128-138.
- Alagah, A. D., & TENDE, F. B. (2017). Talent retention and organizational agility of insurance companies in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research/Social & Management Sciences*, 3(8), 1-14.
- Azbari, M. E., Akbari, M., &Chaijani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(4), 453-464.
- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, C. (2007). Structural equation modeling in rehabilitation counseling research. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51(1), 44-57.
- Dolatabadi, H. R., Ghujali, T., &Shahmohammadi, M. (2012). Analysis of employees' awareness from their manner of impact on the organizational reputation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 220-228.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the association for information systems*, 4(1), 1-70.

- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed., Pearson prentice Hall.
- Hossinzadeh, B. (2020). Modeling the effect of agility on organizational sustainability with the mediating role of organizational Culture in principals and deputies of public schools in the first period of high school. *Journal of Process Engineering*, 7(13), 1-20.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., & Zafar, A. (2021). Collaboration for organizational sustainability limits to growth: Developing a factors, benefits, and challenges framework. *Sustainable Development*, 1-10.
- Martin, A. (2015). Talent management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3-4), 112-116.
- Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W., Wang, J., & Zheng, Q. (2016). The influence of organizational culture on talent management: A case study of a real estate company. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 129-146.
- Najjari, R., Farzad, H., & Kermani, B. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Empowerment in Telecommunications Industry. *ArthPrabhand: A Journal of Economics and Management*, 3(7), 191-200.
- Palladan, A. A., Abdulkadir, K. B., & Chong, Y. W. (2016). The effect of strategic leadership, organization innovativeness, information technology capability on effective strategy implementation: A study of tertiary institutions in Nigeria. *Journal of Business and Management*, 18(9), 109-115.
- Rahman, M. S., & Hosain, M. S. (2021). E-HRM Practices for Organizational Sustainability: Evidence from Selected Textile Firms in Bangladesh. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 21(1), 1-16.
- Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014). The impact of talent management in enhancing organizational reputation: An empirical study on the Jordanian Telecommunications Companies. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(2), 409-418.
- Schumacker, R., & Lomax, R. (2010). *Structural Equation Modeling*. 3rd ed., Routledge, New York.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2010). *Using Multivariate Statistics*. 4th ed., Boston Allyn and Bacon.
- Ziyae, B., Mobaraki, M. H., & Saeediyoun, M. (2015). The effect of psychological capital on innovation in information technology. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 1-12.



The Impact of Adopting Talent Management in Egyptian Travel Agents

Soha Bahgat Mohamed

Higher Institute for Specific Studies,
Training Advisor at the Ministry of
Tourism & Antiquities in Egypt

Bassam Samir Al-Romeedy

Tourism Studies Department,
Faculty of Tourism and Hotels,
University of Sadat City

ARTICLE INFO

Keywords:

talent management,
strategic leadership,
empowerment,
organizational
culture, psychological
capital, administrative
creativity, human
resource agility,
organizational
ambidexterity,
competitive
intelligence.

**(JAAUTH)
Vol. 21, No. 1,
(December 2021),
PP. 148-194.**

ABSTRACT

The study aimed to assess the impact of some variables (strategic leadership, empowerment, organizational culture, psychological capital, and managerial creativity) on talent management, as well as the effect of adopting talent management on some variables (human resource agility, organizational ambidexterity, competitive intelligence, organizational sustainability, organizational reputation, and smart organizations) while exploring the mediating role of some of these variables. To achieve the aim of the study; 600 questionnaires were distributed to a sample of employees in travel agents – Category A - in Cairo, while 482 questionnaires were analyzed using SPSS V.26 and AMOS V.25. The results concluded that empowerment and organizational culture play a partial mediating role in the relationship between strategic leadership and talent management, while managerial creativity plays a fully mediating role in the relationship between psychological capital and talent management. The results also confirmed that organizational ambidexterity plays a partial mediating role in the relationship between talent management and competitive intelligence and that human resource agility plays a partial mediating role in the relationship between talent management and organizational sustainability.