

الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية

محمود السيد إمام

مدرس بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

ساره عبد الرحمن علي عبد الرحمن

مدرس بقسم الدراسات السياحية

معهد القاهرة العالي للسياحة والفنادق بالمقطم

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على كل من الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية. كما هدفت إلى استكشاف ما إذا كان للرشاقة التنظيمية دور معدل في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في تلك الشركات. قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء لتجميع بيانات الدراسة وتوزيعها بشكل إلكتروني على عينة من مديري ورؤساء أقسام شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة، حيث تم توزيع 612 استمارة، بينما تم الاعتماد على تحليل 474 استمارة صالحة باستخدام برنامج SPSS. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي وإيجابي لإدارة المواهب على مستوى الرشاقة التنظيمية وكذلك البراعة التنظيمية في شركات السياحة. كما أبرزت النتائج تأثير الرشاقة التنظيمية بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية في تلك الشركات، بالإضافة إلى أن الرشاقة التنظيمية تلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة.

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية

إدارة المواهب؛ الرشاقة
التنظيمية؛ البراعة
التنظيمية؛ شركات
السياحة؛ مصر.

(JAAUTH)

المجلد 22، العدد 2،

(يونيو 2022)،

ص 272-291.

المقدمة

ازداد توجه المنظمات الحديثة في الآونة الأخيرة لفكرة تبني إدارة المواهب، نظراً لاعتبارها مصدراً من مصادر القوة التي تعزز من تنافسيتها، وتزيد من قدرتها على البقاء والاستمرار والنمو في بيئة العمل (عبد الغفور، 2021). تعد إدارة المواهب جزءاً لا يتجزأ من ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي يركز عملها على البحث عن أفضل المواهب وتوظيفها، وتأهيلها وتنمية قدراتها، بجانب الاحتفاظ بتلك المواهب لتحقيق النجاح والتميز للمنظمة (أبو رمان وبرهم، 2021؛ Al-Dalahmeh & Héder-Rima, 2021)، حيث إن امتلاك المنظمة للمواهب البشرية يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لها، من خلال الاعتماد على كفاءتهم وفعاليتهم في تحقيق أهدافها (زيادة، 2021).

كما أن تبني الرشاقة التنظيمية يتطلب بعض الإمكانيات والقدرات مثل الحساسية الإستراتيجية، ووضوح رؤية المنظمة، واختيار الأهداف الإستراتيجية المناسبة، والمسؤولية المشتركة، ومن ثم فتبني الرشاقة التنظيمية يتطلب الخبرة والمعرفة التنظيمية (الختاتنة، 2018). تساعد الرشاقة التنظيمية في إحداث تحولات جوهرية سريعة داخل المنظمات، والتي تؤدي إلى زيادة قدرتها على التجديد الإستراتيجي (Bani-Hani, 2021)، والتنبؤ بالمستقبل

والاستعداد له بكفاءة، والتعامل السريع والمرن مع التغييرات ومتطلبات سوق العمل الجديدة، وبناء إستراتيجيات مبتكرة للاستجابة السريعة لكل ما يدور في بيئة عمل المنظمة (الشنطي والحبار، 2021). وتعد البراعة التنظيمية من المتغيرات المؤثرة في نجاح مختلف المنظمات، حيث تواجه تلك المنظمات العديد من التغييرات في بيئة عملها، وتطورات سريعة سواء في متطلبات العمل أو متطلبات العملاء أو تطورات تكنولوجية سريعة، بجانب ارتفاع طموحات العاملين وتوقعاتهم. وتعد هذه التحديات اختصاراً لقدرة المنظمة على الوفاء بتلك المتطلبات والتكيف مع التغييرات في بيئة العمل، وهو ما يفرض عليها البحث والسعي لإيجاد طرق وآليات عمل جديدة لضمان الاستمرار (الشربيني، 2020).

مشكلة الدراسة

تواجه الشركات في الوقت الراهن الكثير من التغييرات والتطورات السريعة نتيجة ازدياد حدة التنافس، والتغير التكنولوجي المستمر، لذا سعت الشركات للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة القادرة على المنافسة والتي تمتلك القدرات والكفاءات والمهارات العالية التي تمكنها من التعامل مع مختلف التحديات والتغييرات، حتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق الأداء المتميز الذي يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية. وبرزت أهمية إدارة المواهب من خلال تأثيرها على الرشاقة والبراعة التنظيمية في المنظمات المختلفة، مما فرض عليها ضرورة تبني إدارة المواهب كشرط أساسي للبقاء والاستمرار في بيئة العمل. كما أن هذه التغييرات والتطورات تفرض على المنظمات ضرورة امتلاك مستوى عال من الرشاقة التنظيمية التي تمكنها من استغلال كافة الفرص المتاحة أمامها بفاعلية، وخلق قيمة عالية لعملائها من خلال الابتكار في تقديم خدماتها ومنتجاتها، حيث تمتلك المنظمات الرشيقة قدرات تمكنها من الاستجابة لتلك التغييرات بفاعلية. ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي:

هل تؤثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ"؟

أهداف الدراسة

- 1- تقييم مستوى كل من إدارة المواهب، والرشاقة التنظيمية، والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية.
- 2- تقييم أثر إدارة المواهب على كل من الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية.
- 3- تحليل أثر الرشاقة التنظيمية على البراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية.
- 4- استكشاف الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية.

فروض الدراسة

- 1- يؤثر تبني إدارة المواهب على مستوى الرشاقة التنظيمية لشركات السياحة المصرية.
- 2- يؤثر تبني إدارة المواهب على مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية.
- 3- تؤثر الرشاقة التنظيمية على مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية.
- 4- تلعب الرشاقة التنظيمية دوراً معدلاً في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية.

الإطار النظري

إدارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب إحدى الاستراتيجيات المهمة التي لها تأثير كبير على قدرة الشركات على جذب واستقطاب وتطوير المواهب البشرية والمحافظة عليها، مما يجعلها أحد العوامل المهمة في نجاح الشركات وتميزها في ظل بيئة العمل التي تتسم بشدة المنافسة (أبو جمعة، 2021). وتشير إدارة المواهب إلى مجموعة من الممارسات والسياسات والإجراءات التي تقوم بتنفيذها المنظمة لجذب واستقطاب العاملين الموهوبين وتنميتهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، وذلك بهدف تحقيق أقصى درجة من الفاعلية، وتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (عمر، 2020؛ Ebrahim, 2021). وقد عرف عبد الغفور (2021) إدارة المواهب على أنها تلك العملية الذهنية المخططة والمنظمة، والتي تعبر عن ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستقطاب العاملين، وتعكس كذلك رؤيتها المستقبلية في البحث عن التميز والاستمرار والنجاح في بيئة العمل.

وقد أصبحت المنظمات تدرک الآن أهمية الموارد البشرية في تحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية (Jepchumba, 2021). وتمثل إدارة المواهب أحد مصادر الميزة التنافسية القوية لمختلف المنظمات، ومدخلاً هاماً لتطويرها ونموها (حسن، 2021؛ وهبة وآخرون، 2021)، وهذا ما يفرض على مختلف المنظمات ضرورة البحث عن أفضل المواهب، وجذبهم للعمل بالمنظمة، والاستفادة منهم بشكل كبير في مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها (Amrainy, D., & Nawangsari, 2021). وتلعب إدارة المواهب البشرية دوراً مؤثراً في نجاح ونمو المنظمات، حيث أصبح الاستثمار البشري أحد الأصول المعنوية التي زاد الاهتمام بها نظراً لقيمتها في نجاح تلك المنظمات خاصة في ظل ندرة العاملين الموهوبين (رضوان، 2020).

وتلعب إدارة المواهب دوراً حيوياً في تعزيز رشاقة الموارد البشرية العاملة في شركات السياحة، وزيادة مستوى براعتها التنظيمية (Afshari, L., & Hadian Nasab, 2021)، وزيادة مستوى الذكاء الإستراتيجي (Yuniati et al., 2021; Chen et al., 2021)، بجانب زيادة قدرتها على تحقيق الاستدامة التنظيمية وبقائها واستمرارها لأطول فترة ممكنة (Azmy, 2021)، وتحسين السمعة التنظيمية في بيئة العمل السياحي، وزيادة القدرة على الإبداع والابتكار، والعمل الجماعي، وخدمة العملاء المتميزة، والاستثمار البشري المكثف، وإدارة التغيير التنظيمي الناجح (محمد والرميدي، 2021).

بالإضافة إلى ذلك؛ توصلت دراسة (Alaghah and Tende (2017) و Martin (2015) إلى أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لإدارة المواهب على الرشاقة. كما أبرزت دراسة أبو زيادة (2020) وإبراهيم وآخرون (2020) والحياري (2019) وجود أثر معنوي وإيجابي لإدارة المواهب في البراعة التنظيمية.

وهناك أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المواهب، وهم

أ- **جذب المواهب:** تعتبر الخطوة الأولى في عملية إدارة المواهب، وتشير إلى البحث عن العاملين الموهوبين وتوفيرهم في ضوء احتياجات الشركات لعدد معين من العاملين أصحاب المهارات والخبرات والمعارف

المميزة (القادري، 2021)، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وضع توصيف وظيفي واضح يحدد واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها، وبذلك تستطيع الشركة اختيار الأفراد ذوو الكفاءة المطلوبة لأعباء وواجبات العمل (زيادة، 2021).

ب- **تدريب وتطوير المواهب:** يقصد به قدرة الشركة علي تصميم برامج تدريبية تهدف إلي تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين الموهوبين داخل الشركة بشكل مستمر (Al-Romeedy, 2019)، ويرى أبو جمعة (2021) أن تطوير المواهب يقصد بها الجهود التي تقوم بها الشركة بهدف تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الشركة مستقبلاً، الأمر الذي يجعل العاملين أكثر مرونة في العمل علي المدى الطويل وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة.

ج- **إدارة أداء المواهب:** تشير إلى توجيه وتحفيز العاملين الموهوبين لتحقيق كافة الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (هناذه، 2020).

د- **الاحتفاظ بالمواهب:** يشير إلى بعض الإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة للحفاظ على الموهوبين بها ومنع مغادرتهم للعمل والانتقال لمنظمات أخرى، وذلك عن طريق بعض الإستراتيجيات التي تضمن الاحتفاظ بهم (طنطاوي وآخرون، 2021؛ موسى وآخرون، 2021). ويرى أحمد وأبو العنين (2021) أن الاحتفاظ بالمواهب البشرية داخل الشركة يعد استثمار أفضل من تكلفة جذب واستقطاب عاملين جدد.

الرشاقة التنظيمية

ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية في العقد الأخير من القرن الماضي بسبب زيادة الحاجة إلى وجود إستراتيجية تنظيمية قادرة على تعزيز قدرة المنظمات علي الوفاء بمتطلبات بيئة العمل المعقدة، مما يساعدها علي البقاء وتعزيز قدرتها التنافسية (المري والبشاشة، 2020). وتشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المنظمات على تطوير وتعديل هياكلها التنظيمية وإستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة العمل المتغيرة للتكيف مع متطلباتها الجديدة، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة بكفاءة، وتطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة (عبد الله وعمر، 2019).

ويرجع اهتمام المنظمات بمستوي رشاقته إلى عدد من الأسباب التي يمكن عرضها فيما يلي (Al-Taha, 2021; Ferraris et al., 2021; Clauss et al., 2021):

- التقلبات والتغيرات السريعة في بيئة العمل السياحي.
- زيادة مستوى المنافسة في بيئة العمل السياحي، وتطوير الأسواق بشكل سريع.
- زياد عدد الخدمات والمنتجات المعروضة بشكل أكثر ابتكاراً.
- زيادة القدرات التنافسية لمختلف الشركات.
- التغيرات المستمرة في احتياجات ورغبات العملاء.
- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال خاصة في عصر اقتصاد المعرفة.

وتعتبر الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الهامة التي تساعد علي نجاح الشركات في تحقيق أهدافها بكل فاعلية وكفاءة (أبو عاصي، 2021). وقد برزت أهمية الرشاقة التنظيمية نتيجة التقلبات والتغيرات السريعة في بيئة العمل (الذبياني، 2020)، بجانب عدم التأكد البيئي في بيئة العمل الخارجية، وزيادة المنافسة، والثورة المعرفية والتكنولوجية (عبد الله وعمير، 2019). وتساهم الرشاقة التنظيمية في زيادة قدرة المنظمة علي الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة ومميزه عما يقدمه المنافسين (AlTaweel & Al-Hawary, 2021)، بجانب حل كافة مشكلات العملاء بشكل سريع. كما تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية داخل المنظمات في زيادة قدرة المنظمة علي الكشف عن الفرص المتاحة في بيئة العمل والعمل علي استغلالها لصالح المنظمة (الختاتنة، 2018).

علاوة علي ذلك؛ تساهم الرشاقة التنظيمية في زيادة مرونة وفاعلية الهياكل التنظيمية بالمنظمات، وكذلك تحسين أدائها التنظيمي (Ahammad et al., 2021)، وتحسين الكفاءة التنظيمية، والاستقرار الوظيفي والتنظيمي، وتحقيق الرشاقة التشغيلية (العنزي، 2021)، وزيادة مستوى البراعة التنظيمية في المنظمات (محمد والريميدي، 2021)، بجانب زيادة القدرات التنافسية للمنظمات، وتحسين توجهاتها الريادية (الروسان، 2020)، وزيادة فاعلية وتميز الأداء الإداري للعاملين (مكي وآخرون، 2021)، وكذلك زيادة قدرة المنظمة علي تحقيق التفوق التنافسي في سوق العمل (أحمد وآخرون، 2021). وبينت نتائج دراسة القرني (2020) وجود علاقة إيجابية بين الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية. في حين أبرزت دراسة الياسري وآخرون (2020) و (Clauss et al., 2021) عن وجود تأثير للرشاقة التنظيمية علي تحسين البراعة التنظيمية.

البراعة التنظيمية

حظيت البراعة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل المنظمات في الفترة الأخيرة كونها أحد أبرز الأسباب التي تساهم في تميزها وتفوقها في ظل التنافسية الشديدة (عبدالعزیز، 2022). وتشير البراعة التنظيمية إلي قدرة المنظمة علي استغلال كافة مواردها وإمكانياتها الحالية، وتلبية احتياجات عملائها الحالية، وكذلك الوفاء بمتطلبات السوق الحالية، بجانب البحث عن الفرص الجديدة، والعملاء الجدد، ودخول الأسواق الجديدة، أي أن البراعة التنظيمية عبارة عن تطوير ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات حالية، وكذلك تصميم وتوفير منتجات وخدمات جديدة مبتكرة (عطا وآخرون، 2021). كما أنها تعبر عن قدرة المنظمة علي إحداث نوع من التوازن بين ما تقوم بتنفيذه من أنشطة وعمليات حالية، وبين استكشاف فرص جديدة واستغلالها بشكل فعال في كافة المستويات لتحقيق الإبداع التنظيمي (عبد ربه، 2020).

وتكمن أهمية البراعة التنظيمية في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي للمنظمة، وتحسين الكفاءة في العمل (شبات، 2021؛ Pertusa-Ortega et al., 2021)، وزيادة الفاعلية التنظيمية (Zhao et al., 2021)، ودعم الابتكار والإبداع في المنظمة، وتحقيق الأداء المستدام، وتحسين الأداء المالي، وضمان الاستدامة التنظيمية (عيشوش، 2021)، الأمر الذي يؤدي إلي تحقيق ميزة تنافسية (جاد الرب وآخرون، 2021). وتتميز المنظمات البارعة بقدرتها علي النمو والتطور والاستمرار في بيئة العمل من خلال استغلال ما لديها من كفاءات وقدرات

موجودة في عمليات الإنتاج والتنفيذ والمنافسة (العبيدي، 2020؛ Rono et al., 2021)، بجانب قدرتها علي استكشاف فرص جديدة من خلال البحث والتنوع والمخاطرة والمبادرة والابتكار (عبدالعزیز، 2022). لذا زاد اهتمام تلك المنظمات بتحسين مستوى براعتها التنظيمية لضمان تحقيق الكفاءة في المدى القريب، والبحث عن فرص جديدة تجعلها أكثر قدرة علي مواكبة التغيرات في بيئة العمل، وتؤمن لها البقاء والاستمرار في المستقبل (الجميبي والحارثي، 2021).

ولا يمكن للمنظمات تحقيق مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية بدون توافر مجموعة من المتطلبات، والتي تتمثل فيما يلي (المعصب، 2018؛ Gürlek, 2021؛ Shafique et al., 2021):

- دعم وتوجه الإدارة العليا للاعتماد على الإبداع والابتكار في العمل، وكذلك المرونة الاستراتيجية لضمان بقاء المنظمة واستمرارها لفترة طويلة في بيئة العمل.
- تحديد أسباب قيام المنظمة بالبحث المستمر عن الفرص واستغلالها، والتنسيق بين كافة المستويات الإدارية فيما يتعلق بالبحث عن تلك الفرص وكيفية استغلالها.
- التكامل بين جميع الإدارات والتأكيد علي أهمية توافر البدائل الاستراتيجية المرنة المطلوب تنفيذها.
- دعم رؤية وقيم ثقافة المنظمة التي تدعم التزام العاملين، وتحقيق الرفاهية النفسية لهم.
- تحفيز العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل ذات كفاءة وفاعلية عالية تسهم في دعم وتحقيق البراعة التنظيمية.

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء لتجميع بيانات الدراسة المتمثلة في البيانات الديموجرافية، ومستوى تبني إدارة المواهب، ومستوى الرضاقة التنظيمية، وكذلك مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ". تضمنت الاستمارة عددا من البيانات الديموجرافية (النوع، السن، المؤهل، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة). وتضمنت الاستمارة أيضاً 54 عبارة مقسمة على محاور الدراسة الثلاثة. يشتمل المحور الأول على 24 عبارة لتقييم إدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة، مقسمين على أربعة أبعاد هي جذب المواهب، وتدريب وتطوير المواهب، وإدارة أداء المواهب، والاحتفاظ بالمواهب بواقع 6 عبارات لكل بُعد، وقد تم الاعتماد على دراسة رضوان (2020) في إعداد عبارات هذا المحور. أما المحور الثاني فيتضمن 18 عبارة لتقييم مستوى الرضاقة التنظيمية، وقد تم إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد على دراسة المواضية (2020). وأخيراً يتضمن المحور الثالث 12 عبارة لتقييم مستوى البراعة التنظيمية، وقد تم إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد على دراسة رضوان (2020). تم تصميم عبارات المحاور الثلاثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد على 5 درجات ما بين الموافقة وعدم الموافقة.

ثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إجراء اختبار الثبات والاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة وتعميمها على المجتمع الكلي. ويوضح جدول رقم (1) نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا.

جدول (1) قيمة معامل اختبار الثبات والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا
جذب المواهب	6	0.814
تدريب وتطوير المواهب	6	0.873
إدارة أداء المواهب	6	0.767
الاحتفاظ بالمواهب	6	0.904
إدارة المواهب	24	0.889
الرشاقة التنظيمية	18	0.755
البراعة التنظيمية	12	0.837

يوضح جدول رقم (1) أن معامل الثبات لمتغير إدارة المواهب (0.889)، كما بلغت قيمة معامل الثبات لأبعاد إدارة المواهب: جذب المواهب، وتدريب وتطوير المواهب، وإدارة أداء المواهب، والاحتفاظ بالمواهب (0.814)، و (0.873)، و (0.767)، و (0.904) على الترتيب. وبلغت قيمة معامل الثبات لمتغير الرشاقة التنظيمية (0.755)، بينما بلغت قيمته لمتغير البراعة التنظيمية (0.837). وهذه القيم جميعها أكبر من القيمة المقبولة لمعامل الثبات والتي تبلغ 70% (Gaafar et al., 2021). وتدل هذه القيم على أنها ذات دلالة مرتفعة وجيدة لأغراض البحث، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين ورؤساء الأقسام بشركات السياحة فئة "أ". ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء المديرين ورؤساء الأقسام بمحافظة القاهرة. نظراً لجائحة كورونا وما أحدثته من مخاطر صحية، بجانب توقف الكثير من الأنشطة السياحية حول العالم، فقد تم توزيع الاستمارة بشكل إلكتروني من خلال المجموعات الخاصة بشركات السياحة على مواقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك، ولينكدان، وواتس آب). تم توزيع عدد 612 استمارة، وتم استرداد 544 استمارة، وتم الاعتماد على تحليل عدد 474 استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، بينما وجد أن هناك 70 استمارة غير صالحة للتحليل نظراً لعدم اكتمال بياناتها. بلغت نسبة الاستجابة 77.5%.

ويوضح جدول رقم (2) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة. وتبرز النتائج بالجدول أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكوراً بنسبة 60.1%. كما أن هناك 41.6% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة.

ويبين الجدول أيضاً أن أكثر من ثلثي أفراد العينة رؤساء أقسام بنسبة 82.7%. بالإضافة إلي ذلك؛ أكثر من ثلثي العينة حاصلين علي مؤهل بكالوريوس بواقع 78.9%. وأخيراً 38.2% من عينة الدراسة تبلغ سنوات خبرتهم ما بين 5 إلي أقل من 10 سنوات.

جدول (2) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	ك	%	المتغيرات	ك	%
النوع			المؤهل		
ذكر	285	60.1%	مؤهل متوسط	74	15.6%
أنثى	189	39.9%	بكالوريوس	374	78.9%
السن			دبلوم		
أقل من 30 سنة	-	-	ماجستير	17	3.6%
من 30 - أقل من 40 سنة	154	32.5%	دكتوراه	9	1.9%
من 40 - أقل من 50 سنة	197	41.6%	سنوات الخبرة		
50 سنة فأكثر	123	25.9%	أقل من 5 سنوات	33	7%
الوظيفة			5-أقل من 10 سنوات		
مدير	82	17.3%	10-أقل من 15 سنة	144	29.3%
رئيس قسم	392	82.7%	15 سنة فأكثر	116	24.5%

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة وإثبات صحة الفروض، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- 2- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة.
- 3- تحليل الانحدار البسيط: لبيان تأثير متغير مستقل على متغير تابع.
- 4- تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (الهيكلية): لبيان دور المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نتائج تحليل بيانات الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يبرز جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الثلاثة. وتبين النتائج تبني شركات السياحة فئة "أ" لإدارة المواهب بشكل واضح، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.94، وبلغ الانحراف المعياري 0.92. كما تبرز النتائج تبني تلك الشركات للأبعاد الأربعة لإدارة المواهب، حيث جاء (الاحتفاظ بالمواهب) في المرتبة الأولى (بلغ المتوسط الحسابي 4.22، وبلغ الانحراف المعياري 0.53)، ثم إدارة أداء

المواهب (بلغ المتوسط الحسابي 4.14، وبلغ الانحراف المعياري 0.66)، ثم جذب المواهب (بلغ المتوسط الحسابي 3.74، وبلغ الانحراف المعياري 1.01)، وأخيراً تدريب وتطوير المواهب (بلغ المتوسط الحسابي 3.64، وبلغ الانحراف المعياري 0.84). علاوة على ذلك؛ يبين الجدول ارتفاع مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري 0.77، كما كان هناك ارتفاع في مستوى البراعة التنظيمية لتلك الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.92 والانحراف المعياري 0.80.

جدول (3) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
1.01	3.74	جذب المواهب
0.84	3.64	تدريب وتطوير المواهب
0.66	4.14	إدارة أداء المواهب
0.53	4.22	الاحتفاظ بالمواهب
0.92	3.94	إدارة المواهب
0.77	4.00	الرشاقة التنظيمية
0.80	3.92	البراعة التنظيمية

مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى للدراسة على "يؤثر تبني إدارة المواهب على مستوى الرشاقة التنظيمية لشركات السياحة المصرية"

توضح النتائج بجدول رقم (4) قيمة معامل الارتباط بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية. تُبرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية، حيث بلغت المعنوية 0,000 عند معدل خطأ 5% ودرجة ثقة 95% ($p \text{ value} < 0.05$). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.718، وهو ارتباط طردي قوي، وهذا يعني أنه كلما تبنت شركات السياحة إدارة المواهب بشكل أكبر، كلما زاد مستوى رشاقتها التنظيمية.

جدول (4) العلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية	إدارة المواهب		
**0.718	1.000	معامل الارتباط	إدارة المواهب
0.000	.	المعنوية	
474	474	حجم العينة	
1.000	**0.718	معامل الارتباط	الرشاقة التنظيمية
.	0.000	المعنوية	
474	474	حجم العينة	

كما يتضح من جدول رقم (5) أن هناك تأثير معنوي لإدارة المواهب علي الرشاقة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ"، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (297.554) بمستوي معنوية (0.000) ($p \text{ value} < 0.05$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي الرشاقة التنظيمية في شركات السياحة من خلال تبني إدارة المواهب، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.597)، والتي تعني أن المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب يؤثر بنسبة (59.7%) في المتغير التابع المتمثل في الرشاقة التنظيمية، أي أن تبني إدارة المواهب في شركات السياحة يساهم في زيادة مستوي رشاقتها التنظيمية بنسبة 59.7%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد والريميدي (2021) التي أبرزت وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة المواهب في شركات السياحة المصرية على مستوي رشاقتها التنظيمية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alaghah and Tende (2017) وكذلك دراسة (Martin (2015)، حيث توصلت هاتين الدراستين إلى أن تبني الشركات لإدارة المواهب يعزز من مستوي رشاقتها التنظيمية في بيئة العمل. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض الأول.

جدول رقم (5) أثر إدارة المواهب على الرشاقة التنظيمية

المتغير	Coefficients	t	مستوي المعنوية	R ²	قيمة f	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	1.057	9.411	0.000	0.597	297.554	0.000
إدارة المواهب	0.743	19.347	0.000			

الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية للدراسة على "يؤثر تبني إدارة المواهب على مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية"

توضح النتائج بجدول رقم (6) قيمة معامل الارتباط بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية. تُبرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، حيث بلغت المعنوية 0,000 عند معدل خطأ 5% ودرجة ثقة 95% ($p \text{ value} < 0.05$). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0,683، وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا يعني أنه كلما تبنت شركات السياحة إدارة المواهب بشكل أكبر، كلما زاد مستوي البراعة التنظيمية لها.

جدول رقم (6) العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية

إدارة المواهب	إدارة المواهب	البراعة التنظيمية	
معامل الارتباط	1.000	0.683**	إدارة المواهب
المعنوية	.	0.000	
حجم العينة	474	474	
معامل الارتباط	0.683**	1.000	البراعة التنظيمية
المعنوية	0.000	.	
حجم العينة	474	474	

كما يتضح من جدول رقم (7) أن هناك تأثير معنوي لإدارة المواهب علي البراعة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ"، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (255.107) بمستوي معنوية (0.000) ($p \text{ value} < .05$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة من خلال تبني إدارة المواهب، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.461) ، والتي تعني أن المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب يؤثر بنسبة (46.1%) في المتغير التابع المتمثل في البراعة التنظيمية، أي أن تبني إدارة المواهب في شركات السياحة يساهم في زيادة مستوى البراعة التنظيمية بنسبة 46.1%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو زيادة (2020) ورضوان (2020) ومحمد والرميدي (2021) التي أكدت علي وجود أثر إيجابي لتبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية علي مستوى البراعة التنظيمية. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض الثاني.

جدول رقم (7) أثر إدارة المواهب علي الرشاقة التنظيمية

المتغير	Coefficients	t	مستوي المعنوية	R ²	قيمة f	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	0.974	5.349	0.000	0.461	255.107	0.000
إدارة المواهب	0.483	14.014	0.000			

الفرضية الثالثة: نصت الفرضية الثالثة للدراسة على "تؤثر الرشاقة التنظيمية على مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية"

توضح النتائج بجدول رقم (8) قيمة معامل الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية. تبرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية، حيث بلغت المعنوية 0,000 عند معدل خطأ 5% ودرجة ثقة 95% ($p \text{ value} < .05$). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.700، وهو ارتباط طردي قوي، وهذا يعنى أنه كلما زاد مستوى الرشاقة التنظيمية في شركات السياحة، كلما زاد مستوى براعتها التنظيمية.

جدول رقم (8) العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	الرشاقة التنظيمية		
**0.700	1.000	معامل الارتباط	الرشاقة التنظيمية
0.000	.	المعنوية	
474	474	حجم العينة	
1.000	**0.700	معامل الارتباط	البراعة التنظيمية
.	0.000	المعنوية	
474	474	حجم العينة	

كما يتضح من جدول رقم (9) أن هناك تأثير معنوي للرشاقة التنظيمية علي البراعة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ"، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (263.971) بمستوي معنوية (0.000) ($p \text{ value} < .05$) وهي

أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة من خلال الرشاقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.553)، والتي تعني أن المتغير المستقل المتمثل في الرشاقة التنظيمية يؤثر بنسبة (55.3%) في المتغير التابع المتمثل في البراعة التنظيمية، أي أن مستوى الرشاقة التنظيمية في شركات السياحة يساهم في زيادة مستوى براعتها التنظيمية بنسبة 55.3%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القرني (2020) والياسري آخرون (2020)، حيث توصلت الدراستين إلي وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية، كما أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي علي البراعة التنظيمية للشركات. كما أبرزت نتائج دراسة (2021) Clauss et al. وجود أثر قوي للرشاقة التنظيمية علي تعزيز براعة المنظمات. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض الثالث.

جدول رقم (9) أثر الرشاقة التنظيمية علي البراعة التنظيمية

المتغير	Coefficients	t	مستوي المعنوية	R ²	قيمة f	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	1.117	6.297	0.000	0.553	263.971	0.000
الرشاقة التنظيمية	0.637	14.551	0.000			

الفرضية الرابعة: نصت الفرضية الرابعة للدراسة على "تلعب الرشاقة التنظيمية دوراً معديلاً في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر إدارة المواهب علي البراعة التنظيمية في شركات السياحة في وجود الرشاقة التنظيمية كمتغير معدل. ويوضح جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي.

يوضح جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم علي نموذجين، وقد عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت 683، وهذا يدل علي وجود ارتباط إيجابي بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المواهب علي البراعة التنظيمية، حيث كانت بلغت قيمة F 255.107 وبمستوي دلالة بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.461، أي أن ما قيمته 0.461 من التغيرات في البراعة التنظيمية ناتج عن التغير في إدارة المواهب. كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) 0.483، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدارة المواهب يؤدي إلي زيادة في مستوى البراعة التنظيمية بقيمة 0.483، وهو ما يشير إلي أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته 48.3% من التباين الحاصل في مستوى البراعة التنظيمية.

وفي النموذج الثاني؛ تم إدخال المتغير المعدل (الرشاقة التنظيمية) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح 801، وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد، حيث ازدادت بنسبة 16.6% وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F وبلغت 98.173 بمستوي دلالة بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05.

كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) عند إدخال المتغير المعدل 0.591، وبلغت قيمة t المحسوبة 11.631 وبمستوى دلالة بلغ 0.000. وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل (للرشاقة التنظيمية) في تحسين أثر إدارة المواهب على مستوى البراعة التنظيمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في البراعة التنظيمية بنسبة 16.6% لترتفع من 46.1% إلى 62.7%. وبناءً على ذلك يتضح صحة الفرض الرابع.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية في وجود

الرشاقة التنظيمية كمتغير معدل

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	T المحسوبة	B	Sig.	T المحسوبة	B		
	-		0.000	14.014	0.483	إدارة المواهب	البراعة التنظيمية
0.000	11.631	0.591	-			إدارة المواهب X الرشاقة التنظيمية	
0.801			0.683			r	
0.627			0.461			R ²	
0.624			0.459			ΔR^2	
98.173			255.107			ΔF	
0.000			0.000			Sig. ΔF	

النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة إلى تقييم ما إذا كان للرشاقة التنظيمية دور معدل في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المرتبطة بفروض الدراسة. أبرزت نتائج الدراسة تبني شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة إدارة المواهب بشكل واضح، وكذلك تتبنى جميع أبعادها بشكل كبير، حيث كان أعلى الأبعاد هو الاحتفاظ بالمواهب، يليه إدارة أداء المواهب، يليه جذب المواهب، وأخيراً تدريب وتطوير المواهب. كما أوضحت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى كل من الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية في تلك الشركات.

علاوة على ذلك؛ تم اختبار فروض الدراسة، والتي تم إثبات صحتها، حيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية في شركات السياحة، وكذلك هناك أثر إيجابي لتبني تلك الشركات لإدارة المواهب على مستوى رشاقته التنظيمية. كما أبرزت نتائج اختبار الفروض وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لتبني شركات السياحة إدارة المواهب علي مستوى براعتها التنظيمية. وأكدت النتائج أيضاً علي وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية، بجانب وجود أثر إيجابي للرشاقة التنظيمية علي

البراعة التنظيمية لشركات السياحة. وأخيراً أظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية تلعب دوراً معدلاً في تعزيز تأثير إدارة المواهب في شركات السياحة فئة "أ" علي مستوى براعتها التنظيمية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ ينبغي على شركات السياحة الاهتمام المستمر بمراجعة وتطوير نظام استقطاب واختيار العاملين لضمان جذب أفضل العاملين المتاحين في سوق العمل، والذين يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة التي تعزز من قدرة تلك الشركات علي مواجهة مختلف القيود والتحديات في بيئة العمل السياحي. كذلك ينبغي علي تلك الشركات الحرص الدائم علي تطوير إجراءات الموارد البشرية (سياحة حوافز، خطة ترقيات عادلة، أمان وظيفي، استقرار وظيفي، استقلالية، فرص تدريبية) التي تعزز من قدرتها علي بقاء العاملين المميزين لأطول فترة ممكنة في وظائفهم ومنع انتقالهم للمنافسين، وعدم التفریط في هؤلاء العاملين إذا ما قامت الشركات بتخفيض أعداد العاملين استجابة لظروف العمل الصعبة وتوفيراً للنفقات. علاوة علي ذلك؛ توصي الدراسة بإمكانية استحداث إدارة للمواهب بتلك الشركات، أو تخصيص جزء من إدارة الموارد البشرية لتكون مسئولة عن المواهب في الشركات، وتهتم بشؤونهم ورعايتهم، وتنمية أدائهم، وتوفير فرص للتطور المهني والشخصي لهم.

كما ينبغي علي مديري شركات السياحة التوسع في تبني تمكين العاملين المميزين، وإعطائهم الفرصة لتحديد أهداف الشركات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإعطائهم كذلك حرية اتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بوظائفهم وتحمل مسؤوليتها، بجانب منحهم الاستقلالية في العمل وتشجيعهم علي الإبداع في تنفيذ الأهداف، مما سينعكس في النهاية علي تعزيز مستوى رشاقتها وبراعتها التنظيمية.

كذلك ينبغي علي مديري تلك الشركات الاهتمام برأس المال البشري، وتوفير المزيد من الفرص التدريبية والتعليمية والتطويرية لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم، بما ينعكس علي تطوير أدائهم وأداء الشركات، ويكسب الشركات ميزة تنافسية في سوق العمل، ويجعلها أكثر قدرة علي مواكبة التغيرات في سوق العمل، واقتناص الفرص المتاحة واستغلالها لصالحها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، علي؛ العشري، تامر والسيد، أسماء (2020) العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية: دراسة ميدانية علي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 40(3)، 1255-1231.
- أبو رمان، خالد وبرهم، بلال (2021) أثر الإدارة الإستراتيجية علي أداء إدارة المواهب الرياضية في المؤسسات الرياضية الأردنية المحترفة، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 6(1)، 445-463.
- 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)، 39-1.

- أبو عاصي، هشام (2021) تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 88(88)، 899-950.
- أحمد، أحمد؛ شعير، حاضر ومحميد، كفاح (2021) دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(1)، 119-137.
- أحمد، محمد وأبو العينين، رانيا (2021) دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 20(3)، 222-237.
- الجميعي، وفاء والحارثي، نولي (2021) البراعة التنظيمية لدي قائدات المدارس الأهلي بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 36(ت/1)، 479-516.
- الحيارى، شروق (2019) إستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الإستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الختاتنة، ميسون (2018) أثر الرقابة الإستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، 22(66)، 123-172.
- الذبياني، مني (2020) الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 110، 33-84.
- الروسان، محمد (2020) أثر الرقابة الإستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- الشربيني، نهي (2020) أثر القيادة الأخلاقية علي البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4)، 1040-1065.
- الشنطي، محمود والجبار، مدحت (2021) الرقابة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية علي شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 130-163.
- 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.
- العنزي، مشعل (2021) تطبيق الرقابة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، 9، 16-55.
- القادري، أحمد (2021) دور إدارة المواهب البشرية في تحسين مستوى الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية علي وزارة التنمية الاجتماعية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى بغزة.

- القرني، علي (2020) الدور الوسيط للبراءة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة إرتباطية تنبؤية، مجلة التربية، 188(1)، 359-406.
- المرى، محمد والبشاشة، سامر (2020) أثر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(1)، 1-21.
- المعصب، عبد الله (2018) التأثير المعدل لقدرات ذكاء الأعمال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراءة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- المواضية، عارف (2020) أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال الحكامية الرشيدة متغيراً وسيطاً في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الياسري، أكرم؛ غالي، حسين والشمري، أحمد (2020) الدور الوسيط للرقابة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والبراءة التنظيمية - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(63)، 1-45.
- جاد الرب، ألفت؛ صبح، نوال وصقر، شيماء (2021) أثر البراءة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(11)، 196-257.
- حسن، نهي (2021) تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي علي إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظة الاسماعيلية والدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 12(2)، 285-309.
- رضوان، طارق (2020) أثر أبعاد إدارة المواهب في البراءة التنظيمية - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 1، 67-105.
- زيادة، رانية (2021) دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 100-129.
- شبات، جلال (2021) البراءة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 4(1)، 1-22.
- طنطاوي، محمد؛ الهنداوي، محمد وعوض، إنجي (2021) دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 3، 472-494.
- عبدالعزيز، أحمد (2022) أثر أبعاد البراءة التنظيمية علي تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بالتطبيق علي شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 3(1)، 815-874.
- عبد الغفور، عبد الله (2021) إدارة المواهب وعلاقتها بواقع الأنشطة الطلابية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى بغزة.

- عبد الوهاب، محمد؛ نور، بسمة والطبلاوي، أسامه (2019) أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات علي البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقي علي العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7، 739-771.
- عبد ربه، نقاء (2020) أثر القيادة الخادمة علي البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة.
- عطا، ألفت؛ صبح، نوال وصقر، شيماء (2021) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 11، 255-296.
- عمر، سارة (2020) العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز - الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية بالتطبيق علي عينة من شركات سعود مأمون البرير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عيشوش، عواطف (2021) القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، 11(2)، 145-164.
- محمد، سها والرميدي، بسام (2021) أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 21(1)، 148-194.
- مكي، عادل؛ محمد، محمد؛ عليوة، أمل وعبد الحفيظ، وليد (2021) أثر تطبيق الرشاقة الإستراتيجية علي زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة، 10(7)، 1-28.
- موسي، صديق؛ لاشين، عبد العاطي والطبال، عبد الله (2021) أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، 12(2)، 550-591.
- هنانده، علي (2020) أثر إدارة المواهب البشرية في ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- وهبة، محمد؛ الخولي، سحر والكيلاني، رمزي (2021) أثر إدارة المواهب علي الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، 407-423.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Afshari, L., & Hadian Nasab, A. (2021). Enhancing organizational learning capability through managing talent: mediation effect of intellectual capital. *Human Resource Development International*, 24(1), 48-64.
- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101218.

- Alaghah, 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.
- Al-Dalahmeh, M., & Héder-Rima, M. (2021). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 59-71.
- Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Al-Romeedy, B. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
- Al-Taha, S. M. (2021). The Relationship Reciprocal Effect between Strategic Agility and Competitive Intelligence-An Analytical Study of the opinion of Sample Managers at (Korek) Telecom Company in Iraq. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 40(129), 72-91.
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.
- Amrainy, D., & Nawangsari, L. C. (2021). The Effect of Talent Management, Knowledge Management and Work Culture on the Performance in the Survey Unit Centre of Hydrography and Oceanography Indonesia Naval (Pushidrosal). *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 23-29.
- Azmy, A. (2021). The effect of employee engagement and job satisfaction on workforce agility through talent management in public transportation companies. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 36(2), 212-229.
- Bani-Hani, J. (2021). The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. *Management Science Letters*, 11(1), 213-222.
- Chen, S. Y., Lee, A. Y. P., & Ahlstrom, D. (2021). Strategic talent management systems and employee behaviors: the mediating effect of calling. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 84-108.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
- Ebrahim, Z. B., Razak, N. A. A., Mustakim, N. A., Mokhtar, N., & Sauid, M. K. (2021). The Effect of Talent Management on Employees' Retention: A Study Among Professional Workers of Government Linked Companies in Malaysia. *Social Sciences*, 11(4), 675-684.
- Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F., & Couturier, J. (2021). Microfoundations of strategic agility in emerging markets: empirical evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business*, 101272.

- Gaafar, H., Elzek, Y., & Al-Romeedy, B. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Green Organizational Behaviors: Evidence from Egyptian Travel Agencies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1339-1356.
- Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(1), 38-70.
- Jepchumba, C. E. (2021). *Effect of Talent Management Practices on Organizational Performance: A Case of Hotels in South Rift Region, Kenya* (Doctoral dissertation, Egerton University).
- Martin, A. (2015). Talent management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3-4), 112-116.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2021). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(4), 355-371.
- Rono, L. C., Korir, M. K., & Komen, J. J. (2021). Moderating Effect of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Performance of Food and Beverages Companies in Kenya. *African Journal of Education, Science and Technology*, 6(2), 53-65.
- Shafique, I., Kalyar, M. N., & Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 446-456.
- Yuniati, E., Soetjipto, B., Wardoyo, T., Sudarmiatin, S., & Nikmah, F. (2021). Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Management Science Letters*, 11(9), 2341-2346.
- Zhao, W., Feng, T., Xin, X., & Hao, G. (2021). How to respond to competitors' green success for improving performance: The moderating role of organizational ambidexterity. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 489-506.



The Moderator Role of Organizational Agility in the Relationship Between Talent Management and Organizational Ambidexterity in Egyptian Tourism Companies

Sarah Abdel Rahman Ali Abdel Rahman

*Lecture, Tourism Studies Department
Cairo Higher Institute Mokattam*

Mahmoud El Sayed Emam

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

ARTICLE INFO

Keywords:

Talent management;
organizational agility;
organizational
Ambidexterity;
tourism companies;
Egypt.

**(JAAUTH)
Vol. 22, No. 2,
(June 2022),
PP.272-291.**

ABSTRACT

This study aimed to measure the impact of talent management on both organizational agility and organizational Ambidexterity in the Egyptian tourism companies. It also aimed to explore whether organizational agility has a moderating role in the relationship between talent management and organizational Ambidexterity in these companies. The researchers designed a survey to collect study data and distribute it to a sample of managers and supervisors of tourism companies, category "A" in Cairo, where 612 surveys were distributed, while 474 valid surveys were analyzed using the SPSS. The results concluded that there is a significant and positive impact of talent management on the level of organizational agility as well as organizational Ambidexterity in tourism companies. The results also highlighted the positive impact of organizational agility on organizational Ambidexterity in these companies. In addition, organizational agility plays a moderator role in the relationship between talent management and organizational Ambidexterity in tourism companies.