



أثر إدارة المواهب على استدامة الميزة التنافسية لوكالات السفر السعودية: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية

فاطمة عبدالعزيز الشبيحة

أستاذ مساعد، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

Falshiha@ksu.edu.sa

الملخص

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها قطاع السياحة في المملكة ضمن رؤية السعودية 2030 أصبحت إدارة المواهب عاملاً رئيسياً لضمان تفوق المؤسسات واستدامة ميزتها التنافسية. كما تُعتبر الرشاقة الإستراتيجية أداة أساسية للتكيف مع التغيرات وتحقيق أداء مستدام. هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السفر السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تلعبه الرشاقة الإستراتيجية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على منهج كمي لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة من العاملين في وكالات السفر بالمملكة، وتم جمع 488 استمارة صالحة للتحليل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة والرشاقة الإستراتيجية، بجانب وجود تأثير إيجابي للرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية. كما أكدت النتائج أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً كلياً في تعزيز تأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السفر. أوصت الدراسة بضرورة تركيز وكالات السفر على تعزيز ممارسات إدارة المواهب، مثل استقطاب الكفاءات، تطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم على الابتكار. كما شددت على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تدعم الرشاقة الإستراتيجية، بما يشمل تحسين سرعة اتخاذ القرار، التنبؤ بالتغيرات، وتطوير منتجات وخدمات جديدة تحقق ولاء العملاء.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة:

2537-0952

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH.202

5.416776

الكلمات الدالة

إدارة المواهب، الميزة التنافسية المستدامة، الرشاقة الإستراتيجية، وكالات السفر، المملكة العربية السعودية.

The Impact of Talent Management on Sustaining the Competitive Advantage of Saudi Travel Agencies: The Mediating Role of Strategic Agility

Fatimah Abdulaziz Alshiha

Assistant Professor, Management Department, College of Business Administration,
King Saud University
Falshiha@ksu.edu.sa

ABSTRACT

In light of the rapid developments witnessed by the tourism sector in the Kingdom within the Saudi Vision 2030, talent management has become a key factor in ensuring the superiority of institutions and the sustainability of their competitive advantage. Strategic agility is also considered an essential tool for adapting to changes and achieving sustainable performance. The study aimed to explore the impact of talent management on sustainable competitive advantage in Saudi travel agencies, with a focus on the mediating role played by strategic agility in this relationship. The study relied on a quantitative approach to data collection, where a questionnaire was designed and distributed to a sample of workers in travel agencies in the Kingdom, and 488 valid forms were collected for analysis. The results of the study showed a positive impact of talent management on sustainable competitive advantage and strategic agility, in addition to a positive impact of strategic agility on competitive advantage. The results also confirmed that strategic agility plays a full mediating role in enhancing the impact of talent management on sustainable competitive advantage in travel agencies. The study recommended that travel agencies focus on enhancing talent management practices, such as attracting talent, developing employee skills, and motivating them to innovate. It also stressed the importance of building an organizational culture that supports strategic agility, including improving decision-making speed, predicting changes, and developing new products and services that achieve customer loyalty.

Printed ISSN:

2537-0952

Online ISSN:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH.2025.

416776

KEYWORDS

Talent management, sustainable competitive advantage, strategic agility, travel agencies, Saudi Arabia

المقدمة.

في ظل المنافسة الشديدة والمتزايدة في بيئة العمل العالمية، أصبح التوجه نحو إدارة المواهب أحد المحاور الاستراتيجية الرئيسية للمنظمات التي تسعى لتحقيق التفوق والاستدامة. تتطلب الأسواق المتغيرة والابتكارات السريعة توظيف وتطوير كفاءات قادرة على التكيف مع التحديات المستجدة والمساهمة في تعزيز الأداء التنظيمي (عريبات، 2024؛ العواملة، 2024؛ Collings et al., 2017). وتعد إدارة المواهب من العناصر الحيوية في تعزيز أداء المنظمات وضمان قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهي تسهم في استقطاب أفضل الكفاءات، تطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم على تحقيق إنتاجية أعلى، مما يعزز من تنافسية المنظمة في سوق العمل. كما أن إدارة المواهب تلعب دوراً محورياً في بناء فرق عمل قادرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. علاوة على ذلك، تساعد إدارة المواهب في تحسين الاحتفاظ بالموظفين المميزين، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بدوران العمالة ويعزز استقرار المنظمة (الطهراوي، 2023؛ الشعراء، 2023؛ حسين، 2023).

وفي ظل التغيرات الديناميكية التي تشهدها بيئة الأعمال، تبرز أهمية إدارة المواهب في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات، حيث تتيح بناء فرق مرنة وديناميكية قادرة على الاستجابة السريعة للفرص والتحديات، مما يضمن للمنظمات التكيف مع التقلبات السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (صيام، 2024؛ العبادي والماضي، 2024). أصبحت الرشاقة الاستراتيجية أكثر أهمية من أي وقت مضى، فهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات المستمرة، سواء كانت في الأسواق، التكنولوجيا، أو احتياجات العملاء (سليم وآخرون، 2024؛ Jooss et al., 2024). تعزيز الرشاقة الاستراتيجية لم يعد خياراً بل ضرورة، خاصة مع التحولات الكبيرة في الأسواق الناتجة عن التكنولوجيا الحديثة والعولمة. يتطلب ذلك نهجاً مبتكراً في قيادة العمليات الداخلية والخارجية، حيث يجب أن تكون المنظمة قادرة على التنبؤ بالتغيرات والاستجابة لها قبل أن تفقد فرص النمو أو تتأثر سلباً بالمخاطر (سليم وآخرون، 2024؛ عابد، 2024؛ Al-Romeedy، 2019).

بالإضافة إلى ذلك؛ تعد إدارة المواهب ركيزة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث تتمحور حول استقطاب، تطوير، والاحتفاظ بالكوادر البشرية ذات الكفاءة العالية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. من خلال التركيز على تطوير المهارات، بناء قدرات القيادة، وتحفيز الموظفين، تستطيع المؤسسات تحسين إنتاجيتها وتعزيز الابتكار (حسون، 2023؛ Taylor، 2018؛ Montero Guerra & Danvila-Del Valle، 2024). بجانب ذلك؛ تعد الرشاقة الاستراتيجية عنصراً حيوياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. من خلال تبني سياسات مرنة واستراتيجيات مبتكرة، تستطيع المؤسسات التعامل مع التحديات والمخاطر غير المتوقعة، واستغلال الفرص بسرعة أكبر من منافسيها (دودين وآخرون، 2024؛ أندراوس، 2024). كما أنها تمكن المؤسسات من البقاء في الطليعة، سواء من خلال تحسين العمليات الداخلية أو تقديم منتجات وخدمات تتماشى مع احتياجات العملاء المتغيرة، مما يدعم استدامة مكانتها التنافسية (Christofi et al., 2024؛ Ludviga & Kalvina، 2024).

على الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة أثر إدارة المواهب على استدامة الميزة التنافسية في مختلف القطاعات، إلا أن الدراسات التي تستهدف وكالات السفر السعودية تحديداً ما زالت محدودة. غالبية الأبحاث تركز على قطاعات أخرى مثل التصنيع أو التكنولوجيا، مع تجاهل خصوصية قطاع السياحة والسفر في السعودية، والذي يشهد نمواً متسارعاً نتيجة لمبادرات رؤية السعودية 2030. إلى جانب ذلك، توجد فجوة في الربط بين إدارة المواهب والرشاقة الاستراتيجية كعامل وسيط. بينما تناولت بعض الدراسات أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، إلا أن التفاعل بين إدارة المواهب والرشاقة الاستراتيجية وتأثير هذا التفاعل على استدامة الميزة التنافسية لم يتم استكشافه بعمق في سياق وكالات السفر السعودية. كما أن بيئة العمل في قطاع السفر والسياحة السعودي تتميز بتحديات خاصة، مثل التغيرات السريعة في الطلب، الاعتماد على التكنولوجيا، وتنوع القوى العاملة. لذلك، يتطلب الأمر دراسات تستكشف كيف يمكن لإدارة المواهب أن تلعب دوراً محورياً في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية لمواجهة هذه التحديات وضمان استدامة الميزة التنافسية. وفي ضوء ذلك؛ تهدف الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة والرشاقة الاستراتيجية في وكالات السفر السعودية، وبالمثل تقييم أثر الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة في تلك الوكالات. كما تهدف الدراسة إلى تقييم إذا ما كانت الرشاقة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة.

الإطار النظري وفرضيات الدراسة

أولاً: إدارة المواهب

مفهوم إدارة المواهب

إدارة المواهب هي عملية إستراتيجية تهدف إلى استقطاب، تطوير، وتحفيز الأفراد ذوي الكفاءات العالية داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل. تتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة، منها تخطيط القوى العاملة، جذب المواهب المتميزة، التدريب والتطوير المستمر، إدارة الأداء، وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع (محمد والرميدي، 2021؛ سيد وآخرون، 2024). يركز مفهوم إدارة المواهب على التعامل مع الأفراد باعتبارهم أصولاً إستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم الاستثمار في تطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأداء الأمثل. كما تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وطموحات الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة وفرص للتطور المهني والشخصي. إدارة المواهب ليست مجرد وظيفة منفصلة، بل هي نهج شامل يتداخل مع مختلف جوانب الموارد البشرية والإستراتيجيات المؤسسية. في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، تُعد إدارة المواهب أداة رئيسية لتعزيز الابتكار، زيادة الإنتاجية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الحوامدة، 2023؛ مجيد، 2023؛ Tusquellas, 2024).

إستراتيجيات إدارة المواهب

إدارة المواهب هي واحدة من أهم الأولويات الإستراتيجية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والتميز في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة. تعتمد المؤسسات على الكفاءات البشرية المتميزة كعنصر أساسي لتحقيق أهدافها وتنفيذ رؤيتها الإستراتيجية. لذلك، تركز إدارة المواهب على جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، تطويرهم بشكل مستدام، والاحتفاظ بهم لضمان استمرارية الأداء المتميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (طحيشات وآخرون، 2024؛ الفضلي والمطيري، 2024؛ خمخام وآخرون، 2024؛ Khang, 2024). تتضمن إستراتيجيات إدارة المواهب ثلاث ركائز أساسية: استقطاب وتوظيف الكفاءات، تطوير المواهب داخل المنظمة، والاحتفاظ بالمواهب وتخطيط الإحلال الوظيفي.

استقطاب وتوظيف الكفاءات

استقطاب وتوظيف الكفاءات هو الخطوة الأولى والأساسية في عملية إدارة المواهب، حيث تسعى المؤسسات لجذب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة لدعم تحقيق أهدافها الإستراتيجية (الرميدي، 2018؛ Khang, 2024). تبدأ هذه العملية بتحليل دقيق لاحتياجات المؤسسة الوظيفية لتحديد المؤهلات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة. تعتمد المؤسسات في هذا السياق على تعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل من خلال تقديم صورة إيجابية عن بيئة العمل، المزايا المقدمة، وفرص النمو المهني. كما أصبحت التكنولوجيا الحديثة أداة رئيسية في استقطاب الكفاءات، حيث تُستخدم منصات التوظيف الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي للوصول إلى قاعدة أوسع من المرشحين. علاوة على ذلك، يتم إجراء مقابلات تقييم شاملة باستخدام أدوات مبتكرة مثل اختبارات السلوك والقدرات لضمان اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للثقافة التنظيمية وأهداف المؤسسة (الأصبحي، 2024؛ عبد النعيم وآخرون، 2024؛ Groenewald et al., 2024).

تطوير المواهب داخل المنظمة

تطوير المواهب هو أحد المحاور الحيوية في إدارة المواهب، حيث تركز المؤسسات على تعزيز القدرات والمهارات لدى موظفيها لضمان تحقيق أداء أفضل واستدامة النجاح. تقوم المؤسسات بتصميم برامج تدريبية متخصصة تتوافق مع احتياجاتها الإستراتيجية، مع التركيز على تطوير كل من المهارات الفنية والشخصية. يُعد التوجيه والإرشاد من العناصر الأساسية في عملية التطوير، حيث يعمل الموظفون الجدد أو أصحاب الإمكانيات العالية تحت إشراف مرشدين يمتلكون خبرة واسعة. بالإضافة إلى ذلك، يتم وضع خطط تطوير فردية لكل موظف بناءً على تقييم أدائه وتطلعاته المهنية، مما يساعد على تعزيز شعوره بالرضا والانتماء. تشجيع التعلم المستمر من خلال ورش العمل، المؤتمرات، والدورات التدريبية يساهم أيضاً في بناء فريق عمل متمكن وقادر على مواجهة التحديات (طحيشات وآخرون، 2024؛ Tahmasebi & Nijs, 2024).

الاحتفاظ بالمواهب وتخطيط الإحلال الوظيفي

الاحتفاظ بالمواهب يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات في ظل المنافسة المتزايدة على الكفاءات. لتحقيق ذلك، تعمل المؤسسات على خلق بيئة عمل محفزة تشمل توفير مزايا تنافسية، فرص للترقية، وسياسات عمل مرنة تتناسب مع احتياجات الموظفين. كما تلعب برامج المكافآت والتقدير دوراً كبيراً في تعزيز الولاء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بتقدير جهودهم ومساهماتهم في نجاح المؤسسة. إلى جانب ذلك، يُعتبر تخطيط الإحلال الوظيفي

جزءاً مهماً من الاحتفاظ بالمواهب، حيث يتم إعداد خطط مسبقة لضمان توفر الكفاءات المناسبة لشغل المناصب القيادية أو الحرجة عند الحاجة. يتم ذلك من خلال تدريب الموظفين الحاليين على مهام إضافية وإعدادهم لتولي أدوار أكبر في المستقبل، مما يعزز استمرارية العمل دون انقطاع ويساهم في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة (خمخام وآخرون، 2024؛ Tusquellas, 2024).

أهمية إدارة المواهب

إدارة المواهب تُعد أداة رئيسية لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. من خلال استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتطوير قدراتهم بشكل مستمر، تضمن المؤسسات وجود قوة عاملة قادرة على تحقيق الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. تُسهم هذه الإدارة في ضمان وجود المهارات والموارد البشرية المناسبة لدعم الخطط الاستراتيجية وتحقيق النتائج المرجوة، مما يجعلها جزءاً لا يتجزأ من التخطيط التنظيمي الشامل (مجيد، 2023؛ الفضلي والمطيري، 2024). كما تُسهم إدارة المواهب في تعزيز الإنتاجية داخل المنظمة من خلال توجيه الموظفين إلى الأدوار التي تتماشى مع مهاراتهم وقدراتهم. كما تُحفز هذه الإدارة الإبداع والابتكار من خلال تطوير بيئة عمل تدعم التعلم المستمر وتشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة. المؤسسات التي تستثمر في تطوير مواهبها بشكل مستدام تتمتع بقدرة أعلى على تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتحقق ميزة تنافسية طويلة الأمد (الأصبحي، 2024؛ Groenewald et al., 2024). كذلك تلعب إدارة المواهب دوراً أساسياً في الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، حيث تساهم في بناء بيئة عمل محفزة تلبي تطلعاتهم المهنية والشخصية. تقديم فرص للتدريب، الترقيات، والمكافآت يعزز شعور الموظفين بالتقدير والانتماء، مما يقلل من معدلات دوران العمل. انخفاض معدل دوران الموظفين يترجم إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب وزيادة الاستقرار المؤسسي (طحيشات وآخرون، 2024؛ Umair et al., 2024). بجانب ذلك، المنظمات التي تركز على إدارة المواهب بشكل فعال تتميز بقدرة على مواجهة التحديات السوقية والمنافسة المتزايدة. من خلال الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، تكتسب المؤسسات قوة تنافسية تتمثل في قوة عاملة ملتزمة ومتميزة قادرة على تقديم أداء عالي الجودة. هذه الميزة التنافسية تُصبح مستدامة عندما تُدمج إدارة المواهب كجزء أساسي من الثقافة المؤسسية والرؤية الاستراتيجية (الحوامدة، 2023؛ خمخام وآخرون، 2024؛ سيد وآخرون، 2024؛ Aljbour et al., 2024).

ثانياً: الرقابة الاستراتيجية

مفهوم الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يمكنها من الاستفادة من الفرص الجديدة وتقليل تأثير المخاطر. تعبر الرقابة الاستراتيجية عن مرونة المنظمة في تعديل استراتيجياتها وعملياتها بما يتماشى مع التغيرات في الأسواق، التكنولوجيا، والاحتياجات المتغيرة للعملاء، دون المساس بجودة الأداء أو الأهداف طويلة المدى (الريميدي وآخرون، 2022؛ Rawashdeh et al., 2024). تتميز المؤسسات الرشاقة استراتيجياً بامتلاكها بنية تنظيمية مرنة تُسهل اتخاذ القرارات بسرعة ودقة. هذه المرونة تعتمد على معلومات دقيقة وتحليلات استباقية تمكنها من التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها. كما أن الرقابة الاستراتيجية لا تقتصر على التكيف مع التحديات، بل تشمل أيضاً الاستباقية في اكتشاف الفرص وابتكار الحلول التي تعزز من قدرتها التنافسية (أندراوس، 2024؛ العجاليين، 2023؛ Christofi et al., 2024).

فالرقابة الاستراتيجية ليست مجرد أداة للتكيف، بل هي أسلوب إداري شامل يهدف إلى بناء مؤسسات قادرة على مواجهة التغيرات والاستفادة منها كفرص للنمو. إنها تمثل مزيجاً من المرونة، التكيف، والاستباقية الذي يضمن استدامة النجاح والتميز في ظل بيئة عمل متغيرة باستمرار (العنوان، 2023؛ النصراوي، 2023).

أهمية الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية تمثل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث تمكنها من التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل والأسواق. من خلال تبني نهج رشيد ومرن، تستطيع المؤسسات مواجهة التحديات غير المتوقعة مثل التحولات الاقتصادية، التطورات التكنولوجية، أو تغيرات احتياجات العملاء. هذه القدرة على التكيف تمنح المؤسسات ميزة تنافسية من خلال استغلال الفرص الجديدة وتقليل تأثير المخاطر، مما يضمن استمرارية الأداء والتميز في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد (العجاليين، 2023؛ مسلم، 2023؛ Ludviga & Kalvina, 2024).

تلعب الرشاقة الإستراتيجية دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، حيث تشجع على تطوير منتجات وخدمات تتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة. عندما تمتلك المؤسسة مرونة في عملياتها وبنية تنظيمية قادرة على التكيف، فإنها تكون قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تساهم في تحسين أدائها العام. هذه السرعة في اتخاذ القرارات لا تقتصر فقط على الاستجابة للتغيرات، بل تمتد أيضاً إلى التخطيط المستقبلي واستباق الأحداث قبل وقوعها، مما يعزز من قدرة المؤسسة على البقاء في المقدمة (عبروط، 2023؛ Rawashdeh et al., 2024; Abrokwhah-Larbi, 2024). إلى جانب ذلك، تعزز الرشاقة الإستراتيجية من قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بكفاءة عالية، حيث تسمح بإعادة تخصيص الموارد بسرعة لتلبية المتطلبات المتغيرة. هذا النهج المرن يمكن المؤسسات من تحسين عملياتها الداخلية وتحقيق توازن بين تحقيق الأهداف قصيرة المدى واستدامة النجاح على المدى الطويل. من خلال استيعاب ممارسات الرشاقة الإستراتيجية، تصبح المؤسسات أكثر استعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية وتطوير أساليب عمل مبتكرة تدعم رؤيتها الإستراتيجية (مسلم، 2023؛ محمد، 2024؛ Sayyadi, 2024).

الرشاقة الإستراتيجية ليست مجرد استجابة للتغيرات، بل هي نهج شامل يمكن المؤسسات من تبني ثقافة إبداعية واستباقية تركز على تحقيق النجاح المستدام. عندما تكون المؤسسات قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والاستفادة منها، فإنها تضع نفسها في موقع قوي يضمن لها التفوق والبقاء في طليعة المنافسة (المحروق، 2024؛ صيام، 2024).

التحديات التي تواجه الرشاقة الاستراتيجية

تواجه الرشاقة الإستراتيجية العديد من التحديات التي قد تعيق المؤسسات عن تحقيق أهدافها في بيئات العمل المتغيرة. من أبرز هذه التحديات هو غياب البنية التنظيمية المرنة التي تدعم التكيف السريع مع التغيرات. العديد من المؤسسات تعتمد على هياكل تقليدية قد تكون جامدة وغير قادرة على الاستجابة الفورية للفرص أو التحديات الجديدة، مما يبطئ عمليات اتخاذ القرار ويضعف من قدرتها التنافسية (العجالين، 2023؛ Sayyadi, 2024; Hutton et al., 2024). تُعد مقاومة التغيير أحد العوائق الرئيسية أمام تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، حيث قد يواجه الموظفون أو القادة صعوبة في تقبل التحولات السريعة أو تبني أساليب عمل جديدة. هذه المقاومة قد تنبع من الخوف من المجهول، أو نقص المعرفة الكافية بالتكنولوجيا أو العمليات الجديدة، أو حتى عدم الثقة في فعالية التغيير. هذا التحدي يتطلب جهوداً كبيرة من القادة لتعزيز ثقافة الانفتاح والمرونة داخل المنظمة (عبروط، 2023؛ Atanassova et al., 2024).

إلى جانب ذلك، تواجه المؤسسات صعوبة في تحقيق التوازن بين المرونة والاستقرار. في حين أن الرشاقة الإستراتيجية تتطلب تغييرات مستمرة في العمليات والإستراتيجيات، فإن هذه التغيرات قد تؤدي إلى اضطرابات إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح. الحفاظ على استقرار العمليات الأساسية مع تكيف الجوانب الإستراتيجية يصبح تحدياً يتطلب مهارات قيادية وخططاً مدروسة. نقص المعلومات الدقيقة أو التأخر في جمع البيانات وتحليلها يمثل أيضاً تحدياً أمام الرشاقة الإستراتيجية. المؤسسات التي لا تمتلك أنظمة فعالة لجمع وتحليل البيانات تواجه صعوبة في التنبؤ بالتغيرات واتخاذ قرارات سريعة ومبنية على المعرفة. هذا قد يؤدي إلى فرص ضائعة أو قرارات غير فعالة تؤثر سلباً على أداء المؤسسة (اللولول، 2023؛ محمد والرميدي، 2019؛ العجالين، 2023). أخيراً، يشكل نقص المهارات القيادية اللازمة لإدارة الرشاقة تحدياً كبيراً. القادة الذين يفتقرون إلى القدرة على التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات السريعة يعيقون تحقيق المرونة المطلوبة. الرشاقة الإستراتيجية تتطلب قادة يتمتعون برؤية استباقية وقدرة على تحفيز فرق العمل للتكيف مع التغيرات بطريقة فعالة ومنسجمة مع أهداف المنظمة (العدوان، 2023؛ مسلم، 2023؛ Mata et al., 2024).

ثالثاً: الميزة التنافسية المستدامة

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تُعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق طويل الأمد على منافسيها من خلال تقديم قيمة مميزة يصعب تقليدها أو استبدالها. تعتمد هذه الميزة على عوامل داخلية وخارجية، مثل الابتكار، الكفاءة التشغيلية، جودة المنتجات أو الخدمات، والقدرة على التكيف مع التغيرات في الأسواق واحتياجات العملاء. الميزة التنافسية المستدامة ليست مجرد تفوق مؤقت في السوق، بل هي قدرة مستمرة للمؤسسة على الحفاظ على مكانتها التنافسية بالرغم من الضغوط والتغيرات المحيطة (القماز، 2019؛ الرميدي، 2019). تعتمد استدامة الميزة التنافسية على امتلاك موارد وإمكانات يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول عليها، مثل المهارات الفريدة للموظفين، التكنولوجيا المتقدمة، أو العلاقات القوية مع العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تُعد الابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات من العوامل الحاسمة التي تضمن استدامة الميزة التنافسية، حيث

يُمكن للمؤسسة مواكبة التغيرات والتكيف مع احتياجات السوق بشكل استباقي (الجبوسي، 2022؛ Adama et al., 2024). والميزة التنافسية المستدامة هي الأساس الذي يضمن بقاء المؤسسة في موقع الريادة ضمن سوق تنافسي، من خلال تعزيز قدراتها التكيفية والابتكارية، وبناء قيمة مميزة يصعب على الآخرين تقليدها أو تجاوزها (بني هاني، 2022؛ السقار، 2023).

أهمية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يُعد هدفًا رئيسيًا لأي مؤسسة تسعى إلى التفوق في سوق تنافسي مليء بالتحديات. تُساعد هذه الميزة المؤسسة على التميز عن منافسيها من خلال تقديم قيمة فريدة ومستدامة لعملائها، سواء كانت في شكل جودة أعلى، تكلفة أقل، أو خدمات مبتكرة. هذا التفرد يضمن ولاء العملاء واستمرار الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة، مما يدعم استقرار الإيرادات على المدى الطويل (الرميدي وإبراهيم، 2023؛ Adama et al., 2024; Xuetong et al., 2024). الميزة التنافسية المستدامة تُعزز أيضًا من قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات الاقتصادية والضغط السوقية. المؤسسات التي تعتمد على موارد وقدرات يصعب تقليدها أو استبدالها، مثل الابتكار أو الكفاءات البشرية الفريدة، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات المفاجئة في الأسواق أو التكنولوجيا. هذه المرونة تُمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها الريادية والاستفادة من التغيرات كفرص للنمو بدلًا من اعتبارها تهديدات (أبو مني، 2023؛ Sharma & Gupta, 2024).

علاوة على ذلك، تُسهم الميزة التنافسية المستدامة في تعزيز صورة المؤسسة وبناء سمعة قوية في السوق. العملاء والشركاء يميلون إلى الوثوق بالمؤسسات التي تُظهر استمرارية في تقديم قيمة مميزة. هذا ينعكس إيجابًا على العلاقات التجارية للمؤسسة، سواء من حيث جذب مستثمرين جدد أو بناء شراكات استراتيجية قوية، مما يدعم نموها وتوسعها في الأسواق الجديدة (الحساسنة، 2023؛ أحمد، 2024). تُساعد الميزة التنافسية المستدامة كذلك على تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين استخدام الموارد وتعظيم العوائد. المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات مبتكرة ومستدامة في عملياتها تتمكن من تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، مما يحقق لها ميزة مالية قوية تُعزز استدامتها في مواجهة المنافسين (أبو السمن، 2023؛ Kazemi et al., 2024). تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا يضمن فقط النجاح الحالي للمؤسسة، بل يُعزز قدرتها على البقاء والنمو في المستقبل. من خلال بناء قيمة يصعب تقليدها والاستثمار في الابتكار والمرونة، تُصبح المؤسسات قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الريادة المستدامة في أسواقها (الكراتي، 2024؛ الرميدي، 2019).

مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

تعتمد الميزة التنافسية المستدامة على امتلاك المؤسسة لمصادر فريدة تمكنها من تقديم قيمة لا مثيل لها في السوق. هذه المصادر تُعتبر الركائز الأساسية التي تضمن استمرارية التفوق على المنافسين، وتتمثل في مجموعة متنوعة من العناصر التي تعزز قوة المؤسسة ومرونتها في مواجهة التحديات والتغيرات. من خلال استغلال هذه المصادر بشكل استراتيجي، تستطيع المؤسسة تحقيق الريادة والحفاظ على مكانتها في السوق (محمد وآخرون، 2024؛ Pumiviset & Suttipun, 2024). الموارد الفريدة تُعد من أبرز مصادر الميزة التنافسية المستدامة، حيث تشمل عناصر مثل الملكية الفكرية والتكنولوجيا المتقدمة التي تمنح المؤسسة ميزة استثنائية لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. هذه الموارد يمكن أن تكون براءات اختراع، برامج أو تقنيات مبتكرة، أو حتى خبرات فنية متخصصة لا تتوفر لدى الآخرين. امتلاك مثل هذه الموارد يعزز قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مميزة (السقار، 2023؛ ضياء وآخرون، 2021).

القدرات التنظيمية تمثل مصدرًا آخر مهمًا، حيث تتعلق بمدى كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها. القدرات التنظيمية تشمل عناصر مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات بفعالية، والقدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات. المؤسسات التي تتمتع بقدرات تنظيمية قوية تكون أكثر استعدادًا لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر، مما يضمن استدامة تفوقها (الكراتي، 2024؛ Rasiah et al., 2024; Sabihaini et al., 2024).

العلاقات مع العملاء والموردين تُعد أيضًا من المصادر الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة. بناء علاقات قوية وموثوقة مع العملاء يساهم في تعزيز ولائهم، مما يقلل من احتمالية انتقالهم إلى المنافسين. وبالمثل، إقامة شراكات متينة مع الموردين تضمن توفير الموارد بجودة عالية وأسعار تنافسية، مما يُعزز من كفاءة العمليات ويساهم في تقليل التكاليف (بني هاني، 2022؛ الحساسنة، 2023). كما أن الثقافة التنظيمية المميزة تُعتبر مصدرًا داخليًا قويًا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. عندما تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تدعم

الإبداع، التعاون، والالتزام بأهداف المؤسسة، فإنها تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. هذه الثقافة يمكن أن تصبح عنصرًا يصعب على المنافسين تقليده، مما يعزز من تفرد المؤسسة ويضمن استدامة نجاحها. من خلال الجمع بين الموارد الفريدة، القدرات التنظيمية، العلاقات المتميزة، والثقافة القوية، تستطيع المؤسسات بناء ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها الريادة في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد (مصطفى، 2024؛ Muhdaliha et al., 2024).

العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة

إدارة المواهب تُعد من الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات. يركز هذا الدور على قدرة المؤسسة على جذب، تطوير، والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات العالية الذين يمثلون العمود الفقري لتحقيق التفوق التنظيمي. فالمواهب البشرية ليست مجرد موارد تعمل على تنفيذ المهام اليومية، بل هي مصدر للإبداع والابتكار الذي يمكن المؤسسة من تقديم قيمة مميزة يصعب تقليدها أو استبدالها، مما يعزز من استدامة الميزة التنافسية (الخياط وآخرون، 2024؛ مجيد، 2023؛ العواملة، 2024؛ البحي، 2024). من خلال إدارة المواهب بفعالية، تستطيع المؤسسات تطوير رأس مال بشري يتمتع بمهارات وخبرات متميزة تتماشى مع متطلبات السوق المتغيرة. هذه المهارات تجعل المؤسسة أكثر استعدادًا للاستجابة للتحديات وتلبية احتياجات العملاء بشكل فريد. كما أن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية داخل المؤسسة، مما يمكنها من تحسين عملياتها وتقديم حلول مبتكرة تضيف قيمة للعملاء (حسين، 2023؛ Khang, 2024; Jooss et al., 2024; Tahmasebi & Nijs, 2024).

علاوة على ذلك، تُساهم إدارة المواهب في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة تضمن الاحتفاظ بالموظفين المتميزين. هذا الاحتفاظ يقلل من تكاليف دوران الموظفين ويضمن استمرارية الأداء العالي للمؤسسة. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والتحفيز يكونون أكثر التزامًا بتحقيق أهداف المؤسسة، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل. هذا الالتزام يدعم بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والموردين، وهي من العوامل الرئيسية لاستدامة الميزة التنافسية (حسون، 2023؛ Collings et al., 2017). إدارة المواهب تلعب أيضًا دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة. عندما يتم توجيه الموظفين ذوي الإمكانيات العالية نحو أدوار تتناسب مع مهاراتهم وتطلعاتهم، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة ومبادرات إبداعية. هذه الابتكارات تساعد المؤسسة على التميز في تقديم منتجات وخدمات فريدة تتفوق على ما يقدمه المنافسون، مما يعزز من قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي (ضياء وآخرون، 2021).

كما تُعد إدارة المواهب أداة إستراتيجية تُساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم التغيير والتكيف. المؤسسات التي تركز على تطوير قدرات قيادية داخلية تمتلك مرونة أعلى في مواجهة التغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يضمن استمرارية أدائها المتميز. هذه القدرة على التكيف تُعتبر عنصرًا أساسيًا لاستدامة الميزة التنافسية، حيث تجعل المؤسسة قادرة على مواجهة أي تهديدات محتملة والاستفادة من الفرص الجديدة (القديمات، 2024؛ Umair et al., 2024; Aljbour et al., 2024). وبناء على ذلك؛ يمكن اقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: تؤثر إدارة المواهب إيجابيًا على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

العلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة الإستراتيجية

العلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة الإستراتيجية تكمن في تكامل دور المواهب المتميزة مع قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والاستجابة الفورية للتحديات. الرشاقة الإستراتيجية تعتمد بشكل كبير على توفر موارد بشرية قادرة على التفكير الإبداعي، اتخاذ القرارات السريعة، وتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة. هنا تأتي إدارة المواهب لتلعب دورها في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، تطويرهم بشكل مستمر، وإعدادهم للتعامل مع بيئة عمل ديناميكية (Taylor, 2018). إدارة المواهب تساهم في بناء المرونة داخل المؤسسة، حيث يتم تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتكيف مع التحولات السريعة في الأسواق أو التكنولوجية. عندما يتم تدريب المواهب على العمل بفعالية في بيئات متغيرة، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على دعم الرشاقة الإستراتيجية، سواء من خلال تقديم حلول مبتكرة أو من خلال إعادة توجيه الجهود والموارد بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية (طحيشات وآخرون، 2024؛ الفضلي والمطيري، 2024؛ Tusquellas, 2024).

علاوة على ذلك، تعتمد الرشاقة الإستراتيجية على وجود قيادات تمتلك الرؤية والقدرة على توجيه المؤسسة خلال فترات التغيير. إدارة المواهب تعمل على تطوير هذه القيادات من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز مهارات التفكير الإستراتيجي، اتخاذ القرارات المستنيرة، وإدارة التغيير. هذه القيادات تلعب دورًا

أساسيًا في تحقيق التوازن بين التكيف السريع مع التغيرات والحفاظ على استقرار العمليات الأساسية (سيد وآخرون، 2024؛ الرميدي وإمام، 2024). الثقافة التنظيمية الناتجة عن إدارة المواهب أيضًا تُعزز من الرشاقة الإستراتيجية. عندما يشعر الموظفون بالتقدير وبأهمية دورهم داخل المؤسسة، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للمساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. هذه الثقافة تُشجع على التعاون بين الفرق، تبادل الأفكار، وتحقيق الاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على البقاء مرنة ومنافسة (الشعراء، 2023؛ Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024). كذلك فالعلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة الإستراتيجية ليست فقط تكاملية، بل هي علاقة تمكين متبادل. إدارة المواهب تُزود المؤسسة بالقدرة البشرية اللازمة لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية، بينما تتيح الرشاقة للمواهب العمل في بيئة تحفز الإبداع والابتكار، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة (الأصبحي، 2024؛ خمخام وآخرون، 2024). في ضوء ذلك؛ يمكن اقتراض الفرضية التالية:

الفرضية الثانية: تؤثر الرشاقة الإستراتيجية إيجابيًا على الرشاقة الإستراتيجية.

العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة ترتكز على قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات والاستفادة من الفرص لتعزيز تفوقها في السوق. الرشاقة الإستراتيجية تُعد المحرك الذي يمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات والتغيرات بسرعة وفعالية، بينما تمثل الميزة التنافسية المستدامة الهدف النهائي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه للحفاظ على ريادتها على المدى الطويل. التكامل بين هذين المفهومين يعكس قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مميزة يصعب تقليدها مع الحفاظ على المرونة الكافية للتكيف مع المستقبل (عابد، 2024؛ صيام، 2024؛ Abrokwhah-Larbi, 2024؛ Rawashdeh et al., 2024). الرشاقة الإستراتيجية تُمكن المؤسسة من اكتشاف التغيرات في السوق أو البيئة الخارجية بشكل استباقي واتخاذ قرارات سريعة للتكيف معها. هذه القدرة تمنح المؤسسة فرصة للبقاء متقدمة على منافسيها، مما يعزز استدامة ميزتها التنافسية. على سبيل المثال، المؤسسات التي تُظهر رشاقة في تبني التكنولوجيا الحديثة يمكنها تحسين كفاءة عملياتها وتقديم خدمات أو منتجات مبتكرة تتماشى مع توقعات العملاء، مما يجعلها تحافظ على مكانتها التنافسية (المحروق، 2024؛ Sayyadi, 2024؛ Hutton et al., 2024).

على الجانب الآخر، الميزة التنافسية المستدامة تعتمد على امتلاك عناصر يصعب تقليدها، مثل الابتكار أو العلاقات القوية مع العملاء. هنا يظهر دور الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز هذه العناصر وضمان استمرار فعاليتها. عندما تكون المؤسسة مرنة وقادرة على إعادة تشكيل مواردها وإستراتيجياتها بسرعة، فإنها تستطيع حماية ميزتها التنافسية حتى في ظل ضغوط السوق المتغيرة أو منافسة جديدة (السقار، 2023؛ المعايطة، 2023؛ مسلم، 2023؛ Mata et al., 2024). علاوة على ذلك، تساهم الرشاقة الإستراتيجية في تحسين استخدام الموارد الداخلية والخارجية، مما يعزز من استدامة الميزة التنافسية. عندما تُظهر المؤسسة كفاءة في تخصيص الموارد والاستفادة منها لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق، فإنها تصبح قادرة على تقديم قيمة مستدامة للعملاء. هذه القدرة تدعم المؤسسة في تحقيق التوازن بين التكيف مع المتغيرات والحفاظ على استقرار الأداء، وهو ما يُعتبر جوهر الميزة التنافسية المستدامة (Al-Romeedy, 2019؛ Christofi et al., 2024؛ Ludviga & Kalvina, 2024). الثقافة التنظيمية هي عامل مشترك يُعزز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة. المؤسسات التي تتبنى ثقافة داعمة للابتكار، التعاون، والاستجابة السريعة تُظهر قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات وتحقيق استدامة تفوقها. هذه الثقافة تشجع الموظفين على المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية مع ضمان تقديم قيمة مستمرة للعملاء (سليم وآخرون، 2024؛ أندراوس، 2024؛ دودين وآخرون، 2024). لذا؛ يمكن اقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة: تؤثر الرشاقة الإستراتيجية إيجابيًا على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة

الرشاقة الإستراتيجية تلعب دورًا وسيطًا محوريًا في تعزيز تأثير إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. بينما تعمل إدارة المواهب على استقطاب، تطوير، والاحتفاظ بالكفاءات البشرية التي تُعد الأساس لتحقيق الأداء المتميز، تُسهّم الرشاقة الإستراتيجية في ترجمة هذه الإمكانيات إلى نتائج ملموسة تُعزز من استدامة التفوق التنافسي. العلاقة بين المفهومين تعتمد على قدرة المؤسسة على استغلال مواهبها بكفاءة من خلال نهج إستراتيجي مرن قادر على التكيف مع التغيرات والاستفادة من الفرص (الكرارتي، 2024؛ محمد، 2024؛ الحوامدة، 2023). إدارة المواهب توفر للمؤسسة رأس مال بشري يتمتع بمهارات وخبرات مميزة تُمكنها من

مواجهة تحديات السوق. ومع ذلك، لا يكفي وجود المواهب وحده لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ إذ تتطلب هذه المواهب بيئة ديناميكية ومرنة تُعزز من قدرتها على الإبداع والتكيف. هنا يظهر دور الرقابة الإستراتيجية كوسيط يضمن استغلال هذه المواهب بفعالية، حيث تعمل على خلق التوازن بين التكيف مع التغيرات وضمان تحقيق الأهداف طويلة المدى (حسين، 2023؛ عربيات، 2024؛ Groenewald et al., 2024).

الرقابة الإستراتيجية تُسهم في تحسين استخدام الموارد البشرية وتوجيهها نحو الأنشطة التي تعزز القيمة التنافسية. على سبيل المثال، يمكن أن يتم توظيف الكفاءات المتميزة في فرق عمل متعددة التخصصات تُركز على تطوير حلول مبتكرة أو تحسين العمليات الداخلية لمواجهة التغيرات السوقية. هذا الاستخدام الموجه للمواهب يُمكن المؤسسة من تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مميزة يصعب تقليدها، مما يدعم استدامة الميزة التنافسية (الطهراوي، 2023؛ مصطفى، 2024؛ العجالي، 2023؛ Atanassova et al., 2024). علاوة على ذلك، تُمكن الرقابة الإستراتيجية المؤسسة من التكيف مع توقعات العملاء واحتياجاتهم المتغيرة بسرعة، وهو عامل رئيسي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. المواهب البشرية المدعومة باستراتيجيات مرنة تكون أكثر قدرة على تقديم أفكار وحلول تلبي احتياجات العملاء، مما يعزز رضاهم وولاءهم. هذا التكيف السريع مع متطلبات السوق يعكس تكامل إدارة المواهب مع الرقابة الإستراتيجية لتحقيق التفوق الدائم (العبادي والماضي، 2024؛ عيروط، 2023؛ Al-Romeedy, 2019, 2023). في ضوء ذلك؛ يمكن اقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الرابعة: هناك دور وسيط للرقابة الإستراتيجية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة.

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في تجميع البيانات على تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة بغرض التحقق من أهداف الدراسة. تضمنت الاستمارة أربع محاور رئيسية على النحو التالي:

- المحور الأول: إدارة المواهب في وكالات السفر السعودية. يهدف هذا المحور إلى تحديد درجة تبني إدارة المواهب بتلك الوكالات من خلال 5 عبارات تم تطويرها من خلال الكساسة (2016). من أمثلة هذه العبارات "تستطيع الوكالة اكتشاف العاملين الموهوبين" و "تقوم الوكالة بتدريب العاملين الموهوبين لدعم قدراتهم بشكل أكبر".

- المحور الثاني: الرقابة الإستراتيجية في وكالات السفر السعودية. يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى الرقابة الإستراتيجية في تلك الوكالات من خلال 25 عبارة تم تطويرها من خلال Al-Shawabkeh (2019). تم تقسيم هذا المحور إلى خمسة أبعاد لكل بُعد خمس عبارات لقياسه، وهم وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات.

- المحور الثالث: الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السفر السعودية. يهدف هذا المحور إلى قياس مدى استدامة الميزة التنافسية في تلك الوكالات من خلال 5 عبارات تم تطويرها من خلال Sinagag et al. (2022). من أمثلة هذه العبارات "لدي الشركة خدمات متنوعة ومختلفة عما يقدمه المنافسين" و "تستجيب الشركة سريعاً لطلبات سوق العمل".

- المحور الرابع: البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة. يهدف هذا المحور إلى التعرف على البيانات والخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من العاملين بوكالات السفر السعودية مثل الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وكالات السفر السعودية، والبالغ عددها 1874 وكالة تعمل في مجموعة متنوعة من الأنشطة السياحية، تشمل السياحة الداخلية والخارجية، السياحة الدينية، النقل السياحي، وحجز التذاكر، وغيرها من الخدمات المرتبطة بالقطاع السياحي (وزارة السياحة السعودية، 2023). تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في هذه الوكالات لاستهدافهم بتوزيع استبيان تهدف إلى جمع البيانات اللازمة للدراسة. قُدمت الاستمارة للمشاركين مع شرح موجز لأهدافها والغرض من الدراسة، لضمان موافقتهم الطوعية على المشاركة. تم تنفيذ عملية التوزيع خلال الفترة من سبتمبر 2024 إلى نهاية نوفمبر 2024، حيث

وُزعت 861 استمارة بشكل ورقي على العاملين في وكالات السفر. من بين هذه الاستمارات، تم استرداد 596 استمارة، وبعد التدقيق لاستبعاد الاستمارات غير المكتملة أو غير الصالحة، وُجد أن 488 استمارة فقط صالحة للتحليل. أما الاستمارات الباقية، وعددها 108، فقد استُبعدت لعدم اكتمال الإجابات على جميع الأسئلة المدرجة في الاستبيان. تعكس هذه العملية الحرص على ضمان جودة البيانات المجمعة ودقتها لاستخدامها في التحليل والاستنتاج.

الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

تم تنفيذ المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة من خلال سلسلة من الخطوات المنهجية لضمان تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة. في البداية، تم التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، مثل معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، ومتوسط التباين المحسوب ومعامل الثبات المركب لتقييم الصدق. كما تم تحليل التكرارات والنسب المئوية لتوصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وعرضها بشكل واضح، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات العينة على عبارات المتغيرات الثلاثة للدراسة. لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام أسلوب تحليل المسار لتقييم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. أما فيما يتعلق بدراسة الدور الوسيط، فقد تم الاعتماد على طريقة Bootstrap لفحص تأثير المتغير الوسيط. لتحقيق ذلك، تم تطبيق أربعة شروط أساسية: وجود تأثير مباشر ومعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، تأثير مباشر ومعنوي للمتغير الوسيط على المتغير التابع، وانخفاض قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير الوسيط، تأثير مباشر ومعنوي للمتغير الوسيط على المتغير التابع، وإذا استمر التأثير معنويًا مع انخفاض قيمته، فإن الدور الوسيط يكون "جزئيًا"، بينما إذا أصبح التأثير غير معنوي، يكون الدور الوسيط "كليًا" (الريميدي وإبراهيم، 2023). للتحقق من مدى تطابق نموذج الدراسة مع البيانات، تم استخدام مجموعة من المؤشرات لتقييم جودة المطابقة، مثل مربع كاي المعياري (بقيمة أقل من 5)، ومؤشرات المطابقة المختلفة بما في ذلك مؤشر المطابقة المقارن، مؤشر جودة المطابقة، مؤشر المطابقة المعياري، مؤشر المطابقة المتزايدة، ومؤشر توكر لويس (بقيمة أكبر من 0.90). كما تم قياس خطأ المطابقة باستخدام مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي، الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 0.08 لضمان جودة النموذج. تلك الإجراءات تضمنت معالجة دقيقة للبيانات وتوفير نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

نتائج التحليل

ثبات وصدق أداة الدراسة

تم إجراء اختبارات متعددة لتقييم درجة الثبات والصدق لأداة الدراسة، بهدف التأكد من قدرتها على قياس المتغيرات بشكل دقيق وواضح، مما يعزز موثوقية النتائج ومصداقيتها. تضمنت هذه الاختبارات معامل ألفا كرونباخ، ومتوسط التباين المحسوب، ومعامل الثبات المركب. يعتبر اختبار ألفا كرونباخ أداة رئيسية لقياس ثبات الأداة، ويُشترط أن تكون قيمته 0.70 أو أعلى ليتم اعتبار الأداة مستقرة وموثوقة. أما بالنسبة لـ متوسط التباين المحسوب، فهو يقيس مدى تفسير الأداة للتباين في المتغيرات، وينبغي أن تكون قيمته 0.50 أو أعلى لضمان وجود مستوى كافٍ من الصدق التقاربي، مما يشير إلى أن الأداة تقيس المتغيرات المستهدفة بفعالية. وبالنسبة لـ معامل الثبات المركب، الذي يقيّم مدى تماسك الأداة داخليًا، ينبغي أن تكون قيمته 0.80 أو أعلى لضمان أن العناصر المختلفة لأداة القياس تعمل معًا بشكل متكامل وتعكس المفهوم الكامن وراءها.

جدول رقم (1) نتائج اختبارات الثبات والصدق لأداة الدراسة

المتغيرات	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المحسوب	معامل الثبات المركب
إدارة المواهب	0.901	0.703	0.922
الرشاقة الإستراتيجية	0.887	0.675	0.917
وضوح الرؤية	0.895	0.710	0.897
المقررات الجوهرية	0.878	0.664	0.903
اختيار الأهداف الإستراتيجية	0.812	0.599	0.913
المسؤولية المشتركة	0.847	0.681	0.867
اتخاذ الإجراءات	0.872	0.698	0.883
الميزة التنافسية المستدامة	0.811	0.695	0.901

يُظهر جدول رقم (1) نتائج اختبارات الثبات والصدق لأداة الدراسة، حيث تشير القيم إلى مستويات مرتفعة تتجاوز المعايير المقبولة علمياً، مما يؤكد موثوقية الأداة وصلاحياتها لقياس المتغيرات. بالنسبة إلى معامل ألفا كرونباخ، تُظهر النتائج أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70، حيث تراوحت بين 0.901 و0.811، فقد سجل متغير إدارة المواهب أعلى قيمة بلغت 0.901، يليه متغير الرشاقة الإستراتيجية بقيمة 0.887. أما أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الخمسة، فقد تراوحت قيمها بين 0.895 لبعد وضوح الرؤية و0.812 لبعد اختيار الأهداف الإستراتيجية. كما سجل متغير الميزة التنافسية المستدامة قيمة بلغت 0.811. هذه القيم تعكس مستوى عالياً من الثبات الداخلي لأداة الدراسة. أما متوسط التباين المحسوب، فقد أظهرت النتائج أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ 0.50، حيث تراوحت بين 0.710 و0.599. سجل متغير إدارة المواهب قيمة 0.703، بينما سجل متغير الرشاقة الإستراتيجية قيمة 0.675. بالنسبة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية، فقد تراوحت القيم بين 0.710 لبعد وضوح الرؤية و0.599 لبعد اختيار الأهداف الإستراتيجية. كما سجل متغير الميزة التنافسية المستدامة قيمة 0.695، مما يعكس مستوى كافياً من الصدق التقاربي للأداة. فيما يتعلق بمعامل الثبات المركب، أظهرت النتائج أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ 0.80، حيث سجل متغير إدارة المواهب قيمة 0.922، ومتغير الرشاقة الإستراتيجية قيمة 0.917. أما أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، فقد تراوحت القيم بين 0.897 لبعد وضوح الرؤية و0.867 لبعد المسؤولية المشتركة. كما سجل متغير الميزة التنافسية المستدامة قيمة 0.901. تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يؤكد صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة بدقة وموثوقية.

التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية

جدول رقم (2) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

البيانات الديموجرافية	ك	%
الجنس	ذكر	87.5%
	أنثى	12.5%
العمر	أقل من 25 سنة	15.8%
	من 25: أقل من 35 سنة	22.7%
	من 35: أقل من 45 سنة	41.6%
	من 45: أقل من 55 سنة	10.5%
	55 سنة فأكثر	9.4%
	أقل من 5 سنوات	20.1%
عدد سنوات الخبرة	من 5: أقل من 10 سنوات	36.1%
	من 10: أقل من 15 سنة	37.9%
	15 سنة فأكثر	5.9%
المستوى التعليمي	أقل من البكالوريوس	13.5%
	بكالوريوس	84.4%
	دبلوم	1.4%
	ماجستير	0.7%
	دكتوراه	-
	المجموع	488
		100%

تُبرز النتائج تنوعاً ملحوظاً في البيانات الديموجرافية للعاملين في وكالات السفر السعودية، مما يعكس تمثيلاً جيداً لمختلف الفئات. فيما يتعلق بالجنس، يُظهر التحليل أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العاملين بنسبة 87.5% مقارنة بـ 12.5% للإناث، مما يشير إلى سيطرة الذكور على هذا القطاع. يعكس ذلك واقع سوق العمل السعودي، على الرغم من الجهود المستمرة لتعزيز مشاركة المرأة في مختلف القطاعات، وهو ما يستدعي مزيداً من التركيز لتحقيق التوازن.

بالنسبة للفئات العمرية، فإن الشريحة الأكبر من المشاركين تقع بين 35 وأقل من 45 عاماً بنسبة 41.6%، تليها الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 عاماً بنسبة 22.7%. يعكس هذا الاعتماد الكبير على الموظفين في منتصف العمر الذين غالباً ما يمتلكون خبرة ومستوى استقرار عالٍ. من ناحية أخرى، فإن نسبة المشاركين

الذين تقل أعمارهم عن 25 عامًا، والبالغة 15.8%، تُظهر الحاجة إلى تشجيع الشباب على دخول هذا القطاع، مما يعزز استدامة القوى العاملة مستقبلاً.

بالنظر إلى سنوات الخبرة، تُظهر النتائج أن الأغلبية تمتلك خبرة تتراوح بين 5 وأقل من 15 عامًا بنسبة إجمالية بلغت 74%، مما يشير إلى تركيز وكالات السفر على الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة. ومع ذلك، فإن نسبة الموظفين ذوي الخبرة التي تتجاوز 15 عامًا منخفضة نسبياً عند 5.9%، وهو ما يُبرز الحاجة إلى وضع إستراتيجيات للإبقاء على الكفاءات المتمرسَة لدعم التطوير التنظيمي.

أما من حيث المستوى التعليمي، تُظهر البيانات أن غالبية المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة 84.4%، مما يعكس توافر قوى عاملة مؤهلة أكاديمياً في القطاع. في المقابل، فإن نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا (مثل الماجستير والدكتوراه) منخفضة للغاية، حيث بلغت 0.7% للماجستير، مع عدم وجود أي مشاركين يحملون الدكتوراه. يُبرز ذلك الحاجة إلى جذب المزيد من الكفاءات ذات المؤهلات العليا لتعزيز الإبداع والابتكار في القطاع.

بشكل عام، تعكس النتائج صورة إيجابية لتنوع العاملين في وكالات السفر السعودية، مع التركيز على الموظفين ذوي التعليم الجامعي والخبرة المتوسطة. ومع ذلك، فإن هناك فرصاً لتحسين مشاركة المرأة، جذب الشباب، ودعم استقطاب المؤهلات العليا لضمان استدامة التطور والابتكار في هذا القطاع الحيوي.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (3) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير/الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المواهب	4.01	0.743
الرشاقة الإستراتيجية	3.96	0.901
وضوح الرؤية	4.10	0.786
المقدرات الجوهرية	3.90	0.889
اختيار الأهداف الإستراتيجية	3.89	0.921
المسؤولية المشتركة	3.93	0.888
اتخاذ الإجراءات	4.00	0.953
الميزة التنافسية المستدامة	3.82	0.978

تشير النتائج بجدول رقم (3) إلى تقييمات إيجابية عمومًا حول إدارة المواهب، الرشاقة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة، مع تفاوتات طفيفة تعكس اختلاف وجهات النظر بين المشاركين.

إدارة المواهب جاءت بمعدل متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.01 مع انحراف معياري منخفض قدره 0.743، مما يعكس اتفاقًا كبيرًا بين المشاركين على فعالية إدارة المواهب في وكالات السفر السعودية. هذا يشير إلى أهمية استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية كعنصر محوري في تحقيق النجاح المؤسسي.

أما الرشاقة الإستراتيجية فقد سجلت متوسطًا حسابيًا جيدًا بلغ 3.96 مع انحراف معياري 0.901، مما يدل على مستوى إيجابي نسبيًا لقدرة وكالات السفر على التكيف مع التغيرات والمبادرة لاستغلال الفرص. ورغم ذلك، فإن الانحراف المعياري يعكس وجود تفاوت بسيط بين المشاركين في تقييماتهم، مما يشير إلى إمكانية تحسين الأداء في بعض جوانب الرشاقة الإستراتيجية.

عند تحليل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، يظهر وضوح الرؤية بأعلى متوسط حسابي عند 4.10 مع انحراف معياري 0.786، مما يدل على أن المشاركين متفقون إلى حد كبير على وضوح الأهداف الإستراتيجية لوكالات السفر. الأبعاد الأخرى مثل المقدرات الجوهرية (3.90) واختيار الأهداف الإستراتيجية (3.89) جاءت بمستويات متقاربة، مما يعكس تقديرًا جيدًا للقدرة على توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف، رغم الحاجة إلى تحسين في دقة الاختيار وتحديد الأولويات. فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة، بلغ متوسطها الحسابي 3.93 مع انحراف معياري 0.888، مما يشير إلى أن هناك مستوى إيجابي من التعاون والشعور بالمسؤولية بين العاملين، رغم وجود تفاوت بسيط في مستوى الالتزام بين الفرق. أما اتخاذ الإجراءات، فقد سجل متوسطًا حسابيًا 4.00 مع انحراف معياري 0.953، مما يعكس قدرة جيدة على التنفيذ، مع تفاوت في الكفاءة وسرعة الاستجابة بين المشاركين.

بالنسبة إلى الميزة التنافسية المستدامة، فقد حققت متوسطًا حسابيًا 3.82 مع انحراف معياري 0.978، مما يشير إلى تقييم إيجابي ولكنه أقل نسبيًا مقارنة بالعناصر الأخرى. يشير ذلك إلى أن وكالات السفر بحاجة إلى تعزيز الابتكار وتبني سياسات تضمن الحفاظ على الميزة التنافسية في سوق مليء بالتحديات والمنافسة. بوجه عام، تعكس النتائج أداءً جيدًا في إدارة المواهب والرشاقة الإستراتيجية، مع وضوح الرؤية كأحد أقوى الأبعاد. ومع ذلك، هناك فرصة لتحسين المسؤولية المشتركة، اختيار الأهداف الإستراتيجية، والممارسات المرتبطة بالميزة التنافسية المستدامة لضمان تكامل أفضل بين هذه المتغيرات، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة في قطاع السفر.

مؤشرات جودة المطابقة

تشير القيم بجدول رقم (4) إلى جودة نموذج التحليل المستخدم ومدى توافقه مع البيانات التي تم جمعها. بناءً على القيم المحسوبة، يمكن القول إن النموذج يتمتع بمستوى جيد من المطابقة مع البيانات، كما يعكس كفاءة تصميم النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة.

- مربع كاي المعياري (2.784): تُعتبر هذه القيمة منخفضة نسبيًا، مما يشير إلى أن التفاوت بين النموذج والبيانات الفعلية محدود، وهو مؤشر إيجابي على جودة المطابقة. عادةً، تُعتبر القيم التي تقل عن 5 مقبولة، مما يعكس أن النموذج يلئم البيانات بشكل جيد.
- مؤشر المطابقة المقارن (0.944): هذا المؤشر يعكس مدى جودة المطابقة بين النموذج والبيانات مقارنةً بنموذج الأساس. القيمة المرتفعة التي تقارب 1 تُعد ممتازة وتشير إلى أن النموذج يقدم مطابقة قوية.
- مؤشر جودة المطابقة (0.937): يشير هذا المؤشر إلى توافق جيد بين النموذج والبيانات. هذه القيمة تُظهر أن النموذج يحقق جودة مطابقة مرضية، حيث تُعتبر القيم فوق 0.90 مقبولة وذات دلالة على كفاءة النموذج.
- مؤشر المطابقة المعياري (0.949): تُظهر هذه القيمة أن النموذج يتمتع بمطابقة ممتازة مع البيانات، حيث تُعتبر القيم التي تتجاوز 0.90 مؤشراتًا قويًا على جودة النموذج.
- مؤشر المطابقة المتزايد (0.926): هذا المؤشر يقيس مدى تحسن النموذج مقارنةً بنموذج الأساس. هذه القيمة تُعد إيجابية، حيث تشير إلى أن النموذج أكثر توافقًا من البدائل الأقل تعقيدًا.
- مؤشر توكر لويس (0.930): يُظهر هذا المؤشر مستوى جودة جيد للمطابقة. القيم فوق 0.9 تشير إلى نموذج قوي ومناسب، وتدل هذه القيمة على أن النموذج يتمتع بتوازن جيد بين المطابقة والبساطة.
- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.023): القيمة المنخفضة جدًا لهذا المؤشر تُعتبر مثالية، حيث تُظهر أن الفجوة بين النموذج والبيانات الحقيقية صغيرة جدًا. القيم الأقل من 0.05 تُعد ممتازة وتشير إلى مطابقة قوية.

وتعكس هذه النتائج جودة عالية للنموذج المستخدم في الدراسة، حيث تظهر معظم المؤشرات توافقًا قويًا بين النموذج والبيانات الفعلية. يشير هذا إلى أن النموذج الإحصائي ملائم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة ويُعتبر أداة موثوقة لاستخلاص النتائج. يمكن الاعتماد على هذا النموذج لفهم الظواهر التي تم دراستها بشكل دقيق، مما يعزز موثوقية مخرجات الدراسة واستنتاجاتها.

جدول رقم (4) مؤشرات جودة المطابقة

المؤشرات	مربع كاي المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر جودة المطابقة	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر المطابقة المتزايد	مؤشر توكر لويس	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
القيمة	2.784	0.944	0.937	0.949	0.926	0.930	0.023

اختبار فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة المواهب على كل من الميزة التنافسية المستدامة والرشاقة الإستراتيجية في وكالات السفر السعودية. كما استهدفت قياس تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة على تحليل الدور الوسيط الذي قد تلعبه الرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة في تلك الوكالات.

الفرضية الأولى: تؤثر إدارة المواهب إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل المسار المباشر لتقييم أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السفر السعودية. تشير النتائج بجدول رقم (5) إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السفر السعودية. قيمة معامل المسار المعياري بلغت 0.534، مما يدل على أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته 53.4% من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة. كذلك، يظهر الخطأ المعياري البالغ 0.068 أن التقدير يتمتع بدقة مقبولة. قيمة t المرتفعة والتي تبلغ 7.739 تُظهر قوة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، بينما تدل قيمة المعنوية 0.018 (أقل من 0.05) على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد أهمية إدارة المواهب كعامل مؤثر في تعزيز استدامة الميزة التنافسية. بناءً على تلك النتائج تعتبر هذه الفرضية مقبولة.

جدول رقم (5) نتائج تحليل المسار المباشر من إدارة المواهب إلى الميزة التنافسية المستدامة

المسار المباشر	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
إدارة المواهب --- < الميزة التنافسية المستدامة	0.534	0.069	7.739	0.018

الفرضية الثانية: تؤثر إدارة المواهب إيجابياً على الرشاقة الإستراتيجية.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل المسار المباشر لتقييم أثر إدارة المواهب على الرشاقة الإستراتيجية في وكالات السفر السعودية. تبين النتائج بجدول رقم (6) أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الرشاقة الإستراتيجية في وكالات السفر السعودية. قيمة معامل المسار المعياري بلغت 0.482، مما يدل على أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته 48.2% من التغيرات في الرشاقة الإستراتيجية. كذلك، يظهر الخطأ المعياري البالغ 0.071 أن التقدير يتمتع بدقة مقبولة. قيمة t المرتفعة والتي تبلغ 6.788 تُظهر قوة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، بينما تدل قيمة المعنوية 0.000 (أقل من 0.05) على أن التأثير ذو دلالة إحصائية، مما يؤكد أهمية إدارة المواهب كعامل مؤثر في دعم الرشاقة الإستراتيجية. بناءً على تلك النتائج تعتبر هذه الفرضية مقبولة.

جدول رقم (6) نتائج تحليل المسار المباشر من إدارة المواهب إلى الرشاقة الإستراتيجية

المسار المباشر	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
إدارة المواهب --- < الرشاقة الإستراتيجية	0.482	0.071	6.788	0.000

الفرضية الثالثة: تؤثر الرشاقة الإستراتيجية إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل المسار المباشر لتقييم أثر الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السفر السعودية. تبين النتائج بجدول رقم (7) أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السفر السعودية. قيمة معامل المسار المعياري بلغت 0.477، مما يدل على أن الرشاقة الإستراتيجية تفسر ما نسبته 47.7% من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة. كذلك، يظهر الخطأ المعياري البالغ 0.078 أن التقدير يتمتع بدقة مقبولة. قيمة t المرتفعة والتي تبلغ 6.115 تُظهر قوة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، بينما تدل قيمة المعنوية 0.000 (أقل من 0.05) على أن التأثير ذو دلالة إحصائية، مما يؤكد أهمية الرشاقة الإستراتيجية كعامل مؤثر في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. بناءً على تلك النتائج تعتبر هذه الفرضية مقبولة.

جدول رقم (7) نتائج تحليل المسار المباشر من الرشاقة الإستراتيجية إلى الميزة التنافسية المستدامة

المسار المباشر	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
الرشاقة الإستراتيجية --- < الميزة التنافسية المستدامة	0.477	0.078	6.115	0.000

الفرضية الرابعة: هناك دور وسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل المسار غير المباشر لمعرفة إذا كانت الرشاقة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة. يوضح جدول (8) أن قيمة معامل المسار المباشر بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) دون إدراج المتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية) بلغت 0.534 عند مستوى معنوية 0.018، مما يشير إلى وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية. ومع ذلك، عند إدراج المتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية) في العلاقة، انخفضت قيمة معامل المسار إلى 0.254، مما يشير إلى ضعف التأثير المباشر لإدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة بوجود المتغير الوسيط. علاوة على ذلك، أصبحت العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة غير معنوية بعد إدراج الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.095. تعكس هذه النتائج أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دور الوسيط الكلي في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة، مما يعني أن تأثير إدارة المواهب يعتمد بشكل أساسي على وجود الرشاقة الإستراتيجية كعنصر وسيط. بناءً على ذلك، يمكن اعتبار الفرضية المتعلقة بالدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية مقبولة.

جدول رقم (8) نتائج تحليل المسار غير المباشر لتوسط الرشاقة الإستراتيجية العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة

المسار غير المباشر	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
إدارة المواهب --- الرشاقة الإستراتيجية --- الميزة التنافسية المستدامة	0.254	0.141	1.806	0.095

النتائج والتوصيات

تشير النتائج إلى أداء إيجابي لوكالات السفر السعودية في إدارة المواهب والرشاقة الإستراتيجية، حيث أظهرت هذه الوكالات كفاءة واضحة في استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية كعنصر أساسي لتحقيق النجاح المؤسسي. كما تعكس النتائج قدرة جيدة على التكيف مع التغيرات واستغلال الفرص، مع وضوح الأهداف الإستراتيجية كمحور قوي يدعم الرشاقة. ومع ذلك، توجد بعض الثغرات في تقييم أبعاد مثل المسؤولية المشتركة واختيار الأهداف الإستراتيجية، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز التعاون والدقة في تحديد الأولويات. أما الميزة التنافسية المستدامة، فقد جاءت بمستوى مرتفع نسبياً، مما يبرز أهمية التركيز على الابتكار وتبني سياسات تدعم استدامة التفوق في ظل المنافسة الشديدة في السوق. بشكل عام، النتائج إيجابية مع وجود فرص لتحسين الأداء في بعض الجوانب لتحقيق تكامل أكبر بين هذه المتغيرات وتعزيز استدامة النجاح في القطاع. كما تبين النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة المواهب على كل من الميزة التنافسية المستدامة والرشاقة الإستراتيجية. بجانب ذلك؛ أكدت النتائج على التأثير المعنوي والإيجابي للرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة. أخيراً؛ عكست النتائج وجود دور وسيط كلي للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة في وكالات السفر السعودية.

بناءً على النتائج، من المهم أن تعمل وكالات السفر السعودية على تعزيز ممارسات إدارة المواهب لتكون أكثر شمولاً وابتكاراً، مع التركيز على تطوير الكفاءات البشرية بشكل مستدام. يُوصى بتبني برامج تدريبية متقدمة تُركز على المهارات المستقبلية المطلوبة في القطاع السياحي، مثل الابتكار الرقمي والتكنولوجيا الحديثة، مما يساهم في تحسين مستوى الكفاءة والجاهزية للتغيرات. كما يجب تعزيز بيئة العمل من خلال سياسات تدعم المسؤولية المشتركة والتعاون بين الفرق، مما يزيد من التزام العاملين ويعزز من الإنتاجية العامة. على صعيد آخر، ينبغي تصميم أدوات لقياس الأداء وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مع توفير ممارسات تحفيزية تُشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

فيما يتعلق بالرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، يُوصى بتطوير آليات فعّالة تُركز على تحسين اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة، مما يدعم استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق. يجب أن تُولي وكالات السفر اهتماماً خاصاً بالابتكار، سواء على مستوى تطوير الخدمات أو تحسين العمليات الداخلية، لضمان الاستمرارية في تقديم قيمة مميزة للعملاء. تعزيز اختيار الأهداف الإستراتيجية بدقة وربطها بالمقدرات الجوهرية للمؤسسة يُعد أمراً ضرورياً لتحسين الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، يُوصى بتطوير شراكات مع مؤسسات تعليمية ومراكز تدريبية لتأهيل الكوادر بما يواكب متطلبات السوق، مما يُساهم في تحقيق تكامل بين إدارة المواهب والرشاقة الإستراتيجية لدعم استدامة الميزة التنافسية في القطاع.

المراجع:

المراجع العربية

- أبو السمن، جود (2023) أثر التماثل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لمصادر الاستقطاب – دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.
- أبو مني، إلهام (2023) أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- أحمد، محمد (2024) أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، 42(1)، 1-49.
- الأصبحي، هبه (2024) واقع استخدام إدارة المواهب في تنمية مهارات الموهوبين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومعلمي ومديري مدارس الموهوبين، دراسات تربوية ونفسية، 135، 131-201.
- أندراوس، مرفت (2024) أثر الرقابة التنظيمية في الحد من الاحترق الوظيفي بالتطبيق على شركة الصرف الصحي بالإسكندرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 4، 315-359.
- الجبوسي، جعفر (2022) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الحسانة، عمر (2023) أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.
- الحوامدة، إسلام (2023) أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز أنظمة العمل عالية الأداء من خلال إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية: دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الخياط، ماجد؛ النسور، مروان ومومني، رنيم (2024) أثر وسائل التواصل الاجتماعي على استدامة الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 27، 173-192.
- الرميدي، بسام (2018) الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 2(2)، 1-19.
- الرميدي، بسام (2018) دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 20، 44-54.
- الرميدي، بسام (2019) أثر رأس المال المعرفي على تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(2)، 285-314.
- الرميدي، بسام (2019) الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة الباحث الاقتصادي، 7(11)، 484-507.
- الرميدي، بسام وإبراهيم، أسماء (2023) الدور الوسيط للسمعة الخضراء في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسيادة والضيافة، 24(2)، 40-63.
- الرميدي، بسام وإمام، محمود (2024) هل تساهم العلامة التجارية لصاحب العمل في الاحتفاظ بالمواهب والفاعلية التنظيمية لشركات السياحة؟ الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية المشتركة والتوافق بين الفرد والمنظمة، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 8(1/1)، 1-26.
- الرميدي، بسام، علي، إسلام وأبو حمد، مصطفى (2022) أثر الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة: الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16(1)، 33-70.
- السقار، فتحة (2023) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الملكية الأردنية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء.
- الشعراء، جلال (2023) تخطيط المسار الوظيفي وأثره في إدارة المواهب في وزارة الداخلية – الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء.

- الطهراوي، قصي (2023) أثر إدارة المواهب في الفاعلية التنظيمية في أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء.
- العبادي، هاشم والماضي، ضرغام (2024) الركائز الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الرشيفة: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مدينة تربية النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(1)، 161-190.
- العجالين، روان (2023) أثر الرقابة الاستراتيجية في تعاون سلاسل التوريد للمستشفيات الخاصة الأردنية: الدور المعدل لتحليل البيانات الضخمة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- العدوان، مريم (2023) أثر الرقابة الاستراتيجية في تطوير محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان: الدور الوسيط لنظم المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- العوامل، أحمد (2024) أثر إستراتيجية إدارة المواهب في سمعة المنظمة: الدور الوسيط للذكاء الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الفضلي، ياسمين والمطيري، نايف (2024) درجة استخدام مديري مدارس منطقة مبارك الكبير بدولة الكويت للإدارة بالمواهب من وجهة نظر المعلمين فيها، جرش للبحوث والدراسات، 24(5)، 134-150.
- القديمات، جهاد (2024) أثر إدارة المواهب على التميز المنظمي: الدور المعدل للتحويل الرقمي في شركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- القماز، عمر (2022) أثر الأنشطة الإستراتيجية لإدارة الإنتاج والعمليات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة.
- الكرارتي، صفا (2024) تأثير تكامل سلسلة التوريد على خلق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الإلكترونيات، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، 2(2)، 13-47.
- الكساسبة، محمد (2016) تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1)، 93-110.
- المحروق، هدى (2024) أثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة.
- المعاينة، إناس (2023) أثر خصائص البيانات الضخمة في الرقابة الإستراتيجية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- النصراوي، سهير (2023) أثر الرقابة الإستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات: الدور المعدل للاضطرابات البيئية – دراسة تطبيقية في وزارة الخارجية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية.
- اللوليل، محمد (2023) أثر الرقابة الإستراتيجية على أساليب إدارة الأزمات في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- البيحي، محمد (2024) أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 17(2)، 1-36.
- بني هاني، فادية (2022) أثر إدارة علاقات الزبائن الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة آل البيت.
- حسن، كرار (2023) تنمية مواهب الموارد البشرية وأثرها على مخرجات الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مديرية كهرباء بابل – فرع توزيع كهرباء بابل، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأمريكية للثقافة والتعليم.
- حسين، شيماء (2023) دور إدارة المواهب بمرحلة التعليم الأساسي في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا.
- حسين، عبد الله (2023) أثر القيادة الرؤيوية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية الإماراتية في دبي، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- خمخام، سارة؛ موساوي، سارة وطلال، عمران (2024) أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، 15(2)، 225-241.

- دودين، أماني؛ الشرحة، نداء وأبو عيد، رائد (2024) دور إدارة المعرفة في تحقيق الرشاقة التنظيمية للحد من البيروقراطية الإدارية في بلدية دورا، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، 13(2)، 94-147.
- سليم، أمنية؛ محمود، علاء الدين ويوسف، أحمد (2024) أثر الرشاقة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري، مجلة الدراسات المالية والتجارية، 1، 144-181.
- سيد، أمنية؛ شكر، ليلي والعجري، دينا (2024) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بإدارة المواهب بالتطبيق على الهيئة العامة للأرصاء الجوية المصرية، المجلة العربية للإدارة، 44(1)، 103-118.
- شحاته، حازم وفريد، أسامة (2024) دور سلاسل التوريد الخضراء في الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات البترول الحكومية المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارية، 3، 1087-1120.
- صيام، عبد القادر (2024) أثر القيادة الملهمه في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء - المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، 16، 107-132.
- ضياء، رشاد؛ يحيى، نهاد والرميدي، بسام (2021) دور الإبداع التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية مستدامة بشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 5(2/2)، 49-69.
- طحيشات، فتحية؛ كليب، خيرى وبشير، عبد السلام (2024) واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر مدراء المكاتب والإدارات بالإدارة العامة لجامعة المرقب، مجلة التربوي، 24، 784-809.
- عابد، إيهاب (2024) تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال: دراسة تطبيقية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(11)، 1765-1852.
- عبد النعيم، ياسمين؛ صقر، هدى وشعراوي، محمد (2024) تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في شركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث الإدارية، 42(2)، 1-43.
- عريبات، دينا (2024) أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين: الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات في دولة قطر، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.
- عبروط، روان (2023) أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- مجيد، نور (2023) توظيف إدارة المواهب الخضراء والدول المعدل للإبداع الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء: دراسة ميدانية على شركات قطاع التعدين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- محمد، إيمان (2024) أثر القيادة الريادية في النجاح الإستراتيجي: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- محمد، سها والرميدي، بسام (2021) أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس، 21(1)، 148-194.
- محمد، مني؛ نجيب، نادر وجعفر، أميرة (2024) تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة "بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 48(1)، 1-55.
- محمود، رضا والرميدي، بسام (2019) الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 3(2)، 18-41.
- مسلم، طارق (2023) أثر ريادة الأعمال في الأداء التسويقي: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- مصطفى، مني (2024) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38(2)، 817-861.

المراجع الأجنبية

- Abrokwah-Larbi, K. (2024). Transforming metaverse marketing into strategic agility in SMEs through mediating roles of IMT and CI: theoretical framework and research propositions. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 7(1), 56-83.
- Adama, H. E., Popoola, O. A., Okeke, C. D., & Akinoso, A. E. (2024). Theoretical frameworks supporting IT and business strategy alignment for sustained competitive advantage. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1273-1287.
- Aljbour, A., Ali, M., & French, E. (2024). Talent management practices and the influence of their use on employee outcomes via perceived career growth. *Employee Relations: The International Journal*, 46(8), 1625-1647.
- 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. S. (2023). The Effect of Talent Management on Performance: Evidence from Egyptian Travel Agencies. In *Managing Human Resources in Africa: A Critical Approach* (pp. 25-51). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Al-Shawabkeh, Z. (2019). *The Impact of Total Quality Management Practices on Strategic Agility in Jordanian Concrete Companies*. Unpublished Master Thesis, Faculty of Business, Middle East university.
- Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., & Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*, 125, 12-28.
- Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2024). Cultivating strategic agility– An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 89-105.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of talent management*. Oxford University Press.
- Groenewald, E., Groenewald, C. A., Kilag, O. K., Andrin, G., Pernites, M. J., & Macapaz, M. K. (2024). Talent Management in the 21st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(3), 93-99.
- Hutton, S., Demir, R., & Eldridge, S. (2024). A microfoundational view of the interplay between open innovation and a firm's strategic agility. *Long Range Planning*, 57(3), 102429.
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141-157.
- Kazemi, A., Kazemi, Z., Heshmat, H., Nazarian-Jashnabadi, J., & Tomášková, H. (2024). Ranking factors affecting sustainable competitive advantage from the business intelligence perspective: Using content analysis and F-TOPSIS. *Journal of Soft Computing and Decision Analytics*, 2(1), 39-53.

- Khang, A. (2024). *AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy: Models, Technologies, Applications, and Implementation*. CRC Press.
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209-229.
- Mata, M. N., Moleiro Martins, J., & Inácio, P. L. (2024). Collaborative innovation, strategic agility, & absorptive capacity adoption in SMEs: the moderating effects of customer knowledge management capability. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1116-1140.
- Montero Guerra, J. M., & Danvila-Del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*, 37(6), 1273-1294.
- Muhdaliha, E., Jemmy, J., Firdaus, P. M., Sugiarto, D., & Nugroho, H. (2024). The Effect Of Customer Focus Strategy, Corporate Entrepreneurship And Organizational Innovation On Sustainable Competitive Advantage. *Maneggio*, 1(6), 8-23.
- Pumiviset, W., & Suttipun, M. (2024). Corporate Social Responsibility and SMEs' Performance: Mediating Role of Sustainable Competitive Advantage. *ABAC Journal*, 44(4), 236-253.
- Rahmat, T., Ahman, E., & Apriliani, D. (2024). Strategies to Improve Sustainable Competitive Advantage in The Halal Industry Through Knowledge Sharing: HR Perspective. *Equity: Jurnal Ekonomi*, 12(2), 116-130.
- Rasiah, R., Ng, Y. K., & Cheong, K. C. (2024). Mediating and moderating effects of social networks and business environment on the relationship between entrepreneurial orientation and sustainable competitive advantage among small and medium Malaysian firms in Cambodia. *Asian Journal of Technology Innovation*, 32(1), 182-203.
- Rawashdeh, A., Abdallah, A. B., Alfawaer, M., Al Dweiri, M., & Al-Jaghbeer, F. (2024). The impact of strategic agility on environmental sustainability: the mediating role of digital transformation. *Sustainability*, 16(3), 1338.
- Sabihaini, S., Astuti, W., Liestiana, Y., Astuti, S., & Hermawati, Y. (2024). Sustainable competitive advantage: building a culturally independent village. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 6(4), 137-151.
- Sayyadi, M. (2024). How to improve data quality to empower business decision-making process and business strategy agility in the AI age. *Business Information Review*, 41(3), 124-129.
- Sharma, R., & Gupta, H. (2024). Harmonizing sustainability in industry 5.0 era: Transformative strategies for cleaner production and sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 445, 141118.
- Sinaga, O. S., Candra, V., Inrawan, A., Simatupang, S., & Sudirman, A. (2022). Analysis of factors affecting sustainable competitive advantage of smes during

- the covid-19 pandemic in pematangsiantar city. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 331-343.
- Tahmasebi, R., & Nijs, S. (2024). A paradox perspective on talent management: a multi-level analysis of paradoxes and their responses in talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(3), 507-562.
- Taylor, S. (2018). *Resourcing and talent management*. Kogan Page Publishers.
- Tusquellas, N., Palau, R., & Santiago, R. (2024). Analysis of the potential of artificial intelligence for professional development and talent management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100288.
- Umair, S., Waqas, U., & Mrugalska, B. (2024). Cultivating sustainable environmental performance: The role of green talent management, transformational leadership, and employee engagement with green initiatives. *Work*, 78(4), 1093-1105.
- Xuetong, W., Hussain, M., Rasool, S. F., & Mohelska, H. (2024). Impact of corporate social responsibility on sustainable competitive advantages: The mediating role of corporate reputation. *Environmental Science and Pollution Research*, 31(34), 46207-46220.