

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية : دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات السياحة

فى جمهورية مصر العربية

د. هانى محمد السعيد عبده

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة قناة السويس

مستخلص البحث :

استهدف البحث تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، مع تطبيق الدراسة ميدانياً على شركات السياحة فى جمهورية مصر العربية ، كما هدف البحث إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئتي مجتمع البحث حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وحول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم قائمة إستقصاء تم توجيهها إلى المديرين والعاملين بشركات السياحة فى مصر، وقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لفئة المديرين والذين بلغ عددهم ٩٨ مفردة ، أما بالنسبة لفئة العاملين الذين بلغ عددهم ٥٤٩٧ مفردة فقد تم الإعتماد على عينة عشوائية طبقية حجمها ٣٦١ مفردة .

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة للبحث من أهمها وجود قصور فى نظم استقطاب واختيار المواهب البشرية فى شركات السياحة المصرية ، ووجود قصور فى تطوير وتوطين المواهب البشرية ، بالإضافة إلى اتباع استراتيجيات غير مناسبة لاستبقاء المواهب البشرية ، وعدم وجود خطط محددة ومسار واضح للإحلال الوظيفي ، كما تم التوصل إلى أن شركات السياحة المصرية لا يتوافر فيها معظم معايير منظمات الأعمال الذكية . وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر معنوى موجب لأبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة

المصرية ، وأنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين هذين المتغيرين .

وفى ضوء النتائج العامة للبحث قدم الباحث مجموعة من التوصيات المتعلقة بإدارة المواهب البشرية والتي يمكن أن تساهم فى تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، ومن أهم هذه التوصيات ضرورة صياغة شروط خاصة لإختيار وتعيين المواهب البشرية ، مع إعداد خطط للتعليم والتعلم المستمر لتطوير أدائها الحالى والمستقبلى ، وتقديم مبادرات قيادية لمساعدة المواهب الجديدة على الإندماج فى ثقافة الشركة ، وضرورة إعداد وتنفيذ استراتيجية متكاملة لاستبقاء المواهب تركز على تقديم مزيج تعويضى محفز للمواهب البشرية ، كما أوصى الباحث بضرورة بناء مسار وظيفي محدد لشغل الوظائف الشاغرة ، و الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي وتحديثه بصفة مستمرة .

الكلمات المفتاحية : إدارة المواهب البشرية ، الجيل الثالث للمواهب ، بناء منظمات الأعمال الذكية ، شركات السياحة فى مصر .

**Analyzing the Relationship between Third-Generation
Human Talent Management and the Achievement of
Standards for Establishing Smart Business Organizations: a
Field Study with Application to Tourism Companies in the
Arab Republic of Egypt.**

Dr. Hani Mohamed Elsaeed Abdo

**Assistant Professor of Business Administration Department
Faculty of Commerce – Suez Canal University**

Abstract:

The research aimed to analyze the relationship between third-generation (3G) human talent management and the achievement of standards for establishing smart business organizations with applying the field study to tourism companies in the Arab Republic of Egypt. In addition, the research aimed to analyze the significance of differences among the views of both categories of research population regarding the dimensions of 3G human Talent Management and regarding the standards for establishing smart business organizations. To achieve research objectives, the researcher designed the questionnaire and distributed it to managers and employees of tourism companies in Egypt. He used the consensus method for the category of managers (n=98 individuals). For the employee category (n = 5497 individuals), a stratified random sample consisting of 361 individuals was chosen.

A set of general research findings were found and the most

important of which are as follows: there is a shortcoming in attracting and selecting human talents in the Egyptian tourism companies; there is a shortcoming in developing and localizing human talents; improper strategies are followed for the fulfillment of human talents; and there are no certain plans and no obvious path for succession. Furthermore, it was found that the Egyptian tourism companies do not have the majority of smart business organization standards. The findings of study proved that there is a positive and significant effect of 3G human talent management on achieving the standards for establishing smart business organizations in the Egyptian tourism companies, and there is a positive and significant correlation between both variables.

In light of the general findings of research, the researcher presented a set of recommendations, which are related to human talent management and can contribute to achieving the standards for establishing smart business organizations in the Egyptian tourism companies. Among the most important recommendations of research are the following: the conditions for selecting and recruiting human talents have to be formulated with preparing plans for continuous learning and education to improve their current and future performance. In addition, leadership initiatives have to be provided for helping new talents to be involved in corporate culture. It is necessary to prepare and implement an integrated strategy for the fulfillment of talents based on providing a compensation mixture that encourages human talent.

Moreover, the researcher recommends that it is necessary to develop a certain career path for occupying vacant positions and maintain the succession file and update it continuously.

Keywords: human talent management , 3G Talents , establishing smart business organizations , tourism companies in Egypt.

مقدمة البحث :

تعيش منظمات الأعمال فترة غير مسبوقه من البحث عن الموارد البشرية التى تمتلك المعرفة والمهارات غير التقليدية والتقنية العالية ، والتى يكون لديها القدرة على الإبداع والإبتكار والتعلم المستمر، بإعتبار أن هذه النوعية من الموارد البشرية تمثل رأس مال بشرى أو ما يطلق عليه مواهب الجيل الثالث ، حيث تستطيع هذه المواهب قيادة المنظمات نحو تحقيق التميز التنافسى والريادة فى الأسواق ، وحتى يتم تعظيم الإستفادة من هذه المواهب يجب أن تكون هناك إدارة ذات رؤية مستقبلية متكاملة تستطيع استقطاب واختيار المواهب ، وتطويرها وتوطينها والإستبقاء عليها داخل المنظمة ، وهو ما يسمى بإدارة المواهب البشرية للجيل الثالث (Fang.Y ,Zhu. D, Zheng. Y, 2015 , Cui. W, Khan. S, Tarba.Z, 2017 , Crowley-Henry. M, Al Ariss. A, 2018) .

ولقد فرضت البيئات الإقتصادية المضطربة والأزمات المالية العالمية والتحديات التنافسية المتزايدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة ضرورة ظهور أنماط حديثة من منظمات الأعمال التى يتركز بنائها على مجموعة من المعايير التى تتضمن المعرفة والإستباقية واستشعار الأحداث والتنبؤ القائم على قاعدة بيانات ذكية واسعة يدعمها تطبيقات تكنولوجية وبرمجيات متقدمة . ولا شك أن توافر هذه المعايير سوف يزيد من قدرة المنظمات على الإستجابة والتكيف مع التغيرات الديناميكية فى البيئة الداخلية والخارجية ، كما أنه سوف يساعد على اكتشاف الفرص واستغلالها والتكيف مع التحديات ومواجهتها ، ويمكن أن

يطلق على هذه المنظمات الحديثة منظمات الأعمال الذكية (Foray. D, 2014,)
(Kahkha. A. O, Pourghaz. A, Marziyeh. A, 2015) .

ويعتبر قطاع السياحة من أبرز القطاعات الإستراتيجية فى جمهورية مصر العربية ، حيث يساهم هذا القطاع فى الناتج المحلى الإجمالى بنسبة ١٥ % ، إلا أن هذا القطاع يواجه تحديات عديدة تؤثر على كفاءته ودوره فى دعم الإقتصاد القومى وعلى مكانته على المستويين العربى والعالمى ، حيث يعانى قطاع السياحة المصرية من انخفاض جودة بيئة العمل السياحية ، والقصور فى كفاءة الموارد البشرية ، و إنخفاض فى كفاءة وجاهزية نظم تكنولوجيا المعلومات ، مع ضعف البنية التحتية للنقل والخدمات السياحية ، بالإضافة إلى وجود قصور فيما يتعلق بالإنتفاخ الدولى لقطاع السياحة المصرية ، مما يعكس بشكل سلبى على نمو القطاع السياحى المصرى ، الأمر الذى يتطلب البحث الجاد عن المواهب التى تنتمى لهذا القطاع ، وإدارتها بكفاءة وفاعلية بما يمكن أن يساهم فى تحول منظمات القطاع السياحى إلى منظمات ذكية لديها الإستجابة السريعة للتغيرات فى سوق السياحة العالمية ، والقدرة على مواجهة التحديات المتشابكة التى تواجه هذا القطاع (تقرير وزارة السياحة المصرية، برنامج الإصلاح الهيكلى لتطوير قطاع السياحة ، سبتمبر ٢٠١٩) .

وفي إطار ما سبق فإن هذا البحث سوف يتناول تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، مع تطبيق الدراسة ميدانياً على شركات السياحة فى جمهورية مصر العربية .

أولاً : الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للوقوف على وضع السياحة المصرية على المستويين العربى والدولى ، مع التعرف على الوضع القائم بشركات السياحة فى مصر ، وذلك من خلال الإعتداد على تقارير المنتدى الإقتصادى العالمى (دافوس) عن تنافسية قطاع السياحة على المستوى العالمى ، و تقارير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية ، بالإضافة إلى الإعتداد على التقارير المحلية الصادرة عن وزارة

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

السياحة المصرية ، والتقارير والإحصاءات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام ، والبيانات والإحصاءات المستخرجة من سجلات شركات السياحة موضع الدراسة ، كما قام الباحث باستطلاع رأى عينة من المديرين والعاملين فى ثلاث شركات سياحية مصرية للتعرف على آرائهم المبدئية بشأن إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، والعلاقة المحتملة بين هذين المتغيرين فى هذه الشركات .

وفيما يلى يوضح الجدول رقم (١) ترتيب السياحة المصرية عربياً ودولياً وفقاً لتقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية ، وتقرير المنتدى الإقتصادي العالمي (دافوس) عن تنافسية قطاع السياحة على المستوى العالمي ، وذلك عام ٢٠١٨ كما هو مبين على النحو التالي :

جدول رقم (١)

ترتيب السياحة المصرية عربياً ودولياً وفقاً لتقارير التنافسية عام ٢٠١٨

الدولة	الترتيب عربياً عام ٢٠١٨	الترتيب دولياً عام ٢٠١٨	التغير فى الترتيب الدولى من عام ٢٠١٥ وحتى ٢٠١٨
دولة الإمارات العربية المتحدة	١	٢٩	٥-
دولة قطر	٢	٤٧	٤-
مملكة البحرين	٣	٦٠	-
المملكة العربية السعودية	٤	٦٣	١
المملكة المغربية	٥	٦٥	٣-
سلطنة عمان	٦	٦٦	١-
جمهورية مصر العربية	٧	٧٤	٩
المملكة الأردنية الهاشمية	٨	٧٥	٢

٨-	٨٧	٩	الجمهورية التونسية
٢-	٩٦	١٠	الجمهورية اللبنانية
٣	١٠٠	١١	دولة الكويت
٥	١١٨	١٢	الجمهورية الجزائرية

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالاعتماد على تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية ، المنظمة العربية للسياحة، ٢٠١٨ ، & The Global Competitiveness Report, World Economic Forum , 2018

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أنه على الرغم من الإمكانيات السياحية الضخمة لجمهورية مصر العربية إلا أنها تحتل ترتيب متأخر على المستويين العربى والدولى وفقاً لتقارير التنافسية السياحية ، حيث احتلت مصر الترتيب السابع عربياً ورقم ٧٤ عالمياً ، إلا أن الجانب الإيجابي فى الجدول السابق يتمثل فى أن السياحة المصرية تقدمت فى الترتيب العالمى ٩ درجات خلال الفترة من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨ وهو أعلى تغير فى ترتيب الدول العربية على المستوى العالمى .

وفى ضوء ترتيب السياحة المصرية عربياً ودولياً يمكن الإشارة إلى أن مؤشرات التنافسية السياحية تتضمن أربعة مؤشرات أساسية تشمل مؤشرات البيئة التمكينية ، والمؤشرات المرتبطة بسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة ، ومؤشرات البنية التحتية ، ومؤشرات الموارد الطبيعية والثقافية ، ويندرج تحت هذه المؤشرات الأساسية ١٤ مؤشر فرعى يأخذ كل مؤشر منها قيمة من ١ إلى ٧ ، ويمكن تحليل مؤشرات تنافسية السياحة المصرية مقارنة بالدول العربية كما هو موضح على النحو التالى :

١ - تحليل مؤشرات البيئة السياحية التمكينية :

سوف يقوم الباحث بعرض وتحليل مؤشرات البيئة السياحية التمكينية فى جمهورية مصر العربية مقارنة بالدول العربية كما يتضح من الجدول رقم (٢) على النحو التالى

جدول رقم (٢)

مؤشرات البيئة السياحية التمكينية في مصر مقارنة بالدول العربية بنهاية عام ٢٠١٨

مؤشر جاهزية تكنولوجيا المعلومات	مؤشر الموارد البشرية وسوق العمل	مؤشر الصحة والنظافة	مؤشر الأمن والسلامة	مؤشر بيئة العمل السياحية	المؤشرات الدولة
٣,٩	٤,١	٥,٤	٣,٣	٤,٣	جمهورية مصر العربية
٦,١	٥,٢	٥,٤	٦,٦	٥,٩	دولة الإمارات العربية المتحدة
٥,٨	٥,٢	٦,٠	٦,٣	٥,٨	دولة قطر
٦,٠	٤,٧	٥,٢	٥,٧	٥,٥	مملكة البحرين
٥,٥	٤,٦	٥,٦	٤,٥	٥,٢	المملكة العربية السعودية
٤,٣	٣,٩	٤,٦	٦,١	٤,٧	المملكة المغربية
٥,١	٤,١	٥,٤	٦,٥	٥,١	سلطنة عمان
٥,١	٤,٥	٥,٥	٥,٨	٤,٨	المملكة الأردنية الهاشمية
٤,٣	٤,٠	٥,٢	٤,٧	٤,٤	الجمهورية التونسية
٤,٣	٣,٨	٥,٩	٣,٦	٤,٢	الجمهورية اللبنانية
٥,٥	٤,٣	٥,٤	٥,٧	٤,٦	دولة الكويت
٣,٧	٤,٠	٤,٩	٥,٣	٤,٠	الجمهورية الجزائرية

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالاعتماد على تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية ، المنظمة العربية للسياحة، ٢٠١٨ ، & The Global Competitiveness Report, World Economic Forum , 2018

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن السياحة المصرية احتلت الترتيب رقم ١١ عربياً وفقاً لمؤشرات البيئة السياحية التمكينية ، حيث كان متوسط قيم المؤشرات

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانئ محمد السعيد محبده

الفرعية للبيئة التمكينية ٤,٢ ، الأمر الذي يعكس انخفاض جودة بيئة العمل السياحية ، وضعف نظم الأمن والسلامة ، والقصور في كفاءة الموارد البشرية ، وضعف سوق العمل السياحي ، وانخفاض جاهزية تكنولوجيا المعلومات ، وقد احتلت الإمارات وقطر والبحرين المراتب الثلاث الأولى وبمتوسط قيم ٥,٨٤ و ٥,٨٢ , ٥,٤٢ على التوالي .

٢- تحليل المؤشرات المرتبطة بسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة :

سوف يقوم الباحث بعرض وتحليل المؤشرات المرتبطة بسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة في مصر مقارنة بالدول العربية كما يتضح على النحو التالي :

جدول رقم (٣)

المؤشرات المرتبطة بسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة

في مصر مقارنة بالدول العربية بنهاية عام ٢٠١٨

مؤشر الاستدامة البيئية	مؤشر تنافسية الأسعار	مؤشر الإنفتاح الدولي	مؤشر أولويات السياحة والسفر	المؤشرات الدولة
٤,١	٦,٢	٢,٥	٥,٠	جمهورية مصر العربية
٤,٥	٥,٠	٣,٠	٥,١	دولة الإمارات العربية المتحدة
٤,١	٥,٧	٢,٠	٤,٥	دولة قطر
٣,٨	٥,٥	٢,٩	٤,٣	مملكة البحرين
٣,٥	٥,٦	١,٦	٤,٤	المملكة العربية السعودية
٣,٧	٥,٢	٢,٧	٥,٥	المملكة المغربية
٣,٧	٥,٥	٢,٢	٤,٤	سلطنة عمان
٤,٠	٤,٨	٣,٣	٥,٣	المملكة الأردنية الهاشمية

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

٣,٩	٥,٩	٣,٠	٤,٨	الجمهورية التونسية
٣,٧	٥,٥	٢,٥	٥,٠	الجمهورية اللبنانية
٣,١	٥,٣	١,٩	٣,٣	دولة الكويت
٣,٧	٦,٠	١,٥	٢,٨	الجمهورية الجزائرية

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية ، المنظمة العربية للسياحة، ٢٠١٨ ، & The Global Competitiveness Report, World Economic Forum , 2018

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن السياحة المصرية تحتل المرتبة الأولى عربياً وفقاً للمؤشرات المرتبطة بسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة ، حيث كان متوسط قيم المؤشرات الفرعية لسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة ٤,٤٥ ، الأمر الذى يعكس وضوح أولويات السياحة والسفر وقوة تنافسية الأسعار السياحية ، وقد كان مؤشر الإنفتاح الدولى هو أضعف المؤشرات المرتبطة بسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة فى مصر بقيمة ٢,٥ ، كما يشير الجدول السابق أيضاً إلى ضعف قيم هذا المؤشر بالنسبة لجميع الدول العربية والتي جاءت كلها أقل من المتوسط ، وقد كانت أفضل الدول العربية وفقاً للمؤشرات المرتبطة بسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة هى مصر والإمارات وتونس والأردن بمتوسط قيم ٤,٤٥ و ٤,٤٠ و ٤,٤٠ و ٤,٣٥ على الترتيب .

٣- تحليل مؤشرات البنية التحتية السياحية :

يمكن للباحث عرض وتحليل مؤشرات البنية التحتية السياحية فى مصر مقارنة بالدول العربية كما هو موضح من الجدول رقم (٤) على النحو التالى :

جدول رقم (٤)

مؤشرات البنية التحتية السياحية فى مصر مقارنة بالدول العربية بنهاية عام ٢٠١٨

الدولة	المؤشرات	مؤشر البنية التحتية للنقل الجوى	مؤشر البنية التحتية للنقل الأراضى والبحرى	مؤشر البنية التحتية للخدمات السياحية
جمهورية مصر العربية	٢,٩	٣,٠	٣,٢	
دولة الإمارات العربية المتحدة	٥,٨	٤,٩	٥,٤	
دولة قطر	٤,٣	٤,٧	٥,٠	
مملكة البحرين	٣,٥	٥,٢	٤,٩	
المملكة العربية السعودية	٣,٧	٣,٣	٤,٧	
المملكة المغربية	٢,٨	٣,٤	٣,٨	
سلطنة عمان	٣,٠	٣,٩	٤,١	
المملكة الأردنية الهاشمية	٢,٦	٣,٠	٤,١	
الجمهورية التونسية	٢,٣	٢,٧	٤,١	
الجمهورية اللبنانية	٢,٤	٢,٩	٤,٣	
دولة الكويت	٢,٥	٣,٥	٣,٨	
الجمهورية الجزائرية	٢,١	٢,٥	٢,١	

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية ، المنظمة العربية للسياحة، ٢٠١٨ ، & The Global Competitiveness Report, World Economic Forum , 2018

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن السياحة المصرية تحتل المرتبة العاشرة عربياً وفقاً لمؤشرات البنية التحتية السياحية ، حيث كان متوسط قيم المؤشرات الفرعية

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

للبنية التحتية السياحية ٣,٠٣٣ ، الأمر الذى يعكس ضعف البنية التحتية للنقل الجوى ، والبنية التحتية للنقل الأرضى والبحرى ، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية للخدمات السياحية ، وكان المؤشر الفرعى الأخير أضعفهم على الإطلاق ، وقد كانت أفضل الدول العربية وفقاً لمؤشرات البنية التحتية السياحية هي الإمارات وقطر والبحرين والسعودية بمتوسط قيم ٤,٣٦٦ و ٤,٦٦٦ و ٤,٥٣٣ و ٣,٩٠٠ على الترتيب .

٤- تحليل مؤشرات الموارد السياحية الطبيعية والثقافية :

فى ضوء تحليل مؤشرات البيئة السياحية التمكينية ، والمؤشرات المرتبطة بسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة ، ومؤشرات البنية التحتية السياحية ، يمكن للباحث تحليل مؤشرات الموارد السياحية الطبيعية والثقافية فى مصر مقارنة بالدول العربية كما هو موضح من الجدول رقم (٥) على النحو التالى :

جدول رقم (٥)

مؤشرات الموارد السياحية الطبيعية والثقافية فى مصر

مقارنة بالدول العربية بنهاية عام ٢٠١٨

مؤشر الموارد الثقافية وأعمال السفر	مؤشر الموارد الطبيعية	المؤشرات الدولة
٣,٣	٢,٥	جمهورية مصر العربية
٢,٢	٢,٦	دولة الإمارات العربية المتحدة
١,٦	١,٨	دولة قطر
١,٣	١,٧	مملكة البحرين
٢,٦	٢,٠	المملكة العربية السعودية
٢,٥	٣,٦	المملكة المغربية
١,٩	٢,٦	سلطنة عمان

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

١,٣	٢,٣	المملكة الأردنية الهاشمية
١,٥	٢,٥	الجمهورية التونسية
١,٤	٢,١	الجمهورية اللبنانية
١,٢	١,٩	دولة الكويت
٢,١	٢,٢	الجمهورية الجزائرية

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالاعتماد على تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية ، المنظمة العربية للسياحة، ٢٠١٨ ، & The Global Competitiveness Report, World Economic Forum , 2018

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أنه على الرغم من أن مصر تحتل المرتبة الثانية بين الدول العربية وفقاً لمؤشرات الموارد السياحية الطبيعية والثقافية ، إلا أن هناك ضعف فى مؤشرى الموارد الطبيعية ، والموارد الثقافية وأعمال السفر فى مصر، حيث كانت القيمة المتوسطة لهذين المؤشرين ٢,٩ درجة من أصل ٧ درجات، كما يستخلص الباحث أن هناك ضعف فى جميع الدول العربية بالنسبة لمؤشرات الموارد السياحية الطبيعية والثقافية ، وقد تراوحت متوسطات قيم المؤشر بين ١,٥ فى البحرين والتي احتلت المرتبة الأخيرة ، و ٣,٥ فى المغرب والتي احتلت المرتبة الأولى .

وفى ضوء تحليل مؤشرات التنافسية السياحية فى مصر مقارنة بالدول العربية ، يمكن للباحث مقارنة أعداد السائحين الوافدين إلى مصر والدول العربية وفقاً لمتوسط أعداد السائحين عام ٢٠١٨ ، مع الإشارة إلى نسبة التغير فى أعداد السائحين الوافدين للدول العربية خلال الفترة من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٨ كما هو موضح على النحو التالى :

جدول رقم (٦)

مقارنة بين أفضل عشرة دول عربية وفقاً لأعداد السائحين الوافدين

الدولة	المؤشرات	متوسط عدد السائحين عام ٢٠١٨ (الأرقام بالمليون)	الترتيب عربياً	نسبة التغير من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٨
جمهورية مصر العربية		٩,٨	٥	١٢%
دولة الإمارات العربية المتحدة		١٧,٠	١	١٢%
دولة قطر		٥,٢٤	٩	-٢٩%
مملكة البحرين		١١,٣٧	٤	١١,٥%
المملكة العربية السعودية		١٥,٣	٢	-١١,٢%
المملكة المغربية		١٢,١	٣	١٠,٩%
سلطنة عمان		٣,٣	١٠	٧%
الجمهورية التونسية		٨,٣	٦	١١,٨%
الجمهورية اللبنانية		٦,٣	٨	٩%
دولة الكويت		٧,٤	٧	١٠%

المصدر: تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية والصادر عن المنظمة العربية للسياحة، ٢٠١٨، ص ٢٠.

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي :

١- إن الإمارات العربية المتحدة هي الدولة الأكثر استقبالية للسائحين الوافدين ، يليها المملكة العربية السعودية ، ثم المملكة المغربية ، وقد احتلت مصر المرتبة الخامسة ، إلا أن النقطة الإيجابية التي يشير إليها الجدول السابق أن مصر كانت أعلى دولة في نسبة التغير في أعداد السائحين خلال الفترة من

عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٨ وبمعدل زيادة نسبته ١٢% وبالتساوى مع دولة الإمارات العربية المتحدة .

٢- إن الدولتين الأضعف فى استقبال السائحين الوافدين هما دولتى سلطنة عمان وقطر ، كما أن قطر هى الدولة التى حققت أعلى نسبة تغير سلبية فى أعداد السائحين خلال الفترة من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٨ وبمعدل تراجع نسبته -٢٩% .

٣- إن جميع الدول العربية حققت زيادة فى أعداد السائحين خلال الفترة من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٨ باستثناء قطر و السعودية ، وقد كانت أفضل ثلاث دول عربية من حيث نسبة الزيادة فى أعداد السائحين هى مصر والإمارات وتونس .

ومما سبق وفى ضوء تحليل مؤشرات تقييم أداء القطاع السياحى ، يمكن للباحث أن يستنتج أهم نقاط الضعف فى قطاع السياحة المصرى على النحو التالى :

- ١- انخفاض جودة بيئة العمل السياحية ، وضعف نظم الأمن والسلامة .
- ٢- القصور فى كفاءة الموارد البشرية وضعف سوق العمل السياحى .
- ٣- انخفاض كفاءة وجاهزية نظم تكنولوجيا المعلومات .
- ٤- ضعف البنية التحتية للنقل الجوى والأرضى والبحرى .
- ٥- ضعف البنية التحتية للخدمات السياحية مما يؤثر على جودة الخدمات السياحية .
- ٦- ضعف مؤشرى الموارد الطبيعية ، والموارد الثقافية وأعمال السفر .
- ٧- وجود ضعف حاد فى مؤشر الإنفتاح الدولى لقطاع السياحة المصرية .

وفى ضوء تحليل مؤشرات تنافسية السياحة المصرية مقارنة بالدول العربية ، بالإضافة إلى مقارنة أعداد السائحين الوافدين إلى مصر والدول العربية وفقاً لمتوسط أعداد السائحين عام ٢٠١٨ ، بالإضافة إلى التعرف على نسبة التغير فى أعداد السائحين الوافدين للدول العربية خلال الفترة من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٨ ، يمكن للباحث استعراض إيرادات السياحة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٩ على النحو التالى :

جدول رقم (٧)

إيرادات السياحة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٩

السنوات	الإيرادات السياحية
٢٠١٠	١٢,٥ مليار دولار
٢٠١١	٨,٨ مليار دولار
٢٠١٢	٧,٦ مليار دولار
٢٠١٣	٥,٩ مليار دولار
٢٠١٤	٧,٥ مليار دولار
٢٠١٥	٦ مليار دولار
٢٠١٦	٥ مليار دولار
٢٠١٧	٧,٢ مليار دولار
٢٠١٨	١١,٦ مليار دولار
٢٠١٩	١٢,٦ مليار دولار

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على تقرير وزارة السياحة المصرية ، برنامج الإصلاح الهيكلي لتطوير قطاع السياحة ، سبتمبر ٢٠١٩ ص ص ١-٨ ، وتقرير السياحة المصرية ، مركز العاصمة للأبحاث والدراسات الاقتصادية ، ٤ ديسمبر ، ٢٠١٩ .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أنه قد حدث تراجع حاد فى إيرادات السياحة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٧ ، ثم ارتفعت الإيرادات بشكل بارز عام ٢٠١٨ وبنسبة زيادة ٦١,١% مقارنة بعام ٢٠١٧ ، وقد كانت أعلى إيرادات للسياحة المصرية عام ٢٠١٩ بتحقيق إيرادات سياحية بلغت ١٢,٦ مليار دولار ، الأمر الذى يعكس فاعلية برنامج الإصلاح الهيكلي لقطاع السياحة فى جمهورية مصر العربية .

وعلى الرغم من تزايد إيرادات السياحة المصرية خلال عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ في ضوء برنامج الإصلاح الهيكلي لقطاع السياحة ، إلا أنه بمراجعة أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق في مصر تبين أن هناك تراجع حاد ومستمر في حجم الإستثمارات المنفذة بهذه الشركات وكذلك في حجم العمالة خلال الفترة من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٩ كما يتضح من الجدول رقم (٨) على النحو التالي :

جدول رقم (٨)

تراجع الإستثمارات المنفذة وحجم العمالة في الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق خلال الفترة من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٩

حجم العمالة	حجم الإستثمارات (القيمة بالآلاف جنيهه)	بيان السنوات
١٢٥٤٣	٤٧٣٥٩١	٢٠١٤
١٢٢٩٠	٤٠٢٠١٩	٢٠١٥
١١٢٨٢	٤١٥٦١٨	٢٠١٦
١٠٩١٣	٢٨٦٤٩٥	٢٠١٧
١٠٣٤١	٢١٩٤٥٦	٢٠١٨
٩٦١٧	١٩٩٠٩٠	٢٠١٩

المصدر: تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ،
مؤشرات الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق ، ديسمبر
٢٠١٩ .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن حجم الإستثمارات المنفذة في الشركات
التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق في مصر قد تراجعت بنسبة ١٥,١% عام
٢٠١٥ مقارنة بعام ٢٠١٤ ، كما يستخلص الباحث أنه قد حدث تراجع حاد في
الإستثمارات خلال الفترة من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠١٩ ، وقد بلغت نسبة الإنخفاض

فى حجم الإستثمارات خلال الفترة من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٩ ما يقدر بحوالى ٥٢,٠٩% ، وهو الأمر الذى يعكس التوجه نحو تقليص حجم النشاط فى الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق ، ويدعم رأى الباحث فى هذا الشأن ما حدث من انخفاض متزايد فى حجم العمالة خلال الفترة المذكورة ، وقد بلغت نسبة الإنخفاض فى حجم العمالة خلال الفترة من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٩ ما يقدر بحوالى ٢٣,٣٣% .

وفى إطار تحليل بعض البيانات الثانوية فى قطاع السياحة بجمهورية مصر العربية ، وفى ضوء تحليل مؤشرات التنافسية التى تعكس وضع السياحة المصرية عربياً ودولياً ، بالإضافة إلى تحليل تطور إيرادات السياحة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٩ ، وتحليل تراجع حجم الإستثمارات المنفذه وحجم العمالة فى الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق خلال الفترة من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٩ ، قام الباحث بتقييم الوضع الحالى لإدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومدى توافر معايير منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، وذلك من خلال توزيع استقصاء مبدئى على عينة ميسرة من المديرين والعاملين حجمها (٤٠) مفردة فى ثلاث شركات سياحية مصرية هى شركة مصر للسياحة ، والشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث) ، وشركة المعمورة للتعمير و التنمية السياحية ، وقد كانت نسبة الإستجابة للإستقصاء المبدئى ٧٠% ، حيث أجاب على الإستقصاء ٢٨ مفردة ، وقد كانت نتائج الإستقصاء المبدئى كما هو موضح من الجدول رقم (٩) على النحو التالى :

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانئ محمد السعيد محبده

جدول رقم (٩)
نتائج استطلاع آراء عينة ميسرة في شركات السياحة حول إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتوافر معايير بناء منظمات الأعمال الذكية

م	عبارات استطلاع الآراء	تاريخ إجراء الدراسة الاستطلاعية		النسبة المئوية للموافقة	النسبة المئوية للرأي المحايد	النسبة المئوية لعدم الموافقة
		من	إلى			
		٢٠١٩/١١/٢٠	٢٠١٩/١١/٢٠			
١	هل يتم استقطاب واختيار المواهب البشرية الأكثر ملاءمة لإحتياجات التوظيف في الشركة ؟			١٧,٨٦%	٢٥%	٥٧,١٤%
٢	هل يتم إعداد خطة للتطوير بالشركة تعتمد على التعليم والتعلم المستمر للمواهب البشرية ؟			٢١,٤٣%	٢٨,٥٧%	٥٠%
٣	هل تقوم إدارة الشركة بتقديم مبادرات فعالة لمساعدة المواهب الجديدة على تحقيق أفضل أداء بصورة عاجلة ؟			١٧,٨٦%	٥٠%	٣٢,١٤%
٤	هل تقوم إدارة الشركة بإتباع أساليب متنوعة للإستبقاء على المواهب البشرية ؟			٢١,٤٣%	٢٥%	٥٣,٥٧%
٥	هل توجد لدى الشركة خطة واضحة للتعاقب والإحلال الوظيفي ؟			١٤,٢٩%	٣٥,٧١%	٥٠%
٦	هل يشارك المبدعين والمبتكرين في إعداد الخطط الإستراتيجية للشركة ؟			٢٥%	١٤,٢٩%	٦٠,٧١%
٧	هل يتم جمع معلومات ذكية عن القطاع السياحي واستخدامها بشكل استباقي في إحداث التغيير ؟			٢٨,٥٧%	١٤,٢٩%	٥٧,١٤%
٨	هل تهتم إدارة الشركة بزيادة حجم الإستثمارات المخصصة لتطوير قدرات الموارد البشرية المتميزة ؟			١٠,٧١%	٢٥%	٦٤,٢٩%
٩	هل تدعم إدارة الشركة أنشطة البحوث والتطوير في مجال المعرفة التكنولوجية؟			١٤,٢٩%	٣٢,١٤%	٥٣,٥٧%
١٠	هل يتم بناء هياكل تنظيمية مرنة بشركات السياحة لضمان سهولة أنسياب الخدمات السياحية ؟			٥٧,١٤%	٧,١٤%	٣٥,٧٢%
١١	هل إدارة المواهب البشرية يمكن أن تساعد المنظمة على التحول من أسلوب رد الفعل إلى المبادرة في إحداث التغيير؟			٦٤,٢٨%	١٤,٢٩%	٢١,٤٣%
١٢	هل يمكن أن تساهم إدارة المواهب البشرية في بناء منظمة ذكية قادرة على الإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة ؟			٦٧,٨٦%	٧,١٤%	٢٥%

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلى :

- ١- إن هناك قصور فى إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث فى شركات السياحة موضع الدراسة الإستطلاعية ، حيث يشير الجدول السابق إلى أنه لا يتم استقطاب واختيار المواهب البشرية الأكثر ملاءمة لإحتياجات التوظيف فى الشركة ، ويؤيد هذا الرأى ١٤,٥٧% من مفردات العينة ، كما أنه لا يتم إعداد خطة للتطوير بالشركة تعتمد على التعليم والتعلم المستمر للمواهب البشرية ويتفق ٥٠% من مفردات العينة حول هذا الرأى ، كما أن هناك نسبة ضعيفة من مفردات العينة (١٧,٨٦%) ترى أن إدارة الشركة تقوم بتقديم مبادرات فعالة لمساعدة المواهب الجديدة على تحقيق أفضل أداء بصورة عاجلة ، فى حين يرى ١٤,٣٢% من مفردات العينة أن إدارة الشركة لا تقوم بتوطين المواهب البشرية بالشكل المناسب ، بالإضافة لذلك يشير ٥٣,٥٧% من مفردات العينة إلى أن إدارة الشركة لا تقوم باتباع أساليب متنوعة للإستبقاء على المواهب البشرية ، كما أشارت نسبة محدودة (١٤,٢٩%) إلى أنه توجد لدى الشركة خطة واضحة للتعاقب والإحلال الوظيفى ، الأمر الذى يعكس ضرورة إعادة النظر فى نظام إدارة المواهب البشرية فى الشركات موضع الدراسة .
- ٢- يمكن للباحث أن يستخلص من الجدول السابق أنه يوجد قصور بشأن توافر معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية موضع الدراسة ، حيث تبين أن هناك انخفاض فى نسبة مشاركة المبدعين والمبتكرين فى إعداد الخطط الإستراتيجية للشركة ، حيث يؤيد هذا الرأى ٦٠,٧١% من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية ، كما أن ٧٥,١٤% من مفردات العينة يرون أنه لا يتم جمع معلومات ذكية عن القطاع السياحى لاستخدامها بشكل استباقي فى إحداث التغيير ، بالإضافة إلى أن ٦٤,٢٩% من مفردات العينة يرون أن إدارة الشركة لا تهتم بزيادة حجم الإستثمارات المخصصة لتطوير قدرات الموارد البشرية المتميزة ، كما أن إدارة الشركة

لا تدعم أنشطة البحوث والتطوير في مجال المعرفة التكنولوجية ، ويؤيد هذا الرأي ٥٣,٥٧% من مفردات العينة ، وقد كانت النقطة الإيجابية التي تعكس توافر معايير بناء منظمات الأعمال الذكية هي بناء هياكل تنظيمية مرنة بشركات السياحة لضمان سهولة انسياب الخدمات السياحية ، الأمر الذي يعكس ضرورة بذل جهد أكبر من إدارة الشركات موضع الدراسة لتحويل هذه الشركات إلى منظمات ذكية لكي تكون قادرة على الإستجابة السريعة للتغيرات الديناميكية في بيئة السياحة العالمية .

٣- ومن التحليل السابق يستنتج الباحث أن الشركات موضع الدراسة الإستطلاعية لا تطبق الإستراتيجيات الملائمة في إدارة المواهب البشرية ، حيث تبين وجود قصور لدى هذه الشركات في استقطاب واختيار المواهب وتطويرها ، بالإضافة إلى عدم توطين المواهب بالشكل الكافي ، وعدم توافر نظام قوى للإستبقاء على المواهب والإحتفاظ بها ، كما يستنتج الباحث أنه لا يتوافر لدى الشركات موضع الدراسة أغلب مقومات بناء منظمات الأعمال الذكية ، وقد أشار ٦٤,٢٨% من مفردات العينة إلى أن إدارة المواهب البشرية يمكن أن تساعد الشركات على التحول من أسلوب رد الفعل إلى المبادرة في إحداث التغيير ، كما أشار ٦٧,٨٦% من مفردات العينة إلى أن إدارة المواهب البشرية يمكن أن تساهم في بناء منظمة ذكية قادرة على الإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة .

وفى ضوء تحليل مؤشرات تقييم أداء القطاع السياحي في مصر ، وتحليل بعض البيانات الثانوية المتعلقة بأداء ثلاث شركات سياحية مصرية ، وفى إطار نتائج استطلاع آراء واتجاهات عينة ميسرة فى هذه الشركات حول إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومدى توافر معايير منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، يمكن استعراض أهم الظواهر العامة التى توصل إليها الباحث على النحو التالى :

- ١- إن قطاع السياحة المصرية يحتل ترتيب متأخر على المستويين العربى والدولى ، حيث يحتل الترتيب رقم ٧ عربياً ، ورقم ٧٤ عالمياً ، وذلك وفقاً لتقارير التنافسية الصادرة عن تقييم الأداء السياحى عام ٢٠١٨ .
- ٢- يعانى قطاع السياحة المصرية من انخفاض جودة بيئة العمل السياحية ، وضعف نظم الأمن والسلامة ، بالإضافة إلى القصور فى كفاءة الموارد البشرية وضعف سوق العمل السياحى .
- ٣- يوجد قصور فى المعرفة التكنولوجية بقطاع السياحة المصرية ، حيث يوجد إنخفاض فى كفاءة وجاهزية نظم تكنولوجيا المعلومات .
- ٤- يواجه قطاع السياحة المصرية تحدى كبير يتمثل فى ضعف البنية التحتية للنقل الجوى والأرضى والبحرى ، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية للخدمات السياحية.
- ٥- يوجد قصور فيما يتعلق بالإنفتاح الدولى لقطاع السياحة المصرية ، الأمر الذى ينعكس بشكل سلبي على نمو القطاع السياحى المصرى .
- ٦- ارتفاع حصيلة الإيرادات السياحية المصرية خلال عامى ٢٠١٨ و ٢٠١٩ ، الأمر الذى يعكس الدور البارز لوزارة السياحة وفاعلية برنامج الإصلاح الهيكلى لقطاع السياحة فى جمهورية مصر العربية .
- ٧- يوجد تراجع حاد فى حجم الإستثمارات المنفذه فى الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق فى مصر خلال الفترة من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠١٩ ، كما أنه يوجد انخفاض متزايد فى حجم العمالة خلال الفترة المذكورة ، الأمر الذى يعكس تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم بهذه الشركات .
- ٨- هناك قصور فى إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث بالشركات موضع الدراسة الإستطلاعية ، حيث تبين أن هناك ضعف فى نظام استقطاب واختيار المواهب البشرية ، حيث أنه لا يتم استقطاب واختيار المواهب البشرية الأكثر

ملاءمة لإحتياجات التوظيف ، كما أنه يوجد قصور فى تطوير وتوطين المواهب ، بالإضافة إلى اتباع استراتيجيات غير مناسبة لاستبقاء المواهب البشرية ، وعدم وجود خطط واضحة للتعاقب والإحلال الوظيفي .

٩- توصل الباحث من استطلاع آراء العينة المبدئية حول توافر معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية إلى أنه يوجد قصور فى التوجه الإستراتيجي الذكي لقيادات الشركات السياحية ، كما أنه لا تتوافر سرعة الإستجابة للتحويلات فى البيئة السياحية ، وعدم تنمية رأس المال البشرى فى شركات السياحة بالأساليب المتطورة التى تواكب التحديات السياحية المعاصرة ، بالإضافة إلى وجود خلل فى نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية بشركات السياحة نظراً لعدم دعم أنشطة البحوث والتطوير فى مجال المعرفة التكنولوجية ، الأمر الذى أدى إلى عدم توافر معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة موضع الدراسة .

ومن إستعراض الظواهر السابقة التى كشفت عنها نتائج الدراسة الإستطلاعية فى قطاع السياحة المصرية بشكل عام ، وفى شركات السياحة بوجه خاص، **يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث فى شكل تساؤل رئيسى على النحو التالى** : هل توجد علاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة بجمهورية مصر العربية ؟ وما مدى الدور الذى يمكن أن تقوم به إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث فى تحقيق هذه المعايير ؟

وفى إطار التساؤل الرئيسى للبحث يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى شكل تقريرى على النحو التالى : يواجه قطاع السياحة المصرية أوجه قصور عديدة تتعلق بجودة بيئة العمل السياحية ، مع انخفاض كفاءة الموارد البشرية وضعف سوق العمل السياحي ، كما أنه يوجد إنخفاض فى كفاءة وجاهزية نظم تكنولوجيا المعلومات ، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية للنقل وأداء الخدمات السياحية ، مع عدم الإنفتاح الدولى للقطاع السياحي على العالم الخارجى بالشكل المناسب ، الأمر الذى يتطلب

بناء منظمات سياحية ذكية تركز على إدارة فعالة لمواهب الجيل الثالث المتمثل فى رأس المال البشرى القادر على النمو والتعلم ، وذلك حتى يمكن زيادة كفاءة أداء القطاع السياحى فى مصر .

ثانياً: أهمية البحث : يستمد هذا البحث أهميته من الإعتبارات التالية :

١- يتناول هذا البحث موضوع إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ، والذي يعتبر من الموضوعات الحديثة فى مجال إدارة الموارد البشرية ، كما أن هناك ندرة فى الدراسات التى تناولت الجيل الثالث للمواهب ، بالإضافة إلى أن الدراسات التى تناولت هذا الموضوع قد تعرضت له بشكل غير مباشر .

٢- كما ترجع أهمية البحث إلى أنه يتناول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، والتى تعتبر من الموضوعات الحيوية والحديثة فى مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى ، وتبرز أهمية هذا الموضوع من أن الباحث سوف يتناول من زوايا عديدة لا تقتصر على الجانب التكنولوجى فقط ، وإنما سيضيف الباحث أبعاد أخرى للمنظمات الذكية من أهمها التوجه الإستراتيجى الذكى للقيادات الإدارية ، وتنمية رأس المال البشرى ، ونشر وتطوير المعرفة، والضبط الذكى القائم على التوافق .

٣- ويستمد البحث أهميته من أهمية مجال التطبيق وهو قطاع السياحة المصرية ، والذي يعتبر من أهم القطاعات الحيوية والإستراتيجية فى مصر ، حيث أنه يمثل أكثر من ١٥% من الناتج المحلى الإجمالى لجمهورية مصر العربية (تقرير وزارة السياحة المصرية ، برنامج الإصلاح الهيكلى لتطوير قطاع السياحة ، سبتمبر ٢٠١٩) ، وسوف يساهم هذا البحث فى التعرف على مشكلات وتحديات قطاع السياحة المصرية ، مع محاولة ايجاد حلول ومقترحات ميدانية لعلاجها .

٤- وتتمثل الأهمية التطبيقية الرئيسة للبحث فى أنه يقوم بتحليل العلاقة ميدانياً بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال

الذكية فى شركات السياحة المصرية ، مع تقديم بعض المقترحات التى تساهم فى بناء منظمات سياحية ذكية ذات تأثير قوى على تحسين أداء قطاع السياحة المصرية .

ثالثاً : أهداف البحث :

فى إطار النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الإستطلاعية ، وفى ضوء تحديد مشكلة وأهمية البحث ، يمكن تحديد الأهداف الأساسية للبحث على النحو التالى :

١- يهدف هذا البحث إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئتى مجتمع البحث فى شركات السياحة المصرية حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ، وحول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية .

٢- كما يهدف البحث إلى التعرف على أهم التحديات والمشكلات التى تواجه القطاع السياحى فى مصر بشكل عام وشركات السياحة بشكل خاص ، مع التعرف على جوانب القصور فى إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث فى شركات السياحة المصرية ، وكذلك التعرف على مدى توافر مقومات بناء منظمات الأعمال الذكية لدى الشركات السياحية موضع الدراسة .

٣- ويهدف البحث بشكل أساسى إلى اختبار العلاقة ميدانياً بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة بجمهورية مصر العربية .

٤- وأخيراً يهدف البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تساهم فى مواجهة المشكلات و التحديات التى تواجه القطاع السياحى فى مصر ، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المقترحات فى مجال إدارة المواهب البشرية بالشكل الذى يساهم فى تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، مما يعظم من دورها فى تعظيم كفاءة القطاع السياحى المصرى .

رابعاً : الإطار النظرى والدراسات السابقة :

سوف يقوم الباحث باستعراض الإطار النظرى ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ، ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، مع تحليل طبيعة العلاقة المحتملة بين هذين المتغيرين ، على أن يختتم الإطار النظرى بعرض الفجوة البحثية كما يتضح على النحو التالى :

١-الإطار المفاهيمى والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب البشرية للجيل الثالث :

إن أول ظهور لمصطلح إدارة المواهب كان فى المجال التطبيقى وليس الأكاديمى ، وذلك عندما تم الإشارة لهذا المصطلح عام ١٩٩٧ فى شركة McKinsey التى كانت تعاني من النقص فى القوى البشرية المتميزة اللازمة لشغل المناصب القيادية والإدارت الرئيسية بالشركة ، كما ظهر مصطلح إدارة المواهب بشكل نظرى لأول مرة عام ١٩٩٨ فى مقالة قدمها David Watkins بعنوان The War for Talent ، ويمكن للباحث استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بمصطلح إدارة المواهب على النحو التالى :

يعرف (Beechler. S , Woodward. I.C, 2009) إدارة المواهب البشرية بأنها: عملية جذب واستقطاب وتطوير منهجية للموارد البشرية ذات القدرات والإمكانات العالية ، والتى يجب الصراع من أجل الإحتفاظ بها نظراً لأنها تمثل المصدر الأساسى لتحقيق القيمة المضافة للمنظمات فى ظل ندرة المواهب .

كما يعرف (Pamela, B.-L, Philippe, M. , Bruno, S. 2011) إدارة المواهب البشرية بأنها عبارة عن : الممارسات الإستراتيجية المتكاملة التى تهدف إلى إمتلاك وتطوير واستبقاء العاملين الموهوبين فى إطار من التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفى الذى يضمن استمرارية شغل المناصب القيادية والإدارية بالكفاءة المطلوبة .

ويشير (Al Ariss. A, Cascio. W.F, Paauwe. J, 2014) إلى إدارة المواهب البشرية بأنها : مجموعة من الأنشطة والعمليات الإدارية غير التقليدية التى تسعى إلى تحديد الإحياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية التى تمتلك الموهبة ، ومحاولة جذبها وتوظيفها فى المنظمة ، واستخدام الأساليب الحديثة فى تنميتها وتطويرها وتوظيفها .

ويرى (Panda, S , Sahoo, C.K , 2015) أن إدارة المواهب البشرية تعكس النظام الديناميكي المتطور الذى يهدف إلى بناء منظمات قائمة على امتلاك وتطوير الموارد الفكرية ذات المقدرات الجوهرية ، والاستبقاء عليها من خلال نظم تعويضية متنوعة ، بما يحقق مزايا تنافسية حالية ومستقبلية .

ومن وجهة نظر شمولية يعرف (Meyer, K.E , Xin, K.R , 2018) إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث بأنها إستراتيجية متقدمة لتعظيم الإستفادة من الأفراد الموهوبين فى كافة المستويات الإدارية والتنفيذية بالمنظمة بداية من إعداد وصف وظيفى إثرائى لأصحاب المهام الابتكارية ، واستقطاب المواهب البشرية وفقاً لمعايير خاصة ، ووضع الخطط والآليات الميدانية لتطوير واستبقاء المواهب القادرة على تحقيق الأداء المتميز .

وفى إطار ما سبق يمكن للباحث تعريف إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث بأنها : مجموعة من النظم الفرعية التى تتكامل مع بعضها البعض لإدارة المواهب التى تمثل رأس مال بشرى قادر على النمو والتعلم حالياً ومستقبلياً ، ويمكن التعبير عن هذه النظم الفرعية بوظائف إستراتيجية تشمل استقطاب واختيار المواهب البشرية ، وتنمية وتطوير أدائها وتوظيفها داخل المنظمة ، والاستبقاء عليها باستخدام طرق تحفيزية متنوعة على المستويات المادية والمعنوية ، بما يحقق القيمة المضافة والتميز التنافسى المستهدف .

وقد اتفقت عدة دراسات (Cappelli. P, 2008, Collings. D.G , Mellahi.) (K, 2009 , Vaiman. V, Scullion. H , Collings. D, 2012) على أسباب ظهور مطلع إدارة المواهب البشرية ، حيث أشارت هذه الدراسات إلى تغير طبيعة

وملامح الوظائف ، وتعقد متطلبات الأداء ، وارتفاع مستويات التعليم والتعلم ، بالإضافة إلى تزايد مستويات التدخل الحكومي ، كما اتفقت بعض الدراسات (Bhatnagar. J, 2007, Anand. P, 2011 , Ambrosius. J, 2018) على أهمية الإستراتيجية لإدارة المواهب ، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أنها تعمل على تكوين قاعدة مواهب استراتيجية ، وتساهم في نشر المعرفة وتحقيق المزايا التنافسية . وفي هذا المجال أشار تقرير الإستثمار العالمي إلى أن أغلب الاقتصادات النامية الصغرى التي لديها ثروات محدودة من الموارد لا تجد أمامها بديلاً عن اتباع استراتيجيات إنمائية لإدارة المواهب البشرية وذلك حتى تدخل ضمن سلاسل القيمة العالمية (تقرير الإستثمار العالمي ، ٢٠١٣) .

وقد صنفت بعض الدراسات الحديثة والمتعمقة (Ehnert.I, Parsa. S, Roper. I, Wagner. M, Muller-Camen. M, 2016, Cui. W, Khan. S, Tarba.Z, 2017 , Crowley-Henry. M, Al Ariss. A, 2018) أجيال المواهب البشرية إلى ثلاث أجيال يعبر كل جيل منها عن مرحلة معينة ، كما يتسم كل جيل منها بطبيعة خاصة ويحتاج لأساليب إدارية متباينة كما يتضح على النحو التالي :

١- إدارة المواهب البشرية للجيل الأول : وتسمى هذه المرحلة بإدارة التأهيل ، وظهرت خلال فترة السبعينات من القرن العشرين ، وكان أداء العنصر البشري في هذه الفترة يقاس بالوقت والإنتاجية والإمتثال للتكليفات والمهام في ظل الإعتماد على الأقدمية كأساس للمسار الوظيفي ، ويرتكز دور إدارة الأفراد في هذه المرحلة على اختيار وتعيين الأفراد وتأهيلهم بما يحقق الأهداف التنظيمية .

٢- إدارة المواهب البشرية للجيل الثاني : وتسمى هذه المرحلة بإدارة الكفاءات ، وظهرت في بداية الثمانينات من القرن العشرين وما زالت تلقى إهتمام من الأكاديميين والممارسين إلى الآن ، حيث أصبحت الموارد البشرية تمثل أهم موارد المنظمة باعتبارها أتمن الأصول ، كما تزايد إهتمام الإدارة بالمبدعين

والمبتكرين والمخترعين كمدخل أساسى لمواجهة التحديات التنافسية ، وقد جمعت إدارة هذا الجيل بين توظيف الأفراد وتأهيلهم ، وإدارة الإبداع والإبتكار ، وبناء ما يسمى بالكفاءات المحورية Core Competencies .

٣- إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث : وقد إنطلقت هذه المرحلة مع بداية ظهور مصطلح إدارة المواهب على يد David Watkins عام ١٩٩٨ ، وتسمى هذه المرحلة أحياناً بمرحلة حرب المواهب ، ويتمثل الجيل الثالث للمواهب فى رأس المال البشرى القادر على النمو والتعلم فى الأجل الطويل ، والذى يستطيع التعامل مع تعقيدات حالة عدم التأكد ومواجهة التحديات التنافسية والبيئية والتكنولوجية التى فرضها الواقع الديناميكي المضطرب لإدارة المنظمات فى القرن الحادى والعشرين ، وتجمع إدارة المواهب البشرية لهذا الجيل بين مهام الجيلين السابقين ، بالإضافة إلى البحث عن المواهب وعدم انتظار تقدمها للإلتحاق بالمنظمة ، وإعادة تصميم الثقافة التنظيمية بما يسمح بسرعة دمج المواهب البشرية فى الكيان القيمي والمادى والمعنوى للمنظمة .

ومن زاوية أخرى صنفنا دراستى (Collings.D.G, Mellahi. K,2009, Downs. Y, Swailes. S, 2013) المواهب البشرية للجيل الثالث وفقاً للمستوى الذى يتم إدارته إلى فئتين أساسيتين هما :

١- المواهب البشرية للمستوى الإشرافى : وترتبط منطقة الموهبة لهذا المستوى بالقدرات القيادية والمهارات الشخصية والقدرة على التواصل والتأثير فى ثقافة المنظمة وثقافة العاملين ، ولا تكون نوعية الموهبة الخاصة بالمستوى الإدارى أو الإشرافى عرضة للاستهلاك السريع حتى فى ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة .

٢- المواهب البشرية للمستوى الفنى التنفيذى : وترتبط موهبة هذا المستوى بضرورة تطوير الذات بشكل مستمر حتى يمكن مواكبة التقنيات الحديثة

ولكى لا تكون الموهبة عرضة للتقادم والتآكل ، ولذا فإن مواهب المستوى الفنى والتنفيذى تحتاج إلى تطوير مستمر وتنمية مستدامة حتى لا تفقد قيمتها الأساسية فى مساهمتها الفعالة فى تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة .

كما اتفقت بعض الدراسات () **Dunnagan. K, Maragakis. M, Schneiderjohn. N, Turner. C, Vance. C.M, 2013, Farndale. E, Pai.A, Sparrow. P, Scullion. H, 2014 ,Fang.Y ,Zhu. D, Zheng. Y, 2015)** على تصنيف المواهب داخل المنظمة إلى أربعة مستويات تتضمن الآتى:

١- مواهب القيادات فى أعلى الهرم التنظيمى .

٢- المواهب الأساسية التى تمتلك رؤية مستقبلية .

٣- المواهب الجوهرية المنتجة المسؤولة عن الإنجاز .

٤- المواهب الداعمة التى يمكن إعادة برمجةها .

وفى ضوء التصنيفات المختلفة للمواهب البشرية اتفقت بعض الدراسات الميدانية فى مجالات تطبيقية متنوعة () **Gallardo-Gallardo. E, Thunnissen. M, 2016, Ford. D.G, 2017, Gallardo-Gallardo. E, Moliner. L.A, Gallo. P, 2017, Jooss. S, Burbach. R, Ruël. H, 2019)** على استراتيجيات إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث كما يتضح على النحو التالى :

١- **إستراتيجية الجذب Attraction Talents Strategy** : وترتكز إستراتيجية جذب واستقطاب المواهب البشرية على استقطاب المواهب التى تتوافق مع احتياجات التوظيف فى المنظمة سواء فى الوقت الحالى أو المستقبل ، مع وضع شروط ومعايير خاصة قبل الاختيار بحيث تتلاءم هذه المواهب مع ثقافة الشركة .

٢- **إستراتيجية تطوير المواهب Developing Talents Strategy** : وتقوم إستراتيجية تطوير المواهب على إعداد وتنفيذ خطط التعليم والتعلم المستمر

للمواهب البشرية ، وذلك لسد الفجوات المعرفية للمواهب البشرية على المستويات الفنية والتكنولوجية ، مع ضرورة تركيز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والدمج فى قيم المنظمة .

٣- إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب Retaining Talents Strategy :

وترتبط إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب والإستبقاء عليها ومنعها من التسرب خارج المنظمة بتطبيق بدائل إستراتيجية من أهمها إستراتيجية الإستبقاء المعتمدة على تحفيز العاطفة لدى المواهب البشرية ، و إستراتيجية تقديم المزيح التعويضى المناسب والذى يتضمن مزيح من الأجور والحوافز والمكافآت والعلاوات والبدلات التى تتناسب مع القدرات والمهارات العالية للمواهب البشرية ، بالإضافة إلى إستراتيجية الإحتفاظ القائمة على رضاء المواهب البشرية .

٤- إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفى Succession Planning

:وتهدف إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفى إلى توفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة لشغل الوظائف بالشركة ، مع تصنيف هيكل المواهب المتاح والإعتماد عليه كمصدر أساسى لشغل المواقع القيادية ، بالإضافة إلى إيجاد بدائل جاهزة لبناء مسار وظيفى محدد لشغل الوظائف الشاغرة ، مع الإحتفاظ بملف التعاقب الوظيفى وتحديثه بصفة مستمرة .

وقد اتفقت بعض الدراسات (Jones. J.T, Whitaker. M,Seet. P.-S, Parkin. J, 2012 , Pandita. D, Ray. S, 2018, Schreuder. R, Noorman. S, 2019) على أهمية إضافة بعد إستراتيجى آخر لإدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وهو توظيف المواهب البشرية ، ويركز هذا البعد على تقديم مبادرات قيادية لمساعدة المواهب الجديدة على تحقيق أفضل أداء فى وقت قصير ، ودمج المواهب الجديدة بالمنظمة ، واتاحة الفرص أمامها للإبداع والإبتكار بشكل أسرع ، مع تحقيق الإمتثال من خلال توعية المواهب الجديدة بالقوانين واللوائح

والسياسات الحالية ، وإرشاد المواهب الجديدة بالقواعد التنظيمية السائدة وبشبكة المعلومات والعلاقات الحيوية ذات الصلة بأنشطة الشركة .

وفى إطار الإستراتيجيات المتبعة فى إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث اتفقت بعض الدراسات (Sparrow. P.R , Makram. H, 2015, King. K.A,)
(2016, McDonnell. A, Collings. D.G, Mellahi. K, Schuler, R,
2017) على مجموعة من العوامل و المحددات التى ترتبط بنجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ، ومن أهم هذه العوامل والمحددات ما يلى :

١- ضرورة إعداد وتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب للجيل الثالث فى إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة ، والتى يجب أن تتوافق مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وثقافتها التنظيمية .

٢- النظرة الشمولية لإدارة المواهب باعتبار أن الموهبة لا تقتصر على مستوى إدارى أو تنفيذى معين .

٣- التسكين والتوظيف المناسب لمواهب الجيل الثالث ، حتى يمكن تعظيم الإستفادة من القدرات غير التقليدية لهذه النوعية من المواهب .

٤- توفير البيئة المادية والمعنوية الداعمة لمواهب الجيل الثالث ، مع ضرورة توفير أعلى درجات الإستقلالية فى ضوء الضوابط التى تفرضها نظم العمل بالمنظمة .

٥- إستيعاب قادة المواهب للطبيعة النفسية والعصبية لأصحاب المواهب ، مع منح مواهب الجيل الثالث مساحة من الإدارة الذاتية .

وفى إطار دراسة وتحليل أبعاد واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ، تناولت دراسة (Jonathan P. Doh, Richard R. Smith, Stephen A.)
(Stumpf ,Walter G. Tymon Jr , 2011) قضية إدارة المواهب مع التركيز على الإبقاء على المواهب فى الاقتصادات الناشئة كشرط ضرورى لتحقيق المنافسة

فى الأسواق ، حيث أشارت الدراسة إلى أن فقدان الموظفين الموهوبين يمثل تكلفة عالية ودوران عمل غير مرغوب فيه يعوق التنمية الشاملة فى الشركة ، كما أشارت الدراسة إلى أن إدارة المواهب فى الأسواق الناشئة أمر بالغ الأهمية لتحقيق البقاء والنمو فى مجال الأعمال فى ظل أن الطلب العالمى على المواهب ينمو بشكل أسرع من المعروف .

وقد قامت دراسة (**Fang Lee Cooke, Debi S.Saini, Jue Wang, 2014**) بإجراء مقارنة بين إدارة المواهب فى الصين والهند من خلال إجراء الدراسة على ١٧٨ مدير إدارة موارد بشرية فى الشركات العاملة بالبلدين ، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك ركائز أساسية لإدارة المواهب البشرية فى البلدين تتمثل فى جذب واختيار وتطوير واستبقاء المواهب ، إلا أن هناك اختلافات فى مجال بناء القدرات داخل المنظمات ، وأن هناك ضرورة لاعتماد منهج أكثر خصوصية فى إدارة المواهب . وتشير دراسة (**Faria Rabbi , Nouman Ahad, Tahira Kousar and Tanzila Ali , 2015**)

إلى أن إدارة المواهب تمثل مصدر هام لتحقيق الميزة التنافسية ، حيث أن إدارة المواهب تساهم فى تحسين كفاءة وفاعلية العمليات التنظيمية من خلال جذب واختيار وتدريب واستبقاء أفضل الموظفين ، وقد أكدت الدراسة على أن الإنطلاقة الأولى فى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمات تتمثل فى تحديد المواهب التى يمكن أن تخلق قيمة مضافة للمنظمة .

وقد اتفقت دراسة **Marina Latukha , Louisa Selivanovskikh** (2016) مع دراسة **Faria Rabbi , Nouman Ahad, Tahira Kousar and Tanzila Ali , 2015** على أن إدارة المواهب تعتبر من أهم مصادر التنافسية ، كما اتفقت مع دراسة **Fang Lee Cooke, Debi S.Saini, Jue Wang, 2014**) على بعض جوانب الخصوصية فى إدارة المواهب ، وقد أبرزت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب تعتبر مصدراً

لتحقيق المكاسب الاقتصادية في روسيا والهند والصين ، وهو ما يتفق مع تقرير صندوق النقد الدولي الذى أشار إلى أن سياسات سوق العمل النشطة ، والإنفاق على التدريب والتوجه نحو التعلم المستمر سوف يزيد من المكاسب الاقتصادية الكلية (تقرير صندوق النقد الدولي ، ٢٠٢٠) .

وقد تناولت دراسة (**Maria Teresa Beamond , Elaine Farndale** , **Charmine E.J.Hartel** , 2016) صعود الاقتصادات الناشئة في السنوات الأخيرة وضرورة توجه الشركات متعددة الجنسية بهذه الاقتصادات نحو بناء استراتيجيات جديدة ومتنوعة لإدارة المواهب تعتمد على جذب المواهب الدولية وتنمية وتطوير معارفها ومهاراتها بطريقة تراكمية ، مع استخدام استراتيجيات فعالة للإستبقاء والتعاقب الوظيفى .

أما دراسة (**Peter Stokes , Yipeng Liu , Sarah Leidner , Neil** , **Moore , Caroline Rowland** , 2016) فقد أشارت إلى إدارة المواهب في البلدان المتقدمة والناشئة ، مع دراسة وتحليل مشاكل الموارد البشرية وتحديات إدارتها فى ظل التعاون الاستراتيجي بين الصين وألمانيا ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مواجهة تحديات إدارة المواهب خاصة فى المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتطلب استخدام استراتيجيات مرنة فى استقطاب وتنمية المواهب البشرية ، مع اتباع استراتيجية ذكية ذات ابعاد متنوعة للاحتفاظ بهذه المواهب وذلك لضمان البقاء والنمو فى مجال الأعمال .

وقد ركزت دراسة (**Joseph Amankwah-Amoah , Richard . B** , **Simeon Ifere** , 2017) على الجوانب النفسية والعاطفية لإدارة المواهب فى الاقتصادات الناشئة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن عدم مراعاة البعد النفسى وعدم تدعيم جانب الإستقلالية لدى المواهب يودى إلى زيادة معدل دوران العمل لهذه المواهب وعدم قدرة المنظمة على الإحتفاظ بها ، مما يفقد المنظمة أهم بعد فى تحقيق الميزة التنافسية . أما دراسة (**TN Krishnan , Hugh Scullion** , 2017)

فقد تعرضت لموضوع إدارة المواهب فى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، وقد أشارت الدراسة إلى أن إدارة المواهب أصبحت واحدة من أهم المشاكل الاستراتيجية العالمية لقادة المنظمات ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك فجوة فى إدارة المواهب بالشركات كبيرة الحجم من جهة والشركات صغيرة ومتوسطة الحجم من جهة أخرى ، حيث أن حجم المنظمة يكون له تأثير جوهري على ممارسات إدارة المواهب البشرية .

وقد استكشفت دراسة (**Wejdan A. L. Dayel, Yaw A. Debrah, John**) (**Mulyata , 2020**) تأثير تطوير إدارة المواهب على القطاع الصحى السعودى ، وقد أشارت الدراسة إلى أن التحدى الرئيسى الذى يواجه المنظمات فى تنفيذ استراتيجياتها المحلية والعالمية هو نقص المواهب ، وأن المنظمات أصبحت فى حاجة ملحة لرأس المال البشرى أكثر من أى وقت مضى . وتتفق دراسة (**Yona Sakaja Mangusho , Raphael Kipkoech Murei , Eunice Nelima**) (**2015**) مع الدراسة السابقة ، حيث أكدت على الأهمية الإستراتيجية لرأس المال البشرى ، وقد تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين ، حيث تناولت تأثير كل من جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها وكذلك جودة حياتها الوظيفية على أداء العاملين فى صناعة المشروبات فى كينيا ، وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من ٨٣ مفردة من العاملين بشركة ديلمونت المحدودة لصناعة المشروبات ، ومن أهم نتائج الدراسة أن جذب العاملين و الإبقاء عليهم من خلال أجور تنافسية وتحسين جودة الحياة الوظيفية يودى إلى تحسين قدرات العاملين وبالتالي تحسين الأداء بالشركة . وقد تم إجراء دراسة (**Maria Teresa Beamond , Elaine Farndale , Charmine E. J. Härtel , 2020**) على ٧٦ موظف من المواهب العاملة فى شركة استرالية متعددة الجنسية تعمل فى مجال التعدين ولها فروع عديدة فى أمريكا اللاتينية ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب تحقيق التوازن بين استراتيجية إدارة المواهب فى الشركة الأم واستراتيجيات إدارة المواهب فى الفروع من حيث تطوير وتنمية المواهب وتقييم أدائها والأساليب

المتبعة فى الحفاظ على المواهب والإستبقاء عليها فى إطار التنسيق بين المركز الرئيسى والفروع فيما يخص حزمة التعويض . أما دراسة , **Kati Järvi** (Violetta Khoreva , 2020) فقد تناولت دور إدارة المواهب فى التحديث والتطوير فى الشركات الفنلندية والسويسرية متعددة الجنسية ، من خلال إجراء مقابلات مع ٤٦ مفردة بهذه الشركات ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المواهب تمثل وكيل التغيير فى سياق تحديث الشركات موضع الدراسة ، وأنها تعتبر العنصر الحاكم فى مواجهة التحديات واقتناص الفرص التجارية الرئيسية .

ومن استعراض الإطار النظرى والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب البشرية للجيل الثالث يستخلص الباحث أهم المتغيرات ومؤشرات القياس على النحو التالى :

١- يستخلص الباحث أن أهم المتغيرات التى تعكس إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث والتى يمكن الإعتماد عليها فى تحديد أبعاد إدارة المواهب بشركات السياحة تشمل : استقطاب واختيار المواهب البشرية ، تطوير المواهب البشرية ، توطين المواهب البشرية ، الإستبقاء على المواهب البشرية ، والتعاقب والإحلال الوظيفى .

٢- كما يستخلص الباحث العديد من مؤشرات القياس التى يمكن الإعتماد عليها فى قياس متغيرات إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ، ومن أهمها : مدى الإعتماد على الوصف الوظيفى الدقيق كمرجعية أساسية لجذب واختيار المواهب البشرية ، مدى القدرة على جذب المواهب البشرية القادرة على التكيف مع ثقافة الشركة ، إعداد خطط التعليم والتعلم المستمر للمواهب البشرية ، مدى تركيز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والدمج فى قيم المنظمة ، مدى الإعتماد على الموهوبين فى تدريب الكوادر الأخرى فى الشركة ، مدى تقديم مبادرات قيادية لمساعدة المواهب الجديدة على تحقيق أفضل أداء بصورة عاجلة ، مدى تحقيق

الإمتثال من خلال توعية المواهب الجديدة بالقوانين واللوائح والسياسات الحالية ، مدى توفير مزيج تعويضى مناسب للإستبقاء على المواهب البشرية، مدى كفاءة إجراءات الإحلال الوظيفى بالنسبة للوظائف القيادية .

٢- الإطار المفاهيمى والدراسات السابقة المتعلقة بمعايير بناء منظمات الأعمال الذكية :

يتسم الإطار المفاهيمى لمنظمات الأعمال الذكية بالثراء الفكرى ، حيث يوجد تنوع كبير فى المفاهيم والمعايير المرتبطة بهذا المصلح ، كما أن الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع قد تعرضوا له من زوايا عديدة ، وقد عرف **Filos. E, Banahan. (2001, E)** منظمات الأعمال الذكية بأنها : المنظمات المبنية على المعرفة والتعلم ، والتي يكون لديها قدرة عالية على الإستجابة والتكيف مع التغيرات الديناميكية فى البيئة الداخلية والخارجية .

كما عرف **(Chan. S, 2006)** منظمات الأعمال الذكية بأنها : المنظمات التى تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة ، والمرونة الإدارية فى مواجهة التحديات واستغلال الفرص ، واستشعار التحولات المتسارعة فى بيئة الأعمال .

ومن زاوية إدارة المعرفة يشير **(Bixler. C, 2005)** إلى أن منظمات الأعمال الذكية تعبر عن المنظمات القادرة على توليد المعرفة فى كافة المستويات بالمنظمة ، والإستفادة منها فى اتخاذ قرارات رشيدة تمكن المنظمة من اكتشاف الفرص والتكيف مع التحديات ، بما يحقق الريادة للمنظمة فى الأجل الطويل .

ومن زاوية معلوماتية تكنولوجية عرف **(Filos. E, 2006)** منظمات الأعمال الذكية بأنها نظام يستخدم الأدوات والتطبيقات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة فى التنبؤ بالأحداث المستقبلية فى بيئة الأعمال ، واتخاذ القرارات الإستباقية وتحسين الأداء .

كما عرف **(Schwaninger. M, 2009)** منظمات الأعمال الذكية من وجهة نظر تطويرية بأنها : المنظمات التى تعتمد على تنمية وتطوير رأس المال البشرى

لتحقيق طفرة فى الأداء ، فهى منظمات تؤثر فى بيئتها وتسعى لمصلحة كافة الأطراف المتعاملة معها ، وترفض أن تكون مجرد رد فعل للتغيرات البيئية ، بل تسعى للمبادرة لتحقيق التميز .

وفى ضوء ما سبق يمكن للباحث تعريف منظمات الأعمال الذكية بأنها : المنظمات التى تقوم على استشعار الأحداث والتنبؤ والإستباقية من خلال استخدام أساليب إدارية مرنة والإعتماد على تطبيقات تكنولوجية وبرمجيات متقدمة ، مما يساعد هذه المنظمات على الإستجابة والتكيف مع محيطها واستغلال الفرص ومواجهة التحديات فى بيئتها ، الأمر الذى يودى إلى تحقيق التميز التنافسى والريادة فى مجال الأعمال الذى تنتمى إليه المنظمة على المستويين المحلى والدولى .

وفى إطار المفاهيم التى حددها الباحثين لمنظمات الأعمال الذكية وفى ضوء المفهوم الذى تبناه الباحث ، اتفقت مجموعة من الدراسات (Vendelø. M. T, 2009, Gotcheva. N, Watts .G, Oedewald .P, 2013 , Foray. D, 2014) على الخصائص التى تتسم بها منظمات الأعمال الذكية على النحو التالى :

- ١- الرؤية الإستراتيجية المحددة بدقة والهيكل التنظيمى المرن .
- ٢- وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والإدارة الذاتية .
- ٣- الإستثمار فى المعرفة وانسيابها والإستفادة منها فى كافة المستويات بالمنظمة.
- ٤- إعادة هندسة العمليات باستمرارية إستجابة لاحتمية التغيير .
- ٥- النظر للإبداع والإبتكار بإعتبارهما من الأصول الإستراتيجية للمنظمة .
- ٦- تفوق رأس المال البشرى على رأس المال المادى فى الأهمية النسبية .
- ٧- التكنولوجيا المتقدمة عامل حاكم فى التنافسية وتحقيق الريادة .
- ٨- الإستجابة والتكيف والاستباقية أساس البقاء والنمو فى مجال الأعمال .
- ٩- الرؤية المستقبلية تركز على التنبؤ الذكى واستشعار الأحداث .

وفي ضوء الخصائص التي تميز منظمات الأعمال الذكية اتفق بعض الباحثين (Moran. T, 2009 , Ejeilat. D. N. S, 2013, Kahkha. A. O, Pourghaz. A, Marziyeh. A, 2015) على مجموعة من المعايير التي يمكن الإعتماد عليها في بناء منظمات الأعمال الذكية ، كما يتضح فيما يلي :

- ١- الإدارة الذكية لمحيط البيئة الداخلية والخارجية : ويتضمن هذ المعيار التحليل البيئي الذكي للمتغيرات الداخلية والخارجية ، ومشاركة المبتكرين في إعداد الخطط الإستراتيجية للشركة ، وإعداد التنبؤات الإستراتيجية بناء على قاعدة بيانات شاملة.
- ٢- مرونة الهياكل والعلاقات : يقوم بناء منظمات الأعمال الذكية على هياكل تنظيمية مرنة تسمح بسرعة الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية ، وبما يضمن سهولة تنفيذ العمليات وأداء الخدمات والتواصل مع أصحاب المنافع .
- ٣- التطوير المستمر للمعرفة : ويتضمن هذ المعيار دعم ثقافة المنظمة لقضية البحث عن المعرفة ونشرها وانسيابها في جميع المستويات، ودعم أنشطة البحوث والتطوير ، وتحفيز عمالة المعرفة ، مع التأكيد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي في ضوء المحافظة على سرية البيانات التي تتسم بالخصوصية .
- ٤- التكنولوجيا الذكية المتقدمة : أشار تقرير التنمية البشرية الصادر في نهاية عام ٢٠١٩ إلى أن الشركات الرقمية الكبيرة والمسماه بشركات التكنولوجيا الكبرى تستحوذ على النفوذ في السوق ، كما أنها تحقق زيادة أسرع وأكبر في هامش الربح مثل شركات Amazon , Grab , Uber والتي تعتبر منصات تكنولوجية ذكية في السوق (تقرير التنمية البشرية، ٢٠١٩، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي).
- ٥- التغيير كمدخل للاستجابة والتكيف : حيث أن الإستجابة والتكيف مع

التغيرات والتحولات المحيطة بالمنظمة تتطلب إحداث تغيير في النظم والأساليب المستخدمة حالياً ، والتوجه بصفة مستمرة نحو إعادة هندسة الأنشطة والعمليات .

٦- تنمية رأس المال البشري : إن المنظمات الذكية تنظر لرأس المال البشري باعتباره العنصر الأساسي المؤثر في تحقيق التميز التنافسي والريادة ، فالمبدعين والمبتكرين هم قادة التغيير والتطوير الحقيقيين .

٧- الإلتزام الجماعي والمصير المشترك : تؤمن المنظمات الذكية بأسلوب فرق العمل ذات الأهداف المشتركة والمصير الواحد ، كما أنها تؤكد على فكرة عدم التعارض بين أهداف الأطراف أصحاب المصالح .

وفي إطار دراسة وتحليل معايير بناء منظمات الأعمال الذكية تناولت دراسة

(Erastos Filos , Eoin Banahan , 2001) تأثير التحول الرقمي على العمليات التجارية ، وأشارت إلى أن هذا التحول ينطوي ليس فقط على بناء البنية التحتية الرقمية ، ولكن أيضاً بالقدرة على التعاون مع الشركاء والربط الشبكي ، وديناميكية التكيف مع الشكل التنظيمي الجديد وذلك لبناء منظمة ذكية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الناشئة الذكية لا يمكن الحفاظ عليها إلا من خلال التكنولوجيا المتقدمة التي تأخذ في اعتبارها الأطر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتنظيمية ، مع القدرة على التكيف والاستجابة السريعة . وقد قدمت دراسة

(Peter Vervest, Kenneth Preiss, Eric van Heck, Louis-

François Pau , 2004) مضمون جديد للأعمال الذكية والذي يتضمن شبكة من

الأفراد والمنظمات الذكية القادرة على النمو والتعلم ، والجمع بين ذلك بطريقة

ديناميكية ، مع إعادة تشكيل روابط سريعة بين المشاركين ، والإستعانة بتطبيقات

تكنولوجيا ذكاء الأعمال التي تساعد على تحليل الاتجاهات السوقية و سلوك العملاء ،

الأمر الذي يجعل الشركات أكثر مرونة وأكثر تميزاً عن المنافسين . أما دراسة (

Eric van Heck, Peter H M Vervest , 2007) فقد أشارت إلى أن بناء

شبكة أعمال تجارية ذكية يتوقف على إيجاد أنواع مختلفة من المنتجات والخدمات من

خلال الجمع بين شبكة الأعمال الرشيدة والتكنولوجيات الجديدة ، وهذا الأمر يساعد فى التواصل مع الموردين والعملاء فى أي نقطة فى الوقت المناسب ، مع التأكيد على أن شبكة الأعمال التجارية الذكية تضمن توافر القدرة على ربط وفصل المشاركين بسرعة ، كما أشارت الدراسة إلى أن القدرة على بناء قواعد القرار الرشيد تدخل ضمن الشبكات التجارية الذكية .

وفى دراسة على منظمات التصنيع الذكية فى شمال الهند أشارت دراسة (**Urfi Khan, Abid Haleem , 2015**) إلى وصف سلوك المنظمات الذكية بأنه يعتمد على وجود رؤية إستراتيجية ، وثقافة تدعم التعلم المتكامل المستمر ونشر المعرفة . وبشأن التحول من منظمة التعلم إلى بناء منظمة ذكية ، أشارت دراسة (**Jolita Vveinhardt, Raimonda Minkute-Henrickson , 2015**) إلى أن المنظمة القائمة على التعلم هى مرحلة سابقة للمنظمة الذكية ، وأن التعليم والتطوير المستمر للعاملين وتنمية رأس المال الفكرى فى ظل مواكبة الثورة التكنولوجية يؤدى إلى بناء منظمة ذكية قادرة على تحديد الفرص الجديدة واستغلالها . ومن زاوية أخرى أشارت دراسة (**Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh, Saleh Alshekh Mohammad Al-Kasasbeh, Abeer Hmoud Al-Faouri , 2016**) إلى خصائص المنظمات الذكية وتأثيرها على الأداء الاجتماعى والبيئى ، وقد ركزت الدراسة على استكشاف خصائص المنظمة الذكية المرتبطة بوجود رؤية إستراتيجية واضحة ، وثقافة الأداء القائمة على المعرفة . وبالنسبة للدور التحفيزى الذى تؤديه القيادة الذكية ، أبرزت دراسة (**Kiran Nair, Wayne F, James , 2019**) أن القيادة تلعب دورا هاما فى نجاح المنظمة وتحفيز الموظفين على مر القرون ، وأن ثقافة القيادة الذكية تؤثر على أساليب صنع القرارات ، وأن هناك علاقة بين مستوى الدافع والنمط القيادى المستخدم فى المنظمات الذكية . وقد أشارت نتائج دراسة (**Taher Pazireh, Gholamreza Rahimi, Farhad Nejad Irani, Nader Bohlouli , 2019**) إلى أن هناك علاقة طردية بين تدفق المعلومات وتطبيقها فى العملية التنظيمية ، وتحسين استجابة المنظمة

الذكية للتغيرات البيئية ، كما أن السلوك التنظيمي الذكي يساهم فى القضاء على التعقيدات والضغوط التنافسية التي تهدد بقاء المنظمة . وعلى نطاق تحليلي أوسع لمعايير الذكاء التنظيمي أشارت دراسة (Marcos Lima , 2020) إلى أن المدينة الذكية تمثل المجتمع الذي يستخدم البنية التحتية الرقمية لتحسين حياة الأفراد والجماعات ، وكذلك تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية للمنظمات .

ومن استعراض الإطار النظرى والدراسات السابقة المتعلقة بمعايير بناء منظمات الأعمال الذكية يستخلص الباحث أهم المتغيرات ومؤشرات القياس على النحو التالي:

١- يستخلص الباحث أن أهم المتغيرات التي تعكس بناء المنظمات الذكية تشمل : الإدارة الذكية لمحيط البيئة الداخلية والخارجية ، مرونة الهياكل والعلاقات ، التطوير المستمر للمعرفة ، التكنولوجيا الذكية المتقدمة ، التغيير كمدخل للإستجابة والتكيف ، تنمية رأس المال البشرى ، و الإلتزام الجماعى والمصير المشترك .

٢- كما يستخلص الباحث أن أهم مؤشرات قياس متغيرات بناء منظمات الأعمال الذكية تشمل : التحليل البيئى الذكى للمتغيرات الداخلية والخارجية ، إدخال تقنيات حديثة للإستشعار ودعم برامج التغيير ، إعادة هندسة الأنشطة والعمليات استجابة للتغيرات المحيطة ، تصميم برامج مستحدثة لنشر ثقافة الابتكار ، الربط التكنولوجى الشبكي المتكامل مع أصحاب المنافع للإستفادة من المعرفة التكنولوجية داخليا وخارجيا ، التوسع فى تصميم تطبيقات تكنولوجيا ذكاء الأعمال ، والشفافية والإفصاح المعلوماتي ، مع مراعاة سرية البيانات التي تتسم بالخصوصية .

٣-العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية : توجد بعض الدراسات المحدودة التى تناولت بشكل غير مباشر العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، حيث تناولت دراسة (Ali Chitsaz-Isfahani , HamidReza Boustani , 2014)

تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالعاملين ، وقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من ٢٨٠ مفردة من العاملين بجامعة أصفهان ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية قوية لإدارة المواهب على الإحتفاظ بالعاملين ، وأن توسيط الثقة التنظيمية يساهم في ضبط وتدعيم العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالعاملين والاستبقاء عليهم ، وقد أشارت هذه الدراسة بشكل غير مباشر لبعض معايير بناء منظمات الأعمال الذكية المتعلقة بالمعرفة والتعلم والتكنولوجيا المتقدمة . أما دراسة (**Banisi. P, Ostadali. N, 2014** فقد أشارت إلى تنمية رأس المال البشري كأحد معايير بناء منظمات الأعمال الذكية عندما أبرزت أن هناك علاقة تأثير موجبة للتعليم التنظيمي على تنمية رأس المال البشري ، مما يعكس بشكل غير مباشر وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب البشرية على معايير بناء منظمات الأعمال الذكية .

وتتفق دراسة (**Julie Battilana, Silvia Dorado , 2017**) مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (**Banisi. P, Ostadali. N, 2014**) عندما أشارت إلى أن بناء منظمة ذكية مستدامة يتوقف على السياسة المتبعة في التعلم وتطوير العمالة وبناء هيكل قوى لرأس المال البشري ، واتباع سياسات وقائية لتجنب المخاطر والتحديات المستقبلية المتوقعة ، مع ضرورة توافر هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع الموارد البشرية القادرة على النمو والتعلم ونشر المعرفة والإستفادة منها ، كما تتفق دراسة (**Zara Whysall , Mike Owtram , Simon Brittain , 2019**) مع دراسة (**Julie Battilana, Silvia Dorado , 2017**) ودراسة (**Banisi. P, Ostadali. N, 2014**) عندما تعرضت للتحديات التي تواجه صناعة المواهب في مختلف المراحل المتعلقة بجذب المواهب ، والتوظيف ، والتطوير الوظيفي ، وتمكين المواهب والإحتفاظ بها ، خاصة في ظل الثورة الصناعية الرابعة التي تعتمد على استخدام تقنيات تؤدي إلى ازالة الحواجز بين الأبعاد المادية والبيولوجية والرقمية، وقد أبرزت نتائج الدراسة أن مصير المنظمات المعاصرة يتوقف على رأس المال البشري وطريقة إدارة المواهب ، مع التأكيد على ضرورة تزايد الإنفاق على البحث والتطوير ، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه تقرير مؤشر الابتكار العالمي بأنه قد

حدثت زيادة فى إنفاق الشركات فى مجال البحث والتطوير عام ٢٠١٧ بنسبة ٦٧% (تقرير مؤشر الابتكار العالمى ، ٢٠١٩) . وتدعم النتائج التى توصلت إليها دراسة (Kati Järvi , Violetta Khoreva , 2020) النتائج السابقة عندما تناولت دور إدارة المواهب فى التحديث والتطوير فى الشركات الفنلندية والسويسرية ، حيث تم إجراء مقابلات مع ٤٦ مفردة من المديرين والعاملين بهذه الشركات ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب تمثل وكيل التغيير فى سياق تحديث وتطوير الشركات ، وأنها تمثل عنصر رئيسى لمواجهة التحديات واقتناص الفرص التجارية .

الفجوة البحثية والإضافة العلمية للباحث :

سوف يتم فى هذا الجزء من البحث تحديد الفجوة البحثية ، والتى تمثل الأبعاد والمتغيرات والعلاقات الإضافية التى سيتناولها الباحث فى دراسته ولم تتعرض لها الدراسات السابقة ، ويمكن تحديد الفجوة البحثية والإضافة العلمية للباحث على النحو التالى :

١- لقد استخلص الباحث من الدراسات السابقة مجموعة من المتغيرات والمؤشرات الهامة التى تعكس إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ، إلا أن هناك بعض المؤشرات الإضافية التى سوف يعتمد عليها الباحث عند قياس متغيرات وأبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ، ومن أهمها : تحقيق التوازن فى اختيار المواهب للحصول على جميع السمات الوظيفية المطلوبة ، سد الفجوات المعرفية للمواهب البشرية على المستويات الفنية والتكنولوجية ، إستراتيجية الاستبقاء المعتمدة على تحفيز العاطفة لدى المواهب البشرية ، إستراتيجية الاحتفاظ المبنية على تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والإحترام ، إستراتيجية الاستبقاء المبنية على إجراءات تقييم أداء المواهب البشرية .

٢- على الرغم من أهمية المتغيرات والمؤشرات التى أفرزتها الدراسات السابقة بشأن معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، إلا أن الباحث سوف يضيف متغيرين للتحليل وهما التوجه الإستراتيجي الذكي لقيادات الشركات السياحية ، و الضبط الذكى القائم على التوافق بشركات السياحة ، كما أن الباحث سوف

يضيف مؤشرات أخرى للقياس من أهمها : إمكانية تغيير التوجه الإستراتيجى فى ضوء التغيرات الديناميكية للبيئة السياحية ، إنشاء حاضنات أعمال داخل القطاع السياحى لتبنى أفكار المبدعين والمبتكرين ، زيادة حجم الإستثمارات المخصصة لتطوير قدرات المواهب البشرية ، الدمج بين التنمية الذاتية ونقل الخبرات عبر التسلسل الوظيفى داخل شركات السياحة ، الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل ، مع التحديد الدقيق لمهام فرق العمل بشركات السياحة ، و إدارة العمل فى شركات السياحة بالإعتماد على الأساليب الكمية المبنية على الإحصاء والرياضيات وبحوث العمليات .

٣- لقد كانت الدراسات السابقة بمثابة مرشد قوى للباحث عند صياغة مشكلة البحث وتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفروض ، إلا أن هذه الدراسات لم تتعرض للعلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية بشكل متكامل ، حيث أن الدراسات المحدودة التى تناولت هذه العلاقة قد تناولتها بشكل غير مباشر ، كما أن كل دراسة منها قد تناولت أثر إدارة المواهب البشرية على معيار واحد فقط أو اثنين من معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، وهو ما سيعالجه الباحث من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر ، مع تغطية المتغيرات بشكل متكامل عند إجراء التحليل .

٤- إن الدراسات السابقة فى مجال البحث قد تمت فى مجالات تطبيقية متنوعة سواء كانت صناعية أو خدمية ، إلا أنها لم تتعرض لتحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة ، وهو ما سيتناوله الباحث فى دراسته بالتحليل والإختبار الميدانى .

خامساً : فروض البحث ومتغيرات الدراسة :

فى ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية وفى إطار نتائج الدراسات السابقة ، يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالى :

الفرض الأول : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئتى مجتمع البحث

حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث فى شركات السياحة المصرية .
الفرض الثانى: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فنتى مجتمع البحث حول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .
الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .
الفرض الرابع: يوجد أثر معنوى موجب لأبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .
وفى ضوء فروض البحث يمكن عرض متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها فى شركات السياحة المصرية كما هو موضح من الجدول رقم (١٠) على النحو التالى :

جدول رقم (١٠)

متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها فى شركات السياحة المصرية

المتغير التابع الرئيسى : معايير بناء منظمات الأعمال الذكية	المتغير المستقل الرئيسى : إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث
المتغير الفرعى الأول : التوجه الإستراتيجى الذكى لقيادات الشركات السياحية :	المتغير الفرعى الأول : إستقطاب واختيار المواهب البشرية:
١- التحليل البينى الذكى للمتغيرات الداخلية والخارجية .	١- الإعتماد على الوصف الوظيفى الدقيق كمرجعية أساسية لجذب واختيار المواهب البشرية .
٢- مشاركة المبتكرين فى إعداد الخطط الإستراتيجية للشركة .	٢- إستقطاب المواهب البشرية الأكثر ملائمة لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية .
٣- إعداد الخطط الإستراتيجية اللازمة لكسب ثقة القطاع السياحى فى الأجل الطويل .	٣- جذب المواهب البشرية القادرة على التكيف مع ثقافة الشركة
٤- إعداد التنبؤات الإستراتيجية للقطاع السياحى بناء على قاعدة بيانات سياحية واسعة .	٤- صياغة شروط خاصة لإختيار المواهب البشرية تختلف عن شروط العمالة العادية .
٥- إمكانية تغيير التوجه الإستراتيجى فى ضوء التغيرات الديناميكية للبيئة السياحية .	٥- تحقيق التوازن فى اختيار المواهب البشرية للحصول على جميع السمات الوظيفية المطلوبة .

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...

د/ هانئ محمد السعيد محبده

المتغير الفرعي الرئيسي : معايير بناء منظمات الأعمال الذكية	المتغير المستقل الرئيسي : إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث
<p>المتغير الفرعي الثاني : سرعة الاستجابة للتحويلات في البيئة السياحية وتبنى ثقافة التغيير :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- جمع المعلومات الذكية عن القطاع السياحي واستخدامها بشكل استباقي في إحداث التغيير . ٢- تنمية قدرات العاملين في شركات السياحة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات التغيير . ٣- التحول من أسلوب رد الفعل إلى المبادرة في إحداث التغيير. ٤- إدخال تقنيات حديثة للإستشعار ودعم برامج التغيير . ٥- إعادة هندسة الأنشطة والعمليات استجابة للتغيرات في القطاع السياحي . 	<p>المتغير الفرعي الثاني : تطوير المواهب البشرية :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- إعداد خطط التعليم والتعلم المستمر للمواهب البشرية . ٢- الجمع بين البرامج الرسمية وغير الرسمية لتطوير المواهب. ٣- سد الفجوات المعرفية للمواهب البشرية على المستويات الفنية والتكنولوجية . ٤- تركيز برامج تدريب المهويين على تعزيز الكفاءات والمهارات والدمج في قيم المنظمة . ٥- التركيز على تطوير الأداء الحالي والمستقبلي للمواهب البشرية ، مع الإهتمام على المهويين في تدريب الكوادر الأخرى في الشركة .
<p>المتغير الفرعي الثالث : تنمية رأس المال البشري في شركات السياحة :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- تشجيع العاملين على التعلم التنظيمي المستمر . ٢- تصميم برامج مستحدثة لنشر ثقافة الابتكار . ٣- إنشاء حاضنات أعمال داخل القطاع السياحي لتبنى أفكار المبدعين والمبتكرين . ٤- زيادة حجم الإستثمارات المخصصة لتطوير قدرات الموارد البشرية الإبتكارية . ٥- الدمج بين التنمية الذاتية ونقل الخبرات عبر التسلسل الوظيفي داخل شركات السياحة . 	<p>المتغير الفرعي الثالث : توظيف المواهب البشرية :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- تقديم مبادرات قيادية لمساعدة المواهب الجديدة على تحقيق أفضل أداء بصورة عاجلة . ٢- دمج المواهب الجديدة بالمنظمة ، وإتاحة الفرص أمامهم للإبداع والإبتكار بشكل أسرع . ٣- تحقيق الإمتثال من خلال توعية المواهب الجديدة بالقوانين واللوائح والسياسات الحالية . ٤- إرشاد المواهب الجديدة بالقواعد التنظيمية السائدة . ٥- تعريف المواهب الجديدة بشبكة المعلومات والعلاقات الحيوية ذات الصلة بأنشطة الشركة .

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...

د/ هانئ محمد السعيد محبده

المتغير الفرعي الرئيسي : معايير بناء منظمات الأعمال الذكية	المتغير المستقل الرئيسي : إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث
<p><u>المتغير الفرعي الرابع : نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية بشركات السياحة :</u></p> <p>١- دعم أنشطة البحوث والتطوير في مجال المعرفة التكنولوجية</p> <p>٢- الربط التكنولوجي الشبكي المتكامل مع أصحاب المنافع للاستفادة من المعرفة التكنولوجية داخلياً وخارجياً .</p> <p>٣- التوسع في تصميم تطبيقات تكنولوجيا ذكاء الأعمال .</p> <p>٤- الشفافية والإفصاح المعلوماتي في ضوء المحافظة على سرية البيانات السياحية التي تتسم بالخصوصية .</p> <p>٥- توظيف القدرات المعرفية التكنولوجية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشركات السياحة .</p>	<p><u>المتغير الفرعي الرابع : إستراتيجيات الإستبقاء على المواهب البشرية :</u></p> <p>١- إستراتيجية الإستبقاء المعتمدة على تحفيز العاطفة لدى المواهب البشرية .</p> <p>٢- إستراتيجية الإحتفاظ المبنية على تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والإحترام .</p> <p>٣- إستراتيجية الإستبقاء المبنية على إجراءات تقييم أداء المواهب البشرية .</p> <p>٤- إستراتيجية تقديم المزيج التعويضي المناسب للمواهب .</p> <p>٥- إستراتيجية الإحتفاظ القائمة على رضا المواهب البشرية .</p>
<p><u>المتغير الفرعي الخامس : الضبط الذكي القائم على التوافق بشركات السياحة :</u></p> <p>١- بناء هياكل تنظيمية مرنة بشركات السياحة لضمان سهولة انسياب الخدمات السياحية .</p> <p>٢- إعداد قواعد وإجراءات محددة بشركات السياحة وبشكل يبرز أولويات العمل .</p> <p>٣- الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل ، مع التحديد الدقيق لمهام فرق العمل بشركات السياحة .</p> <p>٤- إدارة العمل بشركات السياحة في ضوء الإعتدال على الأساليب الكمية المبنية على الإحصاء والرياضيات وبحوث العمليات .</p> <p>٥- تصميم نظم تقييم الأداء الوظيفي بما يحقق ضمانات العدالة التنظيمية بشركات السياحة .</p>	<p><u>المتغير الفرعي الخامس : التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفي :</u></p> <p>١- التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي يمكن الإعتماد عليها في التوظيف بالشركة .</p> <p>٢- تصنيف هيكل المواهب المتاحة والإعتماد عليه كمصدر أساسي لشغل المواقع القيادية في الشركة .</p> <p>٣- التنبؤ بالإحتياجات التنظيمية من المواهب البشرية عالية الكفاءة في المستقبل .</p> <p>٤- بناء نموذج للجدارات القيادية لضمان فاعلية التخطيط للإحلال الوظيفي في المواقع القيادية .</p> <p>٥- توفير البدائل الجاهزة لبناء مسار وظيفي محدد لشغل الوظائف الشاغرة ، مع الإحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي و تحديثه بصفة مستمرة .</p>

المصدر : من إعداد الباحث .

سادساً : منهجية البحث :

سوف يستعرض الباحث منهجية الدراسة من خلال تحديد نوع ومصادر البيانات ، وتحديد مجتمع وعينة البحث ، مع الإشارة إلى طرق وأساليب جمع البيانات ، بالإضافة إلى تحديد أساليب التحليل الإحصائي كما يتضح على النحو التالي :

١- تحديد نوع ومصادر البيانات :

يمكن تحديد نوع ومصادر البيانات التي إعتد عليها الباحث على النحو التالي :

أ- **البيانات الثانوية** : إعتد الباحث عند جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على عديد من المصادر أهمها : تقارير المنتدى الإقتصادي العالمي (دافوس) عن تنافسية قطاع السياحة على المستوى العالمي ، و تقارير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية والصادرة عن المنظمة العربية للسياحة ، بالإضافة إلى الإعتد على التقارير والمؤشرات الصادرة عن وزارة السياحة ، وكذلك التقارير والإحصاءات والمؤشرات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام ، بالإضافة إلى البيانات والإحصاءات المستخرجة من سجلات شركات السياحة موضع الدراسة .

ب- **البيانات الأولية** : تم الإعتد عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الإستقصاء بشكل رئيسي وذلك باستخدام طريقتي المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني ، حيث تم سؤال مفردات مجتمع البحث عن آرائهم حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ، وحول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، بالإضافة إلى التعرف على آرائهم بشأن العلاقة بين المتغيرين ، والأثر المحتمل لأبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة بجمهورية مصر العربية .

٢- تحديد مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في المديرين والعاملين بشركات السياحة فى جمهورية مصر العربية ، وقد تم تطبيق الدراسة على (٥) شركات سياحية هى : شركة مصر للسياحة ، الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث) ، شركة المعمورة للتعوير والتنمية السياحية ، شركة مصر للفنادق ، وشركة مصر للصوت والضوء ، وقد تم اختيار هذه الشركات بإعتبار أنها شركات رائدة فى مجال السياحة ، ولها تاريخ طويل وخبرات عميقة فى سوق السياحة المصرية ، ويبلغ عدد المديرين فى الشركات موضع الدراسة ٩٨ مفردة ، أما عدد العاملين فيبلغ ٥٤٩٧ مفردة ، وقد تم الإعتماد بالنسبة لفئة المديرين على أسلوب الحصر الشامل، أما بالنسبة لفئة العاملين فتم الإعتماد على عينة عشوائية طبقية ، وقد قام الباحث بتحديد حجم عينة العاملين بالإعتماد على جداول تحديد حجم العينة عند مجتمع ٦٠٠٠ مفردة ومعامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% ، فكان حجم العينة ٣٦١ مفردة .

وفى ضوء ما سبق يمكن للباحث توزيع مفردات عينة العاملين بالشركات موضع الدراسة كما هو موضح من الجدول رقم (١١) على النحو التالى :

جدول رقم (١١)

توزيع مفردات عينة العاملين بالشركات موضع الدراسة

بيان	عدد مفردات العاملين	النسبة المئوية	توزيع عينة العاملين على الشركات
(١) شركة مصر للسياحة .	٢٢٨٩	٤١,٦٤%	١٥٠
(٢) الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق .	١٥٠٣	٢٧,٣٤%	٩٩
(٣) شركة المعمورة للتعوير والتنمية السياحية.	١١٥٨	٢١,٠٧%	٧٦
(٤) شركة مصر للفنادق .	٩٣	١,٦٩%	٦

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

٣٠	٨,٢٦%	٤٥٤	(٥) شركة مصر للصوت والضوء .
٣٦١	١٠٠%	٥٤٩٧	الإجمالى

المصدر : من إعداد الباحث .

وفى إطار تحديد مجتمع وعينة البحث ، يمكن تحديد عدد ونسبة الإستجابات الصحيحة لفنتى مجتمع البحث كما هو موضح من الجدول رقم (١٢) على النحو التالى :

جدول رقم (١٢)

عدد ونسبة الإستجابات الصحيحة لفنتى مجتمع البحث

بيان	العدد الموزع للإستقصاء	عدد الإستجابات الصحيحة	نسبة الإستجابات الصحيحة
فئة المديرين	٩٨	٦٨	٦٩,٣٩%
فئة العاملين	٣٦١	٢٧٤	٧٥,٩٠%

المصدر : من إعداد الباحث .

٣- طرق وأساليب جمع البيانات :

قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة إستقصاء لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة ، وتم توجيه هذه القائمة للمديرين والعاملين فى شركات السياحة المصرية ، وقد تم اختبار قائمة الإستقصاء قبل تعميمها للتأكد من شمولها لجميع المتغيرات الرئيسية والفرعية موضع الدراسة ، وللتأكد من عدم تحيز عبارات الإستقصاء وأنها مصممة لتعكس الواقع الفعلى فى شركات السياحة فى مصر ، كما أنه قد تم تجربة الاستقصاء على عينة ميسرة حجمها ٣٥ مفردة من المديرين والعاملين فى ثلاث شركات هى : شركة مصر للسياحة ، والشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث) ، وشركة المعمورة للتعمير والتنمية السياحية ، وقد أسفرت نتائج اختبار وتجريب الإستقصاء عن إجراء بعد التعديلات الجوهرية وذلك

بإضافة متغيرات جديدة للقائمة وحذف متغيرات أخرى كانت خارج سياق الدراسة ، مع إجراء بعض التعديلات فى صياغة بعض العبارات لى تكون أكثر وضوحاً ودلالة ، كما أنه قد تم إجراء بعض التعديلات الشكلية فى القائمة من خلال تغيير ترتيب بعض المتغيرات والبنود داخل القائمة بحيث تتفق مع التسلسل المنهجي لأبعاد إدارة المواهب .

٤- أساليب التحليل الإحصائي :

قام الباحث بالإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) فى تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة الفروض ، وقد استخدم الباحث اختبار مان ويتنى لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئتى مجتمع البحث حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ، وحول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، كما تم الإعتماد على معامل ارتباط سبيرمان لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة ، وبالإضافة لذلك استخدم الباحث تحليل الإنحدار المتعدد للتعرف على درجة تأثير أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

سابعاً : حدود البحث :

تم إجراء البحث فى إطار الحدود المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية التالية :

١- تم إجراء البحث بالتطبيق الميدانى على (٥) شركات تعمل فى مجال السياحة المصرية من أصل (٩) شركات تتبع الشركة القابضة للسياحة والفنادق فى جمهورية مصر العربية ، وقد قام الباحث باختيار الشركات السياحية الرائدة ذات الخبرة والتاريخ الطويل فى سوق السياحة كمجال للدراسة والتطبيق ، ويأتى على رأس هذه الشركات شركة مصر للسياحة والتي تعتبر واحدة من الشركات الرائدة فى مجال السياحة والسفر فى مصر، وتأسست هذه الشركة عام ١٩٣٤ وتمتلك ٣٩ فرع ، يقع ٣٠ منها فى جمهورية مصر العربية ، و٩ فروع أخرى خارج الدولة ، كما تدخل الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث) ضمن الدراسة والتي تأسست عام ١٩٧٦ ، وتعتبر هذه

الشركة واحدة من الشركات الرائدة فى مجال الأعمال الفندقية والسياحية ، كما أن للشركة العديد من الفنادق التى تتبع الإدارة الأجنبية مثل الماريوت و هيلان و سوفيتال ، وبالإضافة لما سبق شملت الدراسة ثلاث شركات أخرى هى شركة المعمورة للتعمير والتنمية السياحية ، وشركة مصر للفنادق ، وشركة مصر للصوت والضوء (تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام فى مصر عن شركات السياحة والفنادق ، ٢٠١٩) .

٢- سوف تقتصر عملية جمع وتحليل البيانات الثانوية المتعلقة بقطاع السياحة المصرى ومكانته بالنسبة للسياحة العربية والعالمية على الفترة من عام ٢٠١٠ إلى ديسمبر عام ٢٠١٩ ، حيث أن آخر تقارير سنوية صدرت عن مؤشرات تقييم أداء قطاع السياحة المصرية وتنافسية السياحة عربياً وعالمياً كانت فى نهاية عام ٢٠١٩ .

٣- سوف يركز الباحث فى دراسته عند التعرض لإدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على مواهب العاملين فى المستوى التنفيذى والفنى فقط ، ودون التعرض لأساليب إدارة المواهب البشرية فى المستويات الإدارية والإشرافية.

٤- عند تناول العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية سوف يركز الباحث على تحليل العلاقة فى إتجاه واحد بإعتبار أن إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث تمثل المتغير المستقل الرئيسى للدراسة ، أما بالنسبة لمعايير بناء منظمات الأعمال الذكية فإنها تمثل المتغير التابع الرئيسى .

ثامناً : الدراسة الميدانية :

سوف يقوم الباحث فى هذا الجزء من الدراسة بإجراء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية لمفردات عينة مجتمع البحث فى شركات السياحة المصرية ، ويمكن للباحث إثبات مدى صحة فروض البحث والتوصل لنتائج الدراسة الميدانية من خلال القيام بالإجراءات التالية :

(١) قام الباحث بإستخدام إختبار مان ويتنى لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئتى مجتمع البحث حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث فى شركات السياحة موضع الدراسة وذلك لإختبار مدى صحة الفرض الأول للبحث ، والذي ينص على : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئتى مجتمع البحث حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث فى شركات السياحة المصرية .

ويمكن توضيح معنوية الفروق والاختلافات بين آراء فئتى مجتمع البحث حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث فى شركات السياحة المصرية وفقاً لنتائج إختبار مان ويتنى كما هو مبين من الجدول رقم (١٣) علي النحو التالي :

جدول رقم (١٣)

معنوية الفروق بين آراء فئتى مجتمع البحث فى شركات السياحة المصرية
حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وفقاً لنتائج إختبار مان ويتنى

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	Z المحسوبة من مان ويتنى	متوسط ترتيب العينة		فئتى مجتمع البحث الأبعاد
			العاملون	المديرون	
معنوى	٠,٠٨٤	٣,٥٣٧	٢,١١٤	٣,٢٦٢	الإعتماد على الوصف الوظيفي الدقيق كمرجعية أساسية لجذب واختيار المواهب البشرية .
معنوى	٠,٠٩٦	٣,٠٤٩	٢,١٠٦	٣,٥٤٣	إستقطاب المواهب البشرية الأكثر ملائمة لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية .
معنوى	٠,٠٨٥	٣,٠٣٨	٢,٢١٥	٣,٤٢٢	جذب المواهب البشرية القادرة على التكيف مع ثقافة الشركة .

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

صياغة شروط خاصة لإختيار المواهب البشرية تختلف عن شروط العمالة العادية .	٣,٢٤١	٣,١٣٢	١,٧٥٢	٠,١٥٨	غير معنوى
تحقيق التوازن فى اختيار المواهب البشرية للحصول على جميع السمات الوظيفية المطلوبة	٣,٦٤٥	٢,٣٢٦	٣,١٤٧	٠,٠٨٨	معنوى
إعداد خطط التعليم والتعلم المستمر للمواهب.	٣,٢٥٤	٢,١٧٢	٣,٥٧٣	٠,٠٨١	معنوي
الجمع بين البرامج الرسمية وغير الرسمية لتطوير المواهب.	٣,٠١٤	٢,١٠٩	٣,٤٢٥	٠,٠٧٩	معنوي
سد الفجوات المعرفية للمواهب البشرية على المستويات الفنية والتكنولوجية .	٣,٢٣٢	٢,٢١٧	٣,١٠٥	٠,٠٧٨	معنوي
تركيز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والدمج فى قيم المنظمة .	٣,٥٣٣	٣,٤٨٧	١,٦٨٢	٠,١٦٤	غير معنوى
التركيز على تطوير الأداء الحالى والمستقبلى للمواهب البشرية ، مع الإعتماد على الموهوبين فى تدريب الكوادر الأخرى .	٣,٤٢١	٣,٣٦٤	١,٥٧١	٠,١٧٦	غير معنوي

المصدر : من إعداد الباحث .

تابع جدول رقم (١٣)

معنوية الفروق بين آراء فنتى مجتمع البحث فى شركات السياحة المصرية
حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وفقاً لنتائج اختبار مان ويتنى

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	Z المحسوبة من مان ويتنى	متوسط ترتيب العينة		فنتى مجتمع البحث الأبعاد
			العاملون	المديرون	
معنوى	٠,٠٧٣	٤,٤٢١	٢,١٠٦	٣,٥٢٧	تقديم مبادرات قيادية لمساعدة المواهب الجديدة على تحقيق أفضل أداء بصورة عاجلة .
معنوي	٠,٠٧٦	٣,٩٤٥	٢,٢٢٨	٣,٧٩١	دمج المواهب الجديدة بالمنظمة ، و إتاحة الفرص أمامهم للإبداع والإبتكار بشكل أسرع .
غير معنوي	٠,١٩٨	١,٧٢٩	٣,٠١٤	٣,١١٥	تحقيق الإمتثال من خلال توعية المواهب الجديدة بالقوانين واللوائح والسياسات الحالية .
غير معنوى	٠,١٨٤	١,٨٢٠	٣,٠١٧	٣,٠٢٣	إرشاد المواهب الجديدة بالقواعد التنظيمية السائدة فى الشركة .
معنوي	٠,٠٩٣	٣,٨٣٦	٢,٢١٥	٣,٤١٦	تعريف المواهب الجديدة بشبكة المعلومات والعلاقات الحيوية ذات الصلة بأنشطة الشركة .
معنوى	٠,٠٧٤	٣,٦٢٤	٢,٠١٣	٣,٠١٥	إستراتيجية الإستبقاء المعتمدة على تحفيز العاطفة لدى المواهب البشرية .
غير معنوى	٠,١٨٩	١,٨٤٧	٣,٠٢٣	٣,١١٩	إستراتيجية الإحتفاظ المبنية على تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والإحترام .

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

معنوى	٠,٠٨٥	٣,٧٧٤	٢,١٥٢	٣,٢٨١	إستراتيجية الاستبقاء المبنية على إجراءات تقييم أداء المواهب البشرية .
معنوى	٠,٠٧٤	٣,٤٧٨	٢,١٧٢	٣,٣٨٧	إستراتيجية تقديم المزيج التعويضى المناسب للمواهب البشرية .
معنوى	٠,٠٩٧	٣,٥٤٩	٢,١١٤	٣,٤٨٨	إستراتيجية الإحتفاظ القائمة على رضا المواهب البشرية .
معنوي	٠,٠٦٧	٣,٣٢٦	٢,١٩٧	٣,٦٥٦	التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي يمكن الإعتماد عليها فى التوظيف
معنوي	٠,٠٩٠	٣,٨٦١	٢,١٥٦	٣,٤٩٦	تصنيف هيكل المواهب المتاح والإعتماد عليه كمصدر أساسى لشغل المواقع القيادية .
معنوي	٠,٠٨٨	٣,٤٧٢	٢,٠٥٨	٣,٤٣٩	التنبؤ بالإحتياجات التنظيمية من المواهب البشرية عالية الكفاءة في المستقبل .
معنوى	٠,٠٨٦	٣,٤٦٢	٢,٦٢٧	٣,٢٦٤	بناء نموذج للجدارات القيادية لضمان فاعلية التخطيط للإحلال الوظيفي في المواقع القيادية .
معنوي	٠,٠٩٤	٣,٢٩١	٢,٣٣١	٣,٨٧٧	توفير البدائل الجاهزة لبناء مسار وظيفي محدد لشغل الوظائف الشاغرة ، مع الإحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي و تحديثه بصفة مستمرة .

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول رقم (١٣) يستخلص الباحث ما يلي :

١- توجد فروق معنوية بين آراء فئتي مجتمع البحث حول جميع أبعاد إستقطاب واختيار المواهب البشرية في شركات السياحة موضع الدراسة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ . باستثناء البعد الخاص بصياغة شروط خاصة لإختيار المواهب البشرية تختلف عن شروط العمالة العادية ، حيث كان هناك إتفاق بين آراء المديرين والعاملين في شركات السياحة حول هذا البعد .

٢- بالنسبة لتطوير المواهب البشرية توجد فروق معنوية بين آراء فئتي مجتمع البحث حول ثلاث أبعاد هى إعداد خطط التعليم والتعلم المستمر للمواهب ، والجمع بين البرامج الرسمية وغير الرسمية لتطوير المواهب ، و سد الفجوات المعرفية للمواهب البشرية على المستويات الفنية والتكنولوجية ، وقد كانت هناك فروق غير معنوية بين آراء المديرين والعاملين حول البعد الخاص بتركيز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والدمج فى قيم المنظمة ، وكذلك البعد الخاص بالتركيز على تطوير الأداء الحالى والمستقبلى للمواهب البشرية ، مع الإعتماد على الموهوبين فى تدريب الكوادر الأخرى .

٣- تتفق آراء فئتي مجتمع البحث حول البعد الخاص بتحقيق الإمتثال من خلال توعية المواهب الجديدة بالقوانين واللوائح والسياسات الحالية ، وكذلك البعد الخاص بإرشاد المواهب الجديدة بالقواعد التنظيمية السائدة فى الشركة ، حيث كانت الفروق بين آراء المديرين والعاملين حول هذين البعدين غير جوهريه ، وقد كانت هناك فروق معنوية بين آراء فئتي مجتمع البحث حول ثلاث أبعاد لتوطين المواهب البشرية تشمل تقديم مبادرات قيادية لمساعدة المواهب الجديدة على تحقيق أفضل أداء بصورة عاجلة ، و دمج المواهب الجديدة بالمنظمة واتاحة الفرص أمامهم للإبداع والإبتكار بشكل أسرع ، وتعريف المواهب الجديدة بشبكة المعلومات والعلاقات الحيوية ذات الصلة بأنشطة الشركة .

٤ - كانت هناك فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين فى شركات السياحة المصرية حول أربعة استراتيجيات لاستبقاء المواهب البشرية وهى : إستراتيجية الإستبقاء المعتمدة على تحفيز العاطفة لدى المواهب البشرية ، إستراتيجية الإستبقاء المبنية على إجراءات تقييم أداء المواهب البشرية ، إستراتيجية تقديم المزيج التعويضى المناسب للمواهب البشرية ، و إستراتيجية الإحتفاظ القائمة على رضا المواهب البشرية ، وقد اتفقت آراء المديرين والعاملين حول إستراتيجية الإحتفاظ المبنية على تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والإحترام ، حيث كانت الفروق بين آراء فئتى مجتمع البحث حول تطبيق هذه الإستراتيجية فروق غير معنوية .

٥ - يوجد اختلاف معنوى بين آراء فئتى مجتمع البحث حول جميع أبعاد التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفي ، الأمر الذى يعكس وجود قصور فى تطبيق هذا المتغير عند إدارة المواهب البشرية بشركات السياحة موضع الدراسة .

وفى ضوء التحليل السابق يمكن القول بإثبات صحة الفرض الأول للبحث بشكل جزئى والذى ينص على : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئتى مجتمع البحث حول أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث فى شركات السياحة المصرية .

(٢) قام الباحث بإستخدام إختبار مان ويتنى لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئتى مجتمع البحث حول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية **وذلك لإختبار مدى صحة الفرض الثانى للبحث ، والذى ينص على :** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئتى مجتمع البحث حول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

ويمكن توضيح معنوية الفروق والاختلافات بين آراء فئتى مجتمع البحث حول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية وفقاً لنتائج إختبار مان ويتنى كما هو مبين من الجدول رقم (١٤) على النحو التالى :

جدول رقم (١٤)

معنوية الفروق بين آراء فئتي مجتمع البحث في شركات السياحة المصرية
حول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية وفقاً لنتائج اختبار مان ويتنى

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	Z المحسوبة من مان ويتنى	متوسط ترتيب العينة		فئتي مجتمع البحث الأبعاد
			العاملون	المديرون	
معنوى	٠,٠٧٧	٣,٦٨١	٢,٢٣١	٣,٥٤٩	التحليل البنئى الذكى للمتغيرات الداخلية والخارجية .
معنوى	٠,٠٨٢	٣,١٣٤	٢,٧٢٥	٣,٦١٦	مشاركة المبتكرين في إعداد الخطط الإستراتيجية للشركة .
معنوى	٠,٠٩٧	٣,٩٧٣	٢,١٩٨	٣,٣٨٦	إعداد الخطط الإستراتيجية اللازمة لكسب ثقة القطاع السياحى فى الأجل الطويل .
غير معنوى	٠,١٦٧	١,٨٤٦	٣,١٠٢	٣,١٣٤	إعداد التنبؤات الإستراتيجية للقطاع السياحى بناء على قاعدة بيانات سياحية واسعة .
معنوى	٠,٠٨١	٣,٥٢١	٢,١٥٧	٣,٢١٥	إمكانية تغيير التوجه الإستراتيجى فى ضوء التغيرات الديناميكية للبيئة السياحية .
معنوي	٠,٠٧٥	٣,٦٤٢	٢,٠٥٣	٣,٣٤٣	جمع المعلومات الذكية عن القطاع السياحى واستخدامها بشكل استباقي فى إحداث التغيير .
معنوي	٠,٠٨٩	٣,٣٦٢	٢,١١٦	٣,٤٣٥	تنمية قدرات العاملين فى شركات السياحة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات التغيير .

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

التحول من أسلوب رد الفعل إلى المبادرة فى إحداث التغيير.	٣,١٤١	٢,٠٧٢	٣,٢٣٧	٠,٠٨٤	معنوي
إدخال تقنيات حديثة للإستشعار ودعم برامج التغيير .	٣,٣١٨	٢,٠٠٢	٣,٧٦٤	٠,٠٧٦	معنوي
إعادة هندسة الأنشطة والعمليات استجابة للتغيرات فى القطاع السياحى .	٣,٤٨٨	٣,١٩٧	١,٦٨٤	٠,١٨٣	غير معنوي

المصدر : من إعداد الباحث .

تابع جدول رقم (١٤)
معنوية الفروق بين آراء فئتي مجتمع البحث فى شركات السياحة المصرية
حول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	Z المحسوبة من مان ويتني	متوسط ترتيب العينة		فئتي مجتمع البحث الأبعاد
			العاملون	المديرون	
معنوي	٠,٠٨٥	٤,٣٢١	٢,٢٣٧	٣,٤٥٤	تشجيع العاملين على التعلم التنظيمي المستمر .
معنوي	٠,٠٧٦	٣,٥٢٨	٢,٣١٥	٣,٦٢٧	تصميم برامج مستحدثة لنشر ثقافة الابتكار .
معنوي	٠,٠٨٨	٣,١١٤	٢,٠٣٥	٣,٠٠٢	إنشاء حاضنات أعمال داخل القطاع السياحى لتبنى أفكار المبدعين والمبتكرين .
معنوي	٠,٠٨١	٣,٤٣٦	٢,١٦٥	٣,٢٧٨	زيادة حجم الإستثمارات المخصصة لتطوير قدرات الموارد البشرية الإبتكارية .
معنوي	٠,٠٧٩	٣,٢٣٨	٢,٠٢٥	٣,٧٢١	الدمج بين التنمية الذاتية ونقل الخبرات عبر التسلسل الوظيفي داخل شركات السياحة .

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانئ محمد السعيد محبده

معنوي	٠,٠٧٨	٣,٦٦٤	٣,١٥٨	٣,٢٧٧	دعم أنشطة البحوث والتطوير في مجال المعرفة التكنولوجية
غير معنوي	٠,١٨٤	١,٧٦٠	٣,٠٥٦	٣,١٢٦	الربط التكنولوجي الشبكي المتكامل مع أصحاب المنافع للاستفادة من المعرفة التكنولوجية داخلياً وخارجياً
غير معنوي	٠,١٨٣	١,٦٩٨	٣,١١٧	٣,٣٥٤	التوسع في تصميم تطبيقات تكنولوجية ذكاء الأعمال .
معنوي	٠,٠٨٦	٣,٧٦٤	٢,١١٦	٣,٤٢١	الشفافية والإفصاح المعلوماتي في ضوء المحافظة على سرية البيانات السياحية التي تتسم بالخصوصية .
غير معنوي	٠,١٨١	١,٧٦٢	٣,٠٨٧	٣,٢٧٦	توظيف القدرات المعرفية التكنولوجية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشركات السياحة .
غير معنوي	٠,١٨٧	١,٧٧٦	٣,٠١٦	٣,٢٤٣	بناء هياكل تنظيمية مرنة بشركات السياحة لضمان سهولة انسياب الخدمات السياحية .
غير معنوي	٠,١٩١	١,٨٢١	٣,٠٢٤	٣,١٢٥	إعداد قواعد وإجراءات محددة بشركات السياحة وبشكل يبرز أولويات العمل .
غير معنوي	٠,١٦٨	١,٧٤٩	٣,٣٨٢	٣,٥٣٧	الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل ، مع التحديد الدقيق لمهام فرق العمل بشركات السياحة .
غير معنوي	٠,١٨٤	١,٨٢٧	٣,١٦٧	٣,٢٤٩	إدارة العمل بشركات السياحة في ضوء الإعتماد على الأساليب الكمية المبنية على الإحصاء والرياضيات وبحوث العمليات .
معنوي	٠,٠٩٣	٣,٨٥٢	٢,٢٧٤	٣,٦٨١	تصميم نظم تقييم الأداء الوظيفي بما يحقق ضمانات العدالة التنظيمية بشركات السياحة .

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول رقم (١٤) يستخلص الباحث ما يلى :

١- إن التوجه الإستراتيجي الذكي لقيادات الشركات السياحية يتضمن خمسة بنود أساسية ، ويشير الجدول السابق إلى وجود فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين فى شركات السياحة المصرية حول التحليل البيئى الذكى للمتغيرات الداخلية والخارجية ، ومشاركة المبتكرين فى إعداد الخطط الإستراتيجية للشركة ، وإعداد الخطط الإستراتيجية اللازمة لكسب ثقة القطاع السياحى فى الأجل الطويل ، وإمكانية تغيير التوجه الإستراتيجي فى ضوء التغيرات الديناميكية للبيئة السياحية ، وقد كانت هناك فروق غير معنوية بين آراء فئتى مجتمع البحث حول بعد وحيد وهو البعد الخاص بإعداد التنبؤات الإستراتيجية للقطاع السياحى بالإعتماد على قاعدة بيانات سياحية واسعة .

٢- بالنسبة لمعيار سرعة الإستجابة للتحويلات فى البيئة السياحية وتبنى ثقافة التغيير كانت الفروق بين آراء فئتى مجتمع البحث معنوية بالنسبة لجميع البنود المتعلقة بهذا المعيار ما عدا البند الخاص بإعادة هندسة الأنشطة والعمليات استجابة للتغيرات فى القطاع السياحى حيث كان هناك اتفاق بين المديرين والعاملين حول تطبيق هذا البند فى الشركات موضع الدراسة ، الأمر الذى يعكس تزايد رغبة الشركات موضع الدراسة فى إحداث التغيير التنظيمى والتخلص من النظم والأساليب التقليدية فى إدارة الأنشطة السياحية .

٣- يوجد اختلاف معنوى بين آراء فئتى مجتمع البحث حول جميع البنود المتعلقة بتنمية رأس المال البشرى فى الشركات موضع الدراسة ، الأمر الذى يعكس وجود قصور فى تنمية وتطوير الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والإبتكارية ، وضرورة الحاجة إلى إعادة النظر فى نظام إدارة المواهب بالشركات موضع الدراسة .

٤- بالنسبة لمعيار نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية بشركات السياحة ، كانت هناك فروق واختلافات غير معنوية فى الآراء حول الربط التكنولوجي

الشبكي المتكامل مع أصحاب المنافع للإستفادة من المعرفة التكنولوجية داخلياً وخارجياً ، و التوسع فى تصميم تطبيقات تكنولوجيا ذكاء الأعمال ، وتوظيف القدرات المعرفية التكنولوجية فى حل المشكلات واتخاذ القرارات بشركات السياحة ، بينما كانت هناك فروق معنوية فى الآراء حول بندين من بنود نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية وهما دعم أنشطة البحوث والتطوير فى مجال المعرفة التكنولوجية ، و الشفافية والإفصاح المعلوماتي فى ضوء المحافظة على سرية البيانات السياحية التى تتسم بالخصوصية .

٥- يعكس الجدول السابق جودة معيار الضبط الذكى القائم على التوافق بشركات السياحة موضع الدراسة ، حيث تتفق آراء فنتى مجتمع البحث حول جميع البنود المتعلقة بهذا المعيار باستثناء البند الخاص بتصميم نظم تقييم الأداء الوظيفي بما يحقق ضمانات العدالة التنظيمية بشركات السياحة ، حيث كانت هناك فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين بشركات السياحة موضع الدراسة حول هذا البند .

وفى ضوء التحليل السابق يمكن القول بإثبات صحة الفرض الثانى للبحث بشكل جزئى والذى ينص على: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فنتى مجتمع البحث حول معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية (٣) إستخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، **وذلك لاختبار مدى صحة الفرض الثالث للبحث ، والذى ينص على:** توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

وفيما يلى يوضح الجدول رقم (١٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية وفقاً لآراء المديرين بشركات السياحة موضع الدراسة كما يتضح على النحو التالى :

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

جدول رقم (١٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث
ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية وفقاً لآراء المديرين

الضبط الذكي القائم على التوافق	نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية	تنمية رأس المال البشرى	سرعة الإستجابة للتحولات	التوجه الإستراتيجي الذكي	معايير بناء المنظمات الذكية
					أبعاد إدارة المواهب البشرية
٠,٨٩٤	٠,٨٧٥	٠,٨١٠	٠,٨١٥	٠,٨١١	إستقطاب واختيار المواهب البشرية.
٠,٨٦٣	٠,٩٣٧	٠,٩٤٢	٠,٩٢٤	٠,٧٩٤	تطوير المواهب البشرية.
٠,٨٠٩	٠,٩١٥	٠,٩٢٨	٠,٨٠٦	٠,٧٦١	توطين المواهب البشرية.
٠,٨١١	٠,٩٢٥	٠,٨٢٣	٠,٨٩٤	٠,٧٧٤	الإستبقاء على المواهب البشرية.
٠,٨٧٦	٠,٨١٢	٠,٨٢٤	٠,٨٠٧	٠,٨١٣	التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفي.

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية وفقاً لآراء المديرين بشركات السياحة ، وقد كان إستقطاب واختيار المواهب البشرية أكثر ارتباطاً بمعيار الضبط الذكي القائم على التوافق بمعامل ارتباط ٠,٨٩٤ ، أما تطوير وتوطين المواهب البشرية فكان كلاهما أكثر ارتباطاً بمعيار تنمية رأس المال البشرى بمعامل ارتباط ٠,٩٤٢ و ٠,٩٢٨ ، على التوالي ، أما بالنسبة للإستبقاء على المواهب البشرية فكان أكثر ارتباطاً بمعيار نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية بمعامل

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

ارتباط ٠,٩٢٥ ، وبالإضافة لما سبق يشير الجدول إلى أن التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفي كان أكثر ارتباطاً بمعيار الضبط الذكي القائم على التوافق بمعامل ارتباط ٠,٨٧٦ ، وقد كانت أعلى درجة ارتباط فى المصفوفة السابقة بين بعد تطوير المواهب البشرية و تنمية رأس المال البشرى بمعامل ارتباط ٠,٩٤٢ ، يليها العلاقة بين بعد تطوير المواهب البشرية ونشر المعرفة التكنولوجية بمعامل ارتباط ٠,٩٣٧ .

ويمكن استعراض مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية وفقاً لآراء العاملين بشركات السياجة موضع الدراسة كما يتضح من الجدول رقم (١٦) على النحو التالى :

جدول رقم (١٦)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث

ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية وفقاً لآراء العاملين

الضبط الذكي القائم على التوافق	نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية	تنمية رأس المال البشرى	سرعة الإستجابة للتحويلات	التوجه الإستراتيجي الذكي	معايير بناء المنظمات الذكية
					أبعاد إدارة المواهب البشرية
٠,٨١٣	٠,٨٥٠	٠,٨٢١	٠,٨٠٩	٠,٧٩٨	إستقطاب واختيار المواهب البشرية.
٠,٨٤٢	٠,٩٠٨	٠,٩٢٦	٠,٨٧٧	٠,٧٨١	تطوير المواهب البشرية .
٠,٨١٤	٠,٩٠٢	٠,٩٠٧	٠,٨١٢	٠,٧٧٠	توظيف المواهب البشرية .
٠,٨٢٩	٠,٩٢٧	٠,٨٦٥	٠,٨٦٨	٠,٧٨٠	الإستبقاء على المواهب البشرية .
٠,٨٣١	٠,٨١١	٠,٨٠٤	٠,٨٤٢	٠,٨١٩	التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفي.

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أنه يوجد اتفاق بين المديرين والعاملين بشركات السياحة موضع الدراسة على وجود علاقة ارتباط طردية قوية دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١، بين أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية، وقد كان إستقطاب واختيار المواهب البشرية أكثر ارتباطاً بمعيار نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية بمعامل ارتباط ٠,٨٥٠، ويتفق المديرين والعاملين على أن تطوير وتوطين المواهب البشرية كانا أكثر ارتباطاً بمعيار تنمية رأس المال البشرى، كما يتفق فنتى مجتمع البحث على أن استبقاء المواهب البشرية كان أكثر ارتباطاً بمعيار نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية، أما التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفي فكان أكثر ارتباطاً بمعيار سرعة الإستجابة للتحويلات البيئية بمعامل ارتباط ٠,٨٤٢، وقد كانت أعلى درجة ارتباط فى المصفوفة السابقة بين بعد الإستبقاء على المواهب البشرية ومعيار نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية، ثم درجة الإرتباط بين بعد تطوير المواهب البشرية ومعيار تنمية رأس المال البشرى بمعامل ارتباط ٠,٩٢٧ و ٠,٩٢٦ على التوالى .

ويستنتج الباحث من تحليل نتائج الجدولين رقمى (١٥) و (١٦) أنه يوجد اتفاق بين فنتى مجتمع البحث على وجود علاقة ارتباط طردية قوية دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ومعايير بناء منظمات الأعمال الذكية، كما أنه يوجد اتفاق بين المديرين والعاملين بشركات السياحة موضع الدراسة على أن تطوير وتوطين المواهب البشرية كانا أكثر ارتباطاً بمعيار تنمية رأس المال البشرى، وأن استبقاء المواهب البشرية كان أكثر ارتباطاً بمعيار نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية .

وفى ضوء التحليل السابق يمكن القول بإثبات صحة الفرض الثالث للبحث والذى ينص على: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

(٤) إستخدم الباحث تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد مدى وجود أثر معنوى لأبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

شركات السياحة المصرية ، وذلك لاختبار مدى صحة الفرض الرابع للبحث ، والذي ينص على : يوجد أثر معنوى موجب لأبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

وسوف يتناول الباحث أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية كما هو موضح من تحليلات الإنحدار المتعدد بالجداول من (١٧) إلى (٢١) على النحو التالى :

جدول رقم (١٧)

تحليل الإنحدار المتعدد لاستقطاب واختيار المواهب البشرية ،
وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٥,٢٣٦	٠,٢٨٧	الإعتماد على الوصف الوظيفي الدقيق كمرجعية أساسية لجذب واختيار المواهب البشرية .
٠,٠٠٠	٦,٣٥٨	٠,٣٧٦	إستقطاب المواهب البشرية الأكثر ملائمة لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية .
٠,٠٠٠	٦,٢٨١	٠,٢٦٨	جذب المواهب البشرية القادرة على التكيف مع ثقافة الشركة
٠,٠٠٠	٥,٥٢٩	٠,٢٦٠	صياغة شروط خاصة لإختيار المواهب البشرية تختلف عن شروط العمالة العادية .
٠,٠٠٠	٦,٤٣٧	٠,٣٧٨	تحقيق التوازن فى اختيار المواهب البشرية للحصول على جميع السمات الوظيفية المطلوبة .

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$	٠,٠٨٣
F	٨٤,٩٦٢
Sig. F	(٠,٠٠٠) دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد أثر معنوى موجب لاستقطاب واختيار المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، حيث كانت قيم Beta موجبة بالنسبة لجميع أبعاد استقطاب واختيار المواهب البشرية ، كما كانت F موجبة ودالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، ويبرز معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) أن أبعاد استقطاب واختيار المواهب البشرية تفسر ٠,٠٨٣ من التحسن فى معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

وفى ضوء تحليل أثر أبعاد استقطاب واختيار المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية يمكن للباحث تناول أثر تطوير المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية كما هو موضح من الجدول رقم (١٨) على النحو التالى :

جدول رقم (١٨)

تحليل الإنحدار المتعدد لتطوير المواهب البشرية
وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٦,٤٥٨	٠,٣٩٤	إعداد خطط التعليم والتعلم المستمر للمواهب البشرية .
٠,٠٠٠	٥,٤٩٦	٠,٣٨٨	الجمع بين البرامج الرسمية وغير الرسمية لتطوير المواهب .
٠,٠٠٠	٥,٩٠٧	٠,٤٥٧	سد الفجوات المعرفية للمواهب البشرية على المستويات الفنية والتكنولوجية .
٠,٠٠٠	٦,٨٧١	٠,٣٨٤	تركيز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والدمج في قيم المنظمة .
٠,٠٠٠	٧,٠٣٤	٠,٣٥٥	التركيز على تطوير الأداء الحالى والمستقبلى للمواهب البشرية ، مع الاعتماد على الموهوبين فى تدريب الكوادر الأخرى فى الشركة .
٠,١١٦			معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$
١٠٤,٧٥٨			F
٠,٠٠٠ (دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١)			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد أثر معنوى موجب لتطوير المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، وأن قيم Beta موجبة بالنسبة لجميع أبعاد تطوير المواهب البشرية ، كما أن قيمة F كانت موجبة ودالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، ويبرز معامل التحديد المعدل الموضح

بالجدول (R^2 Adj.) أن أبعاد تطوير المواهب البشرية تفسر ٠,١١٦ من التحسن فى معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

ويستنتج الباحث من التحليل السابق أن أبعاد تطوير المواهب البشرية كان لها أثر أكبر من أبعاد استقطاب واختيار المواهب البشرية على التحسن فى معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، حيث كان معامل التحديد المعدل (R^2 Adj.) لأبعاد تطوير المواهب البشرية ١١,٦% ، بينما كان المعامل ٨,٣% بالنسبة لأبعاد استقطاب واختيار المواهب البشرية .

وفى ضوء تحليل أثر أبعاد استقطاب واختيار المواهب البشرية ، وكذلك أبعاد تطوير المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية يمكن للباحث تناول أثر أبعاد توطين المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية كما هو موضح من الجدول رقم (١٩) على النحو التالى :

جدول رقم (١٩)

تحليل الإنحدار المتعدد لتوطين المواهب البشرية

وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٦,٤٥٨	٠,٣٩٤	تقديم مبادرات قيادية لمساعدة المواهب الجديدة على تحقيق أفضل أداء بصورة عاجلة .
٠,٠٠٠	٥,٤٩٦	٠,٣٨٨	دمج المواهب الجديدة بالمنظمة ، وإتاحة الفرص أمامهم للإبداع والإبتكار بشكل أسرع .
٠,٠٠٠	٥,٩٠٧	٠,٤٥٧	تحقيق الإمتثال من خلال توعية المواهب الجديدة بالقوانين واللوائح والسياسات الحالية .
٠,٠٠٠	٦,٨٧١	٠,٣٨٤	إرشاد المواهب الجديدة بالقواعد التنظيمية السائدة .

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

٠,٠٠٠	٧,٠٣٤	٠,٣٥٥	تعريف المواهب الجديدة بشبكة المعلومات والعلاقات الحيوية ذات الصلة بأنشطة الشركة .
٠,٠٦٧			معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$
١٠٤,٧٥٨			F
٠,٠١ (دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠)			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد أثر معنوى موجب لتوطين المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، وأن قيم Beta موجبة بالنسبة لجميع أبعاد توطين المواهب البشرية ، كما أن قيمة F كانت موجبة ودالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما يستخلص الباحث أن معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) يشير إلى أن أبعاد توطين المواهب البشرية تفسر ٠,٠٦٧ من التحسن فى معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

ويستنتج الباحث من التحليل السابق أن أبعاد توطين المواهب البشرية كان لها أثر أقل من أبعاد استقطاب واختيار المواهب البشرية ، وأبعاد تطوير المواهب البشرية على التحسن فى معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، حيث كان معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) لأبعاد توطين المواهب البشرية ٦,٧% ، بينما كان المعامل ٨,٣% و ١١,٦% لمتغيرى استقطاب واختيار المواهب البشرية ، و تطوير المواهب البشرية على الترتيب .

وفى ضوء تحليل أثر أبعاد استقطاب واختيار المواهب البشرية ، وكذلك أبعاد تطوير المواهب البشرية ، بالإضافة إلى أبعاد توطين المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، يمكن للباحث تناول أثر استراتيجيات استبقاء المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية كما هو موضح من الجدول رقم (٢٠) على النحو التالى :

جدول رقم (٢٠)

تحليل الإنحدار المتعدد لاستراتيجيات استبقاء المواهب البشرية
وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٥,٢٣٧	٠,٣٦٩	إستراتيجية الإستبقاء المعتمدة على تحفيز العاطفة لدى المواهب البشرية فى شركات السياحة .
٠,٠٠٠	٥,٢٢٩	٠,٣٨١	إستراتيجية الإحتفاظ المبنية على تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والإحترام .
٠,٠٠٠	٥,٧٢٨	٠,٣٨٨	إستراتيجية الإستبقاء المبنية على إجراءات تقييم أداء المواهب البشرية فى شركات السياحة .
٠,٠٠٠	٧,٩٧٥	٠,٤٨٦	إستراتيجية تقديم المزيج التعويضى المناسب للمواهب البشرية فى شركات السياحة .
٠,٠٠٠	٦,١٩٤	٠,٣٩٣	إستراتيجية الإحتفاظ القائمة على رضاء المواهب البشرية .
٠,١٢٣			معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$
١٢٣,٦٢١			F
٠,٠٠٠ (دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١)			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد أثر معنوى موجب لاستبقاء المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، وأن قيم Beta موجبة بالنسبة لجميع أبعاد استبقاء المواهب البشرية ، كما أن قيمة F كانت موجبة ودالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، ويشير معامل التحديد

بالجدول رقم (٢٠) (R^2 Adj.) إلى أن أبعاد استبقاء المواهب البشرية تفسر ١٢٣,٠ من التحسن فى معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

ويستنتج الباحث من التحليل السابق أن أبعاد استبقاء المواهب البشرية كان لها أثر أكبر من الأبعاد السابقة لإدارة المواهب البشرية على التحسن فى معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، حيث كان معامل التحديد المعدل (R^2 Adj.) لأبعاد استبقاء المواهب البشرية ١٢,٣% ، بينما كان المعامل يتراوح بين ٦,٧% و ١١,٦% بالنسبة لأبعاد إدارة المواهب البشرية الأخرى .

وفى ضوء تحليل أثر الأبعاد السابقة لإدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، يمكن للباحث تناول أثر أبعاد التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفى على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية كما هو موضح من الجدول رقم (٢١) على النحو التالى :

جدول رقم (٢١)

تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفى

وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٦,٤٤٩	٠,٣٨٥	التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي يمكن الإعتماد عليها فى التوظيف بالشركة .
٠,٠٠٠	٥,٤٧٦	٠,٣٦٢	تصنيف هيكل المواهب المتاح والإعتماد عليه كمصدر أساسى لشغل المواقع القيادية فى الشركة .
٠,٠٠٠	٥,٥٤٢	٠,٣٤٨	التنبؤ بالإحتياجات التنظيمية من المواهب البشرية عالية الكفاءة فى المستقبل .

تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

٠,٠٠٠	٦,٣٣٧	٠,٣٧٥	بناء نموذج للجدارات القيادية لضمان فاعلية التخطيط للإحلال الوظيفي في المواقع القيادية .
٠,٠٠٠	٧,٢١٨	٠,٣٩٧	توفير البدائل الجاهزة لبناء مسار وظيفي محدد لشغل الوظائف الشاغرة ، مع الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي وتحديثه بصفة مستمرة .
٠,١٢١			معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$
١١٩,٥٤٨			F
٠,٠٠٠ (دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١)			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد أثر معنوى موجب لأبعاد التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفي على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، وأن قيم Beta موجبة بالنسبة لجميع أبعاد استبقاء المواهب البشرية ، كما أن قيمة F كانت موجبة ودالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، ويشير معامل التحديد بالجدول ($Adj. R^2$) إلى أن أبعاد التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفي تفسر ٠,١٢١ من التحسن فى معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

ويستنتج الباحث من التحليلات السابقة أن أبعاد إدارة المواهب البشرية التى كان لها تأثير أكبر على التحسن فى معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية هى استبقاء المواهب البشرية بنسبة تأثير ١٢,٣% ، يليها أبعاد التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفي بنسبة تأثير ١٢,١% ، ثم أبعاد تطوير المواهب البشرية بنسبة تأثير ١١,٦% .

وفى ضوء إثبات وجود أثر معنوى موجب لجميع أبعاد إدارة المواهب البشرية على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، يمكن القول بإثبات صحة الفرض الرابع للبحث ، والذي ينص على : يوجد أثر معنوى موجب لأبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل

الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

فى إطار التحليلات الإحصائية وفى ضوء اختبارمدى صحة الفروض التى قام عليها البحث ، يمكن مناقشة نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالى :

١- إن النتائج التى توصل إليها الباحث من إجراء الدراسة الميدانية التفصيلية والتى أسفرت عن وجود أثر معنوى موجب لأبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية تتفق بشكل كبير مع النتائج المبدئية للدراسة الإستطلاعية والتى أشارت إلى احتمالية وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين موضع الدراسة .

٢- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين فى شركات السياحة حول بعض أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث ، كما اتفقت آراء فئتي مجتمع البحث حول بعض الأبعاد الأخرى ، وهو الأمر الذى أدى إلى إثبات صحة الفرض الأول للدراسة بشكل جزئى .

٣- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن اثبات صحة الفرض الثانى للبحث بشكل جزئى ، وذلك نظراً لعدم إتفاق فئتي مجتمع البحث على جميع الأبعاد المتعلقة بتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

٤- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين جميع أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث و تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية سواء كان ذلك وفقاً لآراء المديرين أو العاملين فى شركات السياحة المصرية ، الأمر الذى أدى إلى إثبات صحة الفرض الثالث بشكل كامل .

٥- أبرزت نتائج الدراسة الميدانية وجود تفاوت فى درجة تأثير أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال

الذكية فى شركات السياحة المصرية ، حيث كانت أبعاد استبقاء المواهب البشرية هى الأكثر تأثيراً على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية بنسبة تأثير وصلت إلى ١٢,٣% ، يليها أبعاد التخطيط للتعاقب والإحلال الوظيفى بنسبة تأثير ١٢,١% ، ثم أبعاد تطوير المواهب البشرية بنسبة تأثير ١١,٦% ، أما أبعاد إدارة المواهب البشرية التى كانت أقل تأثيراً فهى أبعاد توظيف المواهب البشرية ، وأبعاد استقطاب واختيار المواهب البشرية .

٦- يوجد توافق فى النتائج الميدانية التى تم التوصل إليها عند استخدام أساليب إحصائية متباينة ، حيث كان هناك إتساق فى نتائج تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث و تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية عند استخدام أسلوبى تحليل الارتباط وتحليل الإنحدار المتعدد ، حيث أشارت نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، كما أشارت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين المتغيرين .

تاسعاً : النتائج والتوصيات :

فى إطار الدراسة النظرية والنتائج التى أسفر عنها تحليل المؤشرات والإحصاءات الكمية فى مجال التطبيق ، وفى ضوء نتائج الدراسة الميدانية فى شركات السياحة المصرية ، يمكن تحديد النتائج العامة للبحث والتوصيات المقترحة على النحو التالى :

النتائج العامة للبحث :

١- تم إثبات صحة الفرض الأول للبحث بشكل جزئى ، حيث تم إثبات وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فنتى مجتمع البحث حول معظم أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث فى شركات السياحة المصرية ، كما تم إثبات صحة الفرض الثانى للبحث أيضاً بشكل جزئى ، حيث تم إثبات وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فنتى مجتمع البحث حول

أغلب معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية ، أما الفرض الثالث للبحث فقد ثبت صحته بشكل كامل ، حيث تم إثبات وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، كذلك أيضاً تم إثبات صحة الفرض الرابع بشكل كامل ، حيث تم إثبات وجود أثر معنوى موجب لجميع أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية .

٢- يوجد قصور فى إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث فى شركات السياحة المصرية ، حيث أبرزت نتائج الدراسة أن هناك ضعف فى نظم استقطاب واختيار المواهب البشرية وأنه لا يتم استقطاب واختيار المواهب البشرية الأكثر ملاءمة لإحتياجات التوظيف فى الشركات ، كما أنه يوجد قصور فى تطوير وتوطين المواهب البشرية ، بالإضافة إلى اتباع استراتيجيات غير مناسبة لاستبقاء المواهب البشرية ، وعدم وجود خطط محددة ومسار واضح للتعاقب والإحلال الوظيفي .

٣- توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركات السياحة المصرية لا يتوافر فيها معظم معايير منظمات الأعمال الذكية ، حيث أنه يوجد قصور فى التوجه الإستراتيجي الذكي لقيادات الشركات السياحية ، كما أنه لا تتوافر سرعة الإستجابة للتحويلات فى البيئة السياحية ، وعدم تنمية رأس المال البشرى بالأساليب المتطورة التى تواكب التحديات السياحية المعاصرة ، بالإضافة إلى وجود خلل فى نشر وتطوير المعرفة التكنولوجية نظراً لعدم دعم أنشطة البحوث والتطوير فى مجال المعرفة التكنولوجية.

٤- أبرزت نتائج الدراسة أن قطاع السياحة المصرية يحتل ترتيب متأخر على المستويين العربى والدولى وذلك وفقاً لتقارير المنتدى الإقتصادى العالمى (دافوس) عن تنافسية قطاع السياحة على المستوى الدولى ، وتقارير تنافسية

السياحة والسفر للدول العربية والتي إستندت فى تقييم الأداء السياحى على أربعة مؤشرات شملت مؤشرات البيئة التمكينية ، والمؤشرات المرتبطة بسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة ، ومؤشرات البنية التحتية ، ومؤشرات الموارد الطبيعية والثقافية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن قطاع السياحة المصرية يحتل الترتيب رقم ٧ عربياً ، ورقم ٧٤ عالمياً .

٥- يواجه قطاع السياحة المصرية العديد من التحديات ونقاط الضعف التى تحد من كفاءته وقدرته على إيجاد مكانة متميزة فى سوق السياحة العالمية ، حيث يعانى القطاع من انخفاض جودة بيئة العمل السياحية ، و القصور فى كفاءة الموارد البشرية ، وإنخفاض كفاءة وجاهزية نظم تكنولوجيا المعلومات ، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية للنقل و الخدمات السياحية.

٦- ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أنه يوجد قصور فيما يتعلق بالإنفتاح الدولى لقطاع السياحة المصرية ، الأمر الذى ينعكس بشكل سلبى على نمو القطاع السياحى المصرى وعلى تواجده على المستوى الدولى .

٧- يوجد تراجع حاد فى حجم الإستثمارات بالشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق فى مصر ، كما يوجد انخفاض متزايد فى حجم العمالة بهذه الشركات ، الأمر الذى يعكس التوجه السلبى للشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق والقائم على التوسع فى تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم .

٨- من أهم النتائج الإيجابية التى أسفرت عنها الدراسة أنه يوجد تصاعد فى حصيللة الإيرادات السياحية المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠١٩ ، الأمر الذى يعكس الدور البارز لوزارة السياحة فى تنمية القطاع السياحى ، وفاعلية برنامج الإصلاح الهيكلى لقطاع السياحة فى جمهورية مصر العربية .

التوصيات :

فى ضوء النتائج العامة للدراسة ، يمكن للباحث عرض توصياته على النحو التالى :

١- يوصى الباحث أعضاء الإدارة العليا ومديرى إدارات الموارد البشرية فى شركات السياحة المصرية بضرورة الإعتداع على الوصف الوظيفى الدقيق كمرجعية أساسية لجذب واختيار المواهب البشرية ، وصياغة شروط خاصة لإختيار المواهب البشرية ، كما يوصى الباحث بضرورة تقديم مبادرات قيادية لمساعدة المواهب الجديدة على الإندماج التنظيمى حتى تستطيع تحقيق أفضل أداء بشكل أسرع ، مع الإعتداع على الموهوبين فى تدريب الكوادر الأخرى ، كما يؤكد الباحث على ضرورة إعداد وتنفيذ استراتيجيات متكاملة لاستبقاء المواهب البشرية ، بحيث ترتكز هذه الإستراتيجيات على تقديم مزيج تعويضى محفز يتضمن مستويات عالية من الأجور والحوافز والمكافآت والعلاوات التى تتناسب مع القدرات والمهارات العالية للمواهب البشرية للجيل الثالث ، مع عدم تجاهل استراتيجيات الإستبقاء لجانبى تحفيز العاطفة ، ومنح الثقة والاحترام للمواهب .

٢- يوصى الباحث أعضاء الإدارة العليا ومديرى العموم فى شركات السياحة المصرية بضرورة مشاركة المبتكرين فى إعداد الخطط السياحية الإستراتيجية للشركات ، و إعداد التنبؤات الإستراتيجية للقطاع السياحى بناء على قاعدة بيانات علمية سياحية واسعة ، مع التوصية بإمكانية تغيير التوجهات الإستراتيجية للشركات إذا تطلبت التغيرات الديناميكية للبيئة السياحية ذلك ، كما يوصى الباحث بضرورة إدخال تقنيات حديثة للإستشعار السياحى لدعم برامج التغيير القائمة على إعادة الهندسة .

٣- يوصى الباحث وزير السياحة ورؤساء القطاعات السياحية فى مصر بضرورة أخذ المبادرة نحو إنشاء حاضنات أعمال سياحية تقوم بتبنى أفكار المبدعين والمبتكرين المصريين العاملين فى مجال السياحة ، مع زيادة حجم الإستثمارات

المخصصة لتطوير قدرات المواهب البشرية السياحية ، وبالإضافة لذلك يوصى الباحث الإدارة العليا فى شركات السياحة بدعم أنشطة البحوث والتطوير فى مجال المعرفة التكنولوجية ، كما يوصى الباحث مديرى نظم المعلومات وقواعد البيانات بضرورة الربط التكنولوجى الشبكى المتكامل مع أصحاب المنافع للإستفادة من المعرفة التكنولوجية لكافة الأطراف السياحية ، مع ضرورة التوسع فى تصميم تطبيقات تكنولوجيا ذكاء الأعمال .

٤- ضرورة التنسيق بين الإدارات القانونية المسؤولة عن اللوائح والتشريعات بوزارتى السياحة والإستثمار لإقتراح إصدار قوانين وتشريعات جديدة للمنظمات السياحية تتوافق مع الإتجاهات الحديثة للإستثمار على المستوى الدولى والتي تركز على التداخل الإستثمارى بين القطاعات الإقتصادية ، وعدم النظر للقطاع السياحى بمعزل عن القطاعات الصناعية والخدمية الأخرى بالدولة .

٥- يوصى الباحث بضرورة التوسع فى إنشاء وكالات محلية لجذب السياح الأجانب ، بالإضافة إلى زيادة قاعدة الوكالات الدولية المتخصصة التى يتم الإعتماد عليها فى جذب السائحين وتنمية الحصة التسويقية لقطاع السياحة المصرية ، وذلك فى ضوء عقد إتفاقيات دولية مباشرة بين وزارة السياحة المصرية وهذه الوكالات والتي تمتلك رؤية شاملة عن سوق السياحة العالمية.

٦- ضرورة إنشاء مشروعات مكملة للنشاط السياحى وبدعم مالى وإدارى وفنى من جانب الحكومة المصرية وبما لا يفقد هذه المشروعات استقلاليتها ، وبحيث تقوم هذه المشروعات بتوفير قواعد بيانات سياحية متقدمة ، وإعداد دراسات الجدوى المتخصصة للمنظمات السياحية الجديدة و القائمة ، مع ضرورة التوسع فى إنشاء معاهد التعليم والتدريب السياحى المعتمدة على الخبرات المحلية والأجنبية ، وذلك لتخريج موارد بشرية مؤهلة وفقاً للمعايير الدولية .

٧- بناء هيكل تمويل مشترك يجمع بين التمويل الحكومى واستثمارات القطاع الخاص وذلك لإعادة هيكلة البنية التحتية للنقل الجوى والأرضى والبحرى للقطاع السياحى فى مصر ، مع ضرورة إجراء إعادة هيكلة للبنية التحتية للخدمات السياحية بإعتبارها من أهم العوامل المحددة للصورة الذهنية عن القطاع السياحى المصرى .

٨- وفى ختام توصيات الدراسة يوصى الباحث بضرورة التخلص من الإنغلاق الدولى لقطاع السياحة المصرية ، وذلك بزيادة الإنفتاح على العالم الخارجى من خلال إعادة صياغة وتطوير العلاقات مع المؤسسات الدولية ، كما يوصى الباحث بضرورة إدارة قضية تخفيض الحجم فى الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق من خلال إعادة هيكلة إدارات الإستثمار فى الشركات التابعة لقطاع السياحة وذلك بالتنسيق بين وزارتى السياحة والإستثمار فى إطار برنامج الإصلاح الهيكلى لتطوير قطاع السياحة الصادر عن وزارة السياحة المصرية .

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية :

- ١- تقرير وزارة السياحة المصرية (سبتمبر – ٢٠١٩) ، برنامج الإصلاح الهيكلى لتطوير قطاع السياحة فى جمهورية مصر العربية .
- ٢- تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية ، (٢٠١٨) ، المنظمة العربية للسياحة .
- ٣- تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ، (ديسمبر ، ٢٠١٩) ، مؤشرات الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق .
- ٤- تقرير مؤشر الابتكار العالمى ، (٢٠١٩) ، المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) .
- ٥- تقرير صندوق النقد الدولى (أبريل – ٢٠٢٠) ، آفاق الإقتصاد العالمى : الإغلاق العام الكبير .
- ٦- تقرير التنمية البشرية ، (٢٠١٩) ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائى .
- ٧- تقرير الإستثمار العالمى ، (٢٠١٣) ، سلاسل القيمة العالمية : الإستثمار والتجارة من أجل التنمية ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) ، الأمم المتحدة ، نيويورك وجنيف .
- ٨- تقرير السياحة المصرية ، (ديسمبر – ٢٠١٩) ، مركز العاصمة للأبحاث والدراسات الإقتصادية .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Ambrosius. J, (2018) , Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: evidence from Brazilian MNCs, Thunderbird International Business Review, Vol. 60 ,No. 1, pp. 53-67.
- 2- Anand. P, (2011) , Talent development and strategy at telecom major Bharti Airtel , Strategic HR Review, Vol. 10 , No. 6, pp. 25-30.

- 3- Al Ariss. A , Cascio. W.F, Paauwe. J , (2014) , Talent management: current theories and future research directions , Journal of World Business, Vol. 49 , No. 2, pp. 173-179.
- 4- Ali Chitsaz-Isfahani , HamidReza Boustani , (2014) , Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust , International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences , Vol. 3, No. 5 , pp.114-128.
- 5- Banisi. P, Ostadali. N , (2014) , The effect of Organizational Intelligence and Organizational Learning on Performance of staff in Ministry of Petroleum, International Journal of Education and Applied Sciences, Vol .1 No.2, pp.113-120.
- 6- Beechler. S , Woodward. I.C, (2009), The global war for talent , Journal of International Management, Vol. 15 , No. 3, pp. 273-285.
- 7- Bhatnagar. J, (2007) , Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention”, Employee Relations, Vol. 29 No. 6, pp. 640-663.
- 8- Bixler. C , (2005) , Developing a Foundation for a Successful Knowledge Management System. In Stankosky M. (ed.), Creating the Discipline of Knowledge Management, Oxford: Elsevier, pp. 51-66.
- 9- Crowley-Henry. M, Al Ariss. A, (2018) , Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research , The International Journal of Human Resource Management, Vol. 29 , No. 13, pp. 2054-2079.
- 10- Cui. W, Khan. S, Tarba.Z, (2017), Strategic talent management in service SMEs of China, Thunderbird International Business Review, Vol. 60 , No. 1, pp. 9-20.

- 11- Collings.D.G, Mellahi. K, (2009), Strategic talent management: a review and research agenda, Human Resource Management Review, Vol. 19, No. 4, pp. 304-313.
- 12- Chan. S , (2006) , Knowledge Management in Smart Organizations. In Mezgar, I.(ed.), Integration of ICT in Smart Organizations, Idea Group Publishing , pp. 101-136.
- 13- Cappelli. P, (2008) , Talent management for the twenty-first century, Harvard Business Review, Vol. 86 , No. 3, pp. 74-81.
- 14- Collings. D.G , Mellahi. K , (2009) , Strategic talent management: a review and research agenda, Human Resource Management Review, Vol. 19, No. 4, pp. 304-313.
- 15- Downs. Y, Swales. S , (2013) , A capability approach to organizational talent management, Human Resource Development International, Vol.16, No. 3, pp. 267-281.
- 16- Dunnagan. K, Maragakis. M, Schneiderjohn. N, Turner. C, Vance. C.M , (2013) , Meeting the global imperative of local leadership talent development in Hong Kong, Singapore, and India, Global Business and Organizational Excellence, Vol. 32, No. 2, pp. 52-60.
- 17- Erastos Filos , Eoin Banahan , (2001) , Towards the smart organization: An emerging organizational paradigm and the contribution of the European RTD programs , Journal of Intelligent Manufacturing Vol. 12 , pp.101-119.
- 18- Eric van Heck , Peter H M Vervest , (2007) , Smart business networks: How the network wins , Communications of the ACM , Vol.6 , pp. 28-37 .

- 19- Ejeilat. D. N. S, (2013) , The Impact of Intelligent Organization and Learning Orientation on Technical Innovation: An Empirical Study on Programming, Designer and Development Companies in Jordan , Unpublished Master Thesis ,Middle East University.
- 20- Ehnert .I , Parsa. S, Roper. I, Wagner. M, Muller-Camen. M, (2016) , Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, No. 1, pp. 88-108.
- 21- Fang.Y ,Zhu. D, Zheng. Y, (2015), The current status and systematic framework of talent programmes in basic research in China: a system theory perspective, Technology Analysis & Strategic Management,Vol. 27 , No. 6, pp. 722-738.
- 22- Farndale. E, Pai.A, Sparrow. P, Scullion. H ,(2014) , Balancing individual and organizational goals in global talent management: a mutual-benefits perspective, Journal of World Business, Vol. 49, No. 2, pp. 204-414.
- 23- Foray. D, (2014), From smart specialisation to smart specialisation policy, European Journal of Innovation Management , Vol.17, No.4, pp. 492-507.
- 24- Ford. D.G, (2017), Talent management and its relationship to successful veteran transition into the civilian workplace: practical integration strategies for the HRD professional, Advances in Developing Human Resources, Vol. 19 No. 1, pp. 36-53.
- 25- Fang Lee Cooke, Debi S.Saini,JueWang ,(2014) , Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human

- resource practices , Journal of World Business ,Vol.49, Issue 2, pp. 225-235.
- 26- Faria Rabbi , Nouman Ahad, Tahira Kousar and Tanzila Ali , (2015) , Talent management as A Source of Competitive Advantage , Journal of Asian Business Strategy , Vol. 5, Issue 9, pp. 208-214.
- 27- Filos. E, Banahan. E, (2001), Towards the Smart Organization. An Emerging Organizational Paradigm and the Contribution of the European RTD Programs, Journal of Intelligent Manufacturing, Vol.12 , No. 2 ,pp. 101-119.
- 28- Filos. E, (2006) , Smart Organizations in the Digital Age. In Mezgar, I. (ed.),Integration of ICT in Smart Organizations, Idea Group Publishing, pp. 1-39.
- 29- Gotcheva. N, Watts .G, Oedewald . P, (2013) , Developing smart and safe organizations: an evolutionary approach , International Journal of Organizational Analysis,Vol.21, No.1, pp. 83-97.
- 30- Gallardo-Gallardo. E, Thunnissen. M , (2016), Stranding on the shoulders of giants? A critical review of empirical TM research, Employee Relations, Vol. 38, No. 1, pp. 31-56.
- 31- Gallardo-Gallardo. E, Moliner. L.A, Gallo. P, (2017), Mapping collaboration networks in talent management research, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 4, No. 4, pp. 332-358.
- 32- Jonathan P. Doh, Richard R. Smith, Stephen A. Stumpf ,Walter G. Tymon Jr , (2011) ,Pride and professionals: retaining talent in emerging economies , Journal of Business Strategy , VOL. 32, NO. 5 , pp. 35-42 .

- 33- Joseph Amankwah-Amoah , Richard . B , Simeon Ifere , (2017) , A question of top talent? The effects of lateral hiring in two emerging economies , The International Journal of Human Resource Management , Vol. 28, Issue .11, pp. 1527-1546 .
- 34- Jolita Vveinhardt, Raimonda Minkute-Henrickson , (2015) , Transformation of A Learning Organization into A Smart Organization: Expansion of Human Resource by Intellectual Capital , Proceedings of EDULEARN15 Conference , 6th-8th July, Barcelona, Spain , pp.172-181.
- 35- Jooss. S, Burbach. R, Ruël. H,(2019), “Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations, The International Journal of Human Resource Management, pp. 1-32, doi: 10.1080/09585192.2019.1579748.
- 36- Jones. J.T, Whitaker. M,Seet. P. S, Parkin. J, (2012), Talent management in practice in Australia: individualistic or strategic? An exploratory study, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 50 ,No. 4,pp. 399-442.
- 37- Julie Battilana , Silvia Dorado , (2017) , Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations , Academy of management Journal , Vol.53, No.6 , 30 Nov, <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- 38- King. K.A,(2016), The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time, Employee Relations, Vol. 38 ,No. 1, pp. 94-111.
- 39- Kiran Nair, Wayne F, James , Samar Shilbayeh , (2019) , An Analysis of the Role of Motivation in Leadership Styles Utilized by Today’s Leaders in the “SMART” Organizations in the United Arab Emirates ,

- American Journal of Business and Management , Vol. 8, No. 1, pp. 11-17 .
- 40- Kati Järvi , Violetta Khoreva , (2020) , The role of talent management in strategic renewal , Employee Relations: The International Journal ,Vol. 42 , No. 1, pp. 75-89 .
- 41- Kahkha. A. O, Pourghaz. A, Marziyeh. A , (2015) , Examining the Relationship of Organizational Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in an Organization, Journal of Behavioral and Brain Science, Vol.5,pp. 395-404.
<http://dx.doi.org/10.4236/jbbs.2016.65021>
- 42- Kati Järvi , Violetta Khoreva , (2020) , The role of talent management in strategic renewal , Employee Relations: The International Journal ,Vol. 42, No. 1, pp. 75-89 .
- 43- Maria Teresa Beamond , Elaine Farndale , Charmine E. J. Härtel , (2020) , Frames and Actors: Translating Talent Management Strategy to Latin America , Management and Organization Review , Vol. 16, Issue .2 . pp. 405-442 .
- 44- Moran. T, (2009) , The Values That Build a Strong Organization. In Hesselbein, F.,Goldsmith.M, (eds.), The organization of the future 2, San Francisco: Josey-Bass and Leader to Leader Institute, pp. 77-88.
- 45- Marcos Lima , (2020) , Smarter organizations: insights from a smart city hybrid framework , International Entrepreneurship and Management Journal , 14 July , <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00690-x>
- 46- Meyer, K.E , Xin, K.R , (2018) , Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management , The International Journal of Human Resource Management, Vol. 29, No. 11, pp. 1827-1855.

- 47- McDonnell. A, Collings. D.G, Mellahi. K, Schuler, R , (2017) , Talent management: a systematic review and future prospects, European Journal of International Management, Vol. 11, No. 1, pp. 86-128.
- 48- Marina Latukha , Louisa Selivanovskikh , (2016) , Talent Management Practices in IT Companies from Emerging Markets: A Comparative Analysis of Russia, India, and China , Journal of East-West Business, Vol.22, Issue 3 , pp. 168-197 .
- 49- Maria Teresa Beamond , Elaine Farndale ,Charmine E.J.Hartel , (2016) , MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies , Journal of World Business , Vol. 51, Issue 4, pp. 499-510 .
- 50- Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh, Saleh Alshekh Mohammad Al-Kasasbeh, Abeer Hmoud Al-Faouri , (2016) , Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company , International Journal of Business and Management , Volume 11, doi:10.5539/ijbm.v11n8p106
- 51- Pamela, B.-L, Philippe, M. , Bruno, S. (2011) , Effectiveness of talent management strategies, European Journal of International Management, Vol. 5 No. 5, pp. 524-539.
- 52- Peter Stokes , Yipeng Liu , Sarah Leidner , Neil Moore , Caroline Rowland , (2016) , Managing talent across advanced and emerging economies: HR issues and challenges in a Sino-German strategic collaboration , The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, Issue 20 , pp. 2310-2338 .

- 53- Pandita. D, Ray. S, (2018) , Talent management and employee engagement – a meta- analysis of their impact on talent retention, Industrial and Commercial Training, Vol. 50, No. 4, pp. 185-199.
- 54- Peter Vervest, Kenneth Preiss, Eric van Heck, Louis-François Pau , (2004) , The Emergence of Smart Business Networks , Journal of Information Technology ,19:4, pp. 228-233 , <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000024>
- 55- Panda, S , Sahoo, C.K , (2015) , Strategic talent development interventions: an analysis, Industrial and Commercial Training, Vol. 47 No. 1, pp. 15-22.
- 56- Schreuder. R, Noorman. S, (2019), Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions, Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 33 , No. 1, pp. 1-4.
- 57- Sparrow. P.R , Makram. H, (2015), What is the value of talent management? Building value- driven processes within a talent management architecture, Human Resource Management Review, Vol. 25 , No. 3,pp. 249-263.
- 58- Schwaninger. M, (2009), Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management (2nd ed.) ,Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- 59- The Global Competitiveness Report , World Economic Forum , 2018.
- 60- Taher Pazireh, Gholamreza Rahimi, Farhad Nejad Irani, Nader Bohlouli , (2019) , Model Development for Establishment of Smart Organization: Case Study of the Social Security Organization , International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies , Vol .10 , No.4 , pp.559-565.

- 61- TN Krishnan , Hugh Scullion , (2017) , Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises , Human Resource Management Review, Vol. 27, Issue 3, pp. 431-441.
- 62- Urfi Khan , Abid Haleem , (2015) , Improving to Smart Organization: An integrated ISM and fuzzy-MICMAC modelling of barriers , Journal of Manufacturing Technology Management , Vol.26 , Issue 6 , pp . 807-829.
- 63- Vendelø. M. T, (2009) , Improvisation and Learning in Organizations – An Opportunity for Future Empirical Research, Management Learning ,Vol.40, No. 4, pp. 449-456.
- 64- Vaiman. V, Scullion. H , Collings. D, (2012) , Talent management decision making, Management Decision, Vol. 50, No. 5, pp. 925-941.
- 65- Wejdan A. L. Dayel, Yaw A. Debrah, John Mulyata , (2020) ,To Explore the Effect of Talent Management Developments in Saudi Healthcare Sector , Management Studies, , Vol. 8, No. 1, pp. 1-13.
- 66- Yona Sakaja Mangusho , Raphael Kipkoech Murei , Eunice Nelima , (2015) , Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited , International Journal of Humanities and Social Science , Vol. 5, No. 8 , pp.191-199.
- 67- Zara Whysall , Mike Owtram , Simon Brittain , (2019) , The new talent management challenges of Industry , Journal of Management Development , Vol. 38 , Issue 2 , pp.118-129.