

دور مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات الفندقية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد

م. محمد حميد عبدالمجيد اللامي

الجامعة المستنصرية

كلية العلوم السياحية

mohammed.hameed@uomustansiriyah.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.1.19>

تاريخ النشر ٢٠٢٢/٧/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٥/٢٠

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٥/٢

المستخلص

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم مرونة الموارد البشرية وأهميتها وأبعادها، فضلاً عن الاتكاء على مجموعة من أبعاد مرونة الموارد البشرية لبيان دورها في تحسين الأداء الاستراتيجي، لذا تتضح أهمية البحث من أهمية المتغيرات موضوع البحث (دور مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي)، إذ تم تناول تفسير الجانب النظري لمفاهيم مرونة الموارد البشرية وتحسين الأداء الاستراتيجي، فضلاً عن تحليل نتائج البحث الميداني في العينات المبحوثة.

وبناءً على ما تقدم تم اختيار عينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد مجالاً لتطبيق البحث، وقد تم تحديد مجموعة من الفنادق كمجتمع للبحث، أما عينة البحث فهي مجموعة من الموظفين العاملين في الفنادق أعلاه والبالغ عددهم (210) موظفاً من العينات المبحوثة، كما أعتمد البحث للتحقق من دور مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي على الاستبانة الموجه إلى أفراد العينات المبحوثة التي تألفت من (30) فقرة تتعلق بمتغيرات البحث. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ترسيخ دور مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل فنادق الدرجة الممتازة.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، الأداء الاستراتيجي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (١) ٢٠٢٢

الصفحات: ٣٣٩-٣٥٤

The Role of the Human Resources Flexibility in Improving the Strategic Performance of the Hotel Organizations
Exploratory Study of the Opinions of Workers Sample in the First-Class Hotels in Baghdad

Abstract

The Research Aims to Shed Light on the Importance and Dimension of the Concept of the Human Resources Flexibility to Explain their Role in Improving the Strategic Performance. The Importance of Research Lies in Importance of Variables Which is the Topic of this Research (The Role of the Human Resources Flexibility in Improving the Strategic Performance) where the Interpretation of the Theoretical Side of Concepts of Human Resources Flexibility and Improving the Strategic Performance have been Tackled in Addition to Analyze Field Study Results in the Studied Samples.

Based on what is Mentioned Above, It has been Chosen a Sample of the First-Class Hotels in Baghdad City. It has been Selected Set of Hotels Like as a Community of Research. The Sample of Research is a Group of Employers About (210) who Work in the Above-Mentioned Hotels. The study depends, to detect the role of the human resources flexibility in improving the Strategic Role, on the Questionnaire Oriented to the Studied Sample which Consists of (30) Items Related to the Variables of Research. The Study Reaches to Set of Recommendations, One of them is to Reinforce the role of Human Resources Flexibility in Improving the Strategic Performance Inside the First-Class Hotels

Key words: Human Resource Flexibility, Strategic Performance.

المقدمة:

إن موضوع مرونة الموارد البشرية يعد من المواضيع التي حصلت على اهتمام العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية كونه يهدف إلى إمكان المنظمات من تأقلم مع المتطلبات المتنوعة والمتباينة من البيئة الخارجية، وكما يعد أحد وجوه المرونة التنظيمية التي تؤدي إلى قدرة المنظمات للتعامل بشكل ملائم من حيث الوقت المناسب في البيئات الديناميكية التنافسية ولها دور فاعل و متميز في قيادة الميزة التنافسية والارتقاء العالي بالمنظمة، وتعمل على تقليل حجم المنظمات وتكاليف الموظفين، ويمكن القول بأن المنظمة التي تمتلك مرونة عالية على التغيير تكون لها القدرة على تحقيق التوازن بين الموارد والكفاءات التي تعمل لديها، الأمر الذي يساعد المنظمة في البقاء في بيئة أعمالها بعد التغلب على الظروف البيئية، وسعى البحث لتوضيح أهمية مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات الفندقية ولفت انتباه إدارات تلك المنظمات إلى أهمية امتلاك مرونة الموارد البشرية والإسهام في تحقيق الأداء الاستراتيجي، وقد جرى إعداد هذا البحث ضمن أربع محاور تناول المحور الأول (منهجية البحث)، في حين تناول المحور الثاني (الجانب النظري)، والمحور الثالث تناول (الجانب العلمي) والمحور الرابع تناول (الاستنتاجات والتوصيات) التي خرج بها البحث.

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة الدراسة:

ظهرت مشكلة البحث الرئيسية ومفادها (هل هناك دور لمرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للفنادق مجتمع البحث)، وبرزت عدد من التساؤلات الفرعية وفق المشكلة الرئيسية وهي كالآتي:

١. هل أن المنظمات الفندقية عينة البحث تدرك أهمية أبعاد مرونة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الاستراتيجي؟
٢. ما علاقة الارتباط بين مرونة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمنظمات الفندقية؟

ثانياً: أهمية البحث:

أهمية البحث تتجلى من خلال الآتي:

١. إن أهمية البحث تنبع من أهمية المتغيرات المدروسة والعلاقات المنطقية الناتجة ومدى الاستفادة من تلك العلاقات في المنظمات الفندقية عينة البحث؟
٢. إن متغيرات البحث لها أهمية كبرى من خلال تطوير العمل الجماعي للموظفين وتحسين جودة العمل في المنظمات الفندقية؟
٣. يُمكن الإدارة العليا وبالأخص القائمين على إدارة الموارد البشرية ومتخذي القرار في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط مرونة الموارد البشرية بتحقيق الأداء الاستراتيجي؟
٤. إثراء الجانب المعرفي في موضوعات باللغة الأهمية ومنها (مرونة الموارد البشرية) و(الأداء الاستراتيجي) الذي يسعى في التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بينهما نظرياً وعملياً، فضلاً عن طرح أفكار تمتاز بالحدثة والعمق.

ثالثاً: أهداف البحث:

يرمي هذا البحث إلى:

١. بيان الإطار النظري لمفهوم مرونة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي.
٢. تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد مرونة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي.
٣. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي سيكون من خلالها صياغة التوصيات اللازمة.

رابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

١. مرونة الموارد البشرية Human Resources Flexibility: إن مرونة الموارد البشرية هي القدرة الحيوية التي تساند المؤسسات على التأقلم والانسجام مع الظروف البيئية المتغيرة.
٢. الأداء الاستراتيجي Strategic Performance: تبديل الخطط الاستراتيجية إلى حصيلة تساعد وتعاوض المدراء على التلبية الفاعلة والسريعة للتغيرات غير المتوقعة.

الجدول (1) متغيرات البحث

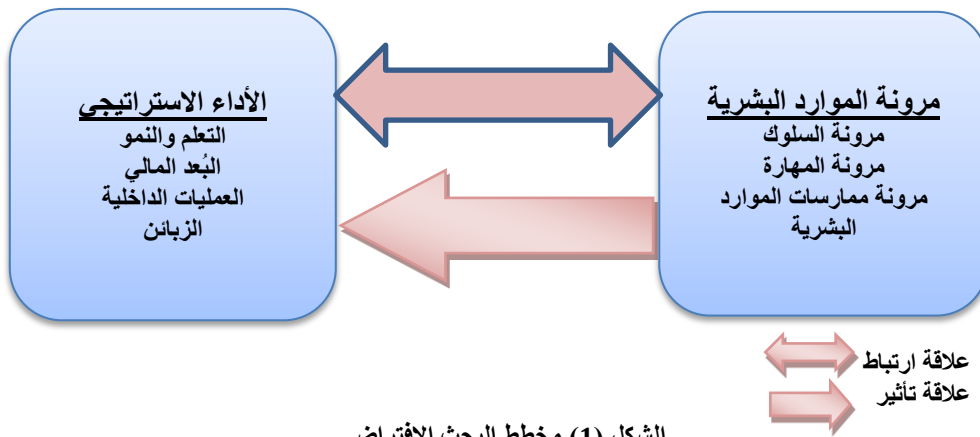
متغيرات البحث	الابعاد	المصدر
مرونة الموارد البشرية Human Resources flexibility (مستقل)	السلوك	استناداً إلى أفكار Bhattacharya, mousumi, (2000)
	المهارة	
	ممارسات الموارد البشرية	
الأداء الاستراتيجي strategic performance (معتمد)	التعلم والنمو	استناداً إلى أفكار (Rastislav & Petra, 2016)
	البعد المالي	
	العمليات الداخلية	
	الزبائن	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً على الأدبيات النظرية.

خامساً: مخطط البحث الافتراضي:

في ضوء مشكلة البحث و تحقيقاً لأهدافها تم إعداد مخطط افتراضي لمتغيرات البحث وأبعاده التي تفسر علاقة الارتباط والتأثير لمرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي، إذ تم تحديده عن طريق الاطلاع على الدراسات النظرية ذات صلة بموضوع البحث، ويتضمن المخطط المتغيرات الآتية:

١. المتغير المستقل (Independent Variable) X ويتضمن أبعاد مرونة الموارد البشرية (المهارة، السلوك، ممارسات الموارد البشرية).
٢. المتغير التابع (Dependent Variable) Y ويتضمن أبعاد الأداء الاستراتيجي (التعلم والنمو، المال، الزبائن، العمليات الداخلية).



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث استناداً للدراسات النظرية.

سادساً: فرضيات البحث:

يتضمن البحث الفرضيات الآتية:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين مرونة الموارد البشرية الأداء الاستراتيجي.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين مرونة الموارد البشرية الأداء الاستراتيجي.

سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية:

١. الحدود الزمانية: وهي مدة البدء بإعداد الجانب النظري للدراسة وكذلك شملت إجراءات الجانب التطبيقي على العينات المبحوث التي تبدأ من (٢٠٢٢/٢/٢٠) ولغاية (٢٠٢٢/٥/٣).
٢. الحدود المكانية: تم اختيار ستة فنادق في العاصمة بغداد (فندق المنصور ميللي، فندق بابل الدولي، فندق بغداد الدولي، فندق الرشيد الدولي، فندق عشتار غراند الدولي وفندق فلسطين الدولي).

ثامناً: أداة البحث:

تم الاعتماد على مقياس (سلم ليكرت الخماسي Five-Point Likret) في قياس فقرات الاستبانة من أجل التأكد من صحتها أو عدم صحتها وعلى النحو الآتي:

١. سلم ليكرت الخماسي Five-Point Likret: ويتألف من خمسة مقاييس وهي (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) تم من خلالها قياس تساؤلات الاستبانة الموجه إلى أفراد العينة المبحوث.
٢. الاستبانة: البحث في جانبه التطبيقي اعتمد على جمع البيانات (الاستبانة)، إذ تألفت من (30) فقرة تمثل مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى أفراد العينة المبحوث لبعض المنظمات الفندقية في العاصمة بغداد، (15) فقرة تم تخصيصها للمتغير الأول (مرونة الموارد البشرية) و(15) فقرة تم تخصيصها للمتغير الثاني (الأداء الاستراتيجي).

تاسعاً: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

البحث اعتمد على عدد من الاستبانات الموجه إلى عينة المبحوث والبالغ عددها (230) استبانة موزعة على مختلف العاملين في المنظمات الفندقية، وتم استلام (221) استبانة وتم استبعاد (11) استبانة، ومن أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة لاستخراج النسب الإحصائية للاستبانات الصالحة هي (الوسط الحسابي، معامل التحديد R^2 ، واختبار علاقة الأثر دالة F والانحراف المعياري) في برنامج (SPSS.21) وكما موضح في أدناه:

١. **الوسط الحسابي:** وهو مقياس من مقاييس النزعة المركزية متعددة الأنواع ويعد من أكثر المتوسطات شيوعاً واستخداماً، وهو حاصل قسمة مجموع القيم على عددها (السماك وآخرون، ١٩٨٩: ١٣٤).

٢. **الانحراف المعياري:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية متعددة الأنواع ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي (الشمري ونصر، ٢٠٢١: ٢١٥).

٣. **الارتباط والانحدار الخطي البسيط:** هو تبيان لقوة العلاقة بين المتغيرين من عدمها ومؤشر تلك العلاقة (Correlation Coefficient)، ومعامل بيرسون للارتباط الخطي يعد من أكثر معاملات الارتباط استخداماً في العلوم الإنسانية والاجتماعية (حسين وجثير، ٢٠٢١: ٣٠٨).

عاشراً: اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث:

لغرض التأكد من أن فقرات الاستبانة صالحة للقياس، فقد تم إجراء اختبارات الصدق الظاهري كما موضح في الآتي:

الصدق الظاهري: وهو شرط رئيسي وأساسي لغرض التأكد من أن فقرات الاستبانة تقاس من خلالها الأهداف التي تسعى إليها دراسة البحث وتسمى في أغلب الأحيان (بصدق المحكمين)، وعرضت على عدد من المحكمين المتخصصين في العلوم الإدارية لقياس ما يعرف (الصدق الظاهري)، وتم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ Cronbach's alpha) الذي يعد من أشهر مقاييس الثبات ويعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة وفق المعادلة:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{y_i}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

المقاييس التي تم ذكرها سابقاً اعتمدت بشكل أساسي، وكذلك تم اعتماد قياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي للمتغيرات، إذ أن أبعاد المتغير الأول (مرونة الموارد البشرية) تتضمن (السلوك والمهارة وممارسات الموارد البشرية) والمتغير الثاني (الأداء الاستراتيجي) تتضمن أبعاده (التعلم والنمو والبعد المالي والعمليات الداخلية والزيائن) باستخدام مقياس (ألفا كرونباخ Cronbach's alpha) وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) اختبار الصدق والثبات

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	مقياس ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات %
1.	مرونة الموارد البشرية	15	0,83	%83
2.	السلوك	5	0,80	%80
3.	المهارة	5	0,82	%82
4.	ممارسات الموارد البشرية	5	0,82	%82
5.	تحسين الأداء الاستراتيجي	15	0,84	%84
6.	التعلم والنمو	4	0,80	%80
7.	البعد المالي	4	0,80	%80
8.	العمليات الداخلية	3	0,79	%79
9.	الزيتان	4	0,80	%80
	المجموع	30		%90

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، استناداً على برنامج (SPSS Ver.21).

أحد عشر: منهج البحث:

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في وصف الجوانب النظرية والتطبيقية والعملية لغرض التعمق في معرفة دور مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد.

أثنى عشر: ميدان ومجتمع عينة البحث:

١. ميدان البحث:

تم اختيار عدد من المنظمات الفندقية في العاصمة بغداد مجالاً لتطبيق البحث، وتم تحديد عدد من الفنادق من أجل دراسة الموضوع بـ(دور مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد).

٢. عينة البحث:

استخدمت طريقة العينة العمدية في تحديد عينة البحث على مستوى الأفراد وتم اختيار مدراء الأقسام ومساعدتهم والموظفين، وتم توزيع (230) استبانة وتم استرجاع (221) وتم إهمال (11) استبانة لكونها غير مطابقة لشروط التحليل الإحصائي، وبذلك تكون الاستبانات القابلة للتحليل (210) استبانة.

الجدول (3) توزيع أفراد العينة بحسب الفنادق

ت	الفنادق	عدد الافراد	نسبتهم من العينة الكلية
1.	فندق المنصور ميليا	45	% 19.5
2.	فندق الرشيد الدولي	33	% 14.3
3.	فندق بابل الدولي	41	% 18
4.	فندق بغداد الدولي	39	% 17
5.	فندق عشتار غراند الدولي	34	% 14.7
6.	فندق فلسطين الدولي	38	% 16.5
	الاجمالي	230	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، استناداً على برنامج (SPSS Ver.21).

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: مرونة الموارد البشرية:

١. مفهوم مرونة الموارد البشرية:

إن مصطلح مرونة الموارد البشرية ارتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرات إدارة الموارد البشرية في تسهيل وتعزيز ومساعدة المنظمة على التكيف بصورة فعالة وفاعلة في الأوقات المناسبة وفقاً للتغيرات سواء أكانت داخل المنظمة أو في بيئة الأعمال (Veise,et.al.,2014:1974)، ويرى (Kumari & Pradhan,2014:44) أن مرونة الموارد البشرية يكون تركيزها بالدرجة الأساس على العاملين والموظفين متعددين المواهب لغرض معرفة خبراتهم المتراكمة وتحديد سلوكهم ومستوى تعليمهم، فضلاً عن تركيزها على القدرة في تنظيم وتطوير نظام الموارد البشرية بشكل كلي في إطار تنظيمي منظم لكي يستطيع أن يدير الموارد البشرية بشكل كامل لغرض المنافسة للاستجابة للمتغيرات البيئية. وأشار (Juan,2016:101) إلى أن مفهوم مرونة الموارد البشرية ينطوي على قدر عالٍ من لين مع الأداء غير المنظم، إذ من خلاله يمكن للموظفين التكيف مع ظروف العمل الجديدة ويبين الجدول (4) بعض مفاهيم مرونة الموارد البشرية.

الجدول (4) بعض التعاريف لمرونة الموارد البشرية

اسم الباحث	التعريف
Chen & Weizi,2015:205	إن الأساليب الإدارية التي تستخدمها المؤسسة لها أثر مباشر أو غير مباشر على سلوكيات ومهارات وقدرة التعميم لدى العاملين عن طريق المرونة في التكيف مع نظام الموظفين.
السبتي، ٢٠١٦: ١٠١	درجة حيابة الموارد البشرية للمنظمة مجموعة كبيرة من السلوكيات والمهارات التي تساعد الشركة لإيجاد بدائل استراتيجية في هيكلها التنافسي.
Alibakhshi & Mahmoudi,2016:349	يوضح أن أحد الاتجاهات الأساسية للمرونة التنظيمية للموارد البشرية التي تساعد على تأقلم السلوكيات والمهارات والمعرفة مع الظروف البيئية المتفاوتة.
García,et.al.,2017:5	مدى اكتساب العاملين في المنظمة لسلوكيات ومهارات التي توفر للمنظمة فرصة لتنمية وتطوير الخيارات الاستراتيجية ضمن البيئة التنافسية.
جودة وآخرون، ٢٠١٨: ٦٠	قدرة العاملين في المنظمة على استغلال سلوكيات ومهارات الموظفين الحالية بأساليب مختلفة من خلال طريق إعادة تعيين لاستخدامات ممارسات الموارد البشرية.
Huang,et.al.,2019:380	يوضح إلى مؤشرات الموظفين التي استخدمتها المنظمة للتصرف مع المتغيرات في بيئة العمل.
Stanislous & Akhigbe, 2020:19	ويشير إلى إمكانية تطوير نظام العاملين في تهيئة المنظمة بشكل الذي سيسهم في إدارة الموارد البشرية بكفاءة للتنافس في مجابهة التغيرات البيئية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً على الأدبيات النظرية.

وبناءً على ما تقدم يمكن للباحث تعريف مرونة الموارد البشرية على أنها (القابلية الفاعلة والفعالية لقيادة المنظمة في انتقال العاملين والموظفين داخل تشكيلات المنظمة لغرض تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والفاعلية في تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك قدرتها على تغيير سلوك العاملين لتحقيق المتطلبات في بيئة العمل المتباعدة).

٢. أهمية مرونة الموارد البشرية:

إن مرونة الموارد البشرية لها أهمية في مساندة المنظمات لإشراك موظفيها الجدد في عملية اتخاذ القرار للارتقاء وتطوير أداء الموظفين الحاليين، علاوة على ذلك تسمح للعاملين في كسب القدرة المطلوبة في إنجاز الأعمال المناطة بهم بقصد مساعدة منظماتهم، كما تؤدي مرونة الموارد البشرية إلى تحقيق الاستقرار بين متطلبات العمل والحياة الشخصية (Bal & Lange,2014:1). أن أهمية مرونة الموارد البشرية تساعد في إيجاد مستويات تنظيمية جوهرية تود أكثر المنظمات

إحرازها على سبيل المثال ريادة الأعمال والتفوق التنظيمي وتعزيز روح المنافسة بين الموظفين لنيل الأداء المذهل والنجاح في أجواء العمل المتفاوتة، علاوة على ذلك تصفية الإشكاليات التي تواجه المنظمات بأسلوب جديد وإيجاد ديمومة في توجهها الاستراتيجي اتكال على ما تملكه من موظفين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعرفة ضمنية تضيف لمؤسساتهم مزايا تنافسية هامة (الشمري وآخرون، ٢٠٢٠: ٣٠٨). يعتقد الباحث أن أهمية مرونة الموارد البشرية تكون في تأسيس ميزة تنافسية للمؤسسة وتقليل الكلف وتحفيز الإبداع في المنظمة وإنشاء نظام مكافأة وتعويزات مرن يتفاعل مع اضطرابات السوق ويساعد في التعامل مع كمية وجودة الموظفين وساعات العمل طبقاً للمتطلبات المؤسسية.

٣. أبعاد مرونة الموارد البشرية:

أكثر العلماء والكتاب والباحثين اتفقوا على أن أبعاد مرونة الموارد البشرية تضم ثلاثة أبعاد استراتيجية رئيسية وهي (مرونة السلوك ومرونة المهارة ومرونة ممارسات الموارد البشرية) طبقاً لرأي (Wright & Snell, 1998) نقلاً عن (Úbeda-García, et.al., 2017: 2) و (Kumari & Pradhan, 2014: 285) و (Beraha, et.al., 2018: 132).

أ. مرونة سلوك الموارد البشرية: مرونة السلوك هي قدرة حيازة الموظفين على الفهم والإلمام بالبرامج النصية السلوكية التي قد تكون متاحة بشكل مناسب وفي أوضاع متباينة وبالسرع التي يكون الموظفين فيها من ملائمة سلوكهم لمطالب موقف معين، ويشير (Zolin, et.al., 2011: 1) أن مرونة سلوك الموارد البشرية هي مقدار كسب الموظفين مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يسمح بتأقلمها مع المتطلبات الخاصة بكل وضع.

ب. مرونة مهارة الموارد البشرية: هي تشكيلة متباينة من التطبيقات البديلة والنشطة التي بالإمكان استخدامها على خبرات ومهارات ومقدرات العاملين والسرعة التي تسمح بإعادة تركيبها (Martin, 2008: 6)، ويرى (Vicente, 2014: 6) أن مرونة مهارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاستخدامات البديلة التي يمكن تطبيق مهارات العاملين عليها ووسيلة إعادة انتشار الموظفين من أصحاب المهارات المتنوعة بسرعة فائقة. ويشير (محمد، ٢٠١٨: ١٦٥) أن مرونة مهارة الموارد البشرية لها جانب رئيسي بإنشاء الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال إعداد قاعدة معرفية ضخمة، إذ تخلق هذه القاعدة مهارات وإمكانيات ومقدرات عالية الغرض منها تنمية منهجية أكثر فاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.

ت. مرونة ممارسات الموارد البشرية: يرى (Ketkar & Set, 2010: 1177) مرونة ممارسات الموارد البشرية مدى إمكانية تكيفها وتطبيقها عبر مجموعة من الموظف ومدى سرعة إعادة صياغة الممارسات وإعادة تشكيلها وإعادة نشرها. وتمكن مرونة ممارسات الموارد البشرية من تنمية وتطوير مجموعة واسعة وكبيرة من الموظفين والنصوص السلوكية وتوفر أنظمة الاختيار جديدة تهدف إلى تشخيص هوية الموظفين، وإمكانية التعلم والتكيف مع ظروف الجديدة للميزة التنافسية للمؤسسات.

ثانياً: الأداء الاستراتيجي:

١. مفهوم الاداء الاستراتيجي:

إن الأداء الاستراتيجي هو نتيجة نهائية لتفاعل المؤشرات المالية وغير المالية التي تقوم على اساس الاندماج بين النواحي التسويقية والمالية والعمليات وتهيئة البيئة المناسبة للابتكار والتعلم (٣٤٧)

داخل المنظمة (جلاب وجاسم، ٢٠١٧: ١٦١)، ويرى (بريس وجبر، ٢٠٢٠: ٢١٤) بأن الاداء الاستراتيجي يركز بالدرجة الأساس على عدد من الخطط القائمة على علمية ذات كفاءة وفاعلية عاليتين تتعامل مع المناخ المحيط بالمنظمة، لهذا يتم وضع نظام تسير عليه المنظمة بأدنى التكاليف أروع ميزة تنافسية أتكا على الأداء الفعال بعد ذلك يتم إنجاز الأهداف المرسومة من قبل المنظمة على مدى واسع. ويشير (خميس وسلمان، ٢٠٢١: ٦٥) أن الاداء الاستراتيجي هو إجراء تهدف من خلاله المنظمات إلى استخدام عدد من المؤشرات والمواصفات التي تترجم رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة إلى مجموعة من العمليات لتأمين المعلومات عن العمليات الداخلية التي تطبقها في مواردها المالية المتاحة لتشخيص قدرتها على خدمة عملائها، علاوة على ذلك تقوية برامج التعلم والنمو الخاصة بها حفاظاً على مكانتها في المجتمع.

٢. أبعاد الأداء الاستراتيجي:

أ. **بُعد التعلم والنمو:** إن هذا البُعد يضم العديد من الجوانب الهامة لعمل بيئة مناسبة تدعم التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع والنمو (Kaplan & Norton, 2001:3)، ومن جهة أخرى تمت الإشارة إلى أن بُعد التعلم والنمو يتألف من الاسس التي ينبغي على المنظمة أن تتبعها لتعضيد عمليات النمو والتحسين المستمر، لبلوغ الأهداف المرسومة وعلى المدى الطويل ذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية والموارد التكنولوجية التي في حوزتها (محمود ومحمد، ٢٠١٨: ٣٧٠).

ب. **البُعد المالي:** هذا البُعد له عدة مقاييس أهمها المسؤولية العامة والقانونية، تطوير الأفراد العاملين، تحقيق التوازن بين الأهداف الموضوعة مسبقاً وعلى الأمدين القريب والبعيد، السلوك الأخلاقي، قيادة المنتج، الربحية، الحصة السوقية والإنتاجية (Kaplan, 2010:5)، ويأخذ هذا البُعد بنظر الاعتبار النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة في بلوغ استحسان المساهمين من خلال ارتفاع قيمة استثماراتهم وفي نهاية المطاف ربحهم (Hakkak & Ghodsi, 2015:13).

ت. **بُعد العمليات الداخلية:** إن استمرار تحقيق قيمة مضافة للعملاء ينبغي أن يضم تشخيص العمليات المساهمة في تقديم المقاييس اللاتقة لبلوغ رضا الزبون وتنبؤات المساهمين، فضلاً عن ذلك تأسيس عمليات داخلية جديدة لتطوير وتنمية المنتجات (Niven, 2002:16)، ومن وجهة نظر أخرى أن المنظمة باستطاعتها تنفيذ عملياتها الداخلية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وتحقق تطلعات زبائنها بالفاعلية المطلوبة (Ahmed & Atieh, 2016:313).

ث. **بُعد الزبائن:** إن هذا البُعد يقتصر على استطاعة المنظمات على بلوغ رضا الزبائن (حسين ويسري، ٢٠١٠: ٣٣٨). هذا البُعد يبين إمكانية المنظمة على بلوغ أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية من وجهة نظر العملاء الذين تتعامل معهم، وهذا يضمن بأن من الوظائف الأساسية لأي منظمة هو تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم عن طريق تنظيم العمليات المختلفة التي تقوم بها لتعزيز قيمتها السوقية (Hamdan, 2013:216).

المحور الثالث: الجانب العملي "التطبيقي" للبحث:

في هذا المحور سيتم تبيان عينة البحث التي تختص بفنادق الدرجة الممتازة في العاصمة بغداد، وبعد ذلك سيتم تفسير نتائج العمل الميداني من خلال الآتي:

أولاً: فنادق الدرجة الممتازة في بغداد:

تم اختيار ستة فنادق درجة ممتازة في بغداد، وطبقاً لذلك سنقوم بتعريف كل فندق من خلال الآتي:

١. فندق المنصور ميليا:

شيد فندق المنصور ميليا عام ١٩٨٠ ويقع في العاصمة بغداد (الكرخ) ويحتوي على عدد من المسابح والمطاعم في الهواء الطلق، علاوة على ذلك تتوفر فيه خدمة (Wifi) مجاناً في جميع مناطق الفندق، إذ أن كل غرفة تحتوي على تلفزيون بشاشة مسطحة وتكون مكيّفة وتضم شرفة وطاولة طعام ويشتمل الحمام الخاص على (دش وحوض استحمام ومجفف شعر)، ويضم كذلك ميني بار ومنطقة جلوس وقنوات فضائية وعدد من المراكز الرياضية كملعب تنس ومركز لياقة بدنية وتشمل المرافق أخرى المتوفرة في مكان الإقامة صالة مشتركة وخدمة الاحتفاظ بالأمتعة وعدد من المحلات التجارية وقاعة لإقامة المناسبات والمؤتمرات والمهرجانات، وعدد المسؤولين في الفندق (13) مسؤولاً و(340) موظفاً.

٢. فندق الرشيد الدولي:

تأسس فندق الرشيد الدولي عام ١٩٨٢ في المنطقة الخضراء في جانب الكرخ في العاصمة بغداد، إذ تم إنشاؤه في أواخر السبعينيات لغرض استقبال الملوك والسلطين ورؤساء الدول والامراء والوفود العربية والأجنبية التي تزور العاصمة، والفندق يدار من مجموعة من المستثمرين وعدد غرف الفندق (450) غرفة ويضم قاعات للاجتماعات، صالون حلاقة تجميل، غرف كبيرة لكبار الشخصيات، جناح للعرسان، غرف عازلة للصوت، مكان للمدخنين، وعدد مسؤولي هذا الفندق (15) مسؤولاً و(500) موظفاً.

٣. فندق بابل الدولي:

بابلون ورويك (Hotel Babylon Warwick) تم تشيد فندق بابل الدولي عام ١٩٨٠ في شارع الكرادة على ضفاف نهر دجلة في حي الجادرية في العاصمة بغداد، ويحتوي على (300) غرفة و(18) طابق، وهذا الفندق يدار من قبل مجموعة من المستثمرين العرب ويضم عدداً من قاعات الاجتماعات وصالون حلاقة وغرف عائلية وغرف كبيرة لكبار الشخصيات وجناح للعرسان ومزود بأحدث أجهزة التكييف والمصاعد، وكذلك يحتوي على عدد من الغرف عازلة الصوت وكذلك يضم (8) مطاعم ومنتجع صحي وبركات سباحة داخلية وخارجية وعدد مسؤولي هذا الفندق (13) مسؤولاً و(370) موظفاً.

٤. فندق بغداد الدولي:

يعد فندق بغداد الدولي من أعرق وأقدم الفنادق في العاصمة بغداد وتأسس هذا الفندق في عام ١٩٥٦، وتم افتتاحه عام ١٩٥٨ ويحتوي الفندق على (6) طوابق وعدد مسؤولي هذا الفندق (15) مسؤولاً و(215) موظفاً.

٥. فندق عشتار غراند الدولي:

تأسس فندق عشتار غراند الدولي عام ١٩٨٢ في العاصمة بغداد في جانب (الرصافة)، ويعد هذا الفندق أعلى بناية بعد برج بغداد ويمتاز بطابعة المعماري البغدادي الأصيل ويضم (310)

غرفة، علاوة على ذلك يضم (50) جناحاً صغيراً، فضلاً عن ذلك يحتوي عدد من الأجنحة الرئيسية وعدد مسؤولي هذا الفندق (14) مسؤولاً و(294) موظفاً.

٦. فندق فلسطين الدولي:

تم تشييد فندق فلسطين الدولي عام ١٩٨٢ ويقع في قلب مدينة بغداد ويطل على ضفاف نهر دجلة الخالد بالقرب من شارع أبي نؤاس وساحة الفردوس، تم بناء هذا الفندق في وقت كان فيه العراق قبلة للسائحين الأجانب ويضم عدداً من قاعات الاجتماعات وغرف للعرسان وعدد مسؤولين هذا الفندق (15) مسؤولاً و(296) موظفاً.

ثانياً: تفسير نتائج فرضيات البحث:

سيتم اختبار فرضيات البحث لبيان مدى علاقة الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي ثم بعد ذلك سيتم بيان علاقة التأثير لكل المتغير.

١. اختبار علاقة الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي:

نتائج متغير (مرونة الموارد البشرية) أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية مع المتغير الثاني (الأداء الاستراتيجي) كون قيمة الارتباط جاءت (0.703) وتعد هذه قيمة معنوية، وبذلك يمكن قبول فرضية البحث الأولى التي تتضمن (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي) وهذا يتضح في الجدول (5).

الجدول (5) العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي strategic performance	المستقل التابع
703,	مرونة الموارد البشرية Human Resources flexibility

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، استناداً على برنامج (SPSS Ver.21).

٢. اختبار الفرضية الثانية هي علاقة التأثير بين مرونة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي:

النتائج أظهرت هناك تأثير قوي جداً ومعنوي، وهذا يتضح لنا أن مرونة الموارد البشرية لها دور كبير في تأثير على الأداء الاستراتيجي في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد والحصيلة النهائية تقدم لنا دعماً لقبول فرضية البحث التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي) كما في الجدول (6).

الجدول (6) تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي Y strategic performance					التابع المستقل
Sig	R ²	F	B	A	مرونة الموارد البشرية X Human Resources flexibility
0,000	,494	203,45	,720	,703	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، استناداً على برنامج (SPSS Ver.21).

طبقاً للفرضية الثانية فقد تم إيجاد علاقة بين المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) والممثل بقيمة (Y) والمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) والممثل بقيمة (X)، إذ أن معادلة الانحدار

الخطي هي $(Y=A+BX)$ ويوضح في الجدول (6) قيم معادلة الانحدار قيمة (F) المحسوبة، إذ أن قيمتها بلغت (203,45) والمعنوية كانت عند مستوى (0,000) وبتقة بلغت (99%) مما يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً كبيراً في الأداء الاستراتيجي والجدول (6) يوضح لنا إلى أن هناك وجود مرونة الموارد البشرية بمقدار (A) وتبلغ قيمتها (703)، مما تجدر الإشارة إلى أن تغيير مقدار (1) في مرونة الموارد البشرية يفضي في تغيير الأداء الاستراتيجي ومعامل التحديد بلغت قيمتها (494) $(R^2) =$ ، وهذا يشير إلى مقداره (50%) من الاختلاف الحاصل في الأداء الاستراتيجي هو اختلاف يوضح من قبل عناصر لم تدخل أنموذج الانحدار ودرجة المعنوية ظهرت بمقدار (0,000)، وهذا يؤكد وجود تأثير كبير جداً لمرونة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي مما يدل على صحة هذه الفرضية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. يبين الجانب العملي إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية كونها متغير مستقل بالأداء الاستراتيجي كونه متغير معتمد وهذا يوضح حالة الفهم والوعي لمتغيرات البحث.
2. أشارت نتائج البحث بوضوح إلى أن مرونة ممارسات الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير في الأداء الاستراتيجي في المنظمة، مما يدل على أن الفنادق عينة البحث لديها القدرة على الانسجام والتأقلم مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.
3. الإدارات العليا في المنظمات الفندقية المبحوث تهتم بتحديد أهم أطر الأداء الاستراتيجي المحددة لمنظمتهم في ظل متغيرات المناخ الوظيفي.
4. تركز الإدارات العليا في فنادق الدرجة الممتازة عينة البحث وبدرجة عالية على بُعد الزبون عند إجراء تقييم للأداء الاستراتيجي كونها الجهة المستفيدة من تلك الخدمات، إذ بإمكانها أن تساعد في إيجاد السمعة الجيدة لها في المجتمع.

ثانياً: التوصيات:

1. ينبغي على إدارت فنادق الدرجة الممتازة الاطلاع على دراسات وتجارب وبحوث الدول المتقدمة في ميادين مرونة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي وسعي في استخدام أهم نتائجها بعد تأقلمها مع البيئة العراقية لغرض تطوير واقعها الطبيعي.
2. دعم مرونة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الممتازة في ديمومة العمل على إقامة الدورات التدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات لغرض زيادة الوعي والفهم بهذا المجال.
3. على إدارت فنادق الدرجة الممتازة إتباع سياسات تحفيزية كالمكافآت المادية والمعنوية لرفع الروح المعنوية لدى عناصرها البشرية وتدعيم الولاء الوظيفي لديهم.
4. ضرورة قيام فنادق الدرجة الممتازة بتدعيم البرامج الصحية لغرض الحفاظ على الحياة الشخصية للأفراد العاملين تجنباً لتأثير العمل على الحياة العائلية للموظف.
5. ينبغي على إدارت فنادق الدرجة الممتازة استقطاب وتعيين الأفراد الذين يمتلكون مرونة مهارة عالية بعد تنفيذ اختباراً للمتقدمين.

٦. ينبغي ترسيخ دور مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل فنادق الدرجة الممتازة ودعمهم على تقديم أعلى جهد من أجل خدمتها بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. بريس، أحمد كاظم وجبر، ورود قاسم، (٢٠٢٠)، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٦، العدد ٦٥.
٢. جلاب، احسان دهش وجاسم، سيف علي، (٢٠١٧)، توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤، العدد ١.
٣. جودة، رضوان جبار ولايد، واثق حياوي وشلاكة، كاظم طارق، (٢٠١٨)، أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: بحث استطلاعي في جامعة ذي قار، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سومر.
٤. حسين، جثير، (٢٠٢١)، دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات: بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 55، ج2.
٥. خميس، لمى هادي وسلمان، ناظم جواد عبد، (٢٠٢١)، المهارات الفكرية للموارد البشرية وانعكاسها في الأداء الاستراتيجي، وزارة التربية العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد ٩٤.
٦. السبتي، جريبي، (٢٠١٦)، سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
٧. السماك، محمد والفهادي، قبيس والصفواي، صفاء، (١٩٨٩)، أصول البحث العلمي، ط٢، مطبعة جامعة صلاح الدين، العراق.
٨. الشمري، أحمد عبدالله وعبود، رشا عباس والطرفي، علاء فاضل وقتنديل، أحمد محمد رضا، (٢٠٢٠)، تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصلية عن طريق مرونة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٢، العدد ١، ص٢٩٩-٣٢٨.
٩. الشمري، أحمد عبدالله ونصر، علي مغير (٢٠٢١) "تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية في دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٧، العدد ٦٩.
١٠. محمد، محسن علوان، (٢٠١٨)، تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١٠، العدد ٤، ص١٥٧-١٧٥.
١١. محمود، ناجي عبدالستار ومحمد، أحمد قاسم، (٢٠١٨)، دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٤، العدد ٤٤.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

12. Ahmad, F.B. & Atieh, S.H., (2016). Updating Balanced Scorecard Model for The Evaluation of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality, European Scientific Journal, Vol. 12, No 31.
13. Alibakhshi, N. & Mahmoudi, G., (2016). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. International Journal of Medical Research & Health Sciences, 5(12), 349-355.
14. Bal, P.M. & De Lange, A.H., (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(1), 126-154.
15. Beraha, Aydin, Dursun Bingol, Ela Ozkan-Canbolat & Nina Szczygiel, (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation, Emerald Publishing

- Limited, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 27 Issue: 2, pp.129-140,
16. Bhattacharya, Mousumi, (2000). People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance, Doctoral Dissertation, Syracuse University, P. 38.
17. Chen, J. & Li, W., (2015). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective. In *International Conference on Informatics and Semiotics in Organizations* (pp. 204-213). Springer, Cham.
18. Hakkak, M. & Ghodsi, M., (2015), Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard, *International Journal of Asian Social Science*, Vol. 5, No 5.
19. Hamdan, M., (2013). Improving the performance of accounting information systems of commercial banks in Jordan by using the balanced scorecard approach, Doctoral dissertation, Curtin University.
20. Huang L-C, Gao M. & Hsu P-F (2019). A Study on the Correlation among Human Resource Flexibility Strategy, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Performance in Ecotourism Industry. *Ekoloji* 28(107): 379-383.
21. Juan Carlos Bou-Llusar, Human resource flexibility as a variable between high performance and high-performance work systems, (2016). Departamento Administracion de Empresas y Marketing, Facultad Ciencias Juridicas y Economicas, Universitat Jaume I, Castellon (12071)-Spain.
22. Kaplan R.S. & Norton D.P., (2001). How balanced scorecard companies thrive in the new business environment the strategy focused organization" concentrated knowledge™ for the busy executive, Vol. 23, No.1, PP.1-8.
23. Kaplan R.S. & Norton D.P., (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard, Harvard Business School, Harvard University 8, PP. 1-36.
24. Ketkar, S. & Sett, P.K., (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206.
25. Kumari, I. G. & Pradhan, R.K., (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behavior and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43-51.
26. Martín, Inmaculada Beltrán, and Roca-Puig, Vicente and BouL lussar, Juan Carlos, (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 4, 1-29.
27. Niven, (2002). *Balanced scorecard/step-by-step maximizing performance and maintaining results*, John Wiley & Sons, Inc.
28. Rastislav, Rajnoha & Petra, Lesníková, (2016). Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept-Specific Parametres in Slovak Enterprises, *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, No. 3, pp 107-124.
29. Stanislous, E.C. & Akhigbe, O.J., (2020). Human Resources Flexibility and Performance of Oil Producing Firms in Rivers State, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research, Social and Management Sciences*, Vol. 6, Issue 1.
30. Úbeda-García, Mercedes, Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio Zaragoza-Sáez, Francisco García-Lillo, (2017). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility, Published by Elsevier Inc., *Journal of Business Research*.
31. Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L. & Pardejani, H., (2014). The effects of human resource flexibility on human resources development. *Management Science Letters*, 4(8), 1789-1796.

32. Vicente Roca-Puig, (2014). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance, Journal of Management, DOI: 10.1177/0149206308318616.
33. Wright, P.M. & Snell, S.A., (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of Management
34. Zolin, R., Kuckertz, A. & Kautonen, T., (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. Journal of Business Research, 64(10), 1097-1103.