



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.2; Apr. 2023

عدد أبريل 2023



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق  
الخمسة نجوم بالقاهرة: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية

ا.م. د/ نجلاء حسن جمعه  
استاذ ادارة الاعمال المساعد بكلية التجارة جامعة قناة السويس

## ملخص البحث

بناءً على الرؤية القائمة على الموارد ورؤية القدرات الديناميكية ونظرية التوافق الاستراتيجي للمنظمة، يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، والتوظيف المستدام، والتدريب المستدام، وتقييم الأداء المستدام، والتعويضات المستدامة) على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، وفحص الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين هذه الممارسات والأداء التنافسي للفنادق في إطار شامل مضيف للقيمة داخلياً وخارجياً في علاقتها ببيئتها الخارجية.

ووفقاً لذلك، تم اتباع منهج البحث الاستنتاجي الوصفي ذات التصميم العرضي لاختبار فروض البحث المشتقة من النظرية والمناقشات الأدبية، واستخراج مقاييس المتغيرات من الدراسات ذات الصلة وتصميمها على مقياس ليكرت في قائمة الاستقصاء الهيكلية، واستخدامها لجمع البيانات من عينة طبقية من (٢٦٢) مفردة من قادة ومديري الفنادق المصرية موضوع البحث. ولقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالتكامل مع البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة لديها درجة عالية من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بمتوسط تقييم عالي (٤,٣٢)، ومستوى عالي من المرونة الاستراتيجية والقدرة التنافسية (٤,٣٦) في ظل الظروف الاقتصادية والبيئية العالمية المضطربة، وتسعى جاهدة إلى تعزيز أدائها التنافسي في القطاع الفندقي من خلال ممارسات استدامة الموارد البشرية.

كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، مما يشير إلى فعالية تلك الممارسات الداعمة لرؤية استدامة الأعمال المصرية "رؤية مصر-٢٠٣٠"، وكان أهمها على الإطلاق التدريب والتنمية المستدامة تأثيراً على الأداء التنافسي للفنادق المصرية بمعامل تأثير معياري (٠,٤٥)، وتفسر جميع المتغيرات (٥٣٪) من التباين في الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.

كما كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تُفسر (٤٠٪) من التباين في المرونة الاستراتيجية بفنادق الخمس نجوم في القطاع الفندقي المصري، وأن التدريب والتنمية المستدامة من أهم مؤشرات تعزيز المرونة الاستراتيجية بمعامل تأثير معياري (٠,٢٤) والتوظيف المستدام والتخطيط المستدام (٠,٢٢) لكل منهما. بالإضافة لإثبات التأثير الإيجابي المعنوي للمرونة على الأداء التنافسي بمعامل تأثير معياري مقدر بنحو (٠,٤٧).

كما خلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (تخطيط، وتوظيف، وتدريب وتنمية مستدامة) والأداء التنافسي للفنادق المصرية بالقاهرة، وأهمها على الإطلاق ممارسة التدريب والتنمية المستدامة الذي بلغ معامل تأثيره المعياري غير المباشر (٠,١٥)، يليها التوظيف المستدام (٠,١٤)، ثم التخطيط المستدام (٠,١٣).

**الكلمات الدالة:**

إدارة الموارد البشرية المستدامة- الأداء التنافسي- المرونة الاستراتيجية- التخطيط المستدام- التوظيف المستدام- التدريب والتنمية المستدامة- تقييم الأداء المستدام- التعويضات المستدامة- الفنادق الخمس نجوم المصرية- نمذجة المعادلة الهيكلية

## **Impact of Sustainable Human Resource Management Practices on Competitive Performance of Five-Star Hotels in Cairo: The Mediating Role of Strategic Flexibility**

### **Research Abstract**

Drawing on principles of resource based-view (RBV) dynamic capability view and strategic fit theory, this research aims to examine the impact of sustainable human resource management Practices (sustainable planning, sustainable staffing, sustainable training and development, sustainable performance appraisal, and sustainable compensation) on the competitive performance of the Egyptian Five-Star hotels, and investigate the mediating role of strategic flexibility in the relationship between these practices and competitive performance of the Egyptian hotels at a comprehensive framework value-added internally and externally through their relationship with environment.

Accordingly, the research adopted a deductive descriptive research approach with cross-sectional design for the purpose of empirical test of hypotheses derived from theory and theoretical debates, measuring research variables by valid and reliable measurement items have been derived from relevant literatures. The structured questionnaire was designed on Likert scale to data collection from a quota sample of (262) leaders and managers at Egyptian Five-Star hotels in Cairo. Data has been analyzed using structure equation modeling technique (SEM).

The results of statistical analysis showed that Egyptian Five-Star hotels in Cairo, generally, have a high level of interest in sustainable human resource management practices at high evaluation mean (4.32) and high level of strategic flexibility and competitiveness (4.36 for both) in light of turbulent economic

and environmental conditions, and seek hardly to enhance their competitive performance through engaging in sustainability practices of human resource management.

The results also revealed that there is a significant positive effect of sustainable human resource management practices on competitive performance of Egyptian Five-Star hotels in Cairo; referring to effectiveness of these supporting practices to “Egypt's vision 2030”, and the most important influenced practice is sustainable training and development with standardized effect coefficient of (.45) and All variables explain (53%) of variance in competitive performance of Egyptian Five-Star hotels in Cairo.

In addition, the results showed that sustainable human resource management practices explain (40%) of variance in strategic flexibility in Five-Star hotels at Egyptian hotel sector, and sustainable training and development is the most important predictors of enhancing strategic flexibility with standardized effect coefficients (.24) followed by sustainable planning and staffing (.22) for both. Moreover, strategic flexibility has a significant positive effect on competitive performance at (.47) standardized direct effect.

Also, results concluded to confirm the mediating role of strategic flexibility in the indirect relationship between sustainable human resource management practices (sustainable planning, sustainable staffing, sustainable training and development) and competitive performance of Egyptian Five-Star hotels in Cairo, and the most important practice is sustainable training and development with standardized indirect effect coefficient (.15), followed by sustainable staffing (.14), then sustainable planning (.13).

### **Key Words:**

Sustainable human resource management; Competitive performance; Strategic flexibility; Sustainable planning; Sustainable staffing; Sustainable training and development; Sustainable performance appraisal; Sustainable compensation; Egyptian Five-Star hotels; SEM

## ١ / مقدمة

تُجسد الاستراتيجية المصرية للتنمية المستدامة "٢٠٣٠" خطوة نحو التنمية الشاملة؛ ومن ثمّ تحقيق الرخاء والازدهار في مصر من خلال الرفاهية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والحماية البيئية. وتُمثل استراتيجية التنمية المستدامة خارطة طريق لتحقيق أحلام وتطلعات المصريين في حياة كريمة (Morsy & Dar, 2022).

ومنذ إطلاق الحكومة الجديدة رسمياً استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" في فبراير ٢٠١٦، ألقى على عاتق منظمات الأعمال مسئولية تطوير أنشطتها ومواردها بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة SDGs؛ ولم يكن قطاع الفنادق المصرية بمنأى عن هذا في ضوء سعيها لتحقيق الاستدامة والوعي البيئي ممثلاً في العديد من الشهادات ومبادرات الاستدامة مثل: شهادة النجمة الخضراء والشهادة القومية للفنادق الخضراء تحت رعاية وزارة السياحة المصرية وتديرها جمعية الفنادق المصرية (Khalil, 2020).

وتُعد الاستدامة أحد أركان تطور إدارة الموارد البشرية في مفهومها الحديث، وذلك من خلال كونها أساساً للاستدامة التنظيمية ومركزاً لها؛ فممارسات الموارد البشرية تتكامل مع بعضها البعض وتدعم الاستراتيجية التنظيمية بما يحقق الابتكار، والعدالة الاجتماعية، والسلامة البيئية، والعديد من النتائج الإيجابية الأخرى على كافة المستويات (Freitas et al., 2011).

وتكمن أهمية الاستدامة كمفهوم ناشئ في إدارة الموارد البشرية في أن المنظمات تعمل في بيئات اقتصادية واجتماعية ولم يعد بإمكانها إهمال الاهتمام المجتمعي بالاستدامة، لذا يتعين عليها المساهمة في رؤية التنمية المستدامة؛ كما أن استدامة إدارة الموارد البشرية نفسها أصبح أمراً ضرورياً لبقاء المنظمات، نظراً لندرة الموارد البشرية، وتعمير المجتمع، وزيادة المشكلات الصحية المتعلقة بالعمل (Stankeviciute & Savaneviciene, 2013).

وفي هذا السياق، تتمثل الأدوار الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المستدامة في المساهمة في تطوير منظمات الأعمال المستدامة اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً، وجعل أنظمة إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها أكثر استدامة (Cohen et al., 2012; Ehnert et al., 2014).

وعلى الرغم من العدد المتزايد من المنشورات عن إدارة الموارد البشرية المستدامة وتقارير الاستدامة التنظيمية، إلا أن معظمها كان مفاهيمياً ونظرياً واستكشافياً بطبيعته، وأهمل

الفحص التطبيقي الكمي للاستدامة وتركيزها على إدارة الموارد البشرية ( Ehnert et al., 2016).

ومن زاوية أخرى، استُخدم مفهوم الاستدامة غالباً للإشارة إلى الأداء التنظيمي، وتحديدًا مدى إمكانية ترجمة الأداء العالي للأفراد والعمل إلى أداء مستدام على المدى الطويل؛ وتناولت الدراسات الحديثة مفهوم الموارد البشرية المستدامة لدعم المنظمات الأكثر استدامة وليس الإدارة الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق نتائج اقتصادية فقط، وذلك من خلال موارد بشرية تدعم مجموعة من نتائج الأداء الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي بشكل متوازن ( Parkes & Borland, 2012; Santana et al., 2020).

هذا، وتعني المرونة الإستراتيجية قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات استباقية أو الاستجابة بسرعة للظروف التنافسية المتغيرة، وبالتالي تطوير والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة (Arshad et al., 2018; Xiu et al., 2017)؛ ومن المتوقع أن تستخدم المنظمات التي تركز بقوة على المرونة الاستراتيجية ممارسات وأنشطة مستدامة لتطوير الكفاءات الديناميكية الأساسية لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز في البيئة سريعة التغير ( Meflinda et al., 2018).

وبالرغم من ذلك، هناك نتائج غير متسقة للأبحاث السابقة في تأثير المرونة الاستراتيجية على أداء المنظمات، فضلاً عن أن قلة الاهتمام بالتركيز على بحث تأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي التنافسي (Xiu et al., 2017)؛ فضلاً عن أن معظم الأبحاث أجريت في سياقات دول متقدمة، بينما ركز القليل منها على اقتصاديات الدول النامية مثل: مصر، مما يُشير إلى فجوة بحثية تتطلب المعالجة من خلال البحث الحالي.

وما زالت هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت القدرات الديناميكية التنظيمية التي تتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عموماً والمرتكزة على الاستدامة خصوصاً وبين الأداء التنظيمي (Gorondutse et al., 2020)؛ ولا سيما الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية بالتحديد في هذه العلاقة غير المكتشف في أدبيات الإدارة.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن البحث في الاستدامة على مستوى إدارة الموارد البشرية ما زال في مرحلته الناشئة، فضلاً عن أن ربطها بالأداء التنظيمي التنافسي لم يحظ باهتمام الباحثين الكافي. وبالتالي يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة في بحوث استدامة الأعمال عموماً، ودراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق

المصرية، وذلك تفعيلاً لدورها في دعم رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال ممارسات تنظيمية تحقق العدالة الاجتماعية، والسلامة البيئية، وخلق القيمة الاقتصادية التنافسية؛ بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين هذه الممارسات والأداء التنافسي للمنظمات الفندقية المصرية.

## ٢ /مراجعة الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية يتضح أن الاستدامة أصبحت مصدر قلق رئيسي بسبب التغيرات في البيئة واللوائح والضغوط المجتمعية تجاه المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات. ومن ثمّ، تواجه المنظمات تحدي يتمثل في خلق توازن بين استهلاك الموارد والتنمية الاقتصادية، مما يلزمها بتنفيذ أنشطة أعمال صديقة للبيئة تعمل على تحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ومن المرجح أن تستخدم المنظمات التي تركز بشدة على المرونة الاستراتيجية الاستدامة لتطوير الكفاءات الأساسية الديناميكية التي لها أهمية كبيرة في تحقيق الأداء التنافسي في البيئة الديناميكية سريعة التغير.

وعليه، يُمكن تقسيم مراجعة الأدبيات السابقة إلى عدد من المحاور تبدأ بتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة، يليها العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنافسي، ثم علاقتها بالمرونة الاستراتيجية، وأخيراً تركيز الضوء على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية.

## ٢ /١ إدارة الموارد البشرية المستدامة

يُغطي البحث حول الاستدامة في إدارة الموارد البشرية العديد من الموضوعات ذات الصلة مثل: إدارة الموارد البشرية المستدامة Sustainable HRM، وإدارة الموارد البشرية الخضراء Green HRM، إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً Socially Responsible HRM، وإدارة الموارد البشرية الأخلاقية Ethical HRM كلٌ حسب التركيز الرئيسي للدراسة ( Jarlstrom et al., 2018; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

ولقد تطور نموذج جديد في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إدارة الموارد البشرية المستدامة كمدخل بديل لإدارة الأفراد ومكمل لأوجه القصور في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتغيرات المجتمعية التي تعالج قضايا الاستدامة. فهذه المرحلة الناشئة تنظر إلى الموارد البشرية كأساس للاستدامة التنظيمية، وبمثابة امتداد لإدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية من خلال تضمين مدخل أوسع وأكثر شمولية لإدارة الموارد البشرية من خلال محاذاة النتائج الاجتماعية والبيئية، على عكس التركيز فقط على النتائج الاقتصادية ( Freitas et al., 2011; Kramar, 2014).

ومن زاوية أخرى، تعتبر إدارة الموارد البشرية المستدامة مجالاً يدعم التنفيذ الناجح لمبادرات استدامة الشركات، وتُعرّف "بتبني استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التأثير الداخلي والخارجي للمنظمة على مدى زمني طويل والتحكم في الآثار الجانبية وردود الفعل السلبية ( Ehnert et al., 2016).

كما تُعرّف من رؤية أحدث لإدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها منهج إداري يهدف إلى تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمنع انهماك الموظفين، وزيادة الوعي بهم ودعمهم لتقديم مساهمتهم ليس فقط لمنظمتهم، ولكن أيضاً للعالم الذي يعيشون فيه لخلق قيمة إيجابية للمجتمع والبيئة والاقتصاد من خلال مدخل سلسلة القيمة (Dilek & Özer, 2020).

وبمعنى أكثر تفصيلاً، تعرف إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها "مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار، والتدريب والتنمية، والتعويض والمزايا، وإدارة الأداء وإدارة المسار المهني، والتي تكون موجهة بالأجل الطويل وتهدف إلى تحقيق الأهداف المالية (تعظيم الربح، والعائد على الاستثمار..الخ)، والاجتماعية (رفع معايير حياة أفراد المجتمع، تكافؤ الفرص للجميع..الخ)، والبيئية (الاستخدام الحكيم للطاقة، والحفاظ على الموارد الطبيعية النادرة وإعادة تدويرها..الخ)، والبشرية (العناية بالصحة، والعدالة والإنصاف في مكان العمل، وتنمية المهارات للاحتياجات المستقبلية..الخ) (Randeve & Jhab, 2019).

وعليه، تبني الباحثون رؤيتين لدراسة استدامة الموارد البشرية التي تشكل العلاقات المتداخلة بين الاستدامة وإدارة الموارد البشرية هما: دور الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة التنظيمية، واستدامة عمليات إدارة الموارد البشرية؛ يمكن بيانها اختصاراً كما يلي:

(١) دور إدارة الموارد البشرية في استدامة المنظمة: ويسلط هذا المدخل الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في دعم استدامة الأعمال من خلال تبني الممارسات التي يمكن أن تؤثر على الأفراد والمجموعات في تنمية الاتجاهات والسلوكيات بما يتسق مع المدخل المستدام (Cohen et al., 2012). وبناءً عليه، تعمل المنظمات وفقاً لهذا النموذج على

تحقيق التوازن بين منظور الازدهار الاقتصادي والمساواة الاجتماعية والسلامة البيئية ممثلة في النموذج الثلاثي Triple Bottom Line المرتكز على البيئة Planet والربح Profit والناس People (Ehnert et al., 2016; Macke & Genari, 2019).

٢) **استدامة عمليات إدارة الموارد البشرية:** ويشير هذا المدخل إلى دمج مبادئ الاستدامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال الاعتماد على ثلاث مبادئ هي:  
أ- قدرة المنظمة على جذب والحفاظ على المواهب وجعل المنظمة المكان المرغوب للعمل والأكثر جاذبية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ب- ضرورة وجود قوة عاملة صحية ومحفزة. لذلك، يجب على المنظمة تطوير إجراءات لتعزيز الصحة والسلامة في مكان العمل، والحد من الضغوط والوقاية منها، وتعديل القوى العاملة بما يتناسب مع الأنشطة التي سيتم تنفيذها، وتصميم ظروف عمل مريحة مما يمكن رفاهية الموظفين، والتوازن بين العمل والحياة.

ج- الاستثمار في تأهيل الموظفين من خلال وضع إجراءات للتعليم والتعلم على المدى الطويل، وبرامج تدريب وتنمية الأفراد على المستويات الفردية والجماعية والإدارية، وبرامج التأهيل المهني وإدارة المواهب، والأنشطة التي تعزز القدرات الوظيفية للموظفين (Ehnert, 2009; Hirsig et al., 2013).

هذا، وينصب تركيز البحث الحالي على استدامة الموارد البشرية من منظور النموذج الثلاثي Triple Bottom Line الذي يركز على التوازن بين الأهداف التنظيمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لإدارة الموارد البشرية. ويعتبر من أهم وأكثر صياغات إدارة الموارد البشرية المستدامة شيوعاً واستخداماً في الأدب الإداري (Aust et al., 2019; Bush, 2019).

وينظر هذا المدخل إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مدخل يركز على كل من الممارسات الموجهة بالموظف (مثل: رفاهية الموظف أو المشاركة) مع مراعاة أيضاً تأثير إدارة الموارد البشرية على المجتمع والبيئة. وبالتالي يُعيد تعريف الأداء المربح لجميع الجوانب Win-Win-Win أي القيم المشتركة لكل من "الناس والربح والكوكب" والنواتج متعددة الأبعاد (Porter & Kramer, 2011).

ومن الأعمال البارزة التي تناولت إدارة الموارد البشرية المستدامة (Ehnert, 2009) التي أجريت بهدف استكشاف كيفية تعريف وتبرير الشركات للاستدامة والتنمية المستدامة، وكيفية

ربطها بإدارة الموارد البشرية، والأنشطة الرئيسية المقترحة لإدارة الموارد البشرية بطريقة مستدامة. أوضحت نتائج الدراسة المفارقة بين كل من استدامة الموارد البشرية كمسؤولية اجتماعية مقابل كمبدأ اقتصادي، والموجهة نحو الكفاءة مقابل الموجهة نحو الاستدامة. كما أنها توفر نظرة عامة حول كيفية تطبيق الشركات لمفهوم استدامة HRM من خلال مجموعة من الممارسات أبرزها المسؤولية عن تعزيز رفاهية وصحة الموظفين وتحسين جودة مكان العمل وتعزيز نمط الحياة الصحي، وتخفيض الآثار الخطرة والضغط وجذب المواهب.

وقدم (Buller & McEvoy, 2016) نموذجاً مفاهيمياً متعدد المستويات لتنفيذ استراتيجية استدامة الأعمال من خلال تصميم وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك بناءً على مبادئ نظرية النظم المفتوحة والرؤية القائمة على الموارد ومفهوم خط الرؤية Line of Sight لتحديد القدرات التنظيمية والكفاءات الجماعية والقدرات والمهارات الفردية التي تقود الأداء التنظيمي عند تتبع استراتيجية الاستدامة. قدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً يمكن تطبيقه في الأبحاث المستقبلية حول تنفيذ استراتيجية الاستدامة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، موصياً بأن يشتمل البحث على مستويات متعددة من التحليل ودراسة عمليات إنشاء وتنفيذ استراتيجية الاستدامة بمرور الوقت. وبالرغم من أن النموذج يقدم دعماً لعلاقة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والأداء، إلا أنه لم يوضح أي ممارسات الموارد البشرية اللازمة لدعم وتطبيق استراتيجية الاستدامة.

ومن أبرز الدراسات ذات الصلة التي تناولت محددات ونواتج إدارة الموارد البشرية المستدامة، دراسة (Vihari & Rao, 2018) التي أجريت في السياق الهندي من خلال اعتبار كل من ادراك استدامة الشركات والقيادة الأخلاقية كمحددات سياقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة، واعتبار كل من سلوك الصوت وجاذبية صاحب العمل ونوايا ترك العمل كنواتج لها. وخلصت النتائج إلى إثبات وتدعيم معنوية جميع المحددات والنواتج في نموذج إدارة الموارد البشرية المستدامة.

واستهدفت دراسة (البحيري، ٢٠١٨) تحقيق الفهم الشامل لإدارة الموارد البشرية الخضراء (كأحد أوجه الاستدامة)، والتعرف على مدى إمكانية تطبيق المفهوم في بيئة الأعمال المصرية، وأثر هذا على تفعيل بعض الممارسات مثل: فعالية الاستقطاب والتوظيف والتدريب وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول معظم فروض نموذج الدراسة،

مما يشير إلى وجود أثر لتطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية.

ومن ناحية نظرية، أجريت دراسة (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018) بهدف معالجة الفجوة في بحث إدارة الموارد البشرية المستدامة من خلال اقتراح مجموعة من خصائص وممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التوجه طويل الأجل، رعاية الموظفين، العناية بالبيئة، الربحية، مشاركة الموظفين والحوار الاجتماعي، تنمية الموظفين، الشراكة الخارجية، المرونة، الامتثال بما يتجاوز لوائح العمل، تعاون الموظفين، الإنصاف، والمساواة).

ومن الدراسات النوعية التي تناولت إدارة الموارد البشرية المستدامة، دراسة ( Järnlström et al., 2018) التي قامت بتحليل إدارة الموارد البشرية المستدامة وأبعادها ومجالات المسؤولية وأصحاب المصلحة الرئيسيين من وجهة نظر مديري الإدارة العليا. وحددت نتائج التحليل النوعي بالدراسة أربعة أبعاد لإدارة الموارد البشرية المستدامة هي: العدالة والمساواة، وشفافية ممارسات الموارد البشرية، والربحية، ورفاهية الموظفين. كما أوضحت النتائج أن كبار المديرين يهتمون بمجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة الموجودين في إدارة الموارد البشرية المستدامة، وأهمهم المالكين والمديرين والموظفين والنقابات العمالية.

كما قدم (Aust et al., 2019) تصنيفاً نظرياً آخر لأنواع إدارة الموارد البشرية المستدامة وأبعادها المتباينة على غرار تصنيف (Dyllick and Muff, 2016) لاستدامة الأعمال، يستهدف ما إذا كان نموذج الاستدامة وكيف يحول الغرض من إدارة الموارد البشرية من غرض اقتصادي وحيد إلى أغراض متعددة (الصالح العام) يمكن أن توجه البحث المفاهيمي والتطبيقي في المستقبل. قدمت الدراسة نموذجاً جديداً لإدارة الموارد البشرية المستدامة الموجهة بالصالح العام Common Good تستخدم كفاءات إدارة الموارد البشرية، والمهارات، والمعرفة، والاتجاهات للمساهمة في الصالح العام والمساعدة في حل "التحديات الكبرى". وتشمل نواتجها العدالة الاجتماعية في مكان العمل والأمن الوظيفي وحماية البيئة وحقوق الإنسان.

ومن الدراسات ذات الصلة أيضاً، ما ساهمت به دراسة (Guerci et al., 2019) من توضيح التقاطع بين إدارة الموارد البشرية واستدامة الشركات، وعلى وجه الخصوص، الإدارة المستدامة للموارد البشرية (ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على مبادئ استدامة

الشركات) التي تهدف إلى التوازن بين الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والبشرية. وأثبتت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري وممارسي الموارد البشرية يزيد وتخفض نيتهم للمغادرة من خلال تنفيذ إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تعطي معنى لعمل الموارد البشرية.

ومن خلال تبني منهجية المراجعة النظرية باستخدام أداة التخطيط العلمي SciMAT، أجريت دراسة (Santana et al., 2020) لفحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسئولية الاجتماعية للشركات CSR وكذا أدوات القياس للموضوعات الأساسية وهي: إدارة الموارد البشرية المستدامة Sustainable HRM، وإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً SR-HRM، وإدارة الموارد البشرية الخضراء Green HRM خلال الفترة بين (٢٠٠٦-٢٠١٩). أوضحت نتائج المراجعة المنهجية أن SR-HRM موضوعاً أساسياً (مهماً لمجال الدراسة، على الرغم من أنه لم يتم تطويره)، وكان الدعم التنظيمي المدرك موضوعاً متخصصاً (متطور جيداً، على الرغم من أنه أقل أهمية لهيكل البحث)، وكان التزام الموظف موضوعاً ناشئاً (ضعيفاً ومهمشاً) في مجال CSR-HRM. بالإضافة إلى تقديم عدداً من الأبعاد والمقاييس المهمة لكل موضوع أساسي من الموضوعات سالفة الذكر.

ومن جانب تطبيقي باستخدام أسلوب دلفي، هدفت دراسة (Diaz-Carrion et al., 2018) إلى تطوير نظام لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وتحديد مقياس مناسب لها، وذلك من خلال التحليل المتعمق لتقارير الاستدامة لعينة من ١٩٤ شركة من دول أوروبية مختلفة وآراء الخبراء عبر أسلوب دلفي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مديري الموارد البشرية يجب أن يلعبوا دوراً استباقياً في دفع مؤسساتهم لتطوير ممارسات التوظيف مع التوجه بالمسئولية الاجتماعية للشركات، مما لهذا آثار إيجابية على الشركات داخلياً من خلال تعزيز رضا الموظفين والتزامهم، وخارجياً من خلال تحسين صورة الشركة أمام المجتمع.

## ٢ / ٢ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي

يُعرّف الأداء التنظيمي بمجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي توفر معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية (Holsapple & Wu, 2011). ومن الصعب قياس الأداء بدون تضمين العلاقات الخارجية والقيم غير الملموسة مثل: المعرفة، والكفاءات، والشراكات. بالإضافة إلى أن هناك حدود لاستخدام الأداء المالي كمؤشر للأداء التنظيمي (Laszlo, 2013).

ووفقاً للهدف الاستراتيجي للمنظمات المتمثل في تحقيق ميزة تنافسية، يُمكن تقييم أداء المنظمة من جوانب مختلفة، معظمها محددات ملموسة مثل: تخفيض التكلفة، والأرباح، وحجم المبيعات، ودوران الأصول وحقوق الملكية. وهناك بعض المحددات غير الملموسة كرضا العملاء وتطوير المنتج (Choudhary et al. 2013).

وجديرٌ بالذكر، أن استخدام المؤشرات المالية فقط قد لا يعكس الأداء الواقعي أو الحقيقي للمنظمات، وكذلك أيضاً في حالة استخدام المؤشرات غير المالية فقط. ومن ثمّ، فمن الأفضل استخدام المقاييس المالية وغير المالية معاً كمؤشرات للأداء التنظيمي (Tseng, 2014).

ومزيداً من الأعمال في إطار الاستدامة، تبنى الكثير من الباحثين أسلوب تقييم الأداء المتوازن BSC الذي طوره Kaplan and Norton (1992) لقياس الأداء التنظيمي، وهو يعتمد على نظرية أصحاب المصلحة في الجمع بين العوامل المالية، والعملاء أو السوق، والعمليات الداخلية في الأجل القصير، والتعلم والتنمية في الأجل الطويل. وانتقد في أنه في المقام الأول أداة لقياس القيمة الاقتصادية الخارجية والداخلية، ولا يشتمل على وجهات نظر الموظفين أو الموردين أو المجتمع عن أداء المنظمة (Mooraj et al., 1999).

لذا، أضيف ثلاث بدائل لتضمين الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن وهي: الأول في دمج المقاييس الاجتماعية والبيئية في الأقسام الأربعة الحالية للأداء المتوازن BSC، فيمكن أن يقع استخدام المياه وكفاءة الطاقة ضمن العمليات الداخلية، وتطوير الموارد المتجددة والقابلة لإعادة التدوير كمقياس مالي. والثاني، تطوير بطاقة قياس أداء الاستدامة منفصلة ولكنها مرتبطة، فيمكن أن تكون هناك أرباع اجتماعية وبيئية لاستخدام الطاقة، والنفائيات، والتأثير على المجتمع، ورفاهية الموظفين. والثالث: إضافة عناصر غير سوقية إلى بطاقة الأداء، فمثلاً إضافة مقاييس بيئية واجتماعية مستقلة (Figge et al., 2002).

كما أُقترح إطار عمل مفاهيمي لقياس الأداء التنظيمي قائم على نظرية أصحاب المصلحة وبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، يعمل على توسيع قاعدة أصحاب المصلحة للشركات من خلال إضافة عوامل الأداء الاجتماعي والبيئي للشركات من أجل خلق تقييم الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في ستة مجالات رئيسية تغطي رؤى مختلف أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، قصيرة وطويلة الأجل، بيئية واجتماعية واقتصادية (Hubbard, 2009).

كما يمكن قياس الأداء التنظيمي بصفة عامة في مقاييس موضوعية (Hard) ومقاييس ناعمة (Soft) ادراكية؛ وتشير المقاييس الموضوعية إلى المؤشرات الكمية أو المالية بشكل

عام. وتعني المقاييس الناعمة المؤشرات الإدراكية التي يتم السؤال عنها مقارنة بأفضل المنافسين كالجودة والانتاجية (Migdadi, 2020).

غير أنه حديثاً، يتم قياس الأداء نسبةً إلى المنافسين في الصناعة من حيث جوانب سبعة هي: الربح، ونمو المبيعات، والحصة السوقية، ونمو الأصول الكلية، والعائد على الأصول الكلية، والعائد على المبيعات الكلية، وانتاجية العامل. حيث يحظى هذا الأداء النسبي على الاهتمام الأكبر في الأدب الإداري (Eisenbeiss et al., 2015; Mozumder, 2018).

ويُعزى ذلك إلى صعوبة الحصول على معايير للأداء الموضوعي، وغالباً ما تكون هذه المعايير غير دقيقة في كثير من السياقات في مجال الأعمال، ولا سيما في صناعة البنوك، نظراً لاستخدامها معايير محاسبية حساسة، مما يجعل من المستحيل الحصول على معلومات مقارنة للأداء المالي، وصعوبة تفسير الأداء الموضوعي (Gahlawat & Kundu, 2019).

وبناءً عليه، يتبنى البحث الحالي تعريف الأداء التنظيمي بأنه النجاح والفعالية التنظيمية، ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية اعتماداً على استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لمقارنة وضع المنظمة خلال فترة زمنية معينة بمنافسيها في الصناعة مثل: النمو والانتاجية والربحية والجودة والعمليات ورضا العملاء (Alaarj et al., 2016; Marques et al., 2016; Tseng, 2014).

ومن الدراسات ذات الصلة بالعلاقة المباشرة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي، دراسة (Mariappanadar & Kramar, 2014) التي ركزت على اختبار ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة ونظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للمنظمات في خمس دول أسيوية (استراليا واليابان ونيوزيلاند والفلبين وتايوان). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ترتيبات العمل المرنة عالية الأداء (العمل عن بعد، وأسبوع العمل المضغوط) لها تأثير سلبي على الأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة (Manzoor et al., 2019) إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء الوظيفي، والوقوف على الدور الوسيط التأميري Moderator للتدريب لتقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (الاختيار والمشاركة والتمكين) والأداء الوظيفي للموظفين في الجامعات العامة بباكستان. وأثبتت النتائج وجود تأثيرات معنوية مباشرة لكل من اختيار ومشاركة وتمكين الموظفين على الأداء الوظيفي للموظفين. كما أوضحت النتائج وجود دور وسيط معنوي للتدريب على هذه العلاقات.

ومن الأوجه الأخرى لاستدامة الموارد البشرية، ما ركزت عليه دراسة (Shao et al., 2019) من اختبار ما إذا كان إدراك الموظفين أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

يمكن أن تسهم في الأداء التنظيمي والأداء الاجتماعي في سياق المشروعات الصناعية الصينية. وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لإدراك الموظفين لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على كل من سلوك المواطنة التنظيمية والعمل التطوعي للموظفين من خلال الدور الوسيط لكل من الهوية الاجتماعية والتعاطف الانفعالي، كما دعمت النتائج الدور المعدل التأثيري لعدالة التوزيع في العلاقة الايجابية لإدارة الموارد البشرية المسؤولة والهوية والتعاطف.

ومن خلال افتراض أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال الكبيرة قابلة للتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة، هدفت دراسة (Wuen et al., 2020) إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بناءً على النظرية القائمة على الموارد RBV. فمن خلال إجراء دراسة استكشافية اتضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المحددة (مثل: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز) لها تأثير كبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

واعتماداً على مبادئ نظرية القدرات والحوافز والفرص AMO في إدارة الموارد البشرية، أجريت دراسة (Jerónimo et al., 2020) لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط التفسيري لكل من المنطق التنظيمي المدرك والتماثل التنظيمي. وأوضحت النتائج أن التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظفين ليس واضحاً ومباشراً بل يتم من خلال الميول الداخلية للموظفين (التماثل والمنطق المدرك). وينبغي أن تتطابق ممارسات HRM المستدامة مع توجه المنظمة بالاستدامة وأن يدرك الموظفون هذا المنطق لكي يزيد تماثلهم مع منظماتهم وبالتالي يكونوا أكثر انخراطاً وأداءً.

وفي إطار نظري متكامل، اقترحت دراسة (Muñoz-Pascual & Galende, 2020) ستة مداخل مهمة لتحليل تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي اعتماداً على الرؤية القائمة على الموارد والرؤية القائمة على المعرفة والقدرات الديناميكية وغيرها من الأطر النظرية. وأوضحت الدراسة أن جميع تلك المداخل تتكامل فيما بينها لتوضيح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي، كما أوضحت أن الرؤية القائمة على الموارد والمنظمات البارعة هي أكثر المداخل أهمية وشمولاً لدراسة إدارة الموارد

البشرية المستدامة من رؤية داخلية للمنظمات تسمح بتنمية الأداء التنظيمي والمجتمعي في الأجل الطويل.

وأجريت دراسة (Karman, 2020) بهدف تطوير إطار مفاهيمي يربط إدارة الموارد البشرية المستدامة بالقيمة التنظيمية، وتحديد مدى قوة نظام إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل تجميعي لأدبيات الموارد البشرية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تلعب دوراً مهماً وإيجابياً في تحقيق النتائج التنظيمية من خلال تأثيرها على ثلاث مستويات: المنظمة (الجودة والكفاءة والمرونة والابتكار والربح)، والمجتمع (رضا أصحاب المصلحة ونمو التوظيف والشمول الاجتماعي)، والفرد (التوازن بين العمل والحياة، والمشاركة)، بالإضافة إلى وضوح الدور الوسيط المعدل لقوة نظام الموارد البشرية.

وفي سياق المنظمات الصينية، أجريت دراسة (Lu et al., 2022) بهدف فهم كيف تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة إلى تحسين النواتج المستدامة مثل تعزيز رفاهية الموظفين وتحسين أدائهم. ودعمت النتائج النموذج النظري وأظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على مرونة الموظفين والانخراط في العمل. كما خلصت النتائج إلى وجود تسلسل من الآليات الوسيطة (المرونة والانخراط) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تسهم من خلالها في رفاهية وأداء الموظفين.

واستهدفت دراسة (Sharma et al., 2022) اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التدريب، والمرونة، ومشاركة الموظفين، وتمكين الموظفين) وتبني تكنولوجيا الصناعة الجيل الرابع (4.0) على مهارات التوظيف أو العمل لدى الموظفين في المنظمات بالهند. وكشفت نتائج الدراسة عن أن الممارسات الأربعة لإدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على تحسين مهارات وكفاءات الموظفين في العمل.

وركزت دراسة (Cachón-Rodríguez et al., 2022) على تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على رأس المال الاجتماعي والاحتفاظ بالموظفين وبرامج الولاء في الجامعات الإسبانية. ووضحت نتائج الدراسة أن أنشطة الاستدامة الاجتماعية لها تأثير معنوي على رأس المال الاجتماعي المدرك لدى الموظفين. كما دعمت النتائج التأثير الإيجابي للاستدامة الاجتماعية على ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم عندما يتوسط بين رأس المال الاجتماعي فقط.

### ٣ / ٢ دراسات تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة الاستراتيجية

تُعرّف المرونة الاستراتيجية في أدبيات الإدارة بأنها "قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل استباقي أو تفاعلي لفرص الأعمال والتهديدات التي تفرضها التغيرات في البيئات الاقتصادية والسياسية (Grewal & Tansuhaj, 2001).

ومن رؤية أوسع وأكثر عمومية، تُعرف المرونة الاستراتيجية على أنها "القدرة على تتبع الفرص الجديدة في سوق الأعمال والاستجابة السريعة للتهديدات في البيئة التنافسية للمنظمة" (Zahra et al., 2008)؛ كما تُعرف بأنها "قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخلياً وكذلك أيضاً علاقتها ببيئتها الخارجية (Roberts & Stockport, 2009).

وتُعرّف المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على التكيف أو الاستجابة لبيئة السوق المتغيرة وتغيير المنافسة من خلال تنظيم أهدافها مع مرونة الموارد ومرونة التنسيق، وإظهار التصميم التنظيمي المعياري والافتراضي والخالي من العوائق (Dess et al., 2009).

وفي نفس السياق، عُرفت المرونة الاستراتيجية بأنها "قدرات المنظمة على الاستجابة السريعة للمشكلات، وإعادة التفكير في أنشطتها واستراتيجياتها، وتلبية المتطلبات البيئية بشكل أفضل" (Escrig-Tena et al., 2011).

وبمعنى آخر، تُعرف المرونة الاستراتيجية بأنها درجة استعداد المنظمة لتعديل استراتيجيتها للاستجابة للفرص والتهديدات والتغيرات في بيئتها الخارجية (Guo & Cao, 2014). وفي الواقع توصف الشركات الريادية بأنها رشيقة Agile ومتجاوبة ومرنة وحاضنة للتغيير، وهو ما يتوافق مع مفهوم المرونة الاستراتيجية الذي يهدف إلى قياس مقاصد المنظمات تجاه مرونة الموارد ومرونة التنسيق (Ali et al., 2021).

ومن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين أنشطة الاستدامة التنظيمية عموماً والموارد البشرية خصوصاً والمرونة الاستراتيجية، ما هدفت إليه دراسة (Fernández-Pérez et al., 2013) من اختبار كيفية تأثير خصائص المديرين التنفيذيين على المرونة الاستراتيجية من منظور التوجه الاستراتيجي للشركات الإسبانية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الشبكات الاجتماعية الخارجية للمديرين تؤثر بشكل إيجابي على المرونة الاستراتيجية. كما أوضحت النتائج أن التأثيرات تختلف حسب نوع التوجه الاستراتيجي في المنظمة.

وفي سياق البنوك التجارية الأردنية، أجريت دراسة (السكرانة، ٢٠١٨) بهدف اختبار أثر مرونة الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية، وتقصي الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين المرونة والاستدامة. وكشفت نتائج الدراسة عن معنوية التأثير الإيجابي لأبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية موضوع التطبيق، فضلاً عن تدعيم الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية.

كما هدفت دراسة (Vihari et al., 2018) إلى معالجة الفجوة البحثية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط المتداخل لكل من سلوك صوت الموظف والتعلم التنظيمي والرضا الوظيفي. وأوضحت النتائج وجود علاقة ايجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة التنظيمية، كما أشارت إلى أن العوامل الثلاثة المذكورة تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة التنظيمية.

وأجريت دراسة (Brinckmann et al., 2019) بهدف تحليل ممارسات إدارة الموارد وأثرها على تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات الجديدة في ألمانيا وأستراليا. وأوضحت نتائج الدراسة أن الأنشطة الشاملة للاستفادة من الموارد لها تأثير معنوي ايجابي على المرونة الاستراتيجية بالمشروعات الجديدة.

واستهدفت دراسة (Hameed & Al-Rabeawi, 2021) البنوك التجارية العراقية بغرض اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على تحقيق المرونة الاستراتيجية كأحد جوانب التنافسية إلى جانب الربحية، والانتاجية، والحصة السوقية في القطاع المصرفي العراقي. وخلصت النتائج إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في تعزيز المرونة والحصة السوقية وتحسين الانتاجية والربحية، مما يدعم إجمالاً التأثير المعنوي الايجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على تنافسية البنوك التجارية موضوع البحث.

#### ٢ / ٤ دراسات تناولت العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي التنافسي

في ظل بيئة الأعمال التجارية الحالية يُعد بناء ميزة تنافسية مستدامة مشكلة لأن المنظمات في البيئات سريعة الحركة لا يُمكنها حماية المنتجات والعمليات الحالية لفترة طويلة أو الحفاظ على أرباح أعلى من المتوسط بناءً على ابتكار أو ميزة واحدة ثابتة. ومن ثمّ، فمن أجل البقاء

يجب على المنظمات تقديم منتجات جديدة بانتظام، وتقنيات العمليات بشكل أسرع، وبدون المرونة تتعرض الموارد الرئيسية والقدرات الأساسية للمنظمة لخطر كبير، وتؤدي المرونة الإستراتيجية إلى أداء متميز (Fernández-Pérez et al., 2016).

ويُمكن للمنظمات التي تتمتع بالمرونة الاستراتيجية في استخدام مواردها وقدراتها وإعادة تشكيل وتنظيم مواردها للاستفادة من الفرص الاستراتيجية الناشئة. وقد تساعد هذه الفرص المنظمة في الحفاظ على الأداء المتميز بسبب مزايا الحركة الأولى أو الاستجابة للعملاء أو مزايا استراتيجية أخرى. وتعد المرونة الاستراتيجية بشكل عام مؤشراً قوياً على قدرة المنظمة على التكيف ولها انعكاسات كبيرة على أدائها (Yousuf et al., 2020).

وتقوم نظرية التوافق الاستراتيجي (Strategic Fit Theory (Thompson, 1967) على مبدأ التوافق بين استراتيجية المنظمة والبيئة التنافسية التي تعمل فيها. وتبحث التوافق في مدى ملاءمة العناصر المختلفة لبعضها البعض. ونشأت نظرية التوافق الاستراتيجي من وصف إستراتيجية المنظمة بأنها عملية تنظيمية تتوافق مع البيئة الخارجية. وهذا يعني أن الإستراتيجية التنظيمية الجيدة تناسب البيئة الخارجية ومرنة بما يكفي لمواجهة عدم التأكد في البيئة الخارجية لتحقيق ميزة تنافسية (Agyapong et al., 2020).

وأيد بعض العلماء بشكل تطبيقي نظرية التوافق الاستراتيجية، ووجدوا ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاستراتيجي الأفضل (المرونة الاستراتيجية) والأداء التنظيمي المتميز. وبالتالي يخلص من ذلك إلى أن أداء المنظمة يعتمد على بيئتها الخارجية (Akomea et al., 2022).

ومن أبرز الدراسات ذات الصلة، دراسة (Supeno et al., 2015) التي هدفت إلى اختبار وتحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ورأس المال الفكري والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي لشركات الأغذية في أندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمتغيرات الثلاثة المرونة الاستراتيجية ورأس المال الفكري والثقافة على الأداء التنظيمي التنافسي لشركات الأغذية، مما يدل على أهمية الإدارة المثلى لهذه العوامل لتحسين تنافسية هذه الشركات.

وأجريت دراسة (Li et al., 2018) بهدف فحص العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي للمنظمات عالية التقنية بالصين من خلال الدور الوسيط لقدرات التكنولوجيا. وكشفت نتائج الدراسة عن أن القدرات التكنولوجية تعزز تأثير المرونة الاستراتيجية على

الأداء التنظيمي في البيئة الديناميكية المعقدة. ومع ذلك تختلف العلاقات باختلاف المرحلة من دورة حياة التكنولوجيا بالمنظمات موضوع التطبيق.

وهدفت دراسة (Beraha et al., 2018) إلى تحديد مساهمة المرونة الاستراتيجية في المجالات الوظيفية في الشركة (الانتاج، والتسويق، والموارد البشرية) في ابتكار المنتج في سياق صناعة الأجهزة الكهربائية المنزلية في تركيا. وأوضحت نتائج الدراسة أن المرونة الاستراتيجية لها دور مهم في تعزيز أداء ابتكار المنتج، وكل مرونة مجال فرعية لها دور مختلف في أداء ابتكار المنتج، حيث يتضح أن المرونة التسويقية لها دور رئيسي في ابتكار المنتج، بينما لم تدعم النتائج دور مرونة الموارد البشرية فقط في تحسين الأداء الابتكاري للمنتج.

وأجريت دراسة (Chaudhary, 2019) لغرض اختبار دور كل من التوجه الريادي والقدرة الاستيعابية في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة بالهند. وقدمت الاستنتاجات المستخلصة دليلاً تطبيقياً على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن القدرة الاستيعابية المحتملة للشركة تعزز العلاقة بين مرونتها الاستراتيجية وتوجهها الريادي.

ومن الدراسات النظرية الأكثر حداثة، دراسة (Herhausen et al., 2020) التي انتهجت التحليل التجميعي Meta-Analysis لمحددات ونواتج المرونة الاستراتيجية وإعادة حل عدم التوافق بين الباحثين في الأدب الإداري. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن التوجه الاستراتيجي والتصميم التنظيمي من أبرز محددات المرونة، كما أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير على كل من الأداء التنظيمي والابتكار والأداء المالي، وأن الديناميكية البيئية من أهم العوامل الوسيطة المؤثرة على علاقة المرونة الاستراتيجية بالأداء التنظيمي.

ومن الدراسات المرجعية التي ناقشت العلاقة أيضاً دراسة (Kahingo & Muchemi, 2020) والتي اقترحت أن المرونة الاستراتيجية هي خيار استراتيجي للشركات التي تعمل في ظروف بيئية مضطربة، وخلصت نتائج مراجعة الأدبيات ذات الصلة إلى أن المرونة الاستراتيجية تمكن الشركات من التكيف والتواؤم استجابةً للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وأن هناك العديد من النظريات والنماذج المفاهيمية التي من المتوقع أن توجه البحث المستقبلي لاختبار تأثير المرونة الاستراتيجية على أداء المنظمات والتي تشمل القدرات المعرفية لفريق الإدارة العليا، والديناميكية البيئية والأداء التنظيمي.

ومن الناحية التطبيقية، أجريت دراسة (Nwachukwu & Vu, 2020) بهدف اختبار العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية واستدامة الأعمال بالتطبيق على صناعة البنوك في نيجيريا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية على استدامة الأعمال ومؤشراتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وأداء الابتكار في البنوك موضوع التطبيق. كما أوضحت أن القيادة الاستراتيجية تتوسط تأثيراً العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال ومؤشراتها الفرعية.

## ٢/ ٥ دراسات تناولت الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية

من الدراسات ذات الصلة بالدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، دراسة (Lin et al., 2014) التي هدفت إلى تقديم المرونة الاستراتيجية كأحدى أهم القدرات الديناميكية للمنظمة، واستكشاف دورها الوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء المنظمات الصينية من وجهة نظر فريق الإدارة العليا. وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء المنظمات، وأن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً مهماً بينهم بشكل كامل.

وأجريت دراسة (Xiu et al., 2017) بهدف اختبار دور المرونة الاستراتيجية في علاقة ممارسات الموارد البشرية بأداء الشركات الصينية. ودعمت نتائج الدراسة العلاقة الوسيطة والتي تُشير إلى أن المنظمات التي تركز بقوة على المرونة الاستراتيجية أكثر احتمالاً لتبني ممارسات الموارد البشرية الابتكارية والتي ثبت أن لها تأثير قوي على إنتاجية الموظفين بالشركات الصينية.

وفي مراجعة شاملة وممنهجة للأدبيات قدمت دراسة (Kumar & Singh, 2019) إطار مفاهيمي متكامل للمرونة الاستراتيجية في عمليات الخدمات، وبخاصةً في الدول النامية، حيث تلعب المرونة الداخلية والتسويقية دوراً وسيطاً بين كل من الموارد التنظيمية والخارجية وبين الأداء التنظيمي في ظل عدم التأكد البيئي والتوجه بالسوق.

وهدفت دراسة (Hernandez, 2020) إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال المرونة التنظيمية في أدبيات الإدارة. وقررت الدراسة من خلال التحليل أنه يمكن للمنظمات تحسين أدائها التنظيمي عن طريق ممارسات الموارد

البشرية المضيفة للقيمة كتوظيف المواهب والتدريب والتعليم والثقة الذاتية والاستقلالية للموارد البشرية مما يؤدي إلى تقوية المرونة التنظيمية، وبالتالي إلى تعزيز الأداء التنظيمي العالي.

وأجريت دراسة (Gorondutse et al., 2020) بهدف فحص الدور الوسيط لتأثير المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي قوي للمرونة الاستراتيجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى وجود تأثير وسيط للمرونة في تأثير استراتيجيات الاستدامة على أداء المشروعات.

واختبرت دراسة (Davidescu et al., 2020) تأثير أنواع مختلفة من المرونة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وكل من الأداء والرضا الوظيفي للموظفين الرومانيين. وكشفت الدراسة عن وجود مستوى متوسط من المرونة لدى الموظفين في المنظمات الرومانية، كما تؤدي المرونة إلى تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي كنتائج مهمة لإدارة الموارد البشرية المستدامة.

وفي سياق المنظمات الصينية تم إجراء دراسة (Yang & Gan, 2020) بغرض فحص كيفية تشكيل القدرات الديناميكية بالاعتماد على العلاقات التعاونية مع شركاء سلسلة التوريد من خلال التركيز على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية والدور المعدل لمرونة الموارد البشرية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العلاقات الاعتمادية التعاونية مع شركاء السلسلة ترتبط إيجابياً بالقدرات الديناميكية والمرونة الاستراتيجية التي تتوسط تلك العلاقات. كما دعمت النتائج العلاقات غير المباشرة بين الأهداف التعاونية والمرونة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية، وذلك في الشركات التي لديها درجة عالية من مرونة الموارد البشرية.

وبناءً على الرؤية القائمة على الموارد، أجريت دراسة (Jiao et al., 2022) بهدف تفسير سبب تحسين بعض المنظمات أدائها من خلال تبني ممارسات العمليات الخضراء، وفحص التأثير الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين هذه الممارسات الخضراء وأداء منظمات القطاع الصناعي في الصين. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لتبني الممارسات الخضراء للعمليات الصناعية على الأداء البيئي والمالي، كما أثبتت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تقوي العلاقة بين تبني الممارسات الخضراء والأداء البيئي.

واستهدفت دراسة (Kafetzopoulos, 2022) تحديد ما إذا كانت الديناميكية البيئية تقود الشركات اليونانية إلى تبني الاستدامة من خلال اختبار الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية

وعملية الابتكار وتنمية الموارد البشرية في هذه العلاقة. وأوضحت نتائج الدراسة أن الديناميكية البيئية تساعد الشركات على تبني ممارسات الاستدامة، كما أكدت النتائج أن المرونة الاستراتيجية وعملية الابتكار وتنمية الموارد البشرية تتوسط تأثير الديناميكية البيئية على تبني الاستدامة.

وأجريت دراسة (Dhar et al., 2022) بغرض فهم دور المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة والتنفيذ الاستراتيجي بين المشروعات الخاصة في مجالات صناعية وخدمية مختلفة في بنجلادش في إطار التنمية الاستراتيجية. وخلصت نتائج المقابلات إلى أن أنماط القيادة المختلفة ليست متشابهة في تأثيرها على كل من المرونة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي. كما دعمت النتائج الدور الوسيط الإيجابي للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أنماط القيادة والتنفيذ الاستراتيجي.

### ٣/ مشكلة البحث

لقد جرى العمل على وضع مصر بين أفضل ٣٠ دولة في العالم من حيث الحجم الاقتصادي، والقدرة التنافسية للسوق، والتنمية البشرية، ونوعية الحياة ومكافحة الفساد بحلول عام ٢٠٣٠ مرتكزة في ذلك على الجوانب الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك منذ إطلاق الحكومة الجديدة رسمياً استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" في فبراير ٢٠١٦، مما يتطلب من منظمات الأعمال العامة والخاصة ضرورة تطوير أنشطتها ومواردها بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Chen, 2018; Khalil, 2020).

وبالرغم من استمرار علماء الإدارة والموارد البشرية في كفاحهم الذي بدأ منذ تسعينات القرن الماضي لتوضيح ما إذا كانت الاستدامة قضية مثيرة للاهتمام، إلا أن الجدل العلمي تطور ليصل إلى مستوى جديد وهو التركيز على أهداف التنمية المستدامة بدلاً من استدامة المنظمات. وبالتالي تحول اهتمام البحث إلى تناول كيفية تعزيز إدارة الموارد البشرية لأهداف الاستدامة التنظيمية والتنمية المستدامة الشاملة، وكيفية استدامة عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها (Aust et al., 2019; Dyllick & Muff, 2016).

غير أن العدد المتزايد من الأبحاث المنشورة حول إدارة الموارد البشرية المستدامة وتقارير الاستدامة التنظيمية كان معظمها مفاهيمياً واستكشافياً بطبيعته، وأهملت الفحص والاختبار التطبيقي الكمي لإدارة الموارد البشرية المستدامة، مما يستدعي المزيد من البحث لتطوير آثار عملية واضحة موجهة للبحث. أي تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، والآثار

طويلة المدى لها على الأداء التنافسي للمنظمات ( Ehnert et al., 2016; Guerci et al., 2019; Wuen et al., 2020).

ومزيداً على ذلك، خلصت الأبحاث السابقة إلى نتائج غير متسقة في تأثير المرونة الاستراتيجية على أداء المنظمات، فضلاً عن أن هناك عدد قليل وغير كافي الذي ركز على دراسة تأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي التنافسي ( Gorondutse et al., 2017; Guo & Cao, 2014; Xiu et al., 2020); بالإضافة إلى أن معظم أبحاث المرونة الاستراتيجية ركزت على سياقات الدول المتقدمة، ويوجد القليل منها الذي ركز على نظم اقتصاديات الدول النامية مثل: مصر، مما يُشير إلى فجوة بحثية تتطلب المعالجة من خلال البحث الحالي.

غير أنه في الأسواق الديناميكية المتقلبة شديدة التنافسية- مثل الضيافة والفنادق- تُعد المرونة الاستراتيجية قدرة تنظيمية ديناميكية مهمة تسمح ببناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها (Brozovic, 2018; Rialti et al., 2020). ومع ذلك هناك اهتمام محدود للغاية بتناول دورها الوسيط في علاقة ممارسات الاستدامة والأداء التنافسي ( Dhar et al., 2022; Lin et al., 2014; Gorondutse et al., 2020).

وبناءً على ما سبق، يتضح من خلال مراجعة الأدلة النظرية والتطبيقية وجود فجوة بحثية متمثلة في الاهتمام المحدود من جانب الباحثين بتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وتأثيرها على الأداء التنظيمي التنافسي، بالإضافة إلى أن الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في علاقة إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنافسي غير مكتشف بشكل تطبيقي، وبخاصةً في قطاع الفنادق المصرية. ويخلص من ذلك إلى صياغة تساؤلات البحث التالية:

- ١) هل هناك تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة؟
- ٢) ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة؟
- ٣) هل هناك تأثير للمرونة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة؟
- ٤) هل هناك تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة من خلال المرونة الاستراتيجية؟

#### ٤ / أهداف البحث

بناءً على مبادئ الرؤية القائمة على الموارد Resource-Based View والقدرات الديناميكية Dynamic Capability View للمنظمة ونظرية التوافق الاستراتيجي Strategic Fit Theory، يهدف البحث الحالي بصفة عامة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، وفحص الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنافسي للفنادق المصرية.

ويُمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى عدد من الأهداف الفرعية التالية:

- (١) اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.
- (٢) قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.
- (٣) تحديد تأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.
- (٤) فحص الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.

#### ٥ / فروض البحث

في ضوء تساؤلات البحث وأهدافه والإطار المقترح يُمكن صياغة فروض البحث كالتالي:

- **الفرض الرئيسي الأول (H1):** يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- وينبثق من هذا الفرض الرئيسي مجموعة الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي الأول (H1-1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتخطيط المستدام على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
  - الفرض الفرعي الثاني (H1-2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
  - الفرض الفرعي الثالث (H1-3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة

- الفرض الفرعي الرابع (H1-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- الفرض الفرعي الخامس (H1-5): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتعويضات المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- **الفرض الرئيسي الثاني (H2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة**  
وينبثق أيضاً من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي الأول (H2-1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتخطيط المستدام على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- الفرض الفرعي الثاني (H2-2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- الفرض الفرعي الثالث (H2-3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية المستدامة على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- الفرض الفرعي الرابع (H2-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- الفرض الفرعي الخامس (H2-5): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتعويضات المستدامة على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- **الفرض الرئيسي الثالث (H3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة**
- **الفرض الرئيس الرابع (H4): يوجد تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة**
- الفرض الفرعي الأول (H4-1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتخطيط المستدام على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة

- الفرض الفرعي الثاني (H4-2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- الفرض الفرعي الثالث (H4-3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية المستدامة على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- الفرض الفرعي الرابع (H4-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة
- الفرض الفرعي الخامس (H4-5): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتعويضات المستدامة على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة

## ٦ / أهمية البحث

### ١ / ٦ الأهمية العلمية

- (١) يرشد البحث الحالي الباحثين إلى الممارسات الأنسب لإدارة الموارد البشرية المستدامة في السياق العربي المصري، فضلاً عن إثراء المناقشات النظرية للباحثين حول مفهوم وقياس المرونة الاستراتيجية في سياق الاقتصاديات النامية بخلاف الرؤية الغربية والأسبوية المهيمنة على أدبيات الإدارة بخصوص تلك الموضوعات الناشئة.
- (٢) معالجة الفجوة البحثية في الأدبيات في تناول النواتج الاستراتيجية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، والتي لم تحظ بعد على الاهتمام التطبيقي الكافي في البيئة العربية، وبخاصة في مجال الخدمات، وصناعة الضيافة والفنادق خصوصاً، مما يساعد الباحثين على صياغة النماذج والأطر المفاهيمية لدراساتهم وتضمين أبعاد الاستدامة ذات الصلة.
- (٣) يستجيب البحث الحالي لتوصيات بعض الدراسات السابقة الحديثة التي نادى بضرورة دراسة القدرات الديناميكية للمنظمة وعلاقتها بالأداء التنظيمي، من خلال تضمين المرونة الاستراتيجية كأحدى أهم القدرات الديناميكية التي تربط أداء المنظمة ببيئتها الخارجية، مما قد يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٤) يُسهم البحث الحالي في إثراء أدبيات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية - والأداء التنظيمي من خلال التحقيق في التكامل بين الرؤية الداخلية (ممارسات HRM المستدامة) والرؤية الخارجية (المرونة الاستراتيجية) واختبار آثارها على الأداء التنظيمي التنافسي، مما يرسم صورة كاملة لهذه العلاقة ويعالج الفجوة البحثية في الأدبيات السابقة.

## ٦/ ٢ الأهمية العملية

١) مساعدة القادة والمديرين في صناعة الفنادق لتوجيه الجهود توجيهاً صحيحاً نحو خلق وتعزيز بيئة عمل ذات الأداء التنافسي ليس فقط من جانب الازدهار الاقتصادي، ولكن أيضاً دعم الاهتمامات الاجتماعية والبيئية للمنظمة، وذلك من خلال المعرفة الجيدة لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة التي يجب تبنيها وتعزيزها وتوصيلها إلى الجهات المعنية.

٢) دعم الرغبة والاتجاه لدى القادة الخبراء في الإدارة العليا نحو صنع القرارات المبنية على سرعة الاستجابة والتكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تؤدي إلى أداء تنظيمي تنافسي يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٣) إرشاد قادة منظمات الضيافة نحو رؤية التنمية المستدامة وتحقيق النجاح في الأجل الطويل من خلال المعرفة الجيدة للنتائج التنظيمية للتوجه بالمسؤولية والاستدامة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة في السوق ذات التنافسية العالية (الفنادق)، والتي تساهم في دعم الرؤية الكلية للدولة نحو التنمية المستدامة "رؤية مصر-٢٠٣٠".

٤) إمداد القادة والمديرين في قطاع الفنادق المصرية بمعرفة علمية تطبيقية حول آليات تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة لمبادرات الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، يستطيع في ظلها الفندق الاستجابة المرنة والسريعة للتغيرات في البيئة الخارجية والتغلب على العقبات في أداء المسؤوليات التنظيمية، مما يمكنهم من تعزيز الأداء التنافسي وكسب ميزة تنافسية في ظل ظروف عدم التأكد والاضطرابات الاقتصادية البيئية العالمية.

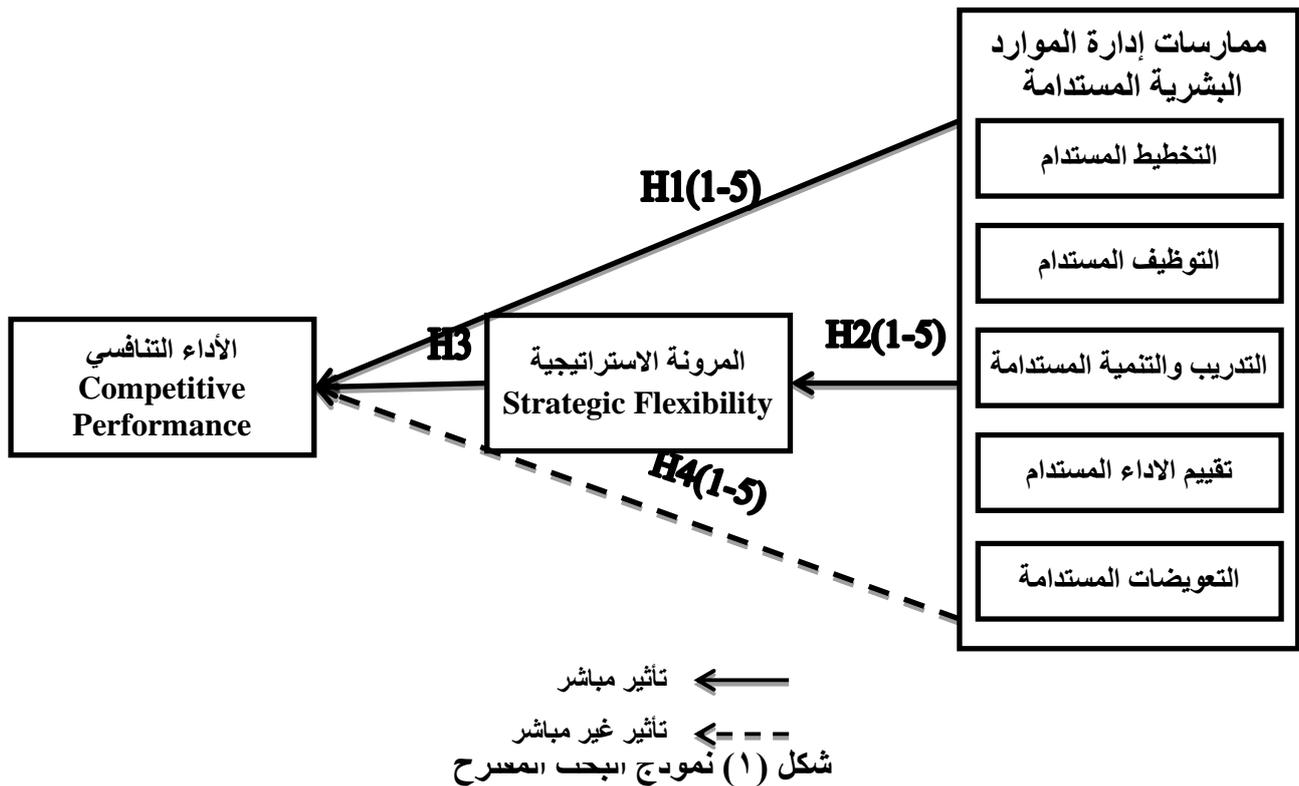
## ٧/ منهجية البحث

### ٧/ ١ نموذج البحث المقترح

وبناء على ما تقدم، يشمل النموذج المقترح للبحث الحالي المتغيرات المستقلة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب والتنمية المستدامة، تقييم الأداء المستدام، والتعويضات المستدامة)، والمتغير التابع المتمثل في

الأداء التنافسي، والمتغير الوسيط متمثلاً في المرونة الاستراتيجية الذي يتوقع أن يكون آلية تنظيمية مفسرة للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

حيث تدفع الباحثة بأن توجه الفنادق المصرية فئة الخمس نجوم نحو تفعيل مبادرات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ودعمها من خلال ممارسات الاستدامة في أنشطة الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتنمية وتقييم وتعويض، مع التوجه بالقدرات الديناميكية نحو الاستجابة السريعة والتكيف (المرونة) مع التغيرات والأحداث في البيئة الخارجية للمنظمة، من شأنه أن يحدث أثراً إيجابية على القدرات التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة في قطاع السياحة والفنادق المصرية. ويوضح الشكل (١) العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والوسيلة والتابعة:



#### ٢ / ٧ مقاييس وأدوات البحث

في ضوء مراجعة الأدبيات، أمكن التعرف على متغيرات البحث ومفاهيمها المختلفة والأبعاد الفرعية التي تشتمل عليها، وعبارات القياس التي سبق إثبات صدقها وثباتها في دراسات ذات الصلة بموضوعات البحث الحالي (أنظر الجدول ١).

جدول (١) متغيرات البحث وأبعادها ومصادر وأدوات قياسها\*

المتغيرات والأبعاد	التعريف	(عدد) بنود القياس	المصدر	الأدوات
<u>المتغير المستقل</u> ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وتشمل:	منهج إداري يهدف إلى تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية المسنولة اجتماعياً وبينياً واقتصادياً والتي تهدف إلى عدم انهماك الموظفين، وزيادة وعيهم ودعمهم لتقديم مساهمات ليس فقط لمنظمتهم ولكن أيضاً للعالم الذي يعيشون فيه لخلق قيمة إيجابية للمجتمع والبيئة والاقتصاد من خلال مدخل سلسلة القيمة لخلق مواقف المكسب لكل الأطراف win-win-win.		Aust et al.,2019 Bratton, 2020 Dilek & Özer, 2020 Dyllick & Muff, 2016 Ehnert et al., 2016 Guerci et al., 2019 Karman,2020 Sharma et al., 2022 Wuen et al., 2020	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)
(١) التخطيط المستدام	ويقصد به تدبير احتياجات الموارد البشرية بشكل يدعم الاهداف الاجتماعية والبيئة للمنظمة من خلال تطوير خطط عادلة وشفافة وعدم التمييز على أي أساس والعمل على تمكين الموظفين وتوفير جداول عمل مرنة تحقق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.	(٤) عبارات		
(٢) التوظيف المستدام	هي ممارسة تهدف إلى بناء قوة عمل مهتمة بالقضايا الاجتماعية والبيئية للمنظمة، وذلك من خلال توفير مواصفات وظيفية تركز على مهام ومسئوليات الموظفين عن البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية، واستقطاب واختيار مستهدف لاختيار الأشخاص ذوي القيم المؤيدة للاستدامة، والمساهمة في ثقافة تركز على المرشحين الذين تتطابق مواصفاتهم مع مواصفات الاستدامة.	(٦) عبارات		
(٣) التدريب والتنمية المستدامة	وتشير إلى ممارسة الأنشطة المساهمة في التنمية المستدامة للمنظمات والإدارة البيئية ودعم الانتاج النظيف من خلال اكساب الموظفين الجديد من المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية لمنظمتهم.	(٧) عبارات		
(٤) تقييم الأداء المستدام	يعني وجود نظام لإدارة الأداء يُحسن من النواتج البيئية والاجتماعية، وقياس نتائج الموارد البشرية من خلال تقييم الأهداف التنظيمية والاجتماعية والفردية والبيئية، مع التأثير الداخلي والخارجي للمنظمة وعلى مدى أفق زمني طويل الأجل.	(٣) عبارات		
(٥) التعويضات	وتُعرّف بأنها ممارسات منح المكافآت	(٥) عبارات		

			المالية وغير المالية التي تؤثر على انجاز أهداف مؤيدة وصديقة للبيئة. ويسترشد الأداء غير المالي بتأثير الشركة على الاهتمامات الثلاثة الأساسية TBL (الأفراد، والبيئة، والأرباح، People, Planet, Profit).	المستدامة
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)	Brozovic, 2018 Fernández-Pérez et al., 2016 Grewal & Tansuhaj, 2001 Guo & Cao, 2014 Nadkarni & Herrmann, 2010 Rialti et al., 2020 Sajjad et al., 2020 Zahra et al., 2008	(٦) عبارات	مدى مرونة عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والاستجابة السريعة بشكل استباقي أو تفاعلي للمشكلات والأحداث، وإعادة التفكير في أنشطتها واستراتيجياتها، وتلبية متطلبات التغيير البيئية بشكل أفضل.	المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)	Alaarj et al., 2016 Choi & Lee, 2003 Marques et al., 2016 Palmer et al., 2019 Tseng, 2014	(١٠) عبارات	النجاح والفعالية التنظيمية، ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية اعتماداً على استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لمقارنة وضع المنظمة خلال فترة زمنية معينة بمنافسيها في الصناعة مثل: النمو والانتاجية والربحية والجودة والعمليات والعملاء.	المتغير التابع الأداء التنظيمي التنافسي

### ٣ / ٧ تصميم البحث

يناسب موضوع وهدف البحث الحالي تصميم البحث الاستنتاجي الوصفي Deductive Descriptive Research الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها كما توجد في واقع الفنادق المصرية موضوع البحث، ويقوم على إختبار النظرية، وتحديد متغيرات البحث المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة) والوسيط (المرونة الاستراتيجية) والتابعة (الأداء التنافسي)، وربط المتغيرات في أسئلة أو فروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكلة وتطبيقها في فترة زمنية واحدة Cross-sectional وتوظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة (مثل: نمذجة المعادلة الهيكلية) لتحليل البيانات وتطبيقاتها (Hair et al., 2010; Saunders et al., 2009).

### ٤ / ٧ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع المديرين بالفنادق فئة الخمس نجوم في القاهرة والبالغ عددها (٣٠) فندقاً مصرح لها بالعمل داخل مصر ويعمل بها (٢٣٥٠٠) موظفاً من

أجل خدمة السائحين وعملاء الضيافة في مصر وفقاً لأحدث الإحصائيات الرسمية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢١؛ وزارة السياحة، ٢٠٢٢).

هذا، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة طبقية Stratified Sample من مجتمع المديرين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى موزعة حسب المستوى الإداري (علياً-وسطى-مباشرة). وتم الاستعانة بسجلات الموارد البشرية في كل فندق للمساعدة في تطبيق المعاينة نظراً لعدم توافر احصاءات رسمية بإطار لوحات المعاينة المستهدفة من فريق الإدارة العليا ومديري الإدارات الرئيسية والمشرفين المباشرين (الأزهري، ٢٠١٠؛ Sekaran, 2010).

ووفقاً لجدول التوزيع الإحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، تم اتباع معادلة تومسون (Thompson, 2012, p.59) لتحديد حجم العينة المناسبة لتطبيق الدراسة الميدانية، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2) + p(1 - p)]}$$

حيث: N حجم المجتمع المستهدف؛ p القيمة الاحتمالية ٥٠٪؛ d نسبة الخطأ ٥٪؛ Z قيمة الدالة المعيارية للاختبار المقابلة لمستوى المعنوية ٥٪ وتساوي ١,٩٦.

ولقد تم استخدام هذا الأسلوب في العديد من الدراسات الحديثة ذات الصلة (مثل: Ibrahim et al., 2022; Khairy & Soliman, 2022; Nafei & Abdelaal, 2022; Sayed et al., 2022). وبالتالي تم حساب الحد الأدنى من حجم العينة المستهدف المقدر بنحو (٣٧٧) مفردة.

#### ٥ /٧ حدود البحث

(١) تم الاقتصار في تطبيق الدراسة على فنادق الخمس نجوم والتي من المتوقع أن تتوافر بها مبادرات وبرامج فاعلة للاستدامة، وذلك وفقاً للنظم والشهادات القومية والدولية المنظمة والمعترف بها في ذلك القطاع مثل: شهادات النجمة الخضراء والفنادق المسؤولة اجتماعياً.

(٢) نظراً لعدم توافر إطار رسمي دقيق وموثق لإحصاءات المديرين والموظفين في كل فندق، فقد تم الاستدلال بسجلات الموارد البشرية بالفنادق للمعاونة في تطبيق أسلوب المعاينة الحصصية، والتعرف على أعداد المديرين والموظفين في كل مستوى إداري.

(٣) وفقاً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم الاقتصار في تطبيق البحث الحالي على قادة ومديري الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة والجيزة فقط، حتى يتسنى للباحثة استكمال كافة متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على وجه مناسب.

## ٨ / الدراسة الميدانية

### ٨/١ جمع البيانات ومعدل الاستجابة

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات البحث على قائمة الاستقصاء، والتي اشتملت على مقاييس المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفي الفنادق المصرية بالقاهرة. ولقد تم الاعتماد على عدد من الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع ممارسات الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، كما تم الاطلاع على العديد من المقاييس وقوائم الاستقصاء في الدراسات التطبيقية. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) الذي يمثل عدم الموافقة على الإطلاق، إلى (٥) التي تمثل الموافقة المطلقة.

هذا، ولقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة حجم العينة المستهدفة (٣٧٧) مفردة من مديري وموظفي الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (٣١٧) قائمة. وتم إجراء عملية فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيتها واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (٥٥ قائمة) والتي وُجد فيها تحيز واضح وأخطاء عدم إجابة على الأسئلة أو وجود نسبة كبيرة من العبارات لم يتم الإجابة عليها، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (٢٦٢) قائمة جيدة بمعدل استجابة (٦٩,٥٪) تقريباً.

### ٨/٢ اختبار صدق وثبات القياس

قامت الباحثة باختبار صدق القياس Validity للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة في الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات Reliability لفحص دقة القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه واتساقه واضطراده في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة وعبر الزمن (إدريس، ٢٠١٢؛ بسيوني، ٢٠٠٦).

وبناءً عليه، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث والاتساق الداخلي للمقاييس، وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي

يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة، وتشير معاملات ألفا كرونباخ إلى ثبات الاتساق الداخلي بين بنود القياس، حيث تتمثل نقطة القبول له -Cutoff point (٠,٧) في غالبية الدراسات (بدوي، ٢٠١٣؛ Hair et al., 2010).  
والجدول (٢) التالي يوضح نتائج تحليل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول (٢) نتائج تحليل الصدق والثبات

معامل الصدق Validity	معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	متغيرات البحث (أبعادها)
.867	.752	٤	(التخطيط المستدام)
.880	.775	٦	(التوظيف المستدام)
.899	.809	٦	(التدريب والتنمية المستدامة)
.872	.761	٣	(تقييم الأداء المستدام)
.909	.826	٥	(التعويضات المستدامة)
.947	.897	٢٤	إدارة الموارد البشرية المستدامة ككل
.849	.722	٦	المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية
.929	.864	٨	المتغير التابع الأداء التنافسي

في ضوء نتائج جدول (٢) السابق، يتضح أن جميع مؤشرات ألفا كرونباخ لكافة متغيرات البحث تقع في الحدود المقبولة (أعلى من ٠,٧)، وتتراوح بين أقلها قيمة (٠,٧٢٢) لمتغير المرونة الاستراتيجية وأعلىها قيمة (٠,٨٦٤) بالنسبة لمتغير الأداء التنافسي، وبقيم صدق الاتساق الداخلي (٠,٨٤٩) و(٠,٩٢٩) لكل منهما على التوالي. وفي حين بلغ معامل الثبات الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (٠,٨٩٧) ومعامل الصدق لها (٠,٩٤٧) وهي أعلى معاملات صدق وثبات الاتساق الداخلي على الإطلاق في البحث. ولقد كانت التعويضات المستدامة أعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة ثباتاً بمعامل (٠,٨٢٦) وبلغ معامل الصدق له (٠,٩٠٩)، بينما كان التخطيط المستدام أقلها ثباتاً (٠,٧٥٢) وصدقاً (٠,٨٦٧) لكنه يقع أيضاً في الحدود المقبولة؛ مما يشير إلى مزيد من الدقة والصدق والثبات

في قياس متغيرات البحث، ويُقدم دليلاً تطبيقياً على جاهزية المقياس والامكانية العالية للاعتماد عليه في اختبار العلاقات بين متغيرات البحث. ومزيداً على ذلك، تم إجراء تحليل الثبات في حالة حذف بنود، للوقوف على مدى الترابط والاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث وبنودها، ونتائج هذا التحليل بالجدول (٣):

جدول (٣) نتائج اختبارات الصدق والثبات في حالة حذف بنود

متغيرات البحث	رموز العبارات	المتوسط في حالة حذف البند Scale Mean if Item Deleted	التباين في حالة حذف البند Scale Variance if Item Deleted	ارتباط البند- بالكل Corrected Item-Total Correlation	معامل ألفا حالة الحذف Cronbach's Alpha if Item Deleted	معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية	
إدارة الموارد البشرية المستدامة التخطيط المستدام	PLAN1	99.4084	57.047	.462	.893	<b>.897 *adjusted</b>	
	PLAN2	99.3817	56.367	.497	.892		
	PLAN3	99.3931	55.443	.499	.892		
	PLAN4	99.3359	55.573	.568	.891		
	التوظيف المستدام	STAF1	99.4542	56.686	.461		.893
		STAF2	99.3435	56.732	.439		.894
		STAF3	99.4160	56.619	.439		.894
		STAF4	99.4160	55.217	.562		.891
		STAF5	99.3855	55.786	.515		.892
		STAF6	99.4313	56.399	.436		.894
	التدريب والتنمية المستدامة	TRAN1	99.4084	55.568	.559		.891
		TRAN2	99.5611	56.125	.423		.894
		TRAN3	99.3740	55.645	.568		.891
		TRAN4	99.3511	55.723	.576		.891
		TRAN5	99.3817	56.145	.491		.892
		TRAN6	99.4618	56.502	.414		.894
	تقييم الأداء المستدام	APPR1	99.2595	56.936	.436		.894
		APPR2	99.3550	56.590	.435		.894
		APPR3	99.4008	56.532	.445		.894
	التعويضات المستدامة	COMP1	99.3969	56.417	.525		.892
		COMP2	99.4733	57.124	.448		.893
		COMP3	99.6489	55.853	.476		.893
		COMP4	99.5000	55.362	.534		.891
		COMP5	99.4046	56.487	.518		.892
المرونة الاستراتيجية	FLEX1	21.7366	5.260	.385	.703		
	FLEX2	21.7328	5.177	.452	.687		

	.671	.498	4.532	21.7672	FLEX3	
	.668	.505	4.654	21.7824	FLEX4	
	.687	.451	4.614	21.8664	FLEX5	
	.685	.452	4.882	21.8779	FLEX6	
.864	.849	.601	8.656	30.4618	PERF1	الأداء التنافسي
<u>*adjusted</u>	.860	.498	9.094	30.4885	PERF2	
	.844	.641	8.557	30.4924	PERF3	
	.844	.645	8.457	30.5229	PERF4	
	.840	.676	8.371	30.5534	PERF5	
	.845	.635	8.662	30.5496	PERF6	
	.838	.696	7.947	30.6107	PERF7	
	.858	.511	9.053	30.5458	PERF9	

\* تقرر حذف البنود (TRAN7, PERF8, PERF10) لضعف ارتباطهم واتساقهم مع عواملهم الرئيسية

وقد لوحظ من نتائج التحليل بالجدول (٣) أن معظم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية جوهرية تحسن في النتائج في حالة حذفها، وذلك باستثناء البند السابع أو العبارة الأخيرة من ممارسة التدريب والتنمية المستدامة (TRAN7)، حيث اتضح ضعف ارتباطها بالدرجة الكلية وانخفاضه عن الحد المقبول (0.30)؛ كما اتضح أيضاً ضعف ارتباط العبارتين (PERF8 & PERF10) بعاملهما الرئيس PERF، ولذا تقرر حذف هذه العبارات الثلاثة من التحليل لتحسين النتائج إلى معاملي ثبات (٠,٨٩٧) و(٠,٨٦٤) لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنافسي على التوالي، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، ومن ثمّ إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، ٢٠١٢؛ بدوي، ٢٠١٣).

### ٨/٣ التحليل الوصفي

تستهدف هذه المرحلة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والمستوى الوظيفي) للمستقصى منهم مديري الفنادق المصرية فئة الخمس نجوم بالقاهرة وفي المستويات الإدارية المختلفة. والجدول (٤) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص ذات الصلة:

جدول (٤) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث

عينة الدراسة (٢٧٨)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
55.3%	145	ذكور	النوع
44.7	117	إناث	
5	13	٣٠-٤٠ عام	العمر
85.1	223	٤١-٥٠	
9.9	26	أكبر من ٥٠	
12.2	32	شهادة متوسطة	التعليم
50.4	132	شهادة جامعية	
37.4	98	دراسات عليا	
11.8	31	إدارة مباشرة	المستوى الوظيفي
67.2	176	إدارة وسطى	
21	55	إدارة عليا	

يوضح الجدول (٤) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية لمديري الفنادق المصرية بالقاهرة موضوع التطبيق، مشيراً إلى الزيادة النسبية للذكور في الدراسة إلى (٥٥٪) مقابل حوالي (٤٥٪) نسبة الإناث، مما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع في عينة البحث، ويلائم طبيعة وواقع قطاع الفنادق في مصر.

ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل أن غالبية المشاركين من المديرين (٨٥٪) من كبار الشباب ذوي الفئة العمرية (٤١-٥٠) عاماً، يليهم فئة المديرين من كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن (٥٠) عاماً حيث بلغت نسبتهم (١٠٪) تقريباً من إجمالي المديرين المشاركين في الدراسة الميدانية. بينما انخفضت نسبة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٤٠) عاماً إلى (٥٪) فقط من إجمالي المشاركين في الاستقصاء.

وفيما يتعلق بالحالة التعليمية، يتضح أن أكثر من نصف المشاركين في الدراسة (٥٠٪) من الحاملين لشهادات جامعية، في مقابل (٣٧٪) من المديرين ذوي المستوى الأعلى من التعليم الحاصلين على شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه)، وفي حين انخفض نسبة الحاصلين على شهادات متوسطة إلى (١٢٪) من إجمالي المديرين المشاركين في الدراسة الميدانية.

وأما من حيث المستوى الوظيفي والإداري الذي ينتمي له المديرون أفراد العينة، فيلاحظ أن أكثر من ثلثي (٦٧٪) المشاركين في الدراسة الميدانية يتركز في الإدارة الوسطى، وبلغت نسبة المشاركين من موظفي الإدارة العليا (٢١٪) فقط. ولكن انخفضت نسبة المديرين الذين ينتمون إلى مستوى الإدارة المباشرة (١٢٪) فقط من إجمالي المشاركين في الدراسة التطبيقية. وفي ختام التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة، يتضح أن هناك تنوع بالقدر الكافي من ممثلي الفنادق المصرية الخمس نجوم بالقاهرة، مما يتيح فرصة للوقوف على مدى صحة العلاقات المفترضة في البحث من مصادر متنوعة تقترب من واقع قطاع الفنادق المصرية موضوع البحث، مما يوفر الدقة والثقة اللازمين في النتائج التي يسعى البحث الوصول إليها.

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر المديرين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (التخطيط المستدام، والتوظيف المستدام، والتدريب والتنمية المستدامة، وتقييم الأداء المستدام، والتعويضات المستدامة)، والوسيلة (المرونة الاستراتيجية) والتابعة المتمثلة في الأداء التنافسي للفنادق، فقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود قائمة الاستقصاء والمتغيرات الرئيسية بالجدول (٥):

جدول (٥) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
.44692	4.3569	(التخطيط المستدام)
.41482	4.3289	(التوظيف المستدام)
.43931	4.3136	(التدريب والتنمية المستدامة)
.48435	4.3982	(تقييم الأداء المستدام)
.44607	4.2519	(التعويضات المستدامة)
.32522	4.3224	إدارة الموارد البشرية المستدامة ككل
.42883	4.3588	المرونة الاستراتيجية
.41492	4.3612	الأداء التنافسي

تشير نتائج الجدول (٥) إلى تقييم المديرين والمسؤولين بالفنادق المصرية الخمس نجوم بالقاهرة المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها، مما يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشملها. فلقد اتضح أن هناك توافق عام بين المشاركين في الدراسة بالفنادق موضوع البحث على زيادة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الفنادق المصرية لدى المديرين في كافة المستويات الإدارية، فلقد بلغ تقييمهما حسابياً (٤,٣٢) بانحراف معياري للاجابات عن المتوسط بنحو (٠,٣٢)، ويتضح من النتائج أن تقييم الأداء المستدام أهم وأبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الفنادق الخمس نجوم المصرية، فقد بلغ متوسط تقييم المديرين له (٤,٤٠) بانحراف معياري بلغ (٠,٤٨)، وأهم ما يشكل ذلك وضع معايير وأهداف بيئية واجتماعية واضحة داخل الفندق، وتضمن مؤشرات الأداء البيئي (مثل: ترشيد استهلاك الطاقة، وتخفيض التكاليف) ومؤشرات الأداء الاجتماعي (المرتكزة على مبادئ العدالة والإنصاف والشفافية) في تقييم المديرين والموظفين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.

ويلى ذلك من حيث الأهمية التخطيط المستدام للموارد البشرية حيث حصل على متوسط حسابي (٤,٣٦) بانحراف معياري (٠,٤٤). وبخاصة اعتقاد المديرين بالفنادق بأنه يتم تقديم جداول مرنة للمشاركة في الأنشطة البيئية والاجتماعية خلال ساعات العمل، وبشكل خاص يتم إتاحة جداول التوازن بين العمل والحياة للموظفين مثل: العمل المرن، والعمل من المنزل.

ثم يأتي بُعدي التوظيف المستدام والتدريب المستدام في الترتيب التالي من حيث الأهمية، فلقد حصل كل منهما على تقييم متوسط متقارب (٤,٣٢) وبانحرافات معيارية (٠,٤١) و(٠,٤٣) لهما على الترتيب. حيث يرى المديرين في الفنادق انه يتم جذب المرشحين للوظيفة من خلال الالتزام البيئي والاجتماعي، وأنه يتم تعزيز ثقافة الحماية البيئية والاجتماعية في الفندق بين كافة أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية.

وتأتي ممارسة التعويضات المستدامة كآخر ممارسات الموارد البشرية وقلها تقيماً على الإطلاق بمتوسط حسابي مقدر بنحو (٤,٢٥) وبانحراف معياري للاجابات (٠,٤٤) لكل منهما. وأبرز ما يدل على ذلك أنه يتم تعويض وسائل الحفاظ على العاملين (مثل: رعاية الأطفال، والمنح الدراسية، والتأمين على الحياة، وخطط التقاعد، والخدمات الطبية.

كما ارتفع تقييم مديري الفنادق بالقاهرة لمستوى المرونة الاستراتيجية والأداء التنافسي لفنادقهم في علاقتها بالتغيير في البيئة الخارجية واللاعبين الرئيسيين في الصناعة، وبلغ

المتوسط الحسابي لكل منهما (٤,٣٦)، كما تقاربا في مستوى انحراف الاجابات عن المتوسط (٠,٤٢). وأهم ما يُعبر عن المستوى المرتفع لتقييمهما هو التعديل الدائم للاستراتيجية بالاعتماد على التغيرات في البيئة الخارجية، وانه يتم مراجعة تخصيص الموارد اعتماداً على التغيرات البيئية.

ويخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق كبير بين مديري الفنادق الخمس نجوم المصرية موضوع البحث على الأهمية العالية جداً لجميع متغيرات البحث، ووجود حاجة لدراسة هذه العوامل الهامة وتقصي العلاقات التأثيرية بينها مما يحقق أهداف البحث.

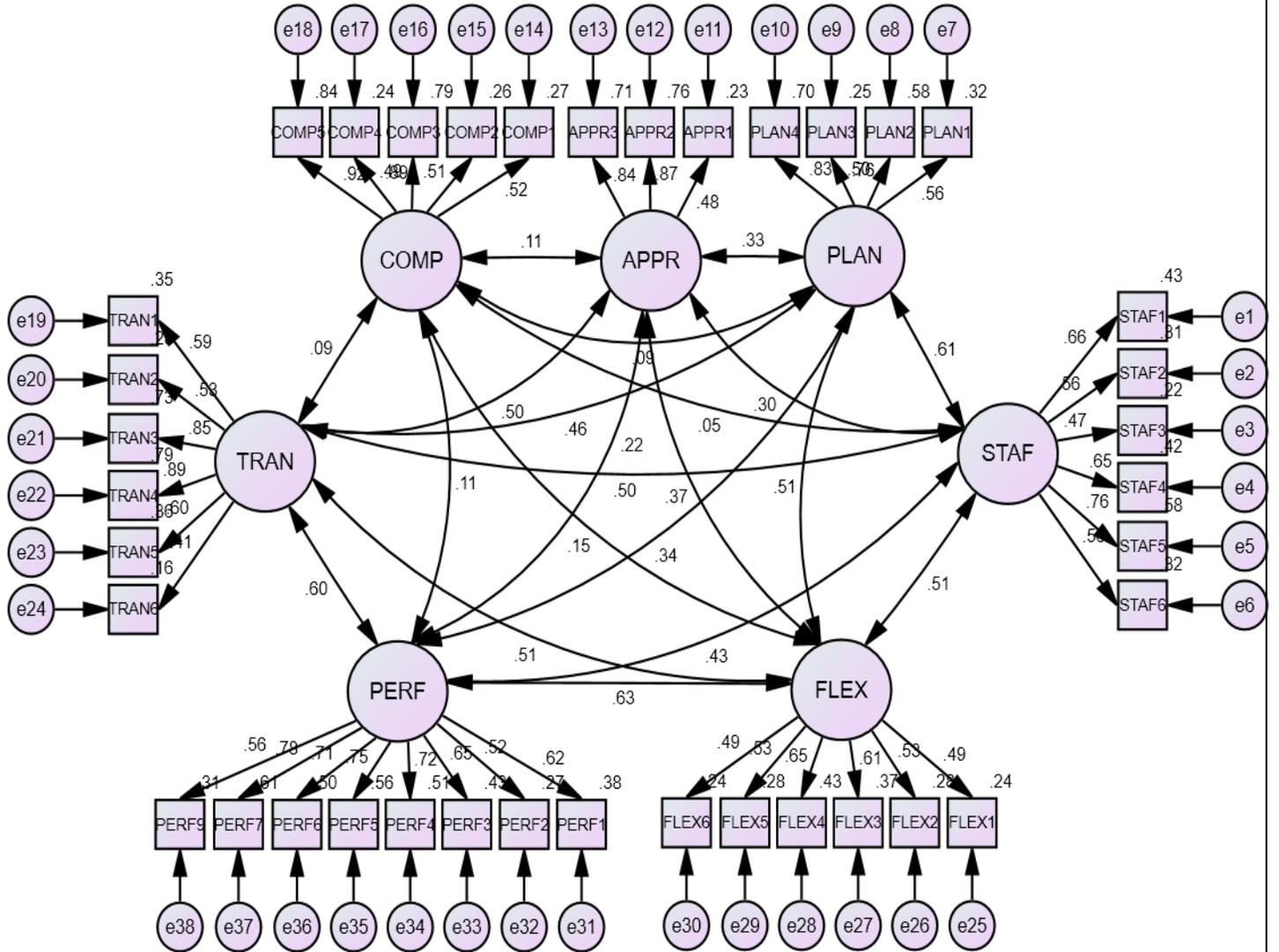
#### ٨/٤ التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

يتناول هذا المحور التطبيق العملي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM) لنموذج الدراسة الحالي بشقيه القياسي (التأكيدي) والهيكلية، والذي يشتمل على عائلة من الإجراءات المرتبطة ببعضها، ويعرف بالأسلوب التحليلي الذي يحل محل الأساليب الاحصائية الأخرى مثل: الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل التباين، وتحليل العامل، وتحليل المكون المبدئي (بدوي، ٢٠١٣؛ Byrne, 2010).

#### ٨/٤/١ نموذج القياس التأكيدي (Measurement model (CFA)

يُعرف تحليل العامل التأكيدي CFA بالنموذج الفرعي الذي يحدد العلاقات بين المتغيرات الظاهرة (المقاييس) والكامنة (العوامل). ومن ثمّ فإن الاهتمام الأساسي لنموذج القياس هو قوة مسارات الانحدار الهيكلية من العامل أو المتغير الكامن (Latent Variable) إلى متغيرات أو عبارات القياس أو المتغيرات الظاهرة (Observed Variable)، وذلك بغرض تقييم صلاحية ودقة وثبات المقاييس، فهو الإجراء الأساسي لعائلة نمذجة المعادلة الهيكلية ويستخدم في حالة وجود معرفة بخلفية هيكل المتغيرات الكامنة (Hair, 2010؛ Byrne, 2010).

وقد تم إجراء التحليل الاستنتاجي للعلاقات بين متغيرات البحث وبنود (عبارات) قائمة الاستقصاء بعد ترميزها بحروف مستمدة من مصطلح كل متغير كما ورد في الدراسات السابقة الأجنبية، حيث تم ترميز التخطيط المستدام (PLAN)، والتوظيف المستدام تم ترميزه بـ (STAF)، والتدريب والتنمية المستدامة (TRAN)، وتقييم الأداء المستدام (APPR)، والتعويضات المستدامة (COMP). وتم ترميز المتغير الوسيط المرنة الاستراتيجية (FLEX) وبنود الأداء التنافسي (PERF)، مع ترميز جميع بنود قياس تلك المتغيرات بتلك



الحروف والأرقام من الرمز الأساسي للمتغير الرئيسي على النحو الذي سبق بيانه. ووفقاً لذلك، يوضح الشكل (٢) التالي نموذج القياس التأكيدي:

### شكل (٢) نموذج تحليل العامل التأكيدي

وسيتم تقييم نموذج قياس المتغيرات وفق ما هو موضح في الجدول (٦) التالي:

### جدول (٦) نتائج تحليل العامل التأكيدي

متغيرات الدراسة	المعلمة المقدرة*	المعلمة المعيارية	الخطأ المعيارى S.E.	قيمة ت C.R.	مستوى المعنوية P
-----------------	---------------------	----------------------	---------------------------	----------------	------------------------

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة*	متغيرات الدراسة		
			.562	1.000	PLAN	--->	PLAN1
***	8.380	.177	.760	1.484	PLAN	--->	PLAN2
***	6.446	.182	.504	1.171	PLAN	--->	PLAN3
***	8.618	.196	.834	1.693	PLAN	--->	PLAN4
			.655	1.000	STAF	--->	STAF1
***	7.612	.116	.559	.880	STAF	--->	STAF2
***	6.583	.116	.473	.764	STAF	--->	STAF3
***	8.572	.129	.645	1.108	STAF	--->	STAF4
***	9.674	.132	.764	1.278	STAF	--->	STAF5
***	7.675	.125	.564	.961	STAF	--->	STAF6
			.594	1.000	TRAN	--->	TRAN1
***	7.232	.140	.527	1.011	TRAN	--->	TRAN2
***	10.131	.138	.852	1.393	TRAN	--->	TRAN3
***	10.323	.137	.887	1.414	TRAN	--->	TRAN4
***	8.030	.126	.602	1.015	TRAN	--->	TRAN5
***	5.813	.126	.406	.734	TRAN	--->	TRAN6
			.475	1.000	APPR	--->	APPR1
***	7.402	.269	.871	1.989	APPR	--->	APPR2
***	7.423	.258	.844	1.914	APPR	--->	APPR3
			.523	1.000	COMP	--->	COMP1
***	6.515	.151	.506	.982	COMP	--->	COMP2
***	8.880	.233	.891	2.066	COMP	--->	COMP3
***	6.326	.143	.485	.906	COMP	--->	COMP4
***	8.900	.236	.917	2.099	COMP	--->	COMP5
			.485	1.000	FLEX	--->	FLEX1
***	5.826	.180	.533	1.047	FLEX	--->	FLEX2
***	6.267	.254	.611	1.591	FLEX	--->	FLEX3
***	6.463	.246	.652	1.592	FLEX	--->	FLEX4
***	5.814	.242	.531	1.409	FLEX	--->	FLEX5
***	5.538	.206	.489	1.140	FLEX	--->	FLEX6
			.618	1.000	PERF	--->	PERF1
***	7.245	.109	.518	.792	PERF	--->	PERF2
***	8.742	.120	.653	1.048	PERF	--->	PERF3
***	9.373	.127	.717	1.191	PERF	--->	PERF4
***	9.680	.128	.750	1.244	PERF	--->	PERF5
***	9.292	.118	.708	1.097	PERF	--->	PERF6
***	9.971	.148	.783	1.475	PERF	--->	PERF7
***	7.691	.111	.556	.852	PERF	--->	PERF9

\* القيمة 1.000 لبدء الحل (مفترضة في برنامج التحليل)؛ \*\*\* دال عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) يتضح من الجدول (٦) السابق أن جميع بنود القياس ترتبط بقيم عالية بعواملها (المتغيرات) الرئيسية ولا يمكن حذف أي منها لأن جميع المسارات دالة بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، وهو أقل من مستوى المعنوية المقرر لنموذج الدراسة (٠,٠٥)، وبالتالي يتم قبول العلاقات بين العوامل وبنود قياسها الظاهرة.

ونخلص من ذلك إلى أن النموذج المفترض يتوافق بدرجة عالية مع البيانات (النموذج الواقعي)، بمعنى أن هذا النموذج يصف بدقة كافية بيانات العينة، وأن مقاييس الدراسة تتسم بالصدق والثبات الملائمين لاختبار فروض البحث في الخطوة التالية (النموذج الهيكلي) من نمذجة المعادلة الهيكلية SEM.

وفيما يتعلق بمؤشرات جودة التوافق Goodness of fit لنموذج القياس، يُمكن عرض أبرز تلك المؤشرات في الجدول (٧) التالي:

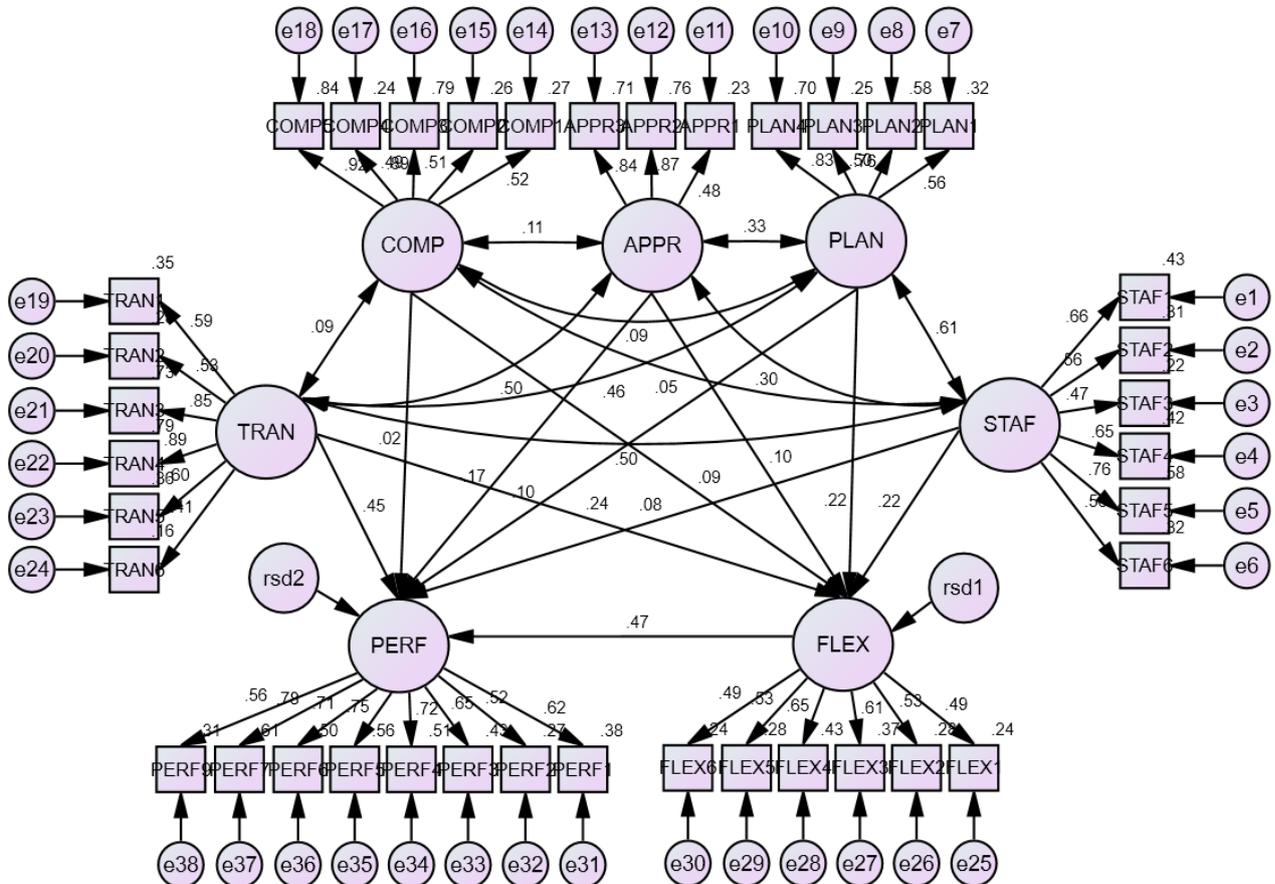
جدول (٧) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

المراجع	حدود القبول Cut-off Point	القيمة من نتائج التحليل الحالي	مؤشرات جودة التوافق
Tong, 2007 بدوي، ٢٠١٣ Byrne, 2010	٥-٣ الأفضل $\geq 3$	٢,٨	كا <sup>٢</sup> المعيارية Normed Chi-Square (CMIN / df)
Garson, 2009 Kline, 2016	(٠ - ١٠٠٪) الأفضل $\leq 90$	٠,٧٤	مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)
Byrne, 2010 بدوي، ٢٠١٣	(٠ - ١٠٠٪) والأفضل $\leq 90$	٠,٧٤	مؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
Kline, 2016 Byrne, 2010	(٠ - ١٠٠٪) الأفضل $\leq 90$	٠,٧١	مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)
Kline, 2016 Awang, 2013	(٠ - ١٠٠٪) والأفضل $\leq 90$	٠,٧٤	مؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
Byrne, 2010 Kline, 2016 Wang, 2019	$\geq 0,05$ - ٠,٠٥) (٠,١٠ مقبول	٠,٠٣	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMR)
Byrne, 2010 Garson, 2009 Kline, 2016	$\geq 0,08$ - ٠,٠٥) (٠,١٠ مقبول	٠,٠٨	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSEA)

وفي ضوء نتائج الجدول (٧) السابق يتضح أن هناك أدلة تطبيقية على أن جميع مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس التأكيدي تقع في الحدود المقبولة للنموذج في أسلوب نمذجة SEM، مما يشير إلى الصدق والثبات والدقة اللازمة للانتقال إلى الخطوة التالية للنموذج الهيكلي.

### ٨/٤/٢ النموذج الهيكلي Structural Model

يُمثل النموذج الهيكلي الشق الثاني لنمذجة SEM، والذي يحدد العلاقات التأثيرية السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة (Constructs)، أي أنه يفسر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة Exogenous (ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة) والوسيلة والتابعة Endogenous (المرونة الاستراتيجية والأداء التنافسي)، بمعنى تحليل المسارات المفترضة في نموذج الدراسة. وذلك على النحو الموضح في الشكل (٣):



### شكل (٣) النموذج الهيكلي للبحث

ومن خلال النموذج السابق يتضح أن هناك أحد عشر مساراً Paths بين متغيرات البحث، والتي تمثل العلاقات التأثيرية المباشرة بين المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة في نموذج البحث المقترح، وهو ما يوضحه الجدول (٨) التالي:

### جدول (٨) نتائج التحليل الهيكلي

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة	مسارات الاتحاد		
.271	1.102	.107	.097	.118	PERF	<---	PLAN
.395	.850	.087	.077	.074	PERF	<---	STAF
***	4.639	.096	.447	.445	PERF	<---	TRAN
.024	2.255	.100	.168	.224	PERF	<---	APPR
.762	.303	.076	.017	.023	PERF	<---	COMP
.035	2.108	.101	.220	.212	FLEX	<---	PLAN
.036	2.094	.081	.224	.170	FLEX	<---	STAF
.013	2.485	.077	.243	.192	FLEX	<---	TRAN
.245	1.162	.088	.097	.102	FLEX	<---	APPR
.171	1.370	.072	.092	.098	FLEX	<---	COMP
***	4.152	.142	.468	.591	PERF	<---	FLEX

\*\*\* دال عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)

ويتضح من نتائج الجدول (٨) أن هناك مسارات معنوية بين مبعض متغيرات الدراسة واخرى غير معنوية؛ فمن المسارات المعنوية الأقل من (٠,٠٥) المسارين الثالث والرابع لمعاملات التأثير المعيارية للتدريب والتنمية المستدامة (٠,٤٥) وتقييم الأداء المستدام (٠,١٧) على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم المصرية بالقاهرة، وبالتالي قبول صحة الفروضين الفرعيين (H1-3)، و(H1-4)، ومما يُشير إلى قبول صحة الفرض الرئيسي الأول (H1) جزئياً القائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لممارسات الموارد البشرية المستدامة

على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة في القطاع الفندقي المصري؛ وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

ويرجع هذا القبول الجزئي للفرض الرئيسي الأول لما توضحه نتائج التحليل أن المسارات الأولى والثاني والخامس غير معنوية إحصائياً وذلك في إشارة إلى عدم وجود تأثير ممارسات التخطيط المستدام والتوظيف المستدام والتعويضات المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق بقطاع الضيافة المصري، حيث بلغت معاملات تأثيرهم (٠,١٠) و(٠,٠٨) و(٠,٠٢) لكل منهم على التوالي عند مستويات معنوية أكبر من (٠,٠٥). مما يشير إلى رفض صحة الفروض الفرعية (H1-1) و(H1-2) و(H1-5) عند مستوى ثقة أعلى من (٩٥٪).

كما يتضح أيضاً من نتائج التحليل الهيكلي أن المسارات السادس والسابع والثامن ذات دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥) بمعاملات تأثير معيارية لممارسات التخطيط المستدام (٠,٢٢) والتوظيف المستدام (٠,٢٢) والتدريب والتنمية المستدامة (٠,٢٤) على المرونة الاستراتيجية بالفنادق الخمس نجوم المصرية موضوع البحث. وبالتالي قبول صحة الفروض الفرعية (H2-1)، و(H2-2) و(H2-3) ومن ثمّ **قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني (H2) جزئياً** والقائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم في سوق الضيافة المصري؛ وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

وبينما تُظهر نتائج التحليل أيضاً أن المسارين التاسع والعاشر غير معنويين إحصائياً لتأثير كل من ممارسات تقييم الأداء المستدام والتعويضات المستدامة على المرونة الاستراتيجية في القطاع الفندقي المصري، حيث بلغ معامل تأثيرهما المعياري (٠,١٠) و(٠,٠٩) على الترتيب عند مستوي معنوية إحصائية أعلى من (٠,٠٥) مما يدل على رفض صحة الفرضين الفرعيين (H2-4) و(H2-5) بدرجة ثقة أعلى من (٩٥٪).

وفيما يتعلق بالمسار الأخير الحادي عشر لتأثير المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم المصرية بالقاهرة، فإن نتائج التحليل تُشير إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥) لمعامل التأثير المعياري بينهم (٠,٤٧). مما يدعم **قبول صحة الفرض الرئيسي الثالث (H3)** القائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم المصرية بالقاهرة، وذلك عند مستوى ثقة أعلى من ٩٥٪.

ويمكن بناء المعادلات الهيكلية الخطية المعبرة عن العلاقات التأثيرية المباشرة كالتالي:

$$1) FLEX = (.22)PLAN + (.22)STAF + (.24)TRAN + (.10)APPR + (.09)COMP + rsd1$$

$$2) PERF = (.10)PLAN + (.08)STAF + (.45)TRAN + (.17)APPR + (.02)COMP + (.47)FLEX + rsd2$$

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الاداء التنافسي للفنادق المصرية فئة الخمس نجوم من خلال المرونة الاستراتيجية، فقد تم التحقق منه من خلال معنوية التأثير غير المباشر باتباع أسلوب Bootstrap، واتضح وجود تأثير غير مباشر ذات دلالة احصائية لمعظم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق من خلال تحقيق المرونة الاستراتيجية، وتمثلت تلك الممارسات التي لها تأثير معياري غير مباشر على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة في كل من ممارسة التخطيط المستدام (٠,١٣) والتوظيف المستدام (٠,١٤) والتدريب والتنمية المستدامة (٠,١٥)، مما يدعم قبول صحة الفروض الفرعية (H4-1) و(H4-2) و(H4-3)، وبالتالي **قبول صحة الفرض الرئيسي الرابع (H4) جزئياً** بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

كما خلصت نتائج التحليل أيضاً إلى عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر لكل من تقييم الأداء المستدام والتعويضات المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق المصرية من خلال المرونة الاستراتيجية في السوق الفندقي المصري، حيث بلغ معامل التأثير المعياري غير المباشر (٠,٠٦) لكل منهما على التوالي، مما يعني رفض صحة الفرضين الفرعيين (H4-4) و(H4-5) عند مستوى ثقة أعلى من ٩٥٪.

هذا، ويشير الجدول (٩) التالي إلى ملخص التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على متغيرات البحث الوسيطة (المرونة الاستراتيجية) والتابعة (الأداء التنافسي) على النحو التالي:

جدول (٩) التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة ومعامل التحديد

متغيرات البحث	التخطيط المستدام	التوظيف المستدام	التدريب والتنمية المستدامة	تقييم الأداء المستدام	التعويضات المستدامة	المرونة الاستراتيجية	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المرونة الاستراتيجية	.220	.224	.243	.097	.092	.000	.40
الأداء التنافسي (مباشر)	.097	.077	.447	.168	.017	.468	.53
الأداء التنافسي (غير مباشر)	.134	.137	.148	.059	.056	-	-

وتشير نتائج الجدول (٩) إلى وجود قيم معنوية للأثار غير المباشرة لممارسات التخطيط المستدام والتوظيف المستدام والتدريب المستدام على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة من خلال المرونة الاستراتيجية. كما توضح نتائج الجدول أيضاً وفقاً لمعاملات التحديد  $R^2$  أن جميع متغيرات الدراسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة الاستراتيجية تُفسر (٥٣٪) من الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم في القطاع الفندقي المصري، وهذه تُعد نسبة كبيرة ومقبولة في العلوم الاجتماعية. كما تفسر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة أيضاً (٤٠٪) من التباين في المرونة الاستراتيجية للفنادق المصرية فئة الخمس نجوم موضوع البحث، مما يدعم تحقق أهداف البحث الحالي.

والجدول (١٠) التالي يلخص نتائج اختبار فروض البحث على النحو التالي:

جدول (١٠) نتائج اختبار فروض البحث

فروض البحث	الصيغة	القرار
الفرض الرئيس الأول (H1)	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	قبول صحة الفرض جزئياً
الفرض الفرعي (H1-1)	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتخطيط المستدام على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	رفض صحة الفرض
الفرض الفرعي (H1-2)	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	رفض صحة الفروض
الفرض الفرعي (H1-3)	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	قبول صحة الفرض
الفرض الفرعي (H1-4)	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	قبول صحة الفرض
الفرض الفرعي (H1-5)	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتعويضات المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	رفض صحة الفرض
الفرض الرئيس الثاني (H2)	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	قبول صحة الفرض جزئياً
الفرض الفرعي (H2-1)	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتخطيط المستدام على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	قبول صحة الفرض
الفرض الفرعي	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على	قبول صحة الفرض

	المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	(H2-2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية المستدامة على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	الفرض الفرعي (H2-3)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	الفرض الفرعي (H2-4)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتعويضات المستدامة على المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	الفرض الفرعي (H2-5)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	الفرض الرئيس الثالث (H3)
قبول صحة الفرض جزئياً	يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	الفرض الرئيس الرابع (H4)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتخطيط المستدام على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	الفرض الفرعي (H4-1)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	الفرض الفرعي (H4-2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية المستدامة على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	الفرض الفرعي (H4-3)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	الفرض الفرعي (H4-4)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتعويضات المستدامة على الأداء التنافسي من خلال المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	الفرض الفرعي (H4-5)

## ٩ / مناقشة نتائج البحث

في ضوء المراجعة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تلخيص نتائج البحث كالتالي:

(١) أوضحت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق المصرية فئة الخمس نجوم بالقاهرة، مما يُشير إلى فعالية تلك الممارسات الداعمة لرؤية استدامة الأعمال المصرية "رؤية مصر- ٢٠٣٠" على النواتج الاستراتيجية للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية، ويتفق ذلك مع ما توصل إليه البعض (Lu et al., 2022; Shao et al., 2019; Wuen et al., 2020).

(٢) توصلت نتائج البحث إلى أن ممارسة التدريب والتنمية المستدامة أهم وأعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تأثيراً على الإطلاق على الأداء التنافسي للفنادق المصرية بمعامل تأثير معياري (٠,٤٥)؛ وأن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة إلى جانب المرونة تُفسر (٥٣٪) من الأداء التنافسي للفنادق المصرية موضوع البحث. ويتفق ذلك مع (Sharma et al., 2022; Wuen et al., 2020) التي بنيت على نظرية RBV.

(٣) أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على مستوى المرونة الاستراتيجية للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة وتفسر (٤٠٪) منها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالترتيب في التدريب والتنمية المستدامة بمعامل تأثير معياري (٠,٢٤) والتوظيف المستدام والتخطيط المستدام (٠,٢٢) لكل منهما؛ في حين لم تدعم النتائج تأثير ممارسات التقييم والتعويضات المستدامة على درجة المرونة الاستراتيجية. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسات (Brinckmann et al., 2019; Hameed & Al-Rabeawi, 2021) في سياق الخدمات والمشروعات الجديدة.

(٤) أظهرت نتائج البحث أيضاً أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم المصرية، وتفسر إلى جانب ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (٥٣٪) من التباين في الأداء التنافسي للفنادق المصرية، مما يدعم نتائج بعض الدراسات ذات الصلة (مثل: Akomea et al., 2022; Li et al., 2015; Supeno et al., 2018).

(٥) من أبرز ما خلصت إليه نتائج البحث هو تأكيد الدور السيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (تخطيط، وتوظيف، وتدريب وتنمية مستدامة) والأداء التنافسي للفنادق المصرية، وأهمها على الإطلاق ممارسة التدريب والتنمية المستدامة الذي بلغ معامل تأثيره المعياري غير المباشر (٠,١٥). مما يدعم نتائج

بعض الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في علاقات إدارة الموارد البشرية المستدامة ونواتجها ( Gorondutse et al., 2020; Hernandez, 2020; Jiao et al., 2022).

(٦) وبخلاف نتائج بعض الدراسات (مثل: Xiu et al., 2017; Wuen et al., 2020) أوضحت نتائج البحث أنه لا يوجد تأثير إيجابي لممارسة التعويضات المستدامة على أي من النواتج الديناميكية (المرونة الاستراتيجية) والاستراتيجية التنافسية (الأداء التنافسي) للفنادق المصرية موضوع البحث، مما يُشير إلى حاجة القادة والمديرين بالفنادق المصرية إلى إعادة النظر في سياسة الأجور والتعويضات لديها والعمل على ربطها بالاستراتيجية العامة للفندق.

#### ١٠ / توصيات البحث

بناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري الفنادق المصرية، مع بيان آليات التنفيذ والجهة المسؤولة على النحو الموضح بالجدول (١١) التالي:

#### جدول (١١) توصيات البحث وآليات تنفيذها والجهات المنوطة بها

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية IT. وتكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني ترتيبات العمل المرنة وتفعيل نظام معلومات الموارد البشرية بالتكامل مع نظام البيانات الضخمة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات والتهديدات الطارئة في البيئة الخارجية للفندق، وتتبع واستغلال الفرص الجديدة في سوق الأعمال الفندقية كثيفة التنافسية.</li> <li>- العمل خارج حدود الوقت والمكان من خلال تعزيز العمل الافتراضي Virtual وتصميم وتنفيذ هيكل التنظيم الرشيق Agile Organization لتحقيق الانسجام بين الأداء الداخلي والخارجي للفندق، وتماشي</li> </ul>	<p>١- على قادة ومديري المنظمات الفندقية المصرية ضرورة استغلال الموارد والقدرات الديناميكية المتاحة لديها وبخاصة "مرونة الخدمات والعمليات الفندقية" في تحقيق والاحتفاظ بمستويات عالية من الأداء التنظيمي التنافسي والذي يُعد من المهام القيادية والإدارية الصعبة في ظل التغيرات البيئية الاقتصادية</p>

	<p>الاستراتيجية العامة للفندق مع الرؤية الوطنية الشاملة والإدارة البيئية، وتكوين فرق عمل ذاتية الإدارة للعمل كحراس حدود للحفاظ على الشرعية التنظيمية.</p> <p>- تلقي تعليقات داعمة من كافة أصحاب المصلحة الداخلية (الموظفين) والخارجية (البنوك ومنظمات المجتمع المدني) فيما يتعلق بدور العمل الفندقي في تحقيق الأهداف المجتمعية والبيئية.</p>	<p>والتكنولوجية السريعة.</p>
<p>إدارة الموارد البشرية وأقسام التسويق والعلاقات العامة.</p>	<p>- إعداد وتنفيذ لقاءات ودورات وندوات توجيهية لزيادة الوعي البيئي والاجتماعي لدى المديرين والموظفين، واعتماد ومنح تعويضات على أساس الانجازات البيئية والاجتماعية أيضاً، مما يعزز من الأداء التنظيمي الشامل ودعم التنافسية.</p> <p>- تعميق إدراك الموظفين بالأولوية الاستراتيجية للاستدامة في جميع الأعمال والخدمات الفندقية من خلال أساليب التحفيز المادي والمعنوي الداعمة لتشكيل تصوراتهم وانخراطهم في مبادرات التنمية المستدامة من أجل البقاء والنمو والتميز.</p> <p>- وضع وتقرير معايير وقواعد تنظيمية واضحة وصريحة للأنشطة والأعمال المستدامة بيئياً واجتماعياً واقتصادياً، مما يشعر بضرورة الالتزام نحوها من كافة الأطراف وإضفاء الشرعية التنظيمية لها من</p>	<p>٢- من الضروري للفنادق المصرية العمل على تضمين مبادرات الاستدامة البيئية والاجتماعية في أنشطتها الاقتصادية ووضعها في أولويات أعمالها الاستراتيجية وأن تصبح جزءاً من ثقافتها التنظيمية وحمضها النووي DNA التنظيمي، لما ثبت من أن لها فائدة Payoff تنافسية.</p>

	<p>خلال المشاركة الجماعية الرسمية وغير الرسمية والتواصل ثنائي الاتجاه بشأنها.</p>	
<p>إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارة التخطيط والأمن وفريق الإدارة العليا</p>	<p>٣- ينبغي على قادة ومديري الفنادق المصرية تركيز الاهتمام على أنشطة وممارسات استدامة الموارد البشرية، وبخاصة التدريب والتنمية المستدامة، لما ثبت لها من قيمة مضافة كبيرة تساعد على تعزيز الأداء التنافسي للفنادق مقارنة بمنافسيها في الصناعة.</p> <p>- التخطيط السليم لبرنامج تدريب وتنمية مستدامة والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية المبنية على تعزيز السلامة البيئية والعدالة الاجتماعية والأزدهار والرفاهية الاقتصادية من قبل القادة، ومشاركة وانخراط الموظفين المتدربين في جميع مراحل من إعداد وتصميم وتنفيذ.</p> <p>- نظام للتنمية المستمرة للقادة من شأنه تحسين قدراتهم ومهاراتهم القيادية في الإدارة البيئية وتعميق مفهوم القيادة المسؤولة اجتماعية وبيئياً لضمان تحسين الأداء المتوازن للفندق بدلاً من التركيز على النجاح الاقتصادي فقط على حساب المعايير الأخرى.</p> <p>- تطوير نظم لمتابعة تطور معرفة ومهارات وقدرات الموارد البشرية نحو ممارسات وانشطة العمل المستدامة وعمل تقارير دورية عن مدى تقدمهم نحو تعلم الجديد بشأن الأداء البيئي والاجتماعي.</p>	<p>٣- ينبغي على قادة ومديري الفنادق المصرية تركيز الاهتمام على أنشطة وممارسات استدامة الموارد البشرية، وبخاصة التدريب والتنمية المستدامة، لما ثبت لها من قيمة مضافة كبيرة تساعد على تعزيز الأداء التنافسي للفنادق مقارنة بمنافسيها في الصناعة.</p>
<p>إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية والمشرفين وفريق الإدارة العليا</p>	<p>٤- يجب تبني نظم فعالة لإدارة الأداء والتقييم المستدام للموارد البشرية، والتي أشارت النتائج إلى أنه ضمن أهم المؤشرات المؤثرة بشكل مباشر على تنافسية</p> <p>- زيادة الاهتمام بتضمين الاستدامة في صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط الاستراتيجية التي تفود الأداء إلى ما يجاوز النجاح الاقتصادي وتلبية الاهتمامات والمصالح المختلفة، فضلاً عن إعداد وتطبيق نظام إدارة الأداء من أجل تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.</p>	<p>٤- يجب تبني نظم فعالة لإدارة الأداء والتقييم المستدام للموارد البشرية، والتي أشارت النتائج إلى أنه ضمن أهم المؤشرات المؤثرة بشكل مباشر على تنافسية</p>

	<p>- وضع معايير وأهداف بيئية واجتماعية واضحة داخل الفندق يتم على أساسها قياس وإدارة الأداء واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الاستباقية والعكسية اللازمة بشأنها لمحاسبتها وتقويمها.</p> <p>- تبني نظم العمل عالية الأداء المرتكزة على انخراط الموظفين والالتزام التنظيمي العالي والمؤدية إلى تميز الأداء التنظيمي التنافسي من خلال المساعدة في بناء القدرات التنظيمية والتأثير على رأس المال الاجتماعي للفندق والمناخ النفسي للأفراد.</p>	<p>الفنادق وتحسين أدائها التنظيمي الكلي.</p>
<p>قادة الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية وخدمة العملاء والشئون القانونية</p>	<p>- إتاحة فرصة للاستماع بعناية لصوت الموظفين ووجهات نظرهم وشكواهم التي تتعلق بالصراع بين متطلبات أعمالهم وحياتهم الخاصة قبل التوصل إلى استنتاجات وقرارات بشأنهم، وتعزيز سلوك الصوت لديهم في أي قرارات واقتراحات تحقق التوازن بين العمل- والأسرة.</p> <p>- تطوير الشعور المتوازن بالذات وبالعمل لدى الموظفين من خلال انتهاج مبادئ التنوع وتحقيق المساواة في الفرص واحترام البيئة والتعاون والدعم المتبادل وتعزيز الرفاهية والهوية التنظيمية.</p> <p>- اتباع القادة نهجاً أكثر انفتاحاً وتواصلًا على الآخرين ومشاركتهم المعلومات ذات الصلة لتعزيز العلاقات بينهم وبين الموظفين</p>	<p>٥- من الضروري للقادة والمديرين في الفنادق المصرية تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للفندق من ناحية، وتشكيل إدراك الموظفين وتطابق أهدافهم الشخصية- وبخاصة المتعلقة بالتعويضات- مع أهداف الاستدامة لجميع أصحاب المصلحة التنظيمية.</p>

	والزملاء وكل أصحاب المصلحة.	
إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المشرفين وقادة فرق العمل.	<p>- تقسيم الموظفين إلى فرق عمل جزئية يفوض لها بعض الصلاحيات والقرارات المسئولة التي تُشعر أعضائها بالمشاركة التنظيمية الفعالة وتدعيم العلاقات التنظيمية لتحقيق الأهداف الجماعية الداعمة للأهداف التنظيمية.</p> <p>- القيام بعمل أبحاث داخلية على العضلات والقضايا الداخلية والخارجية التي تمس أنشطة وعلاقات الموارد البشرية على أساس سنوي على الأقل إن لم يكن على فترات متقاربة.</p> <p>- التحسين الفاعل للقدرات الديناميكية للفنادق من أجل التنمية المستدامة، وذلك عن طريق التعاون والتنسيق مع شركاء الأعمال من المنظمات التي تليها والتي تسبقها في سلسلة التوريد، واتباع نظام إدارة الموارد البشرية المرنة الذي يعزز الأهداف المتناسقة والمتعاونة ويساعد في بناء القدرات الديناميكية المستدامة لتحقيق التميز.</p>	<p>٦- لضمان النجاح والتميز التنظيمي للفنادق المصرية فإنه لا يكفي تبني ممارسات مستدامة في إدارة أنشطة ووظائف الموارد البشرية فحسب، لكن ينبغي معه قيادة وإدارة علاقتها ببيئتها الخارجية استجابةً وسرعةً في التكيف والمرونة مع تحدياتها المفروضة عالمياً ومحلياً.</p>

### ١١ / بحوث مستقبلية

تقترح الباحثة عدداً من الأفكار البحثية التي يُمكن للأبحاث المستقبلية أن تستفيد منها بناءً على نتائج البحث الحالي والتي أبرزها ما يلي:

- ١- تناول النواتج الابتكارية لإدارة الموارد البشرية المستدامة كالأداء الابتكاري بدلاً من التنافسي، مما يضيف قيمة لمحددات ونواتج استدامة الموارد البشرية، وتطبيقها على مجالات أخرى غير الفنادق مثل: البنوك والرعاية الصحية والشركات الصناعية.
  - ٢- دراسة مرونة الموارد البشرية Human Resource Flexibility على المستوى الفردي ومدى تحقيقه لميزة تنافسية من خلال تأثيرها على القدرات الديناميكية للمنظمة ككل مقارنة بالتحليل التنظيمي "المرونة الاستراتيجية" الذي يركز عليه البحث الحالي.
  - ٣- تبني ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية المستدامة مثل: الاختيار المستدام للموارد البشرية، وترتيبات العمل المرنة، والتمكين المستدام، والمشاركة المستدامة، والتوازن بين العمل- والحياة، مما يثري أدبيات إدارة الموارد البشرية المستدامة بنماذج مفاهيمية مضافة للقيمة النظرية والتطبيقية.
  - ٤- تبني توجه المحصلة الثلاثة النهائية Triple Bottom Line Orientation لقياس الأداء التنظيمي المستدام (البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي) أو استخدام الأداء المتوازن BSC في علاقته بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، مما يوفر رؤية استراتيجية للجوانب الأداء المتعددة المتأثرة.
  - ٥- تطبيق مبادئ نظرية القدرات والتحفيز والفرص AMO Theory في سياق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة لتفسير الممارسات المعززة للقدرات (الصحة والأمن المهني، والتدريب الأخضر المستدام والأخضر)، والممارسات المعززة للتحفيز (مثل: منح حوافز للأداء الأخضر أو المستدام)، والممارسات المعززة للفرص (التنوع والمساواة).
  - ٦- اختبار تأثير أنواع أخرى من المتغيرات المعدلة Moderator على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنافسي مثل: الثقة التنظيمية والمسئولية الاجتماعية للشركات CSR والتعلم التنظيمي OL وتضمينها في نموذج البحث الحالي.
- تجمع بين مداخل Mixed Method يمكن تطبيق البحث الحالي من خلال تبني منهجية بحث مختلطة لتعميق وتوسيع النتائج، واستخدام تصميم طولي Qualitative والنوعية Quantitative البحث الكمية يسمح بالمقارنة عبر الفترات الزمنية للظاهرة بدلاً من التصميم العرضي Longitudinal Design Cross-sectional. الحالي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة. الأزهرى، محيي الدين (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء ١-٥، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
- البحيري، هشام صبري (٢٠١٨). أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس. ٩ (٢)، ١٠٢-١٤٠.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢١)، الكتاب الإحصائي السنوي- السياحة. تطور عدد الفنادق والقرى السياحية والفنادق العامة.
- السكارنة، سناء عبد الله (٢٠١٨). الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- بدوي، سيد ماهر (٢٠١٣)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوما سيكاران)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة السياحة (٢٠٢٢)، دليل المنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة والجيزة، متاح الدخول في ٥ / ١٢ / ٢٠٢٢ على الموقع: <https://mota.gov.eg/ar>

### ثانياً: المراجع

#### الأجنبية

- Agyapong, A., Zamore, S., & Mensah, H. K. (2020). Strategy and performance: does environmental dynamism matter?. *Journal of African Business*, 21(3),315.
- Akomea, S. Y., Agyapong, A., Ampah, G., & Osei, H. V. (2022). Entrepreneurial orientation, sustainability practices and performance of small and medium enterprises: evidence from an emerging economy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (ahead-of-print).
- Arshad, D., Zakaria, N., Abdul-Kadir, K., & Ahmad, N. (2018). Linkage between flexibility and SMEs performance: does improvisation matter?. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 215, p. 02003). EDP Sciences.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2019). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*.

- Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., & Singh, L. (2019). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154-178.
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., & Singh, L. (2019). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154-178.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. *Business and society review*, 121(4), 465-495.
- Bush, J. T. (2018). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*.
- Byrne, B.M (2010), "Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming, SECOND EDITION.
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference?. *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171.
- Chaudhary, S. (2019). Implications of strategic flexibility in small firms: the moderating role of absorptive capacity. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM report*, 1, 1-16.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- Dhar, B. K., Stasi, A., Döpping, J. O., Gazi, M. A. I., Shaturaev, J., & Sarkar, S. M. (2022). Mediating Role of Strategic Flexibility Between Leadership Styles on Strategic Execution: A Study on Bangladeshi Private Enterprises. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(3), 409-420.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153.

- Dilek, E. S. E. N., & ÖZER, P. S. (2020). Sustainable Human Resources Management (Hrm) a Study in Turkey Context and Developing a Sustainable Hrm Questionnaire. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(3), 550-580.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In *Sustainability and human resource management* (pp. 3-32). Springer, Berlin, Heidelberg.
- 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*, 27(1), 88-108.
- Escrig-Tena, A. B., Bou-Llusar, J. C., Beltrán-Martín, I., & Roca-Puig, V. (2011). Modelling the implications of quality management elements on strategic flexibility. *Advances in Decision Sciences*, 2011.
- Fernández-Pérez, V., García-Morales, V. J., & Pullés, D. C. (2016). Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. *European Management Journal*, 34(3), 296-309.
- Fernández-Pérez, V., Verdú-Jóver, A. J., & Benitez-Amado, J. (2013). Managerial social networks and strategic flexibility: the role of strategic orientation. *Personnel Review*.
- Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*.
- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2019). Progressive human resource management and firm performance: Empirical evidence from Indian context. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Gorodutse, A.H., Arshad, D., & Alshuaibi, A.S. (2020). Driving sustainability in SMEs' performance: The effect of strategic flexibility. *Journal of Strategy and Management*.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 783-800.

- Guo, H., & Cao, Z. (2014). Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: A contingency perspective. *Journal of Organizational Change Management*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hameed, A. L. A., & Al-Rabeawi, S. H. (2021). The Effect of Sustainable Human Resource Management on Competitiveness: Applied Study in a Number of Private Commercial Banks Listed on the Iraq Stock Exchange. *Psychology and Education Journal*, 58(4), 2887-2894.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32(2), 435-455.
- Hernandez, M. A. D. L. L. (2020). Flexibility in human resources management and its impact on performance organizations. *Ecoforum Journal*, 9(3).
- Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). Enterprise sustainability and HRM in small and medium-sized enterprises. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 127-152). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Ibrahim, G., Hamid, M. F. A. S. A., & Abdelaal, A. E. (2022). The impact of promotive psychological ownership on innovative work behavior in five-star hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(1/1).
- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.
- Jeronimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: a complex and intertwined road. *European Management Review*, 17(4), 871-884.
- Jiao, J., Liu, C., Xu, Y., & Hao, Z. (2022). Effects of strategic flexibility and organizational slack on the relationship between green operational practices adoption and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Kafetzopoulos, D. (2022). Environmental dynamism and sustainability: the mediating role of innovation, strategic flexibility and HR development. *Management Decision*, (ahead-of-print).
- Kahingo, C. M., & Muchemi, A. W. (2020). STRATEGIC FLEXIBILITY, TMT COGNITIVE CAPABILITY AND FIRM PERFORMANCE: A REVIEW OF LITERATURE. *African Journal of Emerging Issues*, 2(11), 53-78.

- Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management–organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39(1), 51-68.
- Khairy, H. A., & Soliman, S. A. E. M. (2022). Personal branding of hotel employees: top management support and guest attitude perspective. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(1/2).
- Khalil, M. E. (2020). Exploring inclusiveness in green hotels for sustainable development in Egypt. *International Journal of Industry and Sustainable Development*, 1(1), 15-23.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Kumar, P., & Singh, A. P. (2019). Flexibility in service operations: review, synthesis and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*.
- Laszlo, F. G (2013). Analysis of the impact of the supply chain performance on the overall Organizational performance. *Annals of the university of Oradea, Economic Science*, 1, 1505-1510.
- Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z., & Tian, F. (2018). Technological configuration capability, strategic flexibility, and organizational performance in Chinese high-tech organizations. *Sustainability*, 10(5), 1665.
- Lin, Y., Zhao, S., & Li, N. (2014). A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Nankai Business Review International*.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263.
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Meflinda, A., Mahyarni, M., Indrayani, H., & Wulandari, H. (2018). The effect of social capital and knowledge sharing to the small medium enterprise's performance and sustainability strategies. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 988-997.

- Migdadi, M. M. (2020). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. *European Management Journal*, 17(5), 481-491.
- Morsy, N., & Dar, H. (2022). Raising Environmental and Social Sustainability through Green Human Resources Practices in Egyptian Tourism & Hospitality Organisations; the Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة*, 11(2), 435-468.
- Mozumder, N. A. (2016). A Multilevel Trust-based Model of Ethical Public Leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2020). Sustainable human resource management and organisational performance: an integrating theoretical framework for future research. *Small Business International Review*, 4(2), e281.
- Nafei, W., & Abdelaal, E. (2022). The influence of authentic leadership on the psychological contract process in the hotel workplace. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/1).
- Nwachukwu, C., & Vu, H. M. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business Environment*, 11(2), 125-143.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Randeva, K. K., & Jhab, J. K. (2019). Understanding Sustainable HRM: A Systematic Literature Review. *The British Academy of Management, BAM2019 Conference Proceedings*.
- Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision*.
- Sajjad, W., Sajjad, A., & Asif, M. (2020). Impact of Entrepreneurial Orientation, Access to Finance and Strategic Flexibility on SMEs Performance. *Journal of Management and Research*, 7(1), 1-23.
- Santana, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1171-1183.
- Santana, M., Morales-Sánchez, R., & Pasamar, S. (2020). Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?. *Sustainability*, 12(4), 1678.

- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). *Research methods. Business Students 4edition Pearson Education Limited, England.*
- Sayed, E., Yasin, A., Elsayed, A., Ezzat, H., & Elsayed, O. (2022). Rebooting human resources: Upskilling for artificial intelligence in the Egyptian hotel sector. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 6(1/1).*
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business A skill building approach. Fourth ed. John Wiley & Sons, Inc.USA*
- Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., & Xiong, J. (2019). Double-edged effects of socially responsible human resource management on employee task performance and organizational citizenship behavior: Mediating by role ambiguity and moderating by prosocial motivation. *Sustainability, 11(8), 2271.*
- Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2022). Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills. *International Journal of Manpower, (ahead-of-print).*
- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2013). Sustainability as a concept for human resource management. *Economics and management, 18(4), 837-846.*
- Supeno, H., Sudharma, M., Aisjah, S., & Laksmana, A. (2015). The effects of intellectual capital, strategic flexibility, and corporate culture on company performance: A study on small and micro-scaled enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java. *International Business and Management, 11(1), 1-12.*
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management, 27(2), pp 158-179.*
- Vihari, N. S., & Rao, M. K. (2018). Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management: Empirical Evidence from India. *Jindal Journal of Business Research, 7(1), 61-85.*
- Wuen, C. H., Ibrahim, F., & Ringim, K. J. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on SMEs Performance: An Exploratory Study in Brunei Darussalam. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM), 11(2), 68-87.*
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review.*

- 
- Yang, L., & Gan, C. (2020). Cooperative goals and dynamic capability: the mediating role of strategic flexibility and the moderating role of human resource flexibility. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Yousuf, A., Haddad, H., & Felföldi, J. (2020, September). How Strategic Flexibility and Market Orientation affect Companies' Performance? Evidence from Jordanian Pharmaceutical Companies. In *International Conference on Business Management, Innovation & Sustainability (ICBMIS)*.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 1035-1054.