

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال



أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات السعودية

إعداد الطالب/

الجازي محمد القحطاني

242001362

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

2024

جدول المحتويات

3.....	مقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
6.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة
10	فروض الدراسة:
10	نموذج الدراسة
11	الدراسات السابقة:
11	المنطلقات النظرية للدراسة:
21	المنهجية وطرق البحث:
21	مصادر جمع البيانات
22	أدوات الدراسة :
22	حدود الدراسة :
24	المراجع:

مقدمة:

يُعدّ مفهوم مرونة الموارد البشرية عنصرًا حيويًا في قدرة المنظمات على التكيف الاستراتيجي، خاصة في البيئات الديناميكية حيث تتطلب المنافسة وسرعة التغيير من المنظمات أن تكون جاهزة للتفاعل الفوري، وتمثل المرونة في الموارد البشرية بُعدًا هامًا في استجابة المنظمات للتغيرات البيئية والمفاجآت في الأسواق. حيث تتضمن أبعادًا رئيسية تشمل مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسة، وتعمل هذه الأبعاد معًا لتشكيل إطارًا داعمًا لقدرة المنظمة على تحقيق الابتكار وتسهيل التكيف السريع مع الاحتياجات التنظيمية والتحديات الخارجية. (Do et al., 2016)

يُعتبر التنوع في مهارات الموظفين وقدرتهم على التنقل بين الأدوار والمهام وفقًا للحاجة من أبرز أوجه مرونة الموارد البشرية، وهذا التنوع يُمكن المنظمات من إعادة توجيه الأفراد ذوي الكفاءات المتعددة إلى حيث تقتضي الحاجة، مما يعزز قدرتها على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة وضمان استمرارية العمل بسلاسة وكفاءة. (Do et al., 2016) ويمثل هذا النوع من المرونة حجر الزاوية في قدرة المؤسسات على تعزيز فعالية استراتيجياتها والاستجابة لتحديات الأسواق بشكل فاعل.

ويشجع هذا النوع من المرونة على تطوير ثقافة تنظيمية تتسم بالقدرة على التكيف، حيث يُعتبر تشجيع السلوك المرن والتقبّل للتغيير والتجريب وتحمل المخاطر من مقومات الابتكار. هذا الاتجاه نحو مرونة السلوك يُعزز أيضًا من ديناميكية الفريق وقدرته على الاستجابة بمرونة للفرص المتاحة والمخاطر، مما يضيف قيمة إضافية في صناعة التكنولوجيا العالية، حيث يعتبر الابتكار عنصرًا رئيسيًا للتميز التنافسي. (Do et al., 2016)

كما تتضمن مرونة الممارسة في الموارد البشرية القدرة على تطوير وتنفيذ سياسات تنظيمية تتسم بالمرونة، تتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتدعم مسارات الابتكار والكفاءة. هذا البُعد لا يُساهم فقط في تعزيز الابتكار، بل يساعد أيضًا في مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع توجهات الموارد البشرية، مما يسمح بمرونة في الاستجابة للضغوط البيئية والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق بشكل فعال. (Do et al., 2016)

و تؤكد الأدبيات على أهمية المواءمة الاستراتيجية لممارسات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية من أجل تعزيز الابتكار. ففي ظل الظروف البيئية المتغيرة، المنظمات التي تدمج مرونة الموارد البشرية ضمن استراتيجياتها العامة هي الأكثر قدرةً على الاستجابة بفاعلية للتغيرات الخارجية والمفاجآت السوقية. وتُظهر الأبحاث أن المرونة الاستراتيجية ترتبط بشكل وثيق مع الابتكار التنظيمي، لا سيما في مجال تطوير المنتجات الجديدة. (Ghorban-Bakhsh & Gholipour-Kanani, 2018)

غير أن تطبيق مرونة الموارد البشرية ليس بالأمر السهل؛ حيث تواجه المنظمات تحديات متعددة قد تعوق تبني هذا النهج، مثل مقاومة التغيير التي قد تبرز بين صفوف الموظفين، والقيود المفروضة على الموارد، التي تجعل من الصعب تنفيذ سياسات الموارد البشرية المرنة بشكل فعال. ورغم أن مرونة الموارد البشرية تساهم في تعزيز القدرة على التكيف، فإنها تتطلب وجود قاعدة معرفية قوية للاستفادة الكاملة من إمكاناتها في دعم الابتكار والتطوير التنظيمي. (Minz et al., 2024)

وتعاني بعض المؤسسات من قصور في استغلال مرونة الموارد البشرية بفعالية، مما يؤدي إلى ضياع فرص الابتكار والتكيف الاستراتيجي. هذا يعكس الحاجة إلى اتباع نهج شامل يدمج مرونة الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك لضمان تحقيق المرونة المطلوبة، والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق الديناميكي. (Minz et al., 2024)

مشكلة الدراسة:

تعد مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي من المفاهيم الأساسية التي تتزايد أهميتها في ظل التغيرات السريعة والتعقيد المتزايد في بيئات العمل المعاصرة. حيث أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي تتمتع بمرونة في إدارة مواردها البشرية قادرة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية. (Do et al., 2016) تُعتبر المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف استراتيجياً من المقومات الرئيسة لبقاء المؤسسات، خاصة في القطاعات التي تتسم بتقلبات مستمرة، مثل قطاع الاتصالات، الذي يتطلب سرعة ومرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات. (Minz et al., 2024) لذا، تتجلى أهمية دراسة

دور مرونة الموارد البشرية في دعم التكيف الاستراتيجي، إلا أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات صناعية أو تعليمية ولم تتناول قطاع الاتصالات، رغم طبيعته الديناميكية والحرية.

تعتمد العديد من الدراسات السابقة على استكشاف العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في مختلف القطاعات، وتوضح أن المرونة الاستراتيجية تساهم في تعزيز إدارة المعرفة والابتكار، مثلما بيّنت دراسة (Ghorban-Bakhsh & Gholipour-Kanani, 2018) في المؤسسات التعليمية. كما ركزت دراسات أخرى على دور المرونة في تعزيز التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وأظهرت كيف يمكن لأبعاد المرونة مثل مرونة السلوك وتنوع المهارات أن تدعم الابتكار التنظيمي وتزيد من قدرة المنظمات على التكيف مع الصدمات البيئية. (Al-Sarayreh et al., 2020) ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لم تركز بشكل خاص على قطاع الاتصالات ولم تربط بوضوح بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي في هذا السياق الحيوي، مما يترك فجوة في الأدبيات حول كيفية تأثير هذه العوامل في شركات الاتصالات.

على الرغم من أن دراسة (Agnieszka, 2019) تناولت مرونة الموارد البشرية وسرعة الاستجابة في تحقيق التنافسية المستدامة، إلا أنها ركزت على نماذج مفاهيمية عامة دون التطرق إلى دراسة ميدانية تفصيلية أو تحليل دقيق لكيفية تطبيق هذه المرونة ضمن قطاع يتطلب استجابة سريعة للتغيرات المتسارعة مثل الاتصالات. يشير هذا إلى وجود فجوة بحثية تتعلق بفهم كيفية تأثير مرونة الموارد البشرية، بما يشمل مرونة المهارات والسلوك والممارسات، على تحقيق التكيف الاستراتيجي داخل بيئة عمل سريعة التغير مثل شركات الاتصالات. كما أظهرت دراسات مثل (Rahal & Al-Kasasbeh, 2021) أن المرونة في الموارد البشرية قد تساهم في تعزيز النجاح التنظيمي، إلا أنها لم تتناول الأبعاد الاستراتيجية المتعلقة بالتكيف في البيئات ذات التغيرات التكنولوجية السريعة، كما في قطاع الاتصالات.

تتجلى مشكلة الدراسة الحالية إذن في غياب الأبحاث الميدانية التي تستكشف بعمق تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، و تُعَدُّ هذه الشركات عرضة لتقلبات متسارعة ناتجة عن التطورات التقنية والمنافسة المتزايدة، مما يجعل من الضروري استكشاف الأثر المباشر لمرونة الموارد البشرية على قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات، و تحتاج الشركات إلى موارد بشرية مرنة تتمتع بمهارات متنوعة وسلوك تكيفي، إضافة إلى سياسات ممارسات مرنة تواكب المتغيرات، لتحقيق التوافق الاستراتيجي وضمان استمرارية الأداء بفعالية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب العلمية والعملية على حد سواء، حيث تسهم في تقديم رؤى معمقة حول مرونة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التكيف الاستراتيجي داخل المنظمات، خاصة في بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة. وسنوضح فيما يلي الجوانب العلمية والعملية لأهمية هذه الدراسة:

الأهمية العلمية

تقدم هذه الدراسة إضافة قيمة إلى الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بمرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي، وهما موضوعان متناميان في البحث الأكاديمي ضمن مجال إدارة الأعمال. فرغم الاهتمام المتزايد بمرونة الموارد البشرية كوسيلة للتعامل مع التحديات البيئية، لا تزال الأبحاث التي تربط بين هذا المفهوم وقدرة المنظمات على التكيف الاستراتيجي قليلة نسبياً، خاصة في بيئات العمل المتغيرة بسرعة مثل قطاع الاتصالات، و سوف تساهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال استكشاف العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي بشكل تفصيلي، وبذلك توفر إطاراً أكاديمياً يسهم في فهم

الأبعاد المختلفة لمرونة الموارد البشرية، مثل مرونة المهارات ومرونة السلوك ومرونة الممارسة، وكيف تؤثر هذه الأبعاد بشكل فردي وجماعي على الاستجابة للتغيرات البيئية.

وتفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين المستقبليين لاستكشاف أبعاد جديدة لمرونة الموارد البشرية، أو لاختبار فرضيات مختلفة تتعلق بتأثير هذه المرونة في قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات. حيث يمكن أن تكون النتائج التي سيتم الوصول إليها أساساً لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الموضوعات المرتبطة بالتكيف الاستراتيجي في قطاعات متعددة وبيئات متنوعة، وسوف تقدم هذه الدراسة إسهاماً مهماً في دعم التوجه نحو إرساء سياسات وبيئات عمل مرنة في المنظمات، مما يعزز من الرؤية الأكاديمية حول كيفية الاستفادة من مرونة الموارد البشرية لدعم الابتكار وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي.

الأهمية العملية

تقدم هذه الدراسة إرشادات قيمة للمديرين وصناع القرار في قطاع الاتصالات، وتوفر رؤية عملية حول كيفية تطبيق مرونة الموارد البشرية لزيادة قدرة منظماتهم على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة. إذ أن قطاع الاتصالات يعد من القطاعات التي تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات التكنولوجية المستمرة، والمتطلبات المتزايدة من العملاء، والمنافسة الشديدة بين الشركات، وسوف تساعد نتائج هذه الدراسة في إرشاد الشركات نحو تطوير سياسات مرنة في إدارة الموارد البشرية، بحيث تسهم في تحقيق التكيف الاستراتيجي الفعال وتعزز من القدرة التنافسية.

من بين الجوانب العملية التي قد تُسلط هذه الدراسة الضوء عليها هو كيفية توظيف الأبعاد المختلفة لمرونة الموارد البشرية، مثل المرونة الوظيفية وتنوع المهارات ومرونة السلوك، لتمكين الشركات

من الاستجابة بسرعة وكفاءة للتغيرات الطارئة. فعلى سبيل المثال، يمكن للشركات استخدام نتائج الدراسة لتصميم برامج تدريبية وتطويرية تركز على تنمية مهارات متعددة لدى الموظفين، مما يسهم في تعزيز مرونة الفريق ويسمح بإعادة توزيع الموارد البشرية حسب الحاجة. هذا الأمر ليس فقط يزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، بل يُسهم أيضًا في تحسين معنويات الموظفين من خلال تمكينهم من اكتساب مهارات جديدة ترفع من قيمتهم المهنية.

و من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة المنظمات في تطوير سياسات موجهة نحو تعزيز ثقافة التكيف وتحمل المخاطر بين الموظفين، وهي من العناصر التي تشجع على الابتكار وتدعم استمرارية النمو في بيئات العمل المتغيرة، وسوف تكون هذه النتائج مفيدة للممارسين في قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات، الذين يسعون إلى تعزيز قدرة منظماتهم على التكيف مع التغيرات الخارجية من خلال الاستثمار في مرونة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي للمنظمات، وذلك من خلال استكشاف أبعاد مرونة الموارد البشرية المختلفة وأثرها على قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية في شركات الاتصالات السعودية

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية منها :

تحديد تأثير المرونة الوظيفية للموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي للمنظمة في مواجهة التحديات البيئية المتغيرة في شركات الاتصالات السعودية .

- دراسة دور تنويع المهارات لدى الموظفين في تعزيز التكيف الاستراتيجي للمنظمة وزيادة مرونتها في التعامل مع التغيرات الخارجية في شركات الاتصالات السعودية .
- تحليل تأثير مرونة السلوك بين الموظفين على فعالية التكيف الاستراتيجي، وكيفية مساهمة هذه المرونة في تحقيق الابتكار والتطوير في شركات الاتصالات السعودية .
- فحص دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التفاعل مع البيئة الديناميكية، وتأثير ذلك على قابلية التغيير الاستراتيجي للمنظمة في شركات الاتصالات السعودية .
- تقييم التأثير الكلي لمرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي الشامل للمنظمة، وكيف يمكن لهذه المرونة أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات الاتصالات السعودية .

تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي في المنظمات في شركات الاتصالات السعودية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير المرونة الوظيفية للموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي في المنظمة في شركات الاتصالات السعودية ؟
- كيف يساهم تنويع المهارات لدى الموظفين في تعزيز القدرة على التكيف الاستراتيجي في مواجهة التغيرات البيئية في شركات الاتصالات السعودية ؟
- ما هو تأثير مرونة السلوك بين الموظفين على فعالية التكيف الاستراتيجي في المنظمة في شركات الاتصالات السعودية ؟

- إلى أي مدى تدعم مرونة الموارد البشرية التفاعل مع البيئة الديناميكية وتؤثر على قابلية التغيير الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية ؟
- ما هو تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي الشامل للمنظمة في شركات الاتصالات السعودية ؟

فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي للمنظمات في شركات الاتصالات السعودية .

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الوظيفية للموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي للمنظمات في شركات الاتصالات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع المهارات لدى الموظفين على التكيف الاستراتيجي للمنظمات في شركات الاتصالات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك لدى الموظفين على فعالية التكيف الاستراتيجي للمنظمات في شركات الاتصالات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية على التفاعل مع البيئة الديناميكية وقدرة المنظمة على التكيف في شركات الاتصالات السعودية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية على التداؤب الاستراتيجي الشامل للمنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات الاتصالات السعودية .

الدراسات السابقة:

دراسة .(Do et al., 2016)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مرونة الموارد البشرية، والابتكار التنظيمي، وثقافة التكيف، وذلك من خلال تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (مرونة المهارات، مرونة السلوك، ومرونة الممارسة) على قدرة الشركات في الصناعات عالية التقنية على الابتكار. وتبرز الدراسة أهمية مرونة الموارد البشرية كعنصر أساسي لتعزيز ثقافة التكيف ودعم العمليات الابتكارية التي تساعد الشركات على الاستجابة بفعالية للتغيرات في بيئة العمل.

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي باستخدام **نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)** لتحليل البيانات التي تم جمعها عبر استبانات وزعت على 293 موظفًا من 23 شركة في الصناعات عالية التقنية بتايوان، حيث يُعتبر الابتكار عنصرًا حاسمًا لبقاء هذه الشركات. وقد استخدم الباحثون برنامج IBM SPSS Amos لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير مرونة الموارد البشرية على ثقافة التكيف والابتكار التنظيمي. أظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على ثقافة التكيف، مما يعزز من الابتكار على مستوى العمليات والمنتجات، حيث يلعب الابتكار في العمليات دور الوسيط بين ثقافة التكيف والابتكار في المنتجات.

أوصت الدراسة بضرورة أن تركز الإدارات العليا على تعزيز مرونة الموارد البشرية من خلال تطوير سياسات وتدريبات تدعم تنوع المهارات ومرونة السلوك، بالإضافة إلى تكييف ممارسات الموارد البشرية لتلائم التغيرات البيئية. كما شددت على أهمية بناء قاعدة معرفية قوية تساعد الشركات على استغلال تقنيات متقدمة مثل الأتمتة، مما يساهم في دعم ثقافة التكيف والابتكار التنظيمي، وخاصة في الصناعات ذات الطابع التكنولوجي العالي.

دراسة (Ghorban-Bakhsh & Gholipour-Kanani, 2018)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المرونة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة في المنظمات، وتحديد مدى إسهامها في تعزيز القدرة على التكيف مع الصدمات البيئية والتنظيمية. وتتمثل أهمية هذه الدراسة العملية في مساعدة المؤسسات على بناء قدرة مرنة للتكيف من خلال تحسين إدارة المعرفة وتطوير استراتيجيات تدعم الابتكار. وقد أجريت الدراسة في المركز الثقافي التعليمي (قلمجي) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة مكونة من 136 مديراً وموظفاً من أصل 212 موظفاً، مع الاعتماد على جدول مورغان لأخذ العينة.

تم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت بعناية، وبلغ معامل ثباتها 0.96 حسب معامل ألفا كرونباخ، مما يعكس موثوقية عالية للأداة المستخدمة. ولتحليل البيانات، استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي الذي كشف عن وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي. وأظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تؤدي دوراً وسيطاً في التعلم التنظيمي، وتعزز من الابتكار في عمليات الإنتاج بينما تُظهر تأثيراً أقل على الابتكار في العمليات، كما تؤثر إدارة المعرفة بصورة مباشرة وغير مباشرة على المرونة التنظيمية وقدرة الشركة على التكيف.

توصي الدراسة بأن تعمل المنظمات على زيادة مرونتها الاستراتيجية من خلال دعم أنظمة إدارة المعرفة، مما يمكنها من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، إلى جانب تفعيل الابتكار كميزة تنافسية. ومع ذلك، شددت النتائج على أن نجاح الابتكار في تحقيق عائد اقتصادي يعتمد بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة ومدى مرونتها الاستراتيجية، حيث تعتبر المرونة الاستراتيجية أساساً لتحقيق الابتكار في المنتجات بفعالية أعلى من العمليات.

دراسة. (Minz et al., 2024)

تهدف سلسلة "التطورات في إدارة الموارد البشرية والتنمية التنظيمية" الصادرة عن *GI Global* إلى توفير منصة أكاديمية لدراسة الابتكارات والتطورات في مجالي إدارة الموارد البشرية والتنمية التنظيمية، مع التركيز على تأثير هذه التطورات على مجالات متنوعة تشمل علوم الحاسب، والطب، وعلم الأحياء، والسياسات المتصلة بالتنوع. وتستهدف السلسلة الباحثين والأكاديميين الذين يسعون إلى فهم كيفية تطبيق التقنيات الجديدة وإدارة التنوع لتحسين بيئات العمل وتعزيز الأداء التنظيمي.

يعتمد منهج النشر في هذه السلسلة على دراسات تجريبية ونظرية تغطي مجالات متعددة وتجمع بين علوم الكمبيوتر والتطبيقات الطبية والتنوع السياسي والاجتماعي، مما يوفر رؤى متعمقة حول كيفية تطبيق هذه المجالات لتعزيز المرونة والابتكار التنظيمي. خلال فترة إصدارها، تم نشر 62 بحثاً علمياً في السلسلة، وتم الاستشهاد بها 58 مرة، مما يشير إلى تأثيرها المستمر في الأبحاث متعددة التخصصات في الإدارة والتنمية التنظيمية.

توصي هذه السلسلة بضرورة تبني أدوات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتعزيز تنوع القوى العاملة، حيث يظهر أن هذه العناصر تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. كما تشدد على أهمية دعم المعرفة المتقدمة في التقنيات الحديثة مثل علوم الحاسوب والطب، بما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة، ويساعدها على تحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات.

دراسة. (Aktham&etal. 2020)

ركزت هذه الدراسة على أهمية المرونة الاستراتيجية ودورها في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، مع تسليط الضوء على تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومات ومرونة تقديم الخدمات) على الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. وتهدف الدراسة إلى توضيح مدى تأثير هذه الأبعاد على الأداء العام لموارد المنظمة البشرية، وتحديد طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي لدراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والموارد البشرية، ووجدت أن بعدي المرونة الاستراتيجية، وهما مرونة المعلومات ومرونة تقديم الخدمات، يسهمان بشكل كبير في تفسير حوالي 59.6% من التباين في متغير الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج أن هذه الأبعاد تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة ($P=0.000$)، مما يعزز من صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية الموضوعة.

توصي الدراسة بأن تقوم المؤسسات التعليمية بتعزيز أبعاد المرونة الاستراتيجية، مثل تحسين تدفق المعلومات وتطوير آليات مرنة لتقديم الخدمات، لما لها من دور إيجابي في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة التنظيمية. كما تشدد على أهمية الاستثمار في المرونة الاستراتيجية كوسيلة لدعم الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع التعليمي.

دراسة. (Taha, Yassin,etal 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، البُعد البشري) على الأداء التكيفي، مع التركيز على الدور المعدل للمرونة التنظيمية لدى موظفي شركة الموانئ العراقية في البصرة. استُخدم المنهج التحليلي الكمي لجمع البيانات بدقة من خلال استبيان وُزِعَ على عينة من 350 موظفًا، حيث تم استلام 306 استبيانات صالحة للتحليل.

اعتمد الباحثون على فرضيتين رئيسيتين تفرع منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية، واستخدموا الأدوات الإحصائية ببرنامجي (SPSS.V.23) و (AMOS.V.23) لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات. أظهرت النتائج أن للمرونة التنظيمية دورًا تعديليًا في العلاقة الإيجابية بين إعادة هندسة الموارد البشرية والأداء التكيفي، مما يعكس وعيًا كافيًا لدى الشركة المدروسة بمتغيرات الدراسة وقدرتها على تحسين الأداء من خلال تطبيق مرونة تنظيمية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية المرونة التنظيمية داخل المنظمات، ودعم الجوانب التقنية والبشرية في إعادة هندسة الموارد البشرية، لتحقيق أداء تكيفي أفضل. كما أوصت بأهمية الاستفادة من الدور المعدل للمرونة التنظيمية لتحسين كفاءة العمليات وتعزيز التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

دراسة. (Agnieszka, 2019)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين مرونة ومرونة الموارد البشرية وبين تحقيق التنافسية المستدامة، وذلك من خلال تطوير نموذج مفاهيمي يربط بين هذه المفاهيم. تركز الدراسة على الخصائص المميزة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تتسم بالمرونة وسرعة التكيف، حيث تشمل مرونة الإجراءات والممارسات والكفاءات التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل. تم استخدام منهج دراسة الحالة في البحث، مع التركيز على كيفية تأثير مرونة وسرعة استجابة الموارد البشرية على الأداء والجودة في بيئة العمل.

تقوم الفرضية الرئيسية للدراسة على أن أبعاد مرونة الموارد البشرية الثلاثة (مرونة مهارات الموظفين، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات) إضافةً إلى سرعة الاستجابة تسهم في تعزيز التنافسية من خلال زيادة إبداع الموارد البشرية وتحسين جودة الأداء، إلى جانب التأثير الإيجابي على جودة حياة الموظفين والعلاقات الاجتماعية في العمل. توضح النتائج أن المرونة وسرعة الاستجابة في الموارد البشرية تعزز من قدرة المنظمة على التكيف الاستراتيجي والتوجه نحو تحقيق الأهداف التنافسية بشكل مستدام.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة في الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تُساهم هذه العوامل في دعم استراتيجية المنظمة وتحقيق قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات. كما أكدت على أهمية تحسين جودة الحياة المهنية للموظفين وتعزيز العلاقات الاجتماعية لتحقيق تأثير إيجابي مستدام على التنافسية المؤسسية.

دراسة (العراكة، و الزعبي، 2021).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي وتحليل الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية. وتم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي). كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك). وقد شمل مجتمع الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ عددها (3) مصارف وهي بنك صفوة الإسلامي، البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي. أما عينة الدراسة، تم اختيار جميع العاملين بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة) والبالغ عددهم (146) مستجيباً من كافة المستويات. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر لمرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك على التكيف الاستراتيجي بكافة أبعاده تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي. كما أشارت إلى وجود دور معدل لليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية المختارة. في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن. كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية.

دراسة (حسن و الذبحاوي، 2023).

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين الذكاء، التنافسي من خلال أبعاده الفرعية، وتمكين، الموارد البشرية، على مستوى عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي، انطلاقاً من مشكلة رئيسة، شخّصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقة، والأثر بين المتغيرات ميدانياً، ولتجذير الأسس المعرفية، اعتمد البحث أنموذج (Strauss & Dutoit, 2010)، لقياس الذكاء، التنافسي الذي يتكون من أربعة أبعاد: (التخطيط، التجميع، التحليل، الاتصال) وأنموذج (Blanchard et al., 1999)، لقياس، تمكين، الموارد، البشرية، الذي تضمن أربعة أبعاد رئيسة (الحرية والاستقلالية، مشاركة المعلومات، فرق العمل، القوة التنظيمية). (وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات، ومعلومات

البحث فضلا عن بعض المقابلات الشخصية التي تمت استنادا إلى فقرات الاستبانة مع أفراد العينة، الذين تمثلوا بمجموعة من القادة، والتابعين في مستشفى الحياة الأهلي عينة البحث بلغ عددهم (165) فردا توزعوا على أقسام وشعب المنظمة، المبحوثة (الشعبة الإدارية، الحسابات، المختبرات الطبية، الممرضين، الصيادلة، الأطباء) بالإضافة إلى مجلس الإدارة. ولغرض التحليل والمعالجة الإحصائية، اعتمد البحث على اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث، ومجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، وتم استخدام اختبارات بنائية أساسية، لصدق المقاييس المعتمدة كاختبار أساليب الاتساق الداخلي، والتي تتضمن (الموثوقية المركبة، الفا كرونباخ، اختبار متوسط التباين المستخرج، التحليل العاملي التوكيدي)، وتم قياس علاقة التأثير لتقدير معامل التأثير، ومعامل التحديد، وقد استخدمت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.22. Smart PIs) وقد تم التوصل من خلال البحث إلى استنتاجات عديدة كان من أهمها اهتمام العاملين في مستشفى الحياة الأهلي عينة البحث بالذكاء، التنافسي الذي يعد من المفاهيم الحديثة نسبيا التي تعبر عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال، والتخطيط، الاستراتيجي وأبحاث، السوق ويعمل على إيصال المعلومات المهمة للإدارة، العليا عن ما ينوي المنافسين فعله ويمكنها من اتخاذ القرارات، الاستراتيجية الخاصة بفهم البيئة الخارجية، ويسهم في تطوير المعرفة، التنظيمية بالسوق ويحسن من جودة خدماتها، ومنتجاتها ويضمن تحسين الأداء وبالتالي يحقق الميزة، التنافسية وذلك بالاعتماد على تمكين، الموارد، البشرية، الذي يكسب العاملين المرونة والتكيف، والاستجابة الفعالة في التعامل مع بيئة العمل الداخلية من جانب، ومع الزبائن من جانب آخر دون الرجوع إلى الإدارة كون منهج، التمكين، للمورد، البشري يساعد في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن ويجعل تركيز الإدارة، العليا منصبا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد، وعدم انشغالها بالأمور الروتينية.

دراسة (الفايض و الدوري، 2021).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لعينة من البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة على جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) بنك. أما عينة الدراسة فقد اقتصر على (٥) بنوك تم اختيارها بطريقة العينة القصدية وفقا لمعيار العدد الإجمالي للعاملين فيها وهي الذي يتجاوز (١٢٠٠) موظفا. وقد تكونت وحدة المعاينة من (١٣٩) فردا من العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها أنموذج المعادلة الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها يؤثر الاستشراف

الاستراتيجي بأبعاده (الإدراك الاستراتيجي، البصيرة الاستراتيجية، التنقيب الاستراتيجي) في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة وفردى (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) للبنوك التجارية الأردنية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: ١. زيادة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بالاستشراف الاستراتيجي باعتباره واحدا من المداخل الاستراتيجية لإدارة المنظمات وذلك عن طريق الاستعانة ببيوت الخبرة والمنظمات الاستشارية المتخصصة بصناعة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي. ٢. تبني مداخل عملية تطبيقية للتداؤب الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية بهدف تحقيق التآزر والتعاون بين كافة إدارات وأقسام البنوك التجارية محل الدراسة بما يؤدي إلى مجابهة المخاطر والتحديات.

دراسة (الحواتمة و الربابعة، 2019).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء المنظمي بأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والتطابق والمواءمة (مجتمعة تارة ومنفصلة تارة في التكيف الاستراتيجي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وموظفي مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب، وبلغ عدد أفراد العينة (280) فردا. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على أفراد العينة، وبلغ العدد النهائي للاستبانة المستخدمة في التحليل الإحصائي (227) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء المنظمي بأبعاده مجتمعة في التكيف الاستراتيجي، ووجود أثر فردي لكل من متغيري نشر المعرفة والرغبة في التغيير في التكيف الاستراتيجي. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة أن تحافظ المصانع على مستوى الذكاء التنظيمي فيها من أجل المحافظة على مقدرتها على التكيف الاستراتيجي.

دراسة (بن سيرود. 2022).

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تكيف البائعون مع وضعيات البيع المختلفة، حيث تم اختيار عينة ميسرة من البائعين في المراكز التجارية بولاية قسنطينة. لقد توصلت الدراسة إلى أن البائعين يقومون بتكييف إستراتيجية البيع بحسب وضعية البيع التي يواجهونها، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات في آراء البائعين نحو التكيف مع وضعيات البيع في المراكز التجارية باختلاف العوامل الديموغرافية.

دراسة (صفوت و النعيمي، 2017).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (6) شركات. أما وحدة المعاينة، فقد تكونت من كافة المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددهم (201). وقد لجأت الباحثة إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية بهدف تحقيق أهداف دراستها. وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتدأوب الاستراتيجي) تؤثر في تحقيق الأداء الاستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. وأن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتدأوب الاستراتيجي) تؤثر في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. كما أن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي والتفاعل مع البيئة) تؤثر في الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. وأخيراً، فإن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتدأوب الاستراتيجي) تؤثر في التعلم الاستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بعوامل التكيف الاستراتيجي من خلال الاهتمام بقرارات التنوع في المنتجات والتوسع في الأسواق من قبل الشركات محل الدراسة، وتشجيع روح التعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بمقترحات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل.

دراسة (رحال، و الكساسبة، 2021).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، والتعرف إلى الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، وتم اعتماد أبعاد المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة)، وتمثلت أبعاد المتغير التابع النجاح المنظمي في (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدت المنهج الكمي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر، وعددها (١٣)، وتم أخذ عينة الدراسة وحجمها

(٨) من هذه الجامعات بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتكونت وحدة المعاينة من مدرء الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية وعددهم (٢٧٠) وتمت دراستهم بطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (٢٥٨) استبانة، وبعد الفحص تم استبعاد (١٤) استبانة، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (٢٤٤) استبانة؛ وبنسبة بلغت (٩٠.٤%) من الاستبانات الموزعة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة للجامعات الخاصة الأردنية، أما المرونة الوظيفية فلا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية كمتغير معدل في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية ومحاولة السعي لتحقيق ولاء العاملين ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الاستجابة لها، بالإضافة إلى أهمية الاستمرار بالتعرف إلى بُعد النتائج الرئيسية من خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.

الفجوة البحثية:

تشير الدراسات السابقة إلى اهتمام متزايد بموضوع مرونة الموارد البشرية وأثرها على مختلف جوانب الأداء التنظيمي، بدءاً من الابتكار التنظيمي وتكيف الأداء إلى التكيف الاستراتيجي والقدرة التنافسية. يتضح أن الدراسات السابقة تلتقي مع الدراسة الحالية في الهدف العام، حيث تهدف جميعها إلى فهم الدور الفاعل لمرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي وتكيفه مع التغيرات البيئية. ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية تستهدف تحديد هذا التأثير في سياق مختلف يتمثل في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، مما يشكل نقطة تميز تجعلها فريدة ضمن الأدبيات الحالية التي عادة ما تركز على قطاعات صناعية أو تعليمية أو خدماتية أخرى، مثل الصناعات التقنية والمصارف أو حتى المستشفيات

(Do et al., 2016; Ghorban-Bakhsh & Gholipour-Kanani, 2018; Aktham et al., 2020) وهذا يبرز الحاجة لدراسة قطاع الاتصالات باعتباره مجالاً سريع التطور ومرتباً بتحديات بيئية وديناميكية تتطلب مرونة فائقة في استراتيجيات التكيف، مما يميز بيئة الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات الأخرى.

فيما يتعلق بالمنهجية، تلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع التركيز على التحليل الكمي للبيانات، حيث تم استخدام استبيانات كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل نمذجة المعادلات الهيكلية أو تحليل الانحدار الخطي. (Minz et al., 2024; Taha et al., 2023) غير أن الدراسة الحالية تميزت بدمج تقنيات تحليل متقدمة على عينة من شركات الاتصالات السعودية، بما يتوافق مع طبيعة البيانات ودقة النتائج المتوقعة، مما يمنح الدراسة مصداقية في قدرتها على الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي في هذا القطاع.

من حيث الأبعاد، تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على أبعاد مرونة الموارد البشرية، والتي تشمل مرونة المهارات ومرونة السلوك ومرونة الممارسات كعوامل رئيسية تؤثر في القدرة التكيفية للمنظمات. (Agnieszka, 2019; Al-Sarayreh et al., 2020) وقد أظهرت دراسات مثل (Do et al., 2016) و (Ghorban-Bakhsh & Gholipour-Kanani, 2018) أن مرونة الموارد البشرية تسهم بشكل إيجابي في دعم الابتكار وتعزيز الثقافة التكيفية في بيئات العمل ذات الطابع التقني والعالي التغير. بينما تناولت الدراسة الحالية بُعد التكيف الاستراتيجي بشكل أكثر شمولية، حيث يتم توظيف أبعاد المرونة البشرية لتعزيز استجابة الشركة لتحولات السوق في قطاع الاتصالات بشكل خاص، وهو ما يضيف بُعداً تطبيقياً جديداً لم يتم التركيز عليه بالقدر الكافي في الأدبيات السابقة.

وبالرغم من هذا التشابه، إلا أن الفجوة تتضح بشكل أكبر عندما ننظر إلى عمق التركيز في الدراسة الحالية على المرونة الاستراتيجية ضمن بيئة عمل محددة مثل شركات الاتصالات، حيث تسعى الدراسة إلى قياس تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي بشكل مباشر، مع ربط هذه المرونة بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد. وتختلف الدراسة الحالية أيضًا في تبيان دور المرونة الوظيفية والتقنية في مواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية المتسارعة، على عكس الدراسات الأخرى التي ركزت في معظمها على المؤسسات التعليمية أو الصناعية التي تتميز بإيقاع عمل أقل تغيرًا، مما يجعل نتائجها أقل قابلية للتطبيق المباشر في بيئة شركات الاتصالات (Al-Arakzeh & Al-Zu'bi, 2021; Fayyad & Al-Douri, 2021; Rahal & Al-Kasasbeh, 2021).

المنطلقات النظرية للدراسة:

تشكل المنطلقات النظرية إطارًا أساسيًا لفهم تأثير الرقمنة على إدارة الموارد البشرية، حيث توفر المفاهيم والنظريات العلمية الأدوات اللازمة لتحليل وفهم العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية. ويمكن تقسيم المنطلقات النظرية لهذه الدراسة إلى عدة محاور رئيسية:

نظرية التغيير التنظيمي: تستند هذه النظرية إلى فكرة أن التغيرات التكنولوجية، بما في ذلك التحول الرقمي، تتطلب تكييف الهياكل التنظيمية والسياسات الداخلية لتتماشى مع التقنيات الجديدة. بناءً على هذه النظرية، تتأثر الموارد البشرية بضرورة تبني استراتيجيات جديدة تضمن تحقيق الكفاءة في بيئة تتسم بالتغير السريع. التحول الرقمي يفرض على الموارد البشرية مرونةً متزايدة في استجابتها للتغيرات، ويشجع على تبني أدوات تقنية حديثة تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية.

نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية: تركز هذه النظرية على دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يُنظر إلى الرقمنة كأداة لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية وتحقيق تكامل أكبر مع الاستراتيجيات المؤسسية العامة. من خلال الاستفادة من التحليلات البياناتية المتقدمة والذكاء الاصطناعي، يمكن للموارد البشرية تحقيق نتائج أكثر دقة وفاعلية في توظيف الكفاءات، وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء.

نظرية الرضا الوظيفي: تشير هذه النظرية إلى أن رضا الموظفين يرتبط بالعديد من العوامل، بما في ذلك بيئة العمل والدعم الإداري والتكنولوجيا المستخدمة. من هذا المنطلق، فإن الرقمنة تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين من خلال تحسين تجربة العمل وتوفير أدوات مبتكرة تدعم المرونة والتفاعل الفعال. زيادة الرضا الوظيفي تعتبر هدفاً رئيسياً للتحويل الرقمي، حيث يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في تعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة.

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يستخدم لدراسة الظواهر وتحليلها بهدف فهم العلاقة بين المتغيرات وتحديد تأثير بعضها على بعض. يتيح هذا المنهج للباحث تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية من خلال جمع البيانات ذات الصلة وتفسيرها وفقاً للأهداف المحددة للدراسة. كما يُعدّ المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذا النوع من الدراسات لأنه يساعد في وصف واقع مرونة الموارد البشرية وتحليل أبعادها المختلفة، مما يساهم في فهم طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرة الشركات على التكيف الاستراتيجي.

أدوات جمع البيانات

سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية، نظراً لأنها تسمح بجمع معلومات دقيقة حول مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي من عينة كبيرة من المشاركين. سيتم تصميم الاستبانة بحيث تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأبعاد مرونة الموارد البشرية، وهي: مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسة، بالإضافة إلى أسئلة أخرى تتعلق بمستويات التكيف الاستراتيجي للشركات وقدرتها على التفاعل مع التغيرات البيئية. وسيتم تصميم الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة وتكييفها لتناسب مع السياق المحلي لشركات الاتصالات السعودية، مع التأكد من شموليتها وقدرتها على جمع البيانات المطلوبة.

طرق جمع البيانات

عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة من الموظفين في مختلف الإدارات داخل شركات الاتصالات السعودية، لضمان تمثيل متوازن للعينة. ستشمل العينة موظفين من مستويات إدارية متعددة، من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية، وذلك بهدف الحصول على بيانات متنوعة تمثل وجهات نظر مختلفة حول مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي.

الاستبانة الإلكترونية: سيتم توزيع الاستبانة عبر البريد الإلكتروني أو عبر منصات إلكترونية تتيح مشاركة الاستبيانات. ومن المتوقع أن تسهم الاستبانة الإلكترونية في تسهيل عملية جمع البيانات من المشاركين بطريقة مرنة وفعالة، مع ضمان الحفاظ على خصوصية الإجابات.

التحقق من الصدق والثبات: لضمان جودة البيانات ودقتها، سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبانة من خلال اختبار أولي على عينة صغيرة قبل البدء بجمع البيانات الرئيسية. وسيتم استخدام معامل الثبات

(مثل معامل ألفا كرونباخ) للتحقق من ثبات الأداة، بينما سيتم التأكد من صدق المحتوى عبر مراجعة الاستبانة من قبل مختصين في مجال الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية.

تحليل البيانات

بعد جمع البيانات سيتم استخدام التحليل الإحصائي لتحليل استجابات المشاركين، وسيتم الاعتماد على برامج إحصائية مثل SPSS أو Excel لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار الفرضيات الإحصائية. ستساعد هذه التحليلات في الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة وتقديم رؤى واضحة حول تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات السعودية.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تركز هذه الدراسة بشكل رئيسي على مرونة الموارد البشرية كعامل مؤثر في التكيف الاستراتيجي بابعادة (قابلية التغيير الاستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتدأوب الاستراتيجي) من خلال تحليل ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المرونة الوظيفية مرونة المهارات، ومرونة السلوك في شركات الاتصالات السعودية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2024م .
- حدود مكانية : تقتصر الدراسة على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

اولا المراجع العربية

- العراكزة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج5، ع1 ، 213. 190 -مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1156164>
- العراكزة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2020). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180058>
- حسن، بشار عبدالحسين، و الذبحاوي، عامر عبد كريم. (2023). الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي في محافظة النجف الأشرف آداب الكوفة، مج15، ع55 ، 131. 95 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363844>
- الفياض، أيمن يحيى حمد، و الدوري، زكريا مطلق. (2021). أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1147152>

- الحواتمة، صلاح خالد شراري، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2019). *الذكاء المنظمي وأثره في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على مصانع الألبسة في مدينة سحاب الصناعية ضمن المناطق الصناعية المؤهلة* ("QIZ" رسالة ماجستير غير منشورة. (جامعة مؤتة، مؤتة.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1056156>

- بن سيرود، فاطيمة الزهراء. (2022). *التكيف الاستراتيجي للبائعين مع وضعيات البيع: دراسة ميدانية علي عينة من البائعين في المراكز التجارية بولاية قسنطينة*. أبحاث اقتصادية وإدارية،

مج16، ع1، 807.789 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276755>

- صفوت، ريم محمد عدنان، و النعيمي، محمد عبدالعال أمين. (2017). *أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة. (جامعة الشرق الأوسط، عمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/856824>

- رجال، رندة مصلح محمد، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). *أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية* (رسالة دكتوراه غير منشورة. (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1221931>

-

ثانيا المراجع الاجنبية

- Ben-Roy, Do., Pi-Wen, Yeh., Jean, Madsen. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation

and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4):657–674.

doi: 10.1108/CMS-01-2016-0022

- Ghorban-Bakhsh, R., & Gholipour-Kanani, M. (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1–5.
- Ghorban-Bakhsh, R., & Gholipour-Kanani, M. (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1–5.
- Minz, N. K., Sha, A., & Yadav, M. (2024). Adapting to Change: Strategic Evolution of Human Resource Management Practices in SMEs Amidst Shifting Market Dynamics. In *Innovative Human Resource Management for SMEs* (pp. 148–164). IGI Global.
- Al-Sarayreh, Aktham., Mousa, Ayoub., Al-Madhoun, Rasha., Allozi, Marah. (2020). Strategic Flexibility And Its Impacts On Human Resources. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3):824–828.
- Amal, Taha, Yassin., Mohammed, Hashim, Abdulkareem, Al-Sharaa., Sanil, S, Hishan. (2023). The Modified Role of Organizational Flexibility in Influencing Human Resources Re-engineering and Adaptive Performance – An Exploratory Study of a Sample of Employees of the

Iraqi Ports Company in Basra. International journal of academic research in business & social sciences, doi: 10.6007/ijarbss/v13-i11/19171

- Agnieszka, Karman. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. International Journal of Sustainable Economy, 11(4):324-. doi: 10.1504/IJSE.2019.10025143

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Human Resource Flexibility on Strategic
Adaptability: A Field Study on Saudi Telecom
Companies**

Preparation:

Aljazi Mohammed Al–Qahtani

242001362

Supervision:

Dr. Asmaa AbuAnza

1446-2024