

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة موارد بشرية

أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض

إعداد الطالب/

محمد خالد العمار

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

3		مقدمة:
6		مشكلة الدراسة:
7		أهمية الدراسة:
9		أهداف الدراسة:
9		تساؤلات الدراسة:
10		فروض الدراسة:
11		الدراسات السابقة:
21		الفجوة البحثية:
22		المنطلقات النظرية للدراسة:
23		المنهجية وطرق البحث:
24		مصادر جمع البيانات:
24		أدوات الدراسة:
25		حدود الدراسة:
26		المراجع:

مقدمة:

هناك أهمية متزايدة لموضوع مرونة الموارد البشرية في ظل التغيرات والتحديات المتسارعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة. في عالم اليوم، أصبحت القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية أمراً حاسماً لنجاح المنظمات واستمرارها. وتعد مرونة الموارد البشرية أحد أهم العناصر التي تمكن المنظمات من التكيف الاستراتيجي والتصدي للتحديات المفاجئة والمتطلبات المتغيرة. مرونة الموارد البشرية تشير إلى قدرة الموظفين والنظم والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على التكيف والتأقلم مع المتغيرات والضغوط التي تواجه المنظمة. وتتضمن هذه المرونة عناصر مختلفة، منها المرونة العددية (القدرة على تعديل حجم وتكوين القوى العاملة)، والمرونة الوظيفية (القدرة على إعادة توزيع المهام والمسؤوليات)، والمرونة السلوكية (القدرة على تغيير المواقف والسلوكيات لدى الموظفين). (رحال، 2020).

تكتسب مرونة الموارد البشرية أهمية كبيرة في ضوء التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، بما في ذلك التغيرات التكنولوجية السريعة، وزيادة حدة المنافسة، والتعقيد المتزايد في البيئة التنظيمية. فالمنظمات التي تتمتع بموارد بشرية مرنة قادرة على التكيف بسرعة مع هذه التحديات والتغيرات، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية واستدامة أعمالها على المدى الطويل. وتشمل جوانب مرونة الموارد البشرية قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع المهام المتنوعة والمتغيرة، والقدرة على التعلم والتطوير المستمر، وتبني سلوكيات داعمة للتغيير والابتكار. كما تتضمن قدرة إدارة الموارد البشرية على تصميم نظم وسياسات مرنة تسهل عمليات التكيف والتأقلم مع المتغيرات. (Omar, 2022).

لذلك، تعد مرونة الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية للتكيف الاستراتيجي والمحافظة على تنافسية المنظمة في ظل البيئة المتقلبة والمضطربة. وهذا ما سيتناوله البحث الحالي من خلال

دراسة أثر هذه المرونة على قدرة البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية على التكيف الاستراتيجي. التكيف الاستراتيجي هو عملية مستمرة تقوم بها المؤسسات للتكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. هذه العملية تتطلب من المنظمات مراقبة وتحليل بيئتها بشكل مستمر للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة. بناء على ذلك، يتم تطوير استراتيجيات وخطط عمل للتكيف مع هذه التغيرات والاستفادة منها. (قوقزة، 2019).

التكيف الاستراتيجي يشمل عدة مكونات رئيسية. أولاً، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لفهم نقاط القوة والضعف. هذا يساعد في تحديد الموارد والقدرات التي تتمتع بها المنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في التكيف. ثانياً، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على عمل المنظمة. هذا يتضمن دراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في السوق والصناعة. بعد هذه التحليلات، المرحلة التالية هي تطوير الاستراتيجيات المناسبة للتكيف. هذا قد يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو إعادة هيكلة العمليات الداخلية. الهدف هو ضمان بقاء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل. (رحال، 2020).

تنفيذ هذه الاستراتيجيات هو الخطوة التالية. وهذا يتطلب تخصيص الموارد اللازمة، وتطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة المناسبة، وبناء القدرات اللازمة داخل المنظمة. كما أنه من الضروري مراقبة تنفيذ الاستراتيجية والقيام بالتعديلات اللازمة بناء على نتائج هذه المراقبة. التكيف الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتطلب من المنظمات إعادة تقييم بيئتها بشكل دوري والتكيف بسرعة مع التغيرات المتلاحقة. هذا يمكن المنظمات من البقاء منافسة وتحقيق النجاح على المدى الطويل في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. (قوقزة، 2019).

في الآونة الأخيرة، أصبح موضوع مرونة الموارد البشرية محط اهتمام متزايد في عالم الأعمال. في سياق التكيف الاستراتيجي للمنظمات، يلعب الجانب البشري دوراً محورياً في قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة. البنوك والمصارف، بوصفها إحدى أهم القطاعات الاقتصادية في مدينة الرياض، تواجه العديد من هذه التحديات والتي تتطلب منها تطوير قدراتها على التكيف الاستراتيجي. تبرز أهمية مرونة الموارد البشرية كعامل حاسم في قدرة هذه المؤسسات المالية على التكيف. مرونة الموارد البشرية تشير إلى قدرة الموظفين والإدارة على التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية والتنظيمية، وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم بما يتماشى مع متطلبات التكيف الاستراتيجي. (El-Zouka, 2019).

في ظل التحول الرقمي الذي يشهده قطاع البنوك والمصارف، تحتاج هذه المؤسسات إلى موظفين قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة وتطوير مهاراتهم بما يواكب هذه التغيرات. كذلك في حالة دخول منافسين جدد إلى السوق، يتطلب الأمر من الموظفين القدرة على التكيف مع الأساليب والممارسات الجديدة، والابتكار في الخدمات المقدمة. في ضوء هذه التحديات، تسعى البنوك والمصارف في الرياض إلى تطوير وتعزيز مرونة مواردها البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر، وخلق بيئة عمل داعمة للابتكار والمبادرات الفردية. كما تركز هذه المؤسسات على تبني ممارسات إدارية مرنة تمكن الموظفين من المساهمة بفعالية في عملية التكيف الاستراتيجي للمنظمة. (Omar, 2022).

يتضح أن مرونة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في قدرة البنوك والمصارف في الرياض على التكيف الاستراتيجي مع التغيرات البيئية المتسارعة. هذا الموضوع يستحق مزيداً من البحث والدراسة لفهم أبعاده المختلفة وكيفية تعزيزه في هذا القطاع المهم. (Omar, 2022).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتنامية التي تواجهها المنظمات اليوم، أصبح التكيف الاستراتيجي أمراً حيوياً لضمان بقائها واستمرارها. ومن بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على قدرة المنظمات على التكيف والتأقلم مع متطلبات البيئة المتغيرة، تأتي مرونة الموارد البشرية. حيث تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في تحقيق التكيف الاستراتيجي من خلال قدرتها على التعامل بمرونة مع المتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة.

لا تزال هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت بالتفصيل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي، خاصة في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. فالبنوك والمصارف تواجه ضغوطاً كبيرة للتكيف والتأقلم مع البيئة المتغيرة، وذلك نظراً للتحديات التنظيمية والتكنولوجية والمنافسة المتزايدة في هذا القطاع.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي في البنوك والمصارف بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. حيث سيسعى البحث إلى استكشاف مدى تأثير الأبعاد المختلفة لمرونة الموارد البشرية (مثل المرونة العددية والوظيفية والسلوكية) على قدرة هذه المنظمات على التكيف مع البيئة المتغيرة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن المتوقع أن يقدم هذا البحث إسهامات نظرية وعملية هامة في هذا المجال. فعلى الصعيد النظري، سيسهم في إثراء الأدبيات

البحثية حول العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي. وعلى الصعيد العملي، سيساعد متخذي القرار في البنوك والمصارف على فهم أهمية تعزيز مرونة الموارد البشرية وتطوير السياسات والممارسات اللازمة لتحقيق التكيف الاستراتيجي والمحافظة على تنافسيتهم في ظل البيئة المضطربة. وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعد أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي متغيراً ذا أهمية بالغة، لاسيما في قطاع البنوك والمصارف في الرياض. فمرونة الموارد البشرية والقدرة على التكيف الاستراتيجي من المواضيع المهمة والحديثة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة المؤسسات على تحقيق النجاح والاستدامة. يُعد مفهوم مرونة الموارد البشرية من المواضيع الإدارية التي ظهرت حديثاً في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في تعزيز فاعلية وكفاءة أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فعندما يكون هناك موارد بشرية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المخططة. بالتالي، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي للبنوك والمصارف في الرياض. وتقديم توصيات لتعزيز هذا الدور من أجل تحقيق نجاح المؤسسات وتطوير الأداء الإداري.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال تسليط الضوء على دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق التكيف الاستراتيجي للبنوك والمصارف في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. حيث يعد قطاع البنوك أحد القطاعات الحيوية والرائدة في الاقتصاد السعودي، نظراً لما يقدمه من موارد مالية ضخمة وفرص عمل كبيرة تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها الخاصة من حيث تحليل مدى قدرة الموارد البشرية في البنوك على التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة، والتي تتطلب منها التكيف الاستراتيجي المستمر لضمان استمرارية أعمالها وتعزيز قدرتها التنافسية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للإدارات في البنوك والمصارف حول كيفية تعزيز مرونة مواردها البشرية لتحقيق أفضل استجابة للتحديات الاستراتيجية التي تواجهها.

من هذا المنطلق، فإن نتائج هذه الدراسة ستكون ذات قيمة كبيرة للقيادات والإدارات في البنوك والمصارف السعودية، حيث ستمكنهم من فهم أفضل لأهمية مرونة الموارد البشرية وكيفية توظيفها في تحقيق التكيف الاستراتيجي المطلوب. كما ستساعد التوصيات المقدمة في هذه الدراسة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يعزز من قدرة البنوك على المرونة والتكيف مع مختلف التحديات والتغيرات المستقبلية. إن امتلاك البنوك والمصارف السعودية لموارد بشرية مرنة وقادرة على التكيف سيكون له أثر كبير على زيادة قدرتها التنافسية ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبالتالي فإن هذه الدراسة ستسهم في تعزيز دور هذا القطاع الحيوي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للمملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

➤ معرفة أثر مرونة المهارة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على

البنوك والمصارف في الرياض.

➤ معرفة أثر مرونة السلوك في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على

البنوك والمصارف في الرياض.

➤ معرفة أثر مرونة الممارسات في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية

على البنوك والمصارف في الرياض.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك

- مرونة الممارسات) في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف

في الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر مرونة المهارة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة:

دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير مرونة السلوك في التكيف الاستراتيجي بأبعاده

مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر مرونة الممارسات في التكيف الاستراتيجي بأبعاده

مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض؟

فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات

الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

(لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في

التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

(لمرونة المهارة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك

والمصارف في الرياض.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

(لمرونة السلوك في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك

والمصارف في الرياض.

– الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)
(لمرونة الممارسات في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك
والمصارف في الرياض.

الدراسات السابقة:

دراسة (رحال، 2020) بعنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات
الخاصة الأردنية

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 مدراء 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؛ ونسبة 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.

دراسة (مقابلة، 2020) بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في كابيتال بنك. ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة كلية من الإداريين في كافة المستويات الإدارية

المكونة من (197) موظف وموظفة، وقد أمكن جمع (197) استبانة بنسبة استجابة 100%، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتمثلت أهم النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة الممارسة، مرونة السلوك، مرونة المهارة) للإدارة في كابيتال بنك. وقد قدمت الدراسة أهم التوصيات التي أشارت إلى ضرورة اهتمام البنوك بالتطورات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة لتنمية الموارد البشرية، لتلعب دورها في تطوير المهارات الإدارية ومرونة الإداريين وزيادة حافزهم نحو تحسين الأداء وحفزهم على التقدم والتطور والتركيز على تطوير القادة التحويليين في البنوك والعناية بتطوير مهاراتهم، بحيث يمكن مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة لماهية التغيير، ثم السعي لترجمته ثم تطويره إلى إطار عملي للبرامج التي يمكن تطبيقها في البنوك.

دراسة (أحمد، 2023) بعنوان:

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة

الكهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمصر

هدفت الدراسة التعرف إلى التحقق من العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركة كهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. ولتحقيق هذا الهدف تم سحب عينة عشوائية قدرها (369) مفردة من العاملين بقطاعات شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء الأربعة وهي قطاع شمال وشرق المنصورة بالدقهلية وقطاع كفر الشيخ وقطاع دمياط وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الاستقصاء. وبلغت نسبة الردود

على هذا الاستقصاء من العاملين (93%) ولاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا وتحليل التباين الأحادي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والتحليل العاملي التوكيدي وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وهي (مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة الممارسات للموارد البشرية) على الأداء الوظيفي باعتباره أحد أهم مكونات الأداء التنظيمي. والذي يحتاج إلى تطوير مستمر من أجل تحسين الأداء العام للمنظمات. وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات على المستوى التطبيقي والأكاديمي.

دراسة (قوفاة، 2019) بعنوان:

مرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في شركات

الاتصالات الأردنية

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في التأثير على الأداء الابتكاري بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. تضمن مجال الدراسة الأساسي شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها ثلاث شركات، وهي: شركة زين (Zain)؛ أورانج (Orange)، وأمنية (Umniah). حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن والبالغ عددهم (340) موظفا. أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية عشوائية متناسبة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددهم (259) فردا. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة. وبغرض اختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأسلوب

السببي. وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) وبرنامج (Amos) توصلت الدراسة لعدد من النتائج، كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها على الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في رأس المال النفسي بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة بوجود رأس المال النفسي في شركات اتصالات الأردنية، كما توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الابتكاري في شركات الاتصالات الأردنية تبعا للفروق في الجنس، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. وقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات كان أبرزها: الاستمرار في تطبيق مرونة الموارد البشرية بأبعادها لما لها من دور في تعزيز الأداء الابتكاري، وتعزيز جوانب رأس المال النفسي في شركات الاتصالات لما لها من دور إيجابي في تعزيز تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري.

دراسة (El-Zouka, 2019) بعنوان:

Strategic Maneuvering in Argumentative Confrontations: A Pragma

Dialectical Analysis of Mark Zuckerberg's Congressional Hearings

إن الغرض من هذا البحث هو دراسة المناورة الاستراتيجية في جلسات الاستماع الخاصة بمارك زوكيربرج أمام الكونجرس بسبب الدور الذي لعبه الفيسبوك في فضيحة شركة كامبريدج أناليتيكا المرتبطة بتسريب بيانات المستخدمين. وباستخدام نظرية الحجج التداولية الجدلية الخاصة بفان إيمرين (2018) تقوم الدراسة ببحث كيفية قيام أعضاء الكونجرس ومارك زوكيربرج باستخدام الجوانب الثلاثة للمناورة الاستراتيجية وهي: الاختيارات الموضوعية والتكيف مع مطالب الجمهور واستخدام الأدوات التقديمية في المراحل الأربع للنقاش الحاسم في جلسات الاستماع ألا وهي: مرحلة المواجهة والمرحلة الافتتاحية ومرحلة المجادلة والمرحلة الختامية وتظهر نتائج الدراسة إنه في كل مرحلة من مراحل النقاش يسعى الطرفان إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الجدلية للإبقاء على المعقولية والأهداف البلاغية لتحقيق الفاعلية بواسطة اختيار موضوعات بعينها وتلبية تفضيلات الجمهور واستخدام أدوات تقديمية ملائمة.

دراسة (Al-Zoubi, 2021) بعنوان:

The Impact of Practicing Strategic Adaption on Economic Crisis Management Strategies under the Circumstances of War (Syrian Case from 2011 to 2018)

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الاقتصادية في ظل ظروف الحرب السورية، والتعرف على الإجراءات التي اتخذتها الوزارات والمؤسسات لمعالجة الأزمة الاقتصادية الحالية، وتحديد العقبات التي واجهت الوزارات والمؤسسات في أثناء إدارتها للأزمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

والاستبانة أداة للدراسة. وتم توزيع (172) استمارة على أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون مناصب إدارية عليا ومتوسطة في ست وزارات ومؤسسات حكومية في سوريا. وكشفت الدراسة عن تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الاقتصادية، وعن عدد من الإجراءات التي تم اتخاذها، ومنها: منع استيراد العديد من المنتجات التي تستنزف احتياطات النقد الأجنبي مثل السيارات الجديدة والكماليات، والاعتماد على شركات القطاع الخاص لاستيراد المواد التي لا يسمح للحكومة السورية باستيرادها بسبب العقوبات الاقتصادية، وفتح خط ائتمان مع إيران بقيمة مليار دولار لتوفير المشتقات النفطية وغيرها من السلع. وأوصت الدراسة بتشكيل لجنة من كبار الخبراء من الوزارات والمؤسسات الست لوضع استراتيجيات تكيفية لإدارة الأزمة ومراجعتها بشكل دوري كل 6 أشهر، وتقليص الطلب المحلي على النقد الأجنبي من خلال ضبط الواردات ومنع عمليات التهريب والمضاربة على العملة.

دراسة (Omar, 2022) بعنوان:

The Impact of Strategic Vision and Balancing Learning Style on Business

Model Adaptation in the Egyptian Private Airlines

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة أثر كلا من الرؤية الاستراتيجية ونمط التعلم المتوازن على تكيف نموذج الأعمال (Business model adaptation)، وذلك بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة بتوسيط ديناميكية نموذج الأعمال (Business model dynamics). طبقت الدراسة على أقدم عشر شركات طيران خاصة مصرية وذلك خلال أزمة كورونا. تم الاعتماد في جمع البيانات على تصميم قائمة استقصاء تم توزيعها على المديرين العاملين في الشركات

محل البحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل. تم تجميع عدد (165) قائمة استقصاء كانت صالحة للتحليل الإحصائي. تم اختبار فروض البحث باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis technique). أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير إيجابي معنوي للمتغير المستقل الأول الرؤية الاستراتيجية لأعضاء الإدارة العليا على تكيف نموذج الأعمال مباشرة أو بصورة غير مباشرة من خلال توسيط ديناميكية نموذج الأعمال، بينما لم يتأكد التأثير المباشر للمتغير المستقل الثاني نمط التعلم المتوازن للإدارة العليا على تكيف نموذج الأعمال، وبالتالي تأكد الدور الوسيط لديناميكية نموذج الأعمال في تدعيم هذه العلاقة.

دراسة (Danuk, 2021) بعنوان:

Knowledge Workers is an Approach to Achieve Outstanding Performance Requirements through Strategic Flexibility: Zain Telecom in Iraq as a Model

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف بأهمية دور صناع المعرفة بوصفهم موردا معرفيا قادرا على التعامل مع المتغيرات البيئية وقيادة المنظمة لتكون قادرة على تحقيق الأداء المتميز في ظل المنافسة الكبيرة التي يشهدها ميدان البحث، ويتحقق ذلك الأداء عن طريق الاعتماد على ما يمتلكونه من معرفة باعتبارها من أهم موجودات العصر ومصدرا أساسيا يقود إلى التقدم والتطور، ويتم تفعيل دورهم الأساسي عن طريق تحفيزهم ومنحهم المرونة الاستراتيجية اللازمة التي تمكن من السرعة في حل المشكلات ومواجهة التحديات وتقديم الحلول المثلى القائمة على إبداعاتهم وابتكاراتهم، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج

الاستقصائي-التحليلي المستند على دراسة العلاقات والأبعاد والمتغيرات المستمدة بياناتها من الميدان المبحوث معتمداً في ذلك على (البحث، التحليل، البرهان)، وقد تمثلت شركة زين للاتصالات في العراق ميداناً للبحث باعتباره من أكثر الميادين منافسة، وإن النجاح فيه يتطلب إعطاء الدور الأكبر لصناع المعرفة ومنحهم المرونة لمواجهة النجاح، واختيرت عينة قصدية حسب معادلة (Krejeie & Morgan, 1970) بواقع (46) مستجيباً تمثلت بـ (المدير، مدير قسم، مدير شعبة، مدير مبيعات)، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات بوصفها الأداة الرئيسة للبحث، وتم العمل على تحليل تلك البيانات بالاعتماد على برنامج (spss) وخوارزمية ذكاء السرب (ACO)، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها "تبين أن الشركة المبحوثة تتعرض إلى العديد من الضغوطات التنافسية من الشركات الأخرى في قطاع الاتصالات مما يتطلب الاعتماد بشكل رئيس على رأس المال المعرفي بوصفه القادر على تحقيق الأداء المتميز بصورة مستمرة، وعلى ضوءها قدم الباحث مجموعة من المقترحات أهمها: تمكين صناع المعرفة ومنحهم الصلاحيات، وهذا يتيح لهم فرص التفكير وطرح أفكار جديدة ومناقشتها بحرية دون أي قيود، وإعطائهم المرونة الكاملة في التعامل مع المتغيرات البيئية لبناء منظمة متكاملة متكيفة مع بيئتها مرنة في تعاملها وهذا يضمن أفضل الأداء.

دراسة (Saleh, 2021) بعنوان:

The Effect of a Sustainable Balanced Scorecard for Strategic Decision-Making Under Uncertain Competitive and Climate Conditions Evidence from Iraq

هدفت هذه الرسالة إلى استخدام بطاقة أداء متوازنة مستدامة (BSC)، لتوفير نموذج جديد من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل مناخ مضطرب. يتم استخدام نهج TOPSIS الغامض لاختيار المتغيرات البيئية، والتي يتم تطبيقها بعد ذلك على نموذج BSC مستدام للوحدة الاقتصادية، إذ ينقسم نموذج اتخاذ القرار إلى ثلاثة متغيرات رئيسية: "متفائل" (نص تطوير اقتصادي)، و"واقعي" (حالة اقتصادية طبيعية طويلة المدى)، و"متشائم"، بالإضافة إلى متغيرين هما السياسة الداخلية، وتعظيم الإنتاجية. بالنسبة لنموذج BSC الهرمي، تتم محاكاة النموذج بشكل مستقل في كل موقف واستراتيجية، ويتم دراسة كل ميزة مهمة للوحدة الاقتصادية، من أجل زيادة الربحية والقدرة على البقاء في المدى الطويل. إذ تشير النتائج إلى أنه في كل حالة، يتم تفضيل استراتيجية معينة، والتي قد تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المواقف المتقلبة والفوضوية. نظرا للتطور المتزايد للوحدات الاقتصادية في عالم اليوم التنافسي، يجب اقتراح أطر تقييم الأداء، إذ يعد نهج "بطاقة الأداء المتوازن (BSC)" أحد الأساليب الأكثر استخداما لقياس كفاءة المشروع والتي يمكن تكييفها مع مواقف معينة. هذه الدراسة فريدة من نوعها من حيث أنها تدمج القضايا البيئية في نموذج BSC ديناميكي للوحدة الاقتصادية.

دراسة (Musa, 2019) بعنوان:

Designing an Electronic Adaptive Learning Environment and its Effect on

Developing Listening Comprehension and E-learning Skills among EFL

Majors

هدفت هذه الرسالة إلى قياس أثر تصميم بيئة تعلم إلكترونية تكيفية قائمة على أساليب التعلم المختلفة (سطحي/عميق/استراتيجي) لتنمية مهارات الفهم الاستماعي، ومهارات التعليم الإلكتروني لدى طلاب شعبة اللغة الإنجليزية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة خمس أدوات هي: اختبار مهارات الفهم الاستماعي؛ واختبار تحصيلي للجوانب المعرفية المرتبطة بمهارات التعلم الإلكتروني؛ وبطاقة ملاحظة لمهارات التعلم الإلكتروني، ومقياس الانطباع الذاتي نحو البيئة التكيفية؛ ومقياس أنماط التعلم ((ASSIST) لانتوستل، وتكونت عينة البحث من (58) طالب من طلاب شعبة اللغة الإنجليزية بكلية الآداب والعلوم بعقلة الصقور بجامعة القصيم، وكشفت النتائج عن أثر تصميم بيئة تعلم إلكترونية تكيفية على تنمية مهارات الفهم الاستماعي ومهارات التعلم الإلكتروني لدى طلاب شعبة اللغة الإنجليزية، كما أكدت النتائج تفوق الطلاب ذوي نمط التعلم الاستراتيجي عن الطلاب ذوي نمط التعلم السطحي والعميق في مهارات الفهم الاستماعي ومهارات التعلم الإلكتروني.

الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) وأثرها على التكيف الاستراتيجي بمختلف أبعاده دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.

- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف التكيف الاستراتيجي وكيفية تأثرها بمختلف أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يمكن استخدام النظرية البنائية لشرح كيف أن مرونة الموارد البشرية، من خلال تمكين الموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف والتعلم، تعزز قدرة المنظمة ككل على التكيف إزاء التغييرات البيئية. وفقاً للنظرية البنائية، فإن المنظمات هي نظم اجتماعية معقدة تتكون من تفاعلات مستمرة بين الأفراد والبنى والممارسات التنظيمية. في هذا السياق، فإن مرونة الموارد البشرية تعزز القدرة على التكيف من خلال تطوير قدرات الأفراد والفرق على التكيف والتعلم في مواجهة التغييرات.

يمكن استخدام النظرية البنائية لشرح كيف تتشكل إستراتيجية المنظمة من خلال التفاعلات المتبادلة بين مرونة الموارد البشرية والبيئة الخارجية. فوفقاً للنظرية، فإن الاستراتيجية ليست مجرد خطة مرسومة مسبقاً، ولكنها تنشأ من خلال عملية ديناميكية من المفاوضات والتكيف بين مختلف الجهات الفاعلة داخل المنظمة وخارجها. في هذا الإطار، يمكن النظر إلى مرونة الموارد البشرية كأحد العناصر الحاسمة التي تشكل هذه العملية التفاعلية وتؤثر على قدرة البنوك والمصارف على التكيف إستراتيجياً.

يمكن استخدام النظرية البنائية لشرح كيف أن المعتقدات والقيم التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية تؤثر على قدرة المنظمة على التكيف. وفقاً للنظرية، فإن البنى والممارسات التنظيمية ليست محايدة، ولكنها تنطوي على افتراضات ضمنية حول الواقع التنظيمي. في هذا الصدد، يمكن النظر إلى كيفية تأثير المعتقدات التنظيمية حول قيمة مرونة الموارد البشرية على قدرة البنوك والمصارف على التكيف إستراتيجياً.

تقدم النظرية البنائية إطاراً متماسكاً لفهم العلاقة المعقدة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي للبنوك والمصارف. وهذا الإطار يمكن استخدامه لتوجيه التصميم المنهجي للدراسة التطبيقية المقترحة وتفسير النتائج في ضوء الديناميكيات التنظيمية والاجتماعية الأوسع.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سننطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج

الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.
- **حدود مكانية:** البنوك والمصارف في الرياض في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على البنوك والمصارف في الرياض في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- أحمد، حسين مصيلحي سيد، المنطاوي، إيمان صلاح، و عامر، إسماعيل عبدالسيد إبراهيم. (2023). العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الكهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمصر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع82 ، 185 – 242.
- رحال، 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.
- قوقزة، زياد على محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2019). مرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- مقابلة، حمزة نصر يوسف، و برهم، بلال يوسف. (2020). أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- Al-Zoubi, Orwa Mahmoud. (2021). The Impact of Practicing Strategic Adaptation on Economic Crisis Management Strategies under the Circumstances of War (Syrian Case from 2011 to 2018). Jordanian Journal of Business Administration, Volume 17, No. 2, 278–295.

- Danuk, Ahmed Abdullah. (2021). Knowledge Workers is an Approach to Achieve Outstanding Performance Requirements through Strategic Flexibility: Zain Telecom in Iraq as a Model. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 17, No. 53, 440–472.
- El-Zouka, M. M. K. (2019). Strategic Maneuvering in Argumentative Confrontations: A Pragma Dialectical Analysis of Mark Zuckerberg's Congressional Hearings. College of Arts Journal, No. 96, 1–33.
- Musa, Hani Ibrahim, and Younis, Sayed Shaaban Abdel Aleem. (2019). Designing an Electronic Adaptive Learning Environment and its Effect on Developing Listening Comprehension and E-learning Skills among EFL Majors. Education Journal, No. 184, Part 3, 1728–1776.
- Omar, Jihan Ahmed. (2022). The Impact of Strategic Vision and Balancing Learning Style on Business Model Adaptation in the Egyptian Private Airlines. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Volume 59, No. 2, 57–90.
- Saleh, Falah Hadi, Al-Atabi, Raad Eidan Obaid, and Ali, Ali Razzaq. (2021). The Effect of a Sustainable Balanced Scorecard for Strategic Decision-Making Under Uncertain Competitive and Climate Conditions Evidence from Iraq. Journal of Management and Economics, No. 128, 215–237.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of human resources



**The impact of human resources flexibility on strategic
adaptation: an applied study on banks and banks in
Riyadh**

Preparation:

Mohammed Khalid Alammar

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

1445–2024