

دراسة مُقدمة

"بمعنوان"

تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على المرونة التنظيمية لدى الشركات
العقارية بمدينة الرياض.

إعداد الباحثين

صالح أحمد المغربي

بندر صالح القرني

سامي محمد الذياب

إشراف

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

2023م – 2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآه مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ. (سورة النمل: الآية 40)

صدق الله العظيم.

إهداء

تم بعون وتوفيق من الله تعالى إنجاز هذه الدراسة.

وأقدم بالإهداء أولاً إلى والدي..... قدوتي في الحياة، وأصحاب الفضل الأول والأخير بعد الله سبحانه وتعالى في تحقيق هذا الإنجاز من خلال دعمهم وتشجيعهم لتعليمي.

إلى أخوتي الأعزاء على تحملهم انشغالي بهذا العمل.
إلى زملائي ورفاق الدرب والذين لم يبخلوا يوماً بتقديم المساعدة لي.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
على إنجاز هذا العمل بهذه الصورة، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله نبينا
وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي العزيز والمشرف على هذا العمل، الأستاذ
الدكتور/

والذي كان خير معين على إتمام هذا العمل فله مني كل التقدير والامتنان.
وأتقدم بخالص الشكر كذلك إلى لجنة الإشراف على تواجدهم معي في هذه المناقشة،
وإسهامهم برأيهم وعلمهم الواسع.

الباحث

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تناول دور أو تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق المرونة التنظيمية في الشركات العقارية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وفي نطاق هذا الهدف الرئيسي، سعت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في عينة من الشركات العقارية بمدينة الرياض، ومن أجل ذلك وضعت الدراسة مجموعة من البنود في هيئة استبيان يقيس واقع تلك الاستراتيجيات في هذه العينة من الشركات، ومن هذه البنود، هو ما إذا كانت هذه الشركات تراعي التغييرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تشارك في وضع استراتيجيات تلك لشركات، مع قيام تلك الشركات بتحليل نقاط القوة والضعف لكل موظف واحتياجاته التطويرية، أما الهدف الفرعي الثاني للدراسة ضمن الهدف الرئيسي فهو دراسة واقع المرونة التنظيمية داخل الشركات العقارية بمدينة الرياض، ومن أجل قياس هذا الواقع تم أيضاً وضع مجموعة من البنود داخل الاستبيان للتحقق منهم، مثل امتلاك تلك المنظمات لأهداف واضحة ومرتبطة، وحصول الموظفون العاملون داخلها على رواتب مرضية تلبي احتياجاتهم الأساسية، ثم جاء الهدف الثالث، وهو استكشاف العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية داخل الشركات العقارية بمدينة الرياض ومستوى الدلالة الإحصائية لتلك العلاقة، ومن أجل تحقيق كل ذلك، تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، لتحليل ووصف نتائج الاستبيان والتي بدورها تبرز تحليل واقع استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية لدى الشركات العقارية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى، أنه تطبق الشركات العقارية محل عينة الدراسة استراتيجيات الموارد البشرية بشكل مرتفع، وتراعي في ظل ذلك التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية وتقوم بتدريب الموظفين على ذلك، كما وتوجد مرونة تنظيمية مرتفعة متحققة في تلك الشركات أيضاً، وتراعي تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وحصولهم على رواتب مرضية وتأهيلهم للتعامل مع المتغيرات المذكورة، كما وتوجد علاقة ارتباطية وثيقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية، وذلك لان معدل الارتباط بينهما مرتفع.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية، المرونة التنظيمية، الشركات العقارية، التخطيط الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، معامل الارتباط، الرضا الوظيفي.

Abstract:

This study aims to explain the role or the effect of human resources strategies on organizational flexibility in property companies in Riyadh in Saudi Arabia. This major aim has some sub-goals that lead to achieve the main purpose of the study. The first sub-goal is to measure or know the level of human resources strategies applying inside the property companies in Riyadh city. So the study prepared a questionnaire with some texts which emphasize that level or its reality. Some of these texts are, If these companies keep up with emergency changes in external environment of the work, And if the human resource management participates in forming the whole strategy of the organization, With analyzing the weaknesses and strengths for every employer, Then the study has tried to achieve the second sub-goal which is to measure the level of organizational flexibility in property companies in Riyadh. So the study put some texts for that, For instance, If these property companies give good salaries for the employers or not, And if these companies provide the employers also with the suitable environment for work, For all of that, The study depended on descriptive analytical curriculum or method to analyses and describe how the human resources strategies affect on organizational flexibility in property companies in Riyadh city in Saudi Arabia. The study reached to some results and the main of them are, The human resources strategies are highly applied in the property companies in Riyadh, And also There is a high rate of organizational flexibility in these companies.

Key words: Human Resource Strategies, Organizational flexibility, Property companies, Strategic Planning, Strategic goals, Correlation coefficient, Job satisfaction.

الفهرس العام للدراسة

ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص:
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
1	المقدمة:

2	مشكلة الدراسة:
3	تساؤلات الدراسة:
3	أهمية الدراسة:
3	الأهمية العلمية:
3	الأهمية العملية:
4	أهداف الدراسة:
4	حدود الدراسة:
4	تقسيم الدراسة:
5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
5	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.
5	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.
5	الفصل الرابع: منهجية الدراسة.
5	الفصل الخامس: النتائج ومناقشتها.
6	الفصل الثاني
6	الإطار النظري للدراسة.
6	المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية:
7	أولاً: مفهوم الموارد البشرية:
8	ثانياً: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية:
9	ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية:
11	المحور الثاني: المرونة التنظيمية:
12	أولاً: أهمية المرونة التنظيمية:
13	ثانياً: أبعاد المرونة التنظيمية:
14	ثالثاً: بعض المفاهيم الفرعية المرتبطة بالموارد البشرية والمرونة التنظيمية:
15	المحور الثالث: واقع القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية:
17	الفصل الثالث
17	الدراسات السابقة
17	المحور الأول: دراسات تناولت الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي:
18	المحور الثاني: دراسات تناولت المرونة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمات:
20	المحور الثالث: دراسات أجنبية تناولت استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية:
22	الفصل الرابع
22	منهجية الدراسة
22	أولاً: الإجراءات المنهجية للبحث:
23	ثانياً: عينة الدراسة:

24	ثالثاً: أدوات البحث:
24	رابعاً: صدق الأداة:
25	خامساً: ثبات الأداة:
26	سادساً: إجراءات البحث:
26	سابعاً: الأساليب الإحصائية للدراسة:
27	الفصل الخامس
27	نتائج الدراسة:
27	أولاً: التحليل الإحصائي وتفسير النتائج:
30	نتائج البحث:
30	توصيات البحث:
32	قائمة المراجع:
32	أولاً: مراجع باللغة العربية:
34	ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية:
35	الملاحق
36	الاستبيان:
36	البيانات الأساسية:
37	المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية:
38	المحور الثاني: المرونة التنظيمية:



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تتسم بيانات العمل الحالية بالتغير يومًا بعد يوم، خصوصًا في ظل المعرفة والتقدم التكنولوجي الهائل الذي جعل بيانات العمل أكثر اضطرابًا، ومن ثم أصبحت تلك البيانات تحتاج إلى اتخاذ مواقف استباقية في سبيل صياغة استراتيجيات تتوافق مع الطبيعة المتغيرة لبيانات العمل وتتكيف معها، وذلك من أجل تمكين المنظمات أو

المؤسسات المختلفة من تهيئة بيئات العمل الخاصة بها بما يتماشى مع الوضع العام لبيئة العمل الخارجية كي تحافظ كل منظمة على وضعها في السوق وفي المنافسة مع غيرها من المنظمات في ذات المجال، وفي ظل ذلك أصبح من الخطورة اعتماد المنظمات على نهج الإدارة الاستراتيجية التقليدية، وهنا أصبحت المرونة التنظيمية خيارًا استراتيجيًا ذا فاعلية لتحقيق نتائج وخطط المنظمة، وتعتبر كذلك نقطة قوة تعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

تعتبر المرونة التنظيمية مصدرًا للريادة والتميز، حيث تجعل المنظمات أقل عرضه للتغيرات الخارجية غير المتوقعة وتضعها كذلك في وضع أفضل يعزز قدرتها على الاستجابة لمثل هذه التغيرات، حيث اعتماد الآليات والإجراءات والضوابط المدعومة من قبل نظم معلومات بشرية متطورة وتكنولوجية مالية وغيرها، وكلها تسهم في دعم المنظمة لتحقيق الأداء المتميز، من قبيل قيام نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية بجمع البيانات ذات الصلة بالعاملين والعملية الإنتاجية، ومن ثم العمل على تنظيمها ومعالجتها بما يؤدي إلى انتاج معلومات دقيقة، وهنا ينتهي لإدارة الموارد البشرية متابعة حركة العاملين وتقييم أدائهم، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تبني قرارات صحيحة في وقتها المناسب¹.

تسعى المملكة العربية السعودية والشركات العقارية فيها بشكل خاص إلى تطوير المرونة التنظيمية للموارد البشرية العاملة في تلك الشركات، وقد ظهر ذلك في العديد من الجهود، مثلاً أكد رئيس الهيئة العامة للعقار المهندس عبدالله بن سعود الحماد على موافقة مجلس الوزراء على نظام بيع وتأجير مشروعات على الخارطة التي صدرت مؤخرًا، مؤكدًا على أن هذه الخطوة تأتي امتدادًا للدعم الكبير الذي يشهده مجال التطوير العقاري في المملكة، ويعتبر نظام بيع وتأجير مشروعات على الخارطة أحد أهم الممكّنات التنظيمية لتطوير القطاع العقاري وحكومته، وتفعيل التحول الرقمي فيه، بما يحقق خدمة المستفيدين بالتوازي مع الاستراتيجية الشاملة للقطاع العقاري وأولوياتها إلى تطوير القطاع العقاري السعودي ليكون قطاعًا حيويًا جاذبًا يتميز بالثقة والابتكار².

اهتمت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتمامًا كبيرًا بقطاع العقارات، حيث يُعد المجال العقاري من بين أكثر المجالات مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي للسعودية، إذ يعتبر مجال التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية من أفضل المجالات الاستثمارية هناك، وبناءً عليه تسعى الدراسة إلى تناول العلاقة ما بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية في الشركات العقارية في مدينة الرياض بالسعودية.

مشكلة الدراسة:

حدثت بعد عصر الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي الهائل ومستوياته التي حققها اليوم جملة من التغيرات الكبيرة، تلك التي ألزمت على المؤسسات اتخاذ تدابير أو خطوات ضخمة للتوازي مع هذا التطور، حفاظًا على مكانتها التنافسية والاقتصادية، حيث تبني المناهج الإدارية التي تتيح لها المنافسة، ومنها البراعة المؤسسية والتي بدورها تساهم في زيادة القدرة على تكيف المؤسسات مع الطبيعة غير المستقرة أو المتغيرة لبيئة العمل،

¹ عبد الرحمن غسان الصديقي، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات: بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2019م، ص 166.

² Yasser Ibrahim Ahmed, The Relationship between organizational Resilience and human resources practices in the hotel industry, Journal of association of Arab Universities for tourism and hospitality, Faculty of tourism and hotel management, Helwan University, Cairo, Egypt, 2021, P 157.

وصياغة استراتيجيات استباقية تؤهلها لذلك، وفي المملكة العربية السعودية، يعتبر مجال التطوير العقاري من أفضل المجالات الاستثمارية التي تحرص وزارة الاستثمار السعودية على تحسين وتعزيز بيئتها¹، حيث خلق بيئة آمنة ذات جودة عالمية وبناء الكفاءات الإنتاجية المميزة، مع العمل على وضع الحلول المناسبة للمشاكل والأزمات التي تقف أمام المستثمرين، عن طريق تقديم خدمات إلكترونية متطورة تعطي سرعة ومرونة في التعاملات بين المستثمرين ووزارة الاستثمار، وبناءً عليه، فإن التساؤل الرئيسي للدراسة هو: -

إلى أي مدى تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية على المرونة التنظيمية لدى الشركات العقارية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

تساؤلات الدراسة:

ينبثق من التساؤل الرئيسي للدراسة عدداً من الأسئلة الفرعية، وذلك على النحو التالي: -

- 1- ما مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات العقارية بمدينة الرياض؟
- 2- ما هو مستوى تطبيق المرونة التنظيمية داخل الشركات العقارية بمدينة الرياض؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية لدى الشركات العقارية في مدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية، وأخرى عملية أو تطبيقية، وذلك على النحو التالي: -

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في عدة جوانب، كما يلي: -

- 1- أهمية المتغيرات التي تتناولها الدراسة، حيث استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية وكذلك الشركات العقارية.
- 2- دراسة واقع تطبيق هذه المتغيرات في الشركات العقارية بمدينة الرياض.
- 3- معرفة أثر الاستراتيجيات البشرية على المرونة التنظيمية في الشركات العقارية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وإلى أي مدى تكون قادرة على الاستجابة لمتغيرات بيئة العمل الخارجية، وكيف ينسجم أو يساهم دور استراتيجيات الموارد البشرية في ذلك.
- 4- إلقاء الضوء على العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية لدى الشركات العقارية بمدينة الرياض، مع تحديد أهم أبعاد المرونة التنظيمية التي تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة، في الآتي: -

¹ المركز المالي الكويتي والشركات التابعة له، القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية: تقرير النصف الأول للعام 2023م، المركز، 2023م، ص 16.

- 1- دراسة واقع أو تحديد نسبة المرونة التنظيمية في الشركات العاملة في المجال العقاري في مدينة الرياض، كذلك تحليل استراتيجيات الموارد البشرية والتي تقوم بدور واضح في تحقيق هذه المرونة التنظيمية في أي مؤسسة.
- 2- استقصاء إلى أي مدى حققت الشركات العقارية بمدينة الرياض أهدافها الاستراتيجية أو المتوقعة في ضوء نسبة المرونة الموجودة فيها.
- 3- وضع بعض التوصيات أو الاقتراحات التي قد تساعد في إزالة التحديات أو العقبات التي تقف أمام تطوير المرونة التنظيمية لدى الشركات العقارية في مدينة الرياض، بما يعزز هذه المرونة في تلك الشركات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي: -

- 1- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات العقارية بمدينة الرياض.
- 2- دراسة واقع أو مستوى تطبيق المرونة التنظيمية داخل الشركات العقارية بمدينة الرياض.
- 3- استكشاف هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية لدى المنظمات العقارية بمدينة الرياض.

حدود الدراسة:

تشتمل حدود الدراسة على، حدود موضوعية، حدود مكانية، حدود زمانية، وحدود بشرية، وذلك على النحو التالي: -

✚ **الحدود الموضوعية:** تكمن الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق المرونة التنظيمية في الشركات العقارية في مدينة الرياض، وفي إطار ذلك يتم التطرق إلى نسبة تحقق المرونة التنظيمية بالفعل في تلك الشركات، وما هي أبعاد تلك المرونة وكذلك التحديات التي تقف أمام تطويرها، وكيف يمكن التخلص من تلك التحديات.

✚ **المكانية للدراسة:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في الشركات العقارية، وتحديداً في مدينة الرياض، حيث أنه كما موضح في موضوع الدراسة يتم دراسة أثر استراتيجيات الموارد البشرية على المرونة التنظيمية لدى الشركات العاملة في المجال العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

✚ **الحدود الزمانية للدراسة:** سيتم تطبيق هذه الدراسة خلال فترة الترم الثاني من العام الدراسي 2023م/2024م.

✚ **الحدود البشرية للدراسة:** يتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين بالشركات العقارية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

تقسيم الدراسة:

من أجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة على النحو التالي: -

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.
الفصل الثالث: الدراسات السابقة.
الفصل الرابع: منهجية الدراسة.
الفصل الخامس: النتائج ومناقشتها.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة.

أصبحت الموارد البشرية واستراتيجياتها في العصر الحالي في غاية الأهمية، لا سيما في ظل تنامي المنافسة فيما بين الشركات أو المنظمات وبعضها البعض، وهو ما تطلب استغلال الموارد البشرية بالشكل الأمثل ووضع استراتيجيات لها بالقدر الذي يفضي إلى تحقيق المطلوب من المرونة التنظيمية لدى الشركات، والتي تمكنها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للعمل، وهو ما يجعل الشركة أو المنظمة في النهاية قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق.

المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية:

تتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد بعدة خصائص، من قبيل أنها يمكن أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل، كما أنها تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية في نجاح المنظمة عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً لشروطه ودوافعه التي يحددها، فعلى سبيل المثال جهاز الكمبيوتر هو من أحدث الآلات دقة، ورغم ذلك يلعب الإنسان فيه الدور الأول والأساسي في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، بالإضافة إلى الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وتقديراته، فالمخلوق البشري مخلوق اجتماعي يميل للعمل دائماً في صورة من صور الجماعة، فهو يسعى عمداً إلى تشكيل هذه الجماعة التي تجتمع في عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته.

أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات عموماً حقيقة واضحة خلال الفترة الأخيرة، ويرجع ذلك إلى الكثير من التغيرات التي شهدتها بيئات العمل المختلفة لتلك المنظمات سواء أكان على المستوى الداخلي أو الخارجي أو المستوى المحلي أو العالمي، ومن ثم بدأت هذه المنظمات في عملية إدراك هذه المنافسة وتلك التغيرات وتلمس زيادة حدتها وهو ما دعمه ظهور العديد من المنافسين الجدد، وبالتالي سعت هذه المنظمات إلى إيجاد أو صياغة استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها تجعلها قادرة على الاستمرار في السوق¹.

اتجهت المنظمات في ضوء محدودية الموارد وضغوطات السوق المستمرة إلى الاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها، هذا بجانب المزايا التي تتحقق من خلال الاعتماد على هذه الموارد كمصدر للميزة التنافسية، فمن الواضح هنا أن إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل واضح في نجاح المنظمة، ومن أجل تحقيق هذا الربط بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المنظمة، فإنه لا بد من أن يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجياً وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق مع الحاجات الاستراتيجية للمنظمة، ومن ثم فإن تنمية

¹ رندة مصلح محمد، أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015م، ص 11.

الموارد البشرية بكل فئاتها ضمن العملية التنظيمية هي ضرورة لكل تنظيم، ويتم ذلك من خلال تدريب عمالها أو تعليم مديريها.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل نهج الموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد منه المنظمة عن طريق زيادة الفعالية التنظيمية وتلبية احتياجات الأفراد، ويرى مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض كما أن تحقيق مكاسب في أحدها لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر، كما يُعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد، وأظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية لا بد من معاملتها كمورد بدلاً من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كـ رأس المال والمواد الخام والآلات والمعدات والوقت، واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وتقديراته ويمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة ولنفسه، ومن ثم ازدادت أهمية الموارد البشرية.

تشير الموارد البشرية إلى مجموعة الأفراد العاملين في منظمة معينة، فهؤلاء الأفراد أحد أهم أصول المنظمة وهم العنصر البشري الذي يقوم بأداء الأنشطة والمهام الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة، ومن ثم يأتي دور إدارة الموارد البشرية وهي التي تكون مسؤولة عن الاهتمام بجميع الجوانب التي تخص الموارد البشرية من حيث التوظيف والتطوير والإدارة وتحفيز الموظفين في المنظمة، فموظف إدارة الموارد البشرية يقوم بأداء مجموعة متنوعة من المهام التي تتعلق بإدارة وتنظيم الموارد البشرية في المنظمة أو المؤسسة، فطبيعة عمله تتضمن مجموعة من الواجبات، منها التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء والمكافآت والرواتب مع إدارة العلاقات العملية¹.

يتضح هنا أن إدارة الموارد البشرية هي نوع خاص من أنواع الإدارة التي تهتم بشكل أساسي بالعنصر البشري وتركز على كيفية استقطابه ومعايير اختياره، وتهتم أيضاً بمكافأة الإدارة والأيدي العاملة في المنشأة في مختلف مستوياتها الإدارية، وذلك سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحقيق المرونة التنظيمية أيضاً والتي تجعل المنظمة أكثر قدرة على التأقلم مع المتغيرات الخارجية لبيئة العمل، وتحظى الموارد البشرية بأهمية كبيرة في مجال التنمية، وتعتبر العنصر المؤثر على الموارد المتاحة في المنشأة، وتكمن أهمية الموارد البشرية في أن الإنسان يلعب دور المحرك الرئيسي لأي عملية من عمليات المنشأة، حيث أنه يبعث الحيوية والفاعلية في استغلال الثروات المتوفرة، كما أنه هو المسؤول الأول عن نمو المنظمة وتقديمها وتحديد ملامحها والمضي قدماً بتفوقها في البيئة المنافسة.

تنوعت تعريفات الموارد البشرية، وبالرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية، إلا أنها تتفق بشكل كبير في المضمون والرسالة، وقد جاء معظم هذه التعريفات مواكباً لتطور الفكر فيما يتعلق بالجوانب البشرية، ونجد من بين هذه التعريفات، ما يلي:-

1- تُعرف إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الإدارية المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وإمدادها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، ومن ثم فهي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة للوصول

¹ Sergio Esparcia, Forces that drive organizational change in an adaptive virtual organization, Departamento de Sistemas informatico Computacion, 2022, P 8.

إلى الأهداف الكلية، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها¹.

2- يشمل مفهوم الموارد البشرية جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملاً في المنشأة، ومن ثم فهي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، والتي تبدأ من تخطيط الموارد مروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، وكذلك نظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم للتأديب والسلامة المهنية، بما يصب في صالح تحقيق أهداف المنظمة².

3- تعرف كذلك إدارة الموارد البشرية على أنها إجمالي الأنشطة الإدارية الساعية إلى تكوين واستقدام وتنمية وتقويم وصيانة ومستقبل الموارد البشرية.

ثانياً: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية:

شغلت الموارد البشرية حيزاً كبيراً ضمن الإدارة الحديثة كونها تهتم بالوظائف والمهام الخاصة ومنحها المكان المناسب في الهيكل التنظيمي للمنشأة، واتخاذها كأسلوب نجاح ونشاط فعال، ومن ثم أصبحت إدارة الموارد البشرية شرطاً لا بد منه في تحقيق نجاح أي مؤسسة، وهي تقوم بالعديد من الوظائف والمهام، ومن هنا الآتي:

1- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور:

يعبر الهيكل التنظيمي للمنظمة عن حالة العمالة الموجودة في المنظمة من حيث الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميز هذه العمالة، ومن خلال هيكل الأجور يتم تقدير القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتقدير الدرجات الأجرية للوظائف مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور، كذلك متابعة التوصيف الوظيفي والتأكد من انطباق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفة والسعي لتعديل هذه البطاقات وتطويرها وتحديثها والتعرف على الأنشطة الهامة المكونة للوظيفة، مع تحديد المسؤوليات التي تقع على عاتقها ومن ثم تصميم الوظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.

2- الاختيار والتعيين:

يتمثل جزء كبير من مهام إدارة الموارد البشرية في البحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية من أجل وضع الكفاءات المناسبة في الأماكن أو الوظائف المناسبة، من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الأعداد المطلوبة، والإعداد لاختبار المتقدمين للتعيين وإعداد المذكرات الخاصة بهم، ومن ثم تقييم الأداء وتصميم أنظمة الحوافز، ويكون ذلك بهدف قياس الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب ضعف الأداء³، بالتوازي مع تخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية، وعلى أساس ذلك يمكن أن تُقرر المكافأة أو الزيادة

¹ طلال صلاح الحياصات، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، مديرية الموارد البشرية، الأردن، ع 41، م 1، 2022م، ص 647.

² سلوى محمد حسين، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، 2018م، ص 84.

³ عبد الحميد علي عبد الحميد، واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا، 2015م، ص 103.

في الرواتب الشهرية للعاملين، كما أن هذه الأساليب تقلل من تدمير العاملين من التفرقة بينهم وتمنحهم الشعور بالعدالة والراتب.

تقوم الإدارة البشرية أيضاً بتنفيذ أنظمة الحوافز، والتي تعني منح مقابل عادل للأداء ذو الكفاءة العالية، كما ويمكن منح مزايا عينية مثل التأمينات والمعاشات، والحوافز الفردية والجماعية والحوافز على أداء المنظمة ككل، كما يمكن تقديم خدمات وتسهيلات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وتمتد إلى الإسكان والمواصلات، وضمن هذا الإطار أيضاً تقوم إدارة الموارد البشرية بصرف الرواتب والاستحقاقات، وإعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها، وتسجيل الإجازات ووضع قواعد منظمة للثواب والعقاب، مع دراسة شكاوي العاملين فيما يتعلق بالأعمال المنوطة وتقديم المقترحات الخاصة بها للمسؤولين.

3- تخطيط القوة العاملة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيط القوة العاملة لتلبية احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويستلزم ذلك التعرف على طلب المنظمة من العاملين أي الأعداد التي تحتاجها، ومن ثم المقدار المتاح من تلك الأعداد والمقارنة بينها لتقدير نسبة العجز أو الزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة وإعداد الموازنة التخطيطية للوظائف، وفي هذا الصدد يتم اختيار أفراد جدد، وهنا لا بد أن تتوفر لدى المنظمة المعلومات عن الوظائف الشاغرة والمراد تعيين قوى عاملة بها وأيضاً الشروط الأساسية التي يلزم توافرها في المتقدمين للوظيفة، وذلك لوضع الكادر البشري المناسب في المكان المناسب¹.

تعمل إدارة الموارد البشرية بإرشاد وتوجيه العاملين الجدد واكتشاف مهاراتهم ونقاط الضعف للعمل على إزالتها أو أن يتم الاستغناء عنهم خلال الفترة التدريبية، كذلك تقوم بعملية التدريب والتنمية الإدارية، حيث يتم دراسة مواصفات الوظيفة التي يشغلها الفرد تحت التدريب لتقرير هل هو يحتاج إلى تدريب أم لا، أو أن يتم دراسة سمات الوظيفة التي سيتم نقل أو ترقية الفرد إليها لتحديد ماهي المهارات والمعرفة والاتجاهات الأساسية الواجب توافرها قبل أن يتم نقل أو ترقية الفرد تجاهها.

ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية:

يُقصد بتخطيط الموارد البشرية أنه عملية التأكد من توافر الأعداد من النوع المناسب في الوظائف أو الأماكن المناسبة وفي وقت الاحتياج لذلك، بمعنى أنها تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مع التخطيط اللازم للتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة².

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مساعدة منظمات العمل من اكتشاف النقطة الصعبة أو الحرجة في القوى العاملة والعمل على معالجتها، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية وتحسين الكفاءة

¹ فراس حسين علوان، مدى تطبيق المنظمات المرنة لنظم معلومات الموارد البشرية: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات مكتب صلاح الدين نموذجاً، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2020م، ص 60.

² عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2020م، ص 22.

الإنتاجية للتنظيم ويرجع ذلك إلى أنه من غير المعقول بكفاءة إذا سمح بقصور أو زيادة في العمالة¹، مع الاستخدام الأمثل للعنصر البشري وهو ما يفضي إلى تحقيق درجة أعلى من الرضا الوظيفي، وزيادة قدرة التنظيم على المنافسة من خلال التنبؤ بحجم تكلفة الأجور والمرتبات، بالتوازي مع تخطيط وضبط الترقّيات والتغييرات الوظيفية كالأستقالة والتقاعد وتقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموارد البشرية والموازنات الخاصة بها.

1- أهم البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية:

يرتبط نجاح الخطة الاستراتيجية إلى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، وهنا لا يمكن جعل الخطة الاستراتيجية أساساً للنجاح دون تدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة، وهنا تلعب فترات الزواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً في تخطيط الموارد البشرية، ومن ثم فمن المنطقي أن يزيد الطلب على المنتج في فترات الزواج، وبالتالي تسعى المنشأة إلى زيادة إنتاجها في تلك الفترات، بمعنى توظيف أفراد جدد، أما في فترات الانكماش تكون المنشأة مترددة في أي زيادة أو توسع محتمل، وعلى العكس قد تلجأ إلى تقليص حجم العمالة من أجل خفض التكاليف، وتتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية توافر مجموعة من البيانات والمعلومات، وهي: -

• بالنسبة للسكان وخصائص القوى العاملة:

توجد مجموعة من المتغيرات الهامة التي تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن بين أهم تلك المتغيرات هي الخصائص السكانية والسكان، حيث هيكل فئات العمل ونسبة الولادات والوفيات والذكور والإناث، وكلها عوامل تؤثر في عملية التخطيط لأن ذلك يؤثر في سوق العمل، من قبيل الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية، فمثلاً إن حصر فئة العمر بين 22 و16 سنة في الهرم السكاني سيؤدي حتماً إلى حدوث نقطة اختناق في إيجاد العمالة اللازمة للأعوام القادمة.

• التطور التقني:

يؤثر التطور التقني بشكل كبير في عملية تخطيط الموارد البشرية عن طريق تأثيره في حجم ونوعية العمالة الموجودة في المنشأة، وقد يظهر هذا التأثير في تخفيض حجم العمالة المستخدمة بشكل عام بسبب قيام الآلة بالأعمال التي كانت منوطة بالعامل، بمعنى أنه مع دخول الآلة يمكن توقع انخفاض في حجم العمالة والطلب عليها، وكذلك عبر الاتجاه لتفضيل العمالة الفنية الماهرة على حساب العمالة غير الماهرة، بمعنى الاتجاه لمهارات تتفق والتطور التقني، وكذلك الاتجاه لتفضيل بعض التخصصات والاستغناء عن التخصصات الأخرى، مثل التفضيل الحالي لعامل الكمبيوتر على عامل الآلة الكاتبة².

• الترقية:

¹ Muhammad Hamid, Impact of human resources management on organizational performance, Journal of accounting marketing, Department of Business administration, University of Sargodaha, Pakistan, 2017, P 5.

² Mohamed Awad Alzyadat, The impact of human resource management on organizational performance in the greater Amman municipality, Research gate, Jordan, 2015, P 72.

تُعرف الترقية بشكل عام على أنها تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي لينتقل إلى وظيفة أو مركز أعلى تختلف مسؤولياته وسلطاته عما كان الوضع في الوظيفة أو العمل الأصلي، ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون هناك وظائف تنظيمية على المستويات التنظيمية الأعلى شاغرة ضمن التنظيم حتى يستطيع العامل الحصول على ترقيه، ولكن في ذا الوقت فإن مفهوم الترقية يثير العديد من الإشكاليات من قبيل أنه هل يجب أن تكون هناك زيادة في الأجر الخاص بالوظيفة الجديدة للعامل وهل هناك مفهوم موحد للإدارة والعاملين بخصوص الترقية، وإذا كان هذا سليماً فما هو تفسير عدم رغبة العاملين في ترك وظائفهم لكن يصرون على زيادة المرتب¹.

توجد أهمية كبيرة للترقية من قبيل، تحقيق طموحات الفرد وشعوره بالأمان في المستقبل عن طريق استمراره في المنظمة، وتنمية مهارات وخبرات الأفراد حيث أنهم يتوقعون أن هذه المكتسبات سوف تساعدهم على الحصول على مركز أو وظيفة أعلى داخل التنظيم، والمساعدة على تحقيق تطلعات ورغبات العاملين والذين يتطلعون إلى تقلد مناصب أعلى أو أفضل خلال حياتهم الوظيفية، وهناك بعض المعايير التي يجب مراعاتها عن تطبيق سياسة الترقية، من ضمنها أنه في حالة توافر عاملين متساويين في معدلات ونسب الكفاءة فيجب أن يفضل الشخص ذو مدة الخبرة الأكبر والأطول، كذلك أن يتم الاستعانة بالعاملين من داخل التنظيم لملي الوظائف الأعلى الشاغرة، وهو ما يساعد على رفع المستويات الوظيفية للمؤسسة، أيضاً أن يتم الربط بين سياسة التدريب والترقية للمنظمة².

يتضح من خلال ذلك الارتباط الكبير بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية، وتوجد بعض العوامل التي تحتم على المنظمة أو الشركة الاهتمام بالإدارة الخاصة بالموارد البشرية، ومنها ضغوط المؤثرات البيئية والتي قد تكون مؤثرات قانونية أو تأثير سوق العمل أو مؤثرات اجتماعية أو تكنولوجية، من ضمن تلك العوامل أيضاً هو الهدف العام لإدارة الموارد البشرية، حيث تكوين الضغط على قوة عمل لديها الرغبة والقدرة وتحقيق التناسق المستمر والأنى بين قوة العمل المتوافرة بالشركة وبين احتياجات المنظمة وبما يساهم في تحقيق الهدف العام للشركة، كذلك يدخل ضمن العوامل التي حتمت الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية هي المكانة الوظيفية التي يجب أن تحتلها الموارد البشرية والسلطات التي تتمتع بها.

المحور الثاني: المرونة التنظيمية:

تلعب المرونة التنظيمية دوراً في غاية الأهمية للوصول إلى أهداف المنظمة الاستراتيجية، فالمرونة التنظيمية تُعد من السمات الهامة المميزة لمنظمات الأعمال، وهذه المرونة تتحقق من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، ومن ثم ازداد التركيز في كافة المنظمات بعامل المرونة التنظيمية كونها أحد العوامل المؤثرة في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، ولكي تتحقق المرونة التنظيمية فلا بد من فهم طبيعة المنظمة كي يتم حشد مواردها باتجاهات جديدة تكون قادرة على الاستجابة السريعة، ويرجع ذلك إلى أن قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية تعتبر ركيزة هامة من ضمن ركائز المرونة التنظيمية، فالمرونة التنظيمية هي شرط أساسي لزيادة كفاءة المنظمة وقدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية بفاعلية تمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل أي ظروف، وكما ذكرنا فالمرونة التنظيمية والموارد البشرية ترتبطان بعلاقة وثيقة، حيث تتحقق المرونة التنظيمية في أي منظمة من خلال استراتيجيات الموارد البشرية بها.

¹ محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2005م، ص 42.

² فالح عبيد الله الحموان، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ب ت، ص 13.

تُعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير مراعاةً للتقلبات البيئية المحيطة، وهذا المفهوم يشمل عدة أبعاد حيث المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية، وقد عرف العالم Shalender المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فهي ذات قدرة وتأثير على تطوير قدرات الإدارة والاستجابة للمتغيرات التي تحدث بشكل طارئ في بيئة العمل، وأوضح البعض الآخر أن المرونة التنظيمية هي الفترة أو المدة التي ستدوم فيها المنظمة قبل تدهور أدائها وفقدان مكانتها وانتهائها، فهي بالتالي مقياس لعمر أو حياة المؤسسة¹.

وترى الدراسة أنه يمكن تعريف المرونة التنظيمية على أنها القدرة على التعامل مع حالات عدم التأكد أو الغموض، بالتوازي مع توجيه عمليات المنظمة بالشكل الذي يمكنها من تعبئة وتطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بحيث تكون المنظمة قادرة على مواجهة التقلبات أو الأحداث المفاجئة التي يحتمل أن تواجهها ولا سيما في ضوء المنافسة بين المنظمات وبعضها البعض.

أولاً: أهمية المرونة التنظيمية:

تعتبر قابلية وقدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية والتأقلم معها من أهم الضروريات التي تحتاجها كل المنظمات في العصر الحالي، وبالفعل يتحقق ذلك من خلال ما يسمى بالمرونة التنظيمية المتعلقة بالمنظمة عبر إدارة مواردها البشرية، وتكمن أهمية المرونة التنظيمية في النقاط التالية:-

- 1- تزيد المرونة التنظيمية من قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الطارئة وتحفظ فعاليتها، من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع متغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.
- 2- تساهم المرونة التنظيمية في تغلب المنظمة على الجمود، حيث أن جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد أعطالاً للمنظمة، وهنا تعمل المرونة التنظيمية على منح المؤسسات ما يسمى بميزة المطاوعة للتغلب على الجمود، بما يساعدها على المنافسة².
- 3- تجعل المرونة التنظيمية الإدارة مرنة وواعية وتكون أفكارها تتسم بالتجدد بشكل دائم في اتجاه الابتكار والإبداع، فنتخذ من التغيير منهجاً، وهذا المنهج يعكس على كفاءتها وعلى إنتاجها وجودته، كما تعمل المرونة التنظيمية على تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المؤسسة، عبر تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية³.
- 4- تعتبر المرونة التنظيمية مصدراً هاماً في عملية التخطيط للتأقلم مع الخطط الاستراتيجية للبيئة العملية في إطار التغيرات الديناميكية المعاصرة سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو تقنية، وهو ما يستلزم أن تكون الخطط تسير في اتجاه ذلك التطور كي تكتسب المؤسسة بعض القدرات أو الميزات التنافسية.

¹ ليث محمد جعفر، المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2021م، ص 75.

² محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان، القاهرة، 2019م، ص 617.

³ عبد الرحيم محمد، المرونة التنظيمية، الإدارة العامة المساعدة، كلية المجتمع، الجزائر، ب ت، ص 60.

ثانياً: أبعاد المرونة التنظيمية:

توجد بعض الأبعاد التي لها تأثير فعال في تحقيق النجاح والاستمرار داخل المنظمات، وتعزيز قدرتها على التصدي للآزمات الطارئة ومواجهة الأحداث التي لم تكن محسوبة أو متوقعة، ومن أهم تلك الأبعاد ما يلي: -

1- ترتيب الأولويات:

يُعرف ترتيب الأولويات على أنه مهارات وضع الأشياء أو الأهداف في ترتيب معين حسب أهميتها، فهي إذاً تسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيمًا أو ترتيبًا معينًا يضع في الحسبان العوامل المختلفة والمعلومات المتوفرة وتزود أيضًا الإدارة بالخيارات المهمة التي في ضوئها يتم صنع القرارات، فهنا تقوم المنظمة بتصنيف المهام الوظيفية والأهداف وفق مبدأ الأهم ثم الأهم، ومن ثم إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة، مع تبني بعض السياسات التي تقود إلى التخلص من الأنشطة والأعمال غير الضرورية¹.

2- التنفيذ:

ويُقصد به تحقيق أو إجراء عملي لفكرة أو خطة أو سياسة معينة، وتتعدد مجالات هذا التنفيذ، فعندما يكون العامل واعي بأهدافه في الحياة التنظيمية وكيف أن الرؤية المستقبلية تعطي حياته الهدف والمعنى، فمن ثم يصبح تنفيذه هو بصمته في الحياة ويستطيع أن يوازن بين الأدوار التي يلعبها في الحياة التنظيمية.

3- التوافق:

يعتبر التوافق من أهم الأبعاد أو العناصر الأساسية للنجاح، ويشير البعد القيمي هنا إلى مدى التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة، وقد أكدت معظم الدراسات في مجال السلوك التنظيمي أن من أهم أسباب الرضا الوظيفي هو توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمات، إذ يعمل الفرد في إطار بيئة محفزة ترفع الروح المعنوية للعامل أو الفرد²، ومن ثم تنعكس آثار ذلك على أدائه وعمله بشكل عام، ومن ثم تظهر أهمية أن تعمل المنظمات على الوصول للتوافق القيمي بين القيم الخاصة بالفرد والقيم الخاصة بالمنظمة ككل، وذلك لأن تحقيق هذا التوافق في الإطار المتكامل للمنظمة يقلل من الصراعات القيميّة ويساهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة.

4- القدرات القيادية:

تشير القدرات القيادية إلى مجموعة الإجراءات والقرارات والتصرفات الصائبة التي يتخذها القائد والتي تحقق النتائج والأهداف المنشودة، ويأتي ذلك من موهبة شخصية نابعة من خبرة اكتسبها هذا القائد بالممارسة العملية، حيث أن بناء القدرات القيادية يفتح الباب أمام القيادة الفعالة ويساعد المديرين في اتجاه تحسين قدراتهم لتعزيز الثقة بين جميع أطراف المصلحة حيث العاملين بالمنظمة والمجتمع³.

5- التفاعل والتأزر:

¹ Fanny Aronsson, Internal and external forces of organizational change in Project management, Malardalen University, Sweden, P 1, P 25.

² هدى سعد صالح، المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019م، ص 17.

³ حلا فازع داغر أمين، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، جامعة الموصل، العراق، 2021م، ص 42.

يحدث التفاعل والتآزر من خلال عملية التعاون وتبادل المعلومات والمعرفة والخبرات داخل المنظمة، وفي حين تحقق التفاعل والتآزر فإنه ينعكس على شعور العاملين بالمسؤولية العامة ناحية المنظمة والنظر إليها على أنها ملجأً استقراره.

6- الأدوار والمسؤوليات:

يتضح أنه من أهم الأنشطة داخل أي منظمة هو مواءمة الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الشخص لتحقيق أهدافه التنظيمية، وذلك راجع إلى كونها وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، حيث أن كل دور يتم تحديده هو قيمة فريدة من نوعه ويتوقع أن يقدمه الفرد سعيًا لتحقيق تلك الأهداف، فهنا فإن توضيح ومواءمة الأدوار يمكن القادة من تسهيل التواصل والانسجام عبر الوظائف ومساعدة مديري المنتجات للتركيز على العوامل أو الأسباب التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمات، ففي حالة فهم كل فرد أو طرف لدوره فتنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها، أما في حالة تشوش أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يظهر التأثير السلبي في صورة عدم قدرة المديرين على النجاح في تحقيق عدد من الوظائف¹.

تُعد كل أبعاد المرونة التنظيمية التي تم ذكرها عوامل أساسية في فاعلية المرونة ذاتها وفي تحقيق أهداف المنظمة، حيث القدرة على الاستجابة للمتغيرات وغيرها.

ثالثاً: بعض المفاهيم الفرعية المرتبطة بالموارد البشرية والمرونة التنظيمية:

توجد بعض المصطلحات أو المفاهيم التي لا بد من الإشارة إليها لأنها مرتبطة أو متفرعة من استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية أيضاً، وتتمثل تلك المفاهيم في، الاستراتيجيات، والإدارة الاستراتيجية، **كما يلي: -**

أ- مفهوم الاستراتيجية:

يمكن تعريف الاستراتيجية نظرياً وإجراءياً، **كالتالي: -**

1- التعريف النظري للاستراتيجية:

تُعرف الاستراتيجية على أنها تحديد الأهداف والغايات الأساسية ذات المدى الطويل للمؤسسة، واتباع مسارات العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق لتلك الأهداف، ومن ثم فالاستراتيجية هي سلسلة من الإجراءات التي تنطوي على نشر الموارد التي يمكن للمنظمة الوصول إليها لتحقيق غرض معين، فالاستراتيجية تجمع بين صياغة الأهداف البشرية وتنظيم النشاط البشري لتحقيق تلك الأهداف².

2- التعريف الإجرائي للاستراتيجية:

يمكن تعريف الاستراتيجية إجرائياً بأنها (تحديد الأهداف والغايات الأساسية – مسارات للعمل – تخصيص موارد – سلسلة من الإجراءات).

¹ أحمد علي صالح، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة الدراسات والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ع 1، م 2، 2013م، ص 73.

² عبد الجليل بوداح، مفهوم الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2019م، ص 114.

ب- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يتم تعريف الإدارة الإستراتيجية نظرياً وإجرائياً، كالآتي: -

1- التعريف النظري للإدارة الاستراتيجية:

يُقصد بالإدارة الاستراتيجية رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى الطويل، مع اختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها¹.

2- التعريف الإجرائي للإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي (اتجاهات مستقبلية – غايات وأهداف نهائية – نمط استراتيجي ملائم).

المحور الثالث: واقع القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية:

شهد قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً منذ فترات طويلة وحتى الآن، إذ شهدت السعودية تطور عمراني واقتصادي كبير جداً، وفي ظل التقدم التكنولوجي الهائل وتزايد اعتماد المجتمع عليها، تنامت الطموحات إلى تحقيق طفرة تعزز من تلك الصناعة الحيوية، ويشهد القطاع العقاري السعودي في الوقت الحالي توجهاً متزايداً نحو الاستدامة، ومنبع هذه الاهتمامات هو العقبات والتغيرات البيئية العالمية والالتزامات التي اتخذتها المملكة العربية السعودية في مجال الحفاظ على البيئة والحد من الانبعاثات الضارة، وتُعد رؤية المملكة 2030 من المشاريع العملاقة التي سيكون لها تأثيراً مهماً في كل نواحي الحياة في المملكة بشكل عام والناحية الاقتصادية على وجه التحديد حيث وضعت المملكة رؤية لمستقبل الاستثمار في المجال العقاري.

ترتب على أزمة فيروس كورونا أثراً سلبية على الاقتصاد السعودي، حيث انخفض أسعار النفط السعودي وانخفض إنتاج النفط الخام، كما أدى الانفاق الصحي الكبير في تلك الفترة إلى العديد من الضغوط المالية، وفي عام 2021م، بدأ سوق العقارات في السعودية في تحسن عام في النشاط التجاري بعد الانكماش الذي نجم عن فيروس كورونا، حيث ارتفعت أنشطة البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية بنسبة 14% على أساس سنوي في الأشهر الـ 6 الأولى من عام 2021م، وارتفعت قيمة معاملات القطاع العقاري التجارية، ولكن على الجانب الآخر في أواخر ديسمبر 2021م، انخفض سوق العقارات في المملكة العربية السعودية بنسبة 9.1%، وفي تلك الفترة سجلت كل جوانب القطاع العقاري تراجعاً، أما بعد استقرار الأوضاع بعد التعافي من أزمة كورونا، سجلت الرهون العقارية السكنية زيادة سنوية بنسبة 48%².

¹ موسى اللوزي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وممارسات، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، ع 1، 2020م، ص 16.

² علي السيد حسين، نقل ملكية العقار في النظام السعودي: دراسة مقارنة بين القانون المدني المصري والنظام السعودي، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالغاظ، قسم القانون، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية، 2019م، ص 181.

شهد القطاع العقاري في السعودية نموًا قويًا، ويرجع ذلك إلى الحركة القوية لمشاريع الإسكان، ويرتكز هذا النمو بشكل خاص في قطاع التشييد والبناء حيث المشاريع الإسكانية الكبيرة، إذ تنفذ السعودية أكثر من 60 مشروعًا بالشراكة بين وزارة الإسكان والقطاع الخاص، كما وارتفعت مساهمة القطاع العقاري في الناتج المحلي الإجمالي إلى نحو 10%، فمنها تشهد المملكة نموًا عمرانيًا فاق في سرعته دول كثيرة في العالم حيث المدن بأبعادها العمرانية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي لها دور كبير في تحقيق رؤية 2030، وتستمر جهود الشركات العقارية السعودية للتوسع في مشروعات ضخمة ومتميزة، مثل ما أعلنت عنه الشركة الوطنية للإسكان وهو استثمار عقاري بقيمة 42 مليار ريال، وذلك من أجل ضخ معروض عقاري جديد في الضواحي والمجتمعات¹.

أعلنت السعودية عن رؤيتها 2030 لتطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية في المملكة حتى عام 2030م، وقد أخذ القطاع العقاري السعودي نصيبًا وافيًا من اهتمام هذه الرؤية، والذي يعتبر واحدًا من القطاعات الاقتصادية التي تستهدفها الرؤية، حيث أن تطوير البنية التحتية يأتي من خلال إطلاق مشاريع عقارية متنوعة سواء أكانت سكنية أو تجارية أو حتى ترفيهية، بالإضافة إلى تحسين نوعية الخدمات والمرافق التي يتم تقديمها حيث الكهرباء والماء والطرق، وعند الحديث عن القطاع العقاري في السعودية، فلا يمكن تجنب القطاع التجاري فيها والذي يشهد أيضًا نهضة ملحوظة، حيث يزداد الطلب على مساحات العمل وحلول العمل المشترك، ويظهر الطلب هذا نفسه في العالم الرقمي، إذ أن الابتكارات في تكنولوجيا العقارات تعيد تشكيل السوق.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة.

ة العربية السعودية: دراسة
بئية السعودية، 2020م، ص

¹ منى عبد اللطيف الرحيلي
مقترحة لتطبيق تقنية البلوك
.17

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

استعانت الدراسة طبقاً لموضوعها بمجموعة من الدراسات أو الأدبيات السابقة والتي ترتبط بالموضوع من زوايا مختلفة، حيث أن كل دراسة تخدم موضوع الدراسة من زاوية معينة، تنقسم تلك الدراسات إلى ثلاث محاور طبقاً لموضوع كل دراسة، وذلك على النحو التالي:-

المحور الأول: دراسات تناولت الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي:

اشتمل هذا المحور على الدراسات التي تناولت الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في إتمام عملية التخطيط، ومنها:-

1- دراسة، عبد الرحمن غسان الصديقي، بعنوان (علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية)، 2019م.

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة العقبات أو التحديات التي تقف أمام تطور المنظمات، وأثر تلك العقبات في إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية والفردية، ومن ثم تؤثر بدورها في قرارات المديرين سعياً إلى رفع مستوى فعالية أداء العنصر البشري وكفاءته، وهدفت الدراسة إلى تناول ذلك من خلال دراسة التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، وكذلك من خلال دراسة أثر التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية¹.

¹ عبد الرحمن غسان الصديقي، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات: بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، 2019م.

وصلت الدراسة إلى بعض النتائج، أهمها أن إمكانية استفادة الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية أو التي تعمل في الدول النامية من نتائج البحث كبيرة، خصوصاً أن التطور والاستعداد للتغيرات في مجال الأعمال أصبح ضرورة أساسية، وليس بمقدور أي شركة أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي وما يحدث فيه من اتصال وعولمة وتغيرات طارئة، توصلت الدراسة أيضاً أن استراتيجيات الموارد البشرية تهتم بكل ما له علاقة بالعاملين، فيتم وضع خطط متعلقة بالتخطيط للقوى العاملة من خلال تحديد العرض والطلب من العمالة في السوق، كذلك يتم وضع استراتيجيات للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين.

2- دراسة، بواذر خالد على، بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي)، 2022م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوصول إلى الأداء المؤسسي المميز من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وفي إطار هذا الهدف الرئيسي حاولت الدراسة التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها، حيث تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطابها، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، كذلك التعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وأيضاً توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي والمتغيرات الشخصية حيث الجنس والعمر لدى موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة¹.

وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أنه يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي المميز من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للتعليم في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية بدلالة إحصائية (0,000)، كذلك توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تحليل وتصميم العمل وتحقيق الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، أيضاً توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تخطيط الموارد البشرية وتميز الأداء في الإدارة العامة للتعليم في محافظة جدة، توصلت الدراسة أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي.

المحور الثاني: دراسات تناولت المرونة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمات:

ركز هذا المحور على الدراسات التي تناولت تأثير وفعالية المرونة التنظيمية على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، كما يلي:-

1- دراسة، محمد حمدي زكي، بعنوان (المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح)، 2019م.

¹ بواذر خالد على، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022م.

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي، استكشاف مدى توافر أبعاد المرونة التنظيمية في الشركات أو المنظمات محل عينة الدراسة، وكذلك الوقوف على مستوى إدراك العاملين للأهداف الاستراتيجية بالشركة محل الدراسة أيضًا، وكذلك فهم العلاقة الارتباطية بين أبعاد المرونة التنظيمية والأبعاد الخاصة بالأهداف الاستراتيجية، ومن ثم الكشف عن أثر أبعاد المرونة التنظيمية على مستوى إدراك العاملين للأهداف الاستراتيجية بالمنظمات محل الدراسة، بالتوازي مع وضع بعض التوصيات والاقتراحات لمنظمات الأعمال والتي من شأنها أن تسهم في دعم المرونة التنظيمية، وبالتالي زيادة مستوى إدراك ووعي العاملين للأهداف الاستراتيجية التي تضعها تلك المنظمات¹.

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها، أن تبني المرونة التنظيمية داخل المؤسسة يساهم في تحقيق التوافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق أهداف الشركة، كذلك أن القدرات القيادية للرؤساء وتحقيق التفاعل والتآزر بين العاملين داخل الشركة يُعد من أهم العوامل المؤثرة في عملية تحقيق المرونة التنظيمية وفي إمكانية الوصول إليها، أوضحت الدراسة أيضًا أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة عملية تستهدف الوصول إلى التواء مع اتجاه المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد بما يرتبط به من جوانب العملية الإدارية، وصلت هذه الدراسة أيضًا إلى أن أبعاد المرونة التنظيمية حصلت على درجة اتفاق مرتفعة بين كل الموظفين في المنظمة عينة الدراسة، وهذا يدل على وجود تطبيق للمرونة داخل تلك المؤسسة.

2- دراسة، سلوى محمد حسين، بعنوان (أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط)، 2018م.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد ودراسة الأثر الذي تحدثه المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة، من خلال استكشاف مدى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط، وتحديد الأثر الذي تحدثه أبعاد المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط، مع التعرف على الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد كل من المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية والخاصة، حيث الخصائص الديموغرافية من قبيل النوع والعمر والخبرة والحالة الاجتماعية².

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي، أنه توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد المرونة التنظيمية والأبعاد الخاصة بالأداء الوظيفي، أيضًا وجود أثر ذات طبيعة معنوية لأبعاد المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي وأن أكثر أبعاد المرونة تأثيرًا في الأداء الوظيفي هي المرونة على المستوى التكتيكي والمرونة الاستراتيجية، أيضًا توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين المستشفيات عينة الدراسة تبعًا لمتغير النوع، بينما وجدت فروق معنوية لبعد المرونة التكتيكية تبعًا لمتغيري العمر والخبرة، كما توجد فروق معنوية وفقًا لمتغير طبيعة الوظيفة، وبالمقابل لا توجد فروق معنوية بين أبعاد المرونة التنظيمية وفقًا لمتغير الحالة الاجتماعية.

¹ محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان، مصر، 2019م.

² سلوى محمد حسين، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، 2018م، ص 88.

المحور الثالث: دراسات أجنبية تناولت استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية:
يضم هذا المحور دراسات أجنبية تطرقت إلى موضوع استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية،
وهي:

1- Study of, Fanny Aronsson, Under the title (Internal and external forces of organizational change in project management), 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تكيف المنظمات والمشروعات مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بالطبع في بيئة العمل الداخلية في تلك المنظمات، وفي إطار ذلك سعت الدراسة إلى تناول أزمة فيروس كورونا من حيث كونها تغير هائل في بيئة عمل المنظمات الخارجية، وكيف تعايشت معها العديد من المنظمات، وكيف تؤثر تلك التغيرات البيئية الخارجية على السياسات الداخلية للإدارات في تلك المنظمات وهو ما يؤثر بالطبع على سلوك الموظفين ويحقق الرضا الوظيفي لديهم أو العكس¹.

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، منها أنه ليس كل المنظمات تكون قادرة على التأقلم مع البيئة الخارجية وتتراجع مكانتها التنافسية نتيجة لذلك، وترجع عدم قدرتها هذه إلى عدم نجاحها في تحقيق القدر من المرونة التنظيمية الذي تتطلبه بيئة عمل هذه المنظمات، كما وصلت الدراسة إلى أن الجزء الآخر الذي نجح في تحقيق القدر المطلوب من المرونة التنظيمية لديه استراتيجيات موارد بشرية على درجة عالية من الكفاءة والتخطيط الاستراتيجي والذي يمكنها من تحقيق هذا القدر المطلوب من المرونة التنظيمية.

2- Study of, Ali Eldirani, Under the title (the role of human resources in change management), 2019.

سعت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تغيير بعض الإدارات والموظفين داخل المنظمة لكي تتمكن من التأقلم مع المتغيرات الطارئة في بيئة عمل تلك المنظمات، وكيف تبدأ عملية

¹ Fanny Aronsson, Internal and external forces of organizational change in project management: A case study on a collaborative project, Malardalen University, Sweden, 2021, p 32.

التغيير والتي تمر عبر إدارات المنظمة ككل وصولاً إلى الهدف العام أو الإستراتيجي، وهدفت الدراسة إلى تحقيق ذلك من خلال تناول ماهية إدارة الموارد البشرية أولاً، وما هو دورها، وكيف تقود عملية التغيير داخل المنظمة المقصودة¹.

وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أولها هو أن دوافع وعوامل التغيير داخل المنظمة تأتي في معظمها من خارج المنظمة حيث التغيير في سوق العمل أو بيئة العمل، كما أن المنظمة لا تستطيع أن تعيش في معزل عن ذلك، ولكنها تعيش وسط عالم يصعب فيه تفادي التأثير بالبيئة المحيطة أو بيئة العمل العامة، وهو ما يرجع إلى التطور التكنولوجي الهائل، توصلت الدراسة أيضاً إلى أنه في معظم المنظمات تقوم الإدارة الإستراتيجية العليا بالتخطيط خلال فترة من ثلاث إلى خمس سنوات لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، أيضاً أن دور إدارة الموارد البشرية هو دور في غاية الأهمية، يتعين عليها أيضاً أن تؤمن جانب احتواء المخاطر التي تصاحب التغيرات الطارئة.

وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أولها هو أن دوافع وعوامل التغيير داخل المنظمة تأتي في معظمها من خارج المنظمة حيث التغيير في سوق العمل أو بيئة العمل، كما أن المنظمة لا تستطيع أن تعيش في معزل عن ذلك، ولكنها تعيش وسط عالم يصعب فيه تفادي التأثير بالبيئة المحيطة أو بيئة العمل العامة، وهو ما يرجع إلى التطور التكنولوجي الهائل، توصلت الدراسة أيضاً إلى أنه في معظم المنظمات تقوم الإدارة الإستراتيجية العليا بالتخطيط خلال فترة من ثلاث إلى خمس سنوات لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، أيضاً أن دور إدارة الموارد البشرية هو دور في غاية الأهمية، يتعين عليها أيضاً أن تؤمن جانب احتواء المخاطر التي تصاحب التغيرات الطارئة.

الفصل الرابع منهجية الدراسة.

¹ Ali Eldirani, The r
Lebanon, Faculty of E

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

سعت الدراسة كما هو واضح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وتتطلب ذلك الاعتماد على منهجية معينة تساعد في تحليل ووصف الظاهرة محل الدراسة، وذلك على النحو التالي: -

أولاً: الإجراءات المنهجية للبحث:

يُعرف المنهج بصفه عامه على أنه الطريقة أو الأسلوب العلمي المنظم الذي يُستخدم لتفسير الظاهرة محل الدراسة بحيث لا يبقى فيها أي لبس أو غموض، وبناءً على موضوع الدراسة فإنها تستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وهو أسلوب أو نمط يتم استخدامه لدراسة ووصف وتحليل الظواهر والمشكلات العلمية وصفاً دقيقاً للوصول إلى التفسيرات المنطقية المبرهنة، ويقوم المنهج الوصفي على مجموعة من المقولات أو الأسس، حيث جمع البيانات والمعلومات الحقيقية التي تتعلق بمشكلة الدراسة والتي هي قائمة بالفعل في مجتمع معين، وجمع البيانات اللازمة للإجابة عن التساؤلات المطروحة حول الظاهرة أو المشكلة، وكذلك إجراء العديد من المقارنات لبعض الظواهر أو المشكلات وتقويمها وإيجاد العلاقات القائمة بين تلك الظواهر والمشكلات¹.

وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي هنا لتحقيق مجموعة من الأهداف، وهي التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات العقارية بمدينة الرياض، مع دراسة واقع أو مستوى تطبيق المرونة التنظيمية داخل الشركات العقارية بمدينة الرياض أيضاً، ومن ثم استكشاف هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية لدى المنظمات العقارية بمدينة الرياض.

¹ نجلاء نجاحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، مخبر اللسانيات النصية وتحليل الخطاب، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2019م.

ثانيًا: عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في الشركات العقارية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث يتم التطبيق على 80 موظف منهم، ويوضح الجدول التالي خصائص تلك العينة: -

جدول (1) يوضح خصائص عينة البحث

المتغير	ك	%
النوع	ذكر	35 % 43.75
	أنثى	45 % 56.25
الفئة العمرية	25 إلى 30 عام	30 % 37.5
	31 إلى 40 عام	15 18.75
	41 إلى 50 عام	25 % 31.25
	51 عام فيما فوق	10 % 12.5
سنوات الخبرة	1 - 5 سنوات	40 % 50
	6 - 10 سنوات	35 % 43.75
	11 - 15 عام	30 % 37.5
	16 عام فأعلى	25 % 31.25
المستوى التعليمي	بكالوريوس	50 % 62.5
	ماجستير	35 % 43.75
	دكتوراه	23 % 23
الإجمالي		100 % 100

ثالثاً: أدوات البحث:

اعتمدت الدراسة على استبيان مكون من محورين، وهما: -

❖ **المحور الأول:** وهو يقيس واقع استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات العقارية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

❖ **المحور الثاني:** يقيس أيضاً واقع المرونة التنظيمية في الشركات العقارية في مدينة الرياض، والتي تكون ناتجة عن استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة.

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على بنود هذا الاستبيان، وقد تم احتساب الدرجة وفقاً للجدول التالي: -

جدول (2) يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت.

مستويات الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

رابعاً: صدق الأداة:

تم استخدام الاتساق الداخلي لقياس صدق الأداة، حيث قياس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وتم هنا استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من تلك الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور التابع لها، وذلك كما يبينه الجدول التالي: -

المحور الأول		المحور الثاني	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.198"	1	.619"
2	.733"	2	00.4
3	.001	3	."183
4	."192	4	."737
5	.628"	5	00.2
6	.007	6	.197"

.723"	7	.183"	7
00.3	8	.667"	8
.199"	9	.008	9
.753"	10	.191"	10
00.1	11	.510"	11
.196"	12		

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن معامل الارتباط قد تراوح ما بين (00.1: ".753)، وجميعها كانت دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.001، وهو ما يشير إلى أن هذا الاستبيان يتمتع بمستوى صدق مقبول.

خامسًا: ثبات الأداة:

البعد	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	11	0.76
المحور الثاني	12	0.97
الاستبيان ككل	23	0.89

يتبين من خلال هذا الجدول تمتع الاستبيان بمعامل ثبات، وتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.76: 0.87)، والاستبيان ككل هو (0.88)، وذلك يشير إلى أن الاستبيان يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة.

سادساً: إجراءات البحث:

صممت الدراسة استبيان إلكتروني بعد أن تم عرضه على عدد من المحكمين واعتماده بالإضافة والحذف، ثم تم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على عدد من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين بعدد من الشركات العقارية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، واستغرق هذا التطبيق قرابة شهرين، ثم تم استخراج شيت الاكسيل الخاص بالبيانات، ومن ثم تحليل هذه البيانات من خلال استخدام برنامج SPSS واستخراج النتائج.

سابعاً: الأساليب الإحصائية للدراسة:

اعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS)، حيث سيتم الاعتماد على عاملين هما:

1. المتوسطات.
2. الانحرافات المعيارية.
3. معاملات الارتباط.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة.

يتناول هذا الفصل بالشرح التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها، حيث مجموعة من العمليات التحليلية التي يتم إتباعها للوصول إلى معلومات ونتائج علمية واضحة ذات معنى تحقق أهداف الدراسة التي تم وضعها في البداية، وكذلك الإجابة على تساؤلاتها.

أولاً: التحليل الإحصائي وتفسير النتائج:

توصلنا من خلال تطبيق أدوات البحث على العينة إلى عدد من البيانات والمعلومات، والتي تمكنا من خلالها التوصل إلى النتائج الإحصائية التالية: -

📊 التساؤل الأول: مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات العقارية بمدينة الرياض:

استخدمت الدراسة كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل قياس واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات والشركات العقارية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي: -

جدول (5) يوضح نتائج استجابات العينة على واقع استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات العقارية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تمتلك المنظمة خطة استراتيجية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.	2.51	.895	6
2	تقدم الإدارة دورات تدريبية للموظفين لزيادة كفاءتهم.	1.70	.944	11
3	تقوم الإدارة بتحليل نقاط القوة والضعف لكل موظف.	2.55	.771	5
4	تتبع المنظمة التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية والداخلية وتقوم بتدريب الموظفين عليها.	4.92	.877	1
5	تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع استراتيجيات المؤسسة.	2.3	1.003	7

6	تقوم المنظمة بتعديل أو تغيير أهدافها واستراتيجياتها لضمان تنمية مستدامة للعاملين وتعزيز قدراتهم على مواكبة التغيرات.	2.14	.799	9
7	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية تساعد في إعداد استراتيجيتها لتنمية الموارد البشرية بها.	3.78	.874	3
8	يساهم الموظفون في تطوير استراتيجية المنظمة من خلال تقديم المقترحات.	2.95	.952	4
9	تراعي استراتيجية المؤسسة المهارات المعرفية والتكنولوجية للموظفين.	4.30	.851	2
10	تراعي الإدارة احتياجات العاملين التطويرية عند بناء الاستراتيجية.	2.00	890	10
11	تقوم المنظمة بمراجعة وتقييم استراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر على نحو يساهم في تطويرها.	2.18	.917	8
المحور ككل		3.95	0.55	مرتفع

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يتم تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بالشركات العقارية بمدينة الرياض بدرجة مرتفع، ويتضح من الجدول أيضاً حصول البند رقم 4 والذي ينص على أنه تراعي المنظمة التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية والداخلية وتقوم بتدريب الموظفين عليها على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.92) وانحراف معياري 877، تلاه البند رقم 9، والذي نص على أنه تراعي استراتيجية المؤسسة المهارات المعرفية والتكنولوجية للموظفين، وذلك بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 851، ثم البند رقم 7 فيما يتعلق بأنه تستعين المؤسسة بخبرات خارجية تساعد في إعداد استراتيجيتها لتنمية الموارد البشرية بها، جاء بعدهم البند رقم 8، والذي نص على أنه يساهم الموظفون في تطوير استراتيجية المنظمة من خلال تقديم المقترحات، بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري 952، ثم جاء في المركز الخامس البند رقم 3، والخاص بقيام الإدارة بتحليل نقاط القوة والضعف لكل موظف، وفي المركز السادس البند رقم 1، والذي ينص على أنه تمتلك المنظمة خطة استراتيجية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

يتضح من نتائج الدراسة الخاصة بهذا التساؤل أن، الشركات العقارية تقوم بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية والتي جعلت هذه الشركات قادرة على مراعاة التغييرات الداخلية والخارجية، كما تقوم تلك الشركات بتدريب الموظفين أو العاملين بها على ذلك، وفي ذلك تراعي هذه الشركات القدرات والمعرفية والتكنولوجية للموظفين واحتياجاتهم التطويرية منها، كما تستعين تلك الشركات بخبرات خارجية تساعد في اتجاه تطوير استراتيجية الموارد البشرية بها، كما يساهم موظفي تلك الشركات في تطوير تلك الاستراتيجية.

🚩 التساؤل الثاني: مستوى تطبيق المرونة التنظيمية داخل الشركات العقارية بمدينة الرياض؟

استخدمت الدراسة من أجل التعرف على مستوى تطبيق المرونة التنظيمية داخل الشركات العقارية بمدينة الرياض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي: -

جدول (6) يوضح نتائج استجابات العينة على واقع تطبيق المرونة التنظيمية في الشركات العقارية بمدينة الرياض.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تمتلك المنظمة أهداف مرتبة وواضحة طبقاً لمبدأ الأولوية.	2.70	.816	12
2	يحصل العاملون داخل المنظمة على رواتب مرضية وتلبي احتياجاتهم الأساسية.	4.76	.748	1
3	العاملون داخل المنظمة لديهم وعي واستعداد مستمر للتعامل مع التغيرات الطارئة التي قد تحدث في البيئة الخارجية.	2.84	.888	11
4	تهيئ المنظمة لي المناخ الملائم للعمل دون أي صعوبات.	3.96	.878	5
5	العاملون داخل المنظمة لديهم وعي بالأهداف التنظيمية ويستطيعون الموازنة بينها وبين الأدوار التي يقومون بها.	4.33	.758	4
6	توزع المنظمة المهام الوظيفية على العاملين بما يتناسب مع مؤهلاتهم.	3.16	.797	8
7	يتعاون العاملون داخل المنظمة في تبادل المعلومات فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة.	4.45	.836	3
8	تتوافق قيم المنظمة مع قيم العاملين بها.	3.22	.790	7
9	تتخذ الإدارة إجراءات وقرارات صائبة تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.	3.78	.797	6
10	تحدد المنظمة الأدوار الخاصة بالعاملين بشكل واضح ومحدد.	2.86	.766	10
11	تمتلك المنظمة نظام للمكافآت والترقيات وفقاً لجهود العاملين.	3.06	.699	9
12	تحتل المنظمة مكانة متقدمة في سوق العمل بين المنظمات المنافسة لها.	4.7	.731	2
المحور ككل		3.90	0.3	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق أو تحقق المرونة التنظيمية في الشركات العقارية في مدينة الرياض مرتفع، كما يتضح أيضاً حصول البند رقم 2 والذي ينص على أنه يحصل الموظفون داخل الشركات العقارية على مرتبات مرضية وتلبي احتياجاتهم الأساسية على المركز الأول بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.748، يأتي في المركز الثاني البند رقم 12 والذي نص على أنه تحتل الشركات العقارية محل عينة الدراسة في مدينة الرياض مكانة متقدمة في سوق العمل بين الشركات المنافسة لها، جاء بعده البند رقم 7 فيما يتعلق بتعاون العاملون داخل المنظمة في تبادل المعلومات فيما بينهم وبين الإدارة، بمتوسط حسابي قدره 4.45

وانحراف معياري 836، أتي في المركز التالي له البند رقم 5، والذي ينص على أن العاملون داخل المنظمة لديهم وعي بالأهداف التنظيمية ويستطيعون الموازنة بينها وبين الأدوار التي يقومون بها، بمتوسط قدره 4.33 وانحراف معياري 758..

أتى في المركز التالي البند رقم 4 والخاص بأن المنظمة تهئ المناخ الملائم للموظفين للعمل داخل المنظمة بدون أي صعوبات، بمتوسط 3.96 وانحراف معياري قدره 878، ثم البند رقم 9 والذي ينص على أنه تتخذ الإدارة قرارات وإجراءات صائبة تحقق الأهداف العليا أو المنشودة للمنظمة، بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 197. جاء بعده البند رقم 8 والذي ينص على أنه تتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة ككل، بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 790..

تشير النتائج إلى أنه توجد مرونة تنظيمية مرتفعة في عينة الشركات العقارية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتحقق تلك المرونة استراتيجيات الموارد البشرية الجيدة بتلك الشركات، ويدخل ضمن هذه الاستراتيجيات حصول الموظفون في هذه الشركات على رواتب مرضية تلبي احتياجاتهم الأساسية، كذلك فإن الموظفون دائماً ما يكون لديهم وعي بالأهداف التنظيمية للمنظمة، كما ويوجد تبادل للمعلومات فيما بينهم وبين الإدارة، وتتخذ أيضاً الإدارة إجراءات وقرارات صائبة تحقق الأهداف المنشودة، ومن ثم نتاج لاستراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية فإن الشركات العقارية بمدينة الرياض تحتل مكانة تنافسية ما بين الشركات المنافسة لها.

التساؤل الثالث: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية لدى الشركات العقارية في مدينة الرياض؟

استراتيجيات الموارد البشرية	معامل الارتباط	الدلالة
المرونة التنظيمية	.702	0.000

يتضح من خلال الجدول التالي وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية، بمعامل ارتباط قدره 702، ودلالة قيمتها 0.000، وبالتالي فإن الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية مرتفع.

نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وذلك على النحو التالي: -

- 1- يتم تطبيق استراتيجيات للموارد البشرية في الشركات العقارية بمدينة الرياض بدرجة مرتفع، وفي ظل ذلك تراعي تلك الشركات التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية والداخلية، وتقوم بتدريب الموظفين للتعامل مع ذلك، وهنا تضع تلك الشركات استراتيجيات لتطوير الموارد البشرية مع الاستعانة في ذلك بخبرات خارجية، وهو ما حقق ميزة تنافسية ومكانة للشركات العقارية بمدينة الرياض وسط الشركات التي تنافسها.

- 2- توجد مرونة تنظيمية متحققة بالفعل في الشركات العقارية بمدينة الرياض بشكل مرتفع، وهو ما جعل تلك المنظمات أكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات في بيئة العمل، وقد نتجت تلك المرونة عن الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الموارد البشرية داخل تلك الشركات، ويدخل ضمن أساليب تلك الاستراتيجيات، وضع مرتبات مرضية للموظفين تلبي احتياجاتهم الأساسية، مع التشجيع الداخلي لهم في تبادل المعلومات والخبرات مع بعضهم البعض، بالتوازي مع تهيئة المناخ المناسب للعمل لهم في داخل المنظمة.
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات العقارية بمدينة الرياض والمرونة التنظيمية في تلك الشركات، وذلك بمعامل ارتباط قدره 0.702، وبدلالة إحصائية 0.000، ومن ثم فإن هذا الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة التنظيمية مرتفع.
- 4- تراوح معامل الارتباط ما بين (0.1: 0.753)، وجميعها كانت دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.001، وهو ما يشير إلى أن هذا الاستبيان يتمتع بمستوى صدق مقبول، كما يتمتع الاستبيان بمعامل ثبات، وتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.76: 0.87)، والاستبيان ككل هو (0.88)، وذلك يشير إلى أن الاستبيان يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة.

توصيات البحث:

من خلال إجراء هذا البحث، تم التوصل إلى عدد من التوصيات:

1. العمل على تبني استراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقها داخل العديد من المؤسسات والمنظمات.
2. تعزيز آليات المرونة التنظيمية داخل المؤسسات بما يعمل على تحقيق رضا وظيفي.
3. توفير الاحتياجات والخدمات اللازمة لتحقيق مستوى مناسب من المرونة التنظيمية.
4. بحث استراتيجيات الموارد البشرية في علاقتها مع كلاً من الأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي.

قائمة المراجع

تشتمل قائمة المراجع على مراجع باللغة العربية، وأخرى باللغة الأجنبية، وتتضمن كلاهما، الكتب، والدراسات والرسائل العلمية، والمجلات، والمقالات والدوريات، وذلك على النحو التالي: -

أولاً: مراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- بواذر خالد علي، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ط1، 2022م.
- 2- محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2005م، ص 42.
- 3- نجلاء نجاحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، مخبر اللسانيات النصية وتحليل الخطاب، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ط2، 2019م.

ب- الدراسات والرسائل العلمية:

- 1- حلا فازع داغر أمين، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، جامعة الموصل، العراق، 2021م، ص 42.
- 2- رندة مصلح محمد، أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015م، ص 11.
- 3- سلوى محمد حسين، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، 2018م، ص 84.
- 4- سلوى محمد حسين، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، 2018م، ص 88.
- 5- عبد الجليل بوداح، مفهوم الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2019م، ص 114.
- 6- عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2020م، ص 22.

- 7- عبد الحميد علي عبد الحميد، واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا، 2015م، ص 103.
- 8- عبد الرحمن غسان الصديقي، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات: بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2019م، ص 166.
- 9- عبد الرحيم محمد، المرونة التنظيمية، الإدارة العامة المساعدة، كلية المجتمع، الجزائر، ب ت، ص 60.
- 10- علي السيد حسين، نقل ملكية العقار في النظام السعودي: دراسة مقارنة بين القانون المدني المصري والنظام السعودي، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالباطن، قسم القانون، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية، 2019م، ص 181.
- 11- فالح عبيد الله الحموان، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ب ت، ص 13.
- 12- فراس حسين علوان، مدى تطبيق المنظمات المرنة لنظم معلومات الموارد البشرية: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات مكتب صلاح الدين نموذجاً، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2020م، ص 60.
- 13- ليث محمد جعفر، المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2021م، ص 75.
- 14- محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان، القاهرة، 2019م، ص 617.
- 15- منى عبد اللطيف الرحيلي، تطور قطاع الإيجار العقاري بما يتماشى مع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة مقترحة لتطبيق تقنية البلوك تشين، دار حمد بن خليفة للنشر، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2020م، ص 17.
- 16- هدى سعد صالح، المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019م، ص 17.

ت- المجالات العلمية:

- 1- أحمد علي صالح، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة الدراسات والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ع 1، م 2، 2013م، ص 73.
- 2- طلال صلاح الحياصات، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، مديرية الموارد البشرية، الأردن، ع 41، م 1، 2022م، ص 647.
- 3- موسى اللوزي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، ع 1، 2020م، ص 16.

ث- المقالات والدوريات:

1- المركز المالي الكويتي والشركات التابعة له، القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية: تقرير النصف الأول للعام 2023م، المركز، 2023م، ص 16.

ثانيًا: مراجع باللغة الأجنبية:

A. Books:

- 1- Fanny Aronsson, Internal and external forces of organizational change in project management: A case study on a collaborative project, Malardalen University, Sweden, P1, 2021, P 32.

B. Studies:

- 1- Ali Eldirani, The role of human resources in change management: An exploratory study in Lebanon, Faculty of Business Administration, Almaaref University, Beirut, Lebanon, 2019, P 10.
- 2- Yasser Ibrahim Ahmed, The Relationship between organizational Resilience and human resources practices in the hotel industry, Journal of association of Arab Universities for tourism and hospitality, Faculty of tourism and hotel management, Helwan University, Cairo, Egypt, 2021, P 157.
- 3- Muhammad Hamid, Impact of human resources management on organizational performance, Journal of accounting marketing, Department of Business administration, University of Sargodaha, Pakistan, 2017, P 5.
- 4- Mohamed Awad Alzyadat, The impact of human resource management on organizational performance in the greater Amman municipality, Research gate, Jordan, 2015, P 72.

C. Articles:

- 1- Sergio Esparcia, Forces that drive organizational change in an adaptive virtual organization, Departamento de Sistemas informatico Computacion, 2022, P 8.

الملاحق

الاستبيان.

البيانات الأساسية:

1- الجنس:

2- العمر:

- من 25 عام إلى 30 عام ().
- من 31 عام إلى 40 عام ().
- من 41 عام إلى 50 عام ().
- من 51 عام فيما فوق.

3- المستوى التعليمي:

- تعليم متوسط ().
- تعليم عالي ().
- دراسات عليا ().

4- عدد سنوات الخبرة:

- من سنتين إلى 5 سنوات ().
- من 6 سنوات إلى 10 سنوات ().
- من 10 سنوات فيما فوق ().

المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية:

التسلسل	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تمتلك المنظمة خطة استراتيجية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.					
2.	تقدم الإدارة دورات تدريبية للموظفين لزيادة كفاءتهم.					
3.	تقوم الإدارة بتحليل نقاط القوة والضعف لكل موظف.					
4.	تراعي المنظمة التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية والداخلية وتقوم بتدريب الموظفين عليها.					
5.	تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع استراتيجيات المؤسسة.					
6.	تقوم المنظمة بتعديل أو تغيير أهدافها واستراتيجياتها لضمان تنمية مستدامة للعاملين وتعزيز قدراتهم على مواكبة التغييرات.					

					7. تستعين المؤسسة بخبرات خارجية تساعد في إعداد استراتيجيتها لتنمية الموارد البشرية بها.
					8. يساهم الموظفون في تطوير استراتيجية المنظمة من خلال تقديم المقترحات.
					9. تراعي استراتيجية المؤسسة المهارات المعرفية والتكنولوجية للموظفين.
					10. تراعي الإدارة احتياجات العاملين التطويرية عند بناء الاستراتيجية.
					11. تقوم المنظمة بمراجعة وتقييم استراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر على نحو يساهم في تطويرها.

المحور الثاني: المرونة التنظيمية:

التسلسل	العبـارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تمتلك المنظمة أهداف مرتبة وواضحة طبقاً لمبدأ الأولوية.					
2.	يحصل العاملون داخل المنظمة على رواتب مرضية وتلبي احتياجاتهم الأساسية.					
3.	العاملون داخل المنظمة لديهم وعي واستعداد مستمر للتعامل مع التغيرات الطارئة التي قد تحدث في البيئة الخارجية.					
4.	تهيئ المنظمة لي المناخ الملائم للعمل دون أي صعوبات.					
5.	العاملون داخل المنظمة لديهم وعي بالأهداف التنظيمية ويستطيعون الموازنة بينها وبين الأدوار التي يقومون بها.					

					توزع المنظمة المهام الوظيفية على العاملين بما يتناسب مع مؤهلاتهم.	6.
					يتعاون العاملون داخل المنظمة في تبادل المعلومات فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة.	7.
					تتوافق قيم المنظمة مع قيم العاملين بها.	8.
					تتخذ الإدارة إجراءات وقرارات صائبة تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.	9.
					تحدد المنظمة الأدوار الخاصة بالعاملين بشكل واضح ومحدد.	10.
					تمتلك المنظمة نظام للمكافآت والترقيات وفقاً لجهود العاملين.	11.
					تحتل المنظمة مكانة متقدمة في سوق العمل بين المنظمات المنافسة لها.	12.