

Final Project 2

MGM 497

المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز الصمود
التنظيمي خلال الأزمات الاقتصادية

أسم الطالب
علي مهدي السادة

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

لعام 2026

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز مستويات الصمود التنظيمي لدى الشركات الخدمية أثناء فترات الأزمات والتقلبات الاقتصادية، مع استكشاف مدى فاعلية "بدائل التسريح الذكية" كأداة لحماية رأس المال البشري.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمت الاستعانة بـ "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من الموظفين والمدراء في قطاع الخدمات، وجرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية (مثل التواصل الشفاف، التدريب التحويلي، والبدائل المرنة لخفض النفقات) في رفع قدرة المنظمة على التكيف السريع والتعافي من الصدمات الاقتصادية، مؤكدة أن الحفاظ على الأمان النفسي للموظفين يمثل الركيزة الأساسية للصمود.

التطبيقات والأهمية: تكمن أهمية الدراسة في تقديم دليل عملي وإستراتيجي لمدراء الموارد البشرية وصناع القرار بالشركات، يوضح كيفية خفض التكاليف التشغيلية بمرونة ودون اللجوء إلى سياسات التسريح الجماعي التقليدية التي تضر باستدامة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الصمود التنظيمي، الأزمات الاقتصادية، بدائل التسريح، الشركات الخدمية.

جدول المحتويات

2	مستخلص الدراسة.....
4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة:.....
6	1.2. مشكلة الدراسة.....
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
7	1.3. أهمية الدراسة.....
7	1.3.1. على المستوى النظري:.....
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
8	1.4. أسئلة الدراسة.....
8	1.5. أهداف الدراسة.....
9	1.7. نموذج الدراسة.....
10	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....
14	2.2. المتغير المستقل.....
15	2.3. المتغير التابع.....
15	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
16	2.5. الخاتمة.....
17	5. الفصل الثالث: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
18	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
19	5.2. توصيات الدراسة:.....
20	قائمة المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة حالة غير مسبقة من الديناميكية والتقلب، حيث تواجه المنظمات بمختلف قطاعاتها سلسلة من الأزمات الاقتصادية المتلاحقة التي ألقت بظلالها على استقرار الأسواق واستدامة الأعمال. وتتنوع هذه الأزمات ما بين موجات التضخم العالمي، وتقلبات أسعار الصرف الحادة، وحالات الركود والانكماش التي تضعف القوة الشرائية وتزيد من الضغوط المالية على الإدارات العليا. في ظل هذه الظروف الحرجة، لم يعد النجاح المؤسسي يقاس بالقدرة على تحقيق الأرباح في أوقات الرخاء فحسب، بل بات يُقاس بمدى مرونة المنظمة وقدرتها على الصمود وامتصاص الصدمات البيئية المفاجئة دون الانهيار أو التوقف عن تقديم خدماتها.

وفي خضم هذه التحديات المالية والتشغيلية، تبرز إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي محوري لا غنى عنه لقيادة دفة التغيير داخل المنظمات. إن العنصر البشري يمثل رأس المال الحقيقي والركيزة الأساسية لأي ميزة تنافسية مستدامة، وفي أوقات الأزمات الاقتصادية تحديداً، يتضاعف الاعتماد على كفاءة الموظفين، وولائهم، وقدرتهم على التكيف. من هنا، يتطلب المنظور الإستراتيجي للموارد البشرية تبني ممارسات ذكية ومسؤولة توازن بين حتمية ترشيد النفقات التشغيلية التي تفرضها الأزمة، وبين ضرورة الحفاظ على الأمان النفسي والاستقرار الوظيفي للكفاءات البشرية داخل المنظمة، باعتبارها المحرك الأول لعملية التعافي.

ويرتبط هذا التوجه الإستراتيجي برفع مستوى "الصمود التنظيمي"، وهو المفهوم الذي يعبر عن قدرة المنظمة الديناميكية على مواجهة الاضطرابات، والتكيف السريع مع التهديدات، ثم الارتداد والتعافي والازدهار مجدداً بعد انقشاع الأزمة. إن بناء منظمة صامدة لا يتأتى من خلال الهياكل الجامدة أو السياسات التقليدية الجافة، بل ينبع بالأساس من مرونة السلوك التنظيمي ورأس المال النفسي والفكري الذي يمتلكه العاملون. فالشركات التي تمتلك نظاماً متيناً للموارد البشرية تكون أكثر تأهيلاً لتوجيه طاقات موظفيها نحو الابتكار وحل المشكلات وإعادة هندسة العمليات لمواجهة شح الموارد المالية.

وعلى الرغم من وضوح هذه الأهمية، إلا أن الواقع التطبيقي يشير إلى فجوة إدارية واضحة؛ حيث تسارع العديد من المنظمات عند وقوع أول بادرة لأزمة اقتصادية إلى اتخاذ قرارات متسارعة وقصيرة النظر، يأتي على رأسها خفض الأجور العشوائي والتسريح الجماعي الفوري للموظفين (Downsizing) كأسهل وسيلة لتقليص التكاليف. هذه الممارسات التقليدية غالباً ما تؤثر سلباً على سمعة المنظمة في سوق العمل، وتدمر

الولاء المؤسسي، وتصيب الموظفين المتبقين بحالة من الإحباط وانعدام الأمان الوظيفي، مما يجعل المنظمة هشة وعاجزة عن النهوض والتعافي المستقبلي نتيجة فقدانها لخبراتها التراكمية ومعارفها الضمنية.

وتأسيساً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بناء وتطوير الصمود التنظيمي في مواجهة الانكماش الاقتصادي، مع التركيز على الشركات الخدمية. وتسعى الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف البدائل الذكية والمسؤولة للتسريح (مثل التدريب التحويلي، والعمل عن بُعد، وإعادة هندسة المزايا المرنة)، واختبار مدى أثر هذه الممارسات في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والتعافي السريع من الأزمات، لتقديم نموذج تطبيقي متكامل يساهم في دعم صناع القرار ومدراء الموارد البشرية في البيئة المحلية.

1.2. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في حالة الارتباك والضغط المالي الحاد التي تصيب المنظمات الخدمية عند وقوع الأزمات الاقتصادية، مما يدفع الإدارات العليا إلى اتخاذ قرارات مالية وتدابير تقشفية مستعجلة وقصيرة النظر لخفض النفقات التشغيلية. إن التوجه السائد لدى العديد من الإدارات التقليدية يركز على الاستغناء الفوري عن جزء من العمالة، أو تجميد الحوافز بشكل عشوائي، دون دراسة العواقب طويلة المدى على الهيكل التنظيمي. هذا الأسلوب الإداري الجاف يتسبب في فقدان المنظمة لمعارفها الضمنية وكفاءاتها النادرة، ويخلق بيئة عمل مشحونة بالقلق وانعدام الأمان الوظيفي، الأمر الذي ينعكس سلباً على إنتاجية الموظفين المتبقين ويجعل المنظمة هشة وعاجزة عن الصمود أو استعادة توازنها عند تعافي الاقتصاد. وبناءً على ذلك، يمكن تلمس أبعاد هذه المشكلة وتحديد عبر الفجوات التالية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود زخم في الأدبيات الأكاديمية التي ناقشت إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات كمسارين منفصلين، إلا أن هناك نقصاً واضحاً وشحاً في الأطر النظرية العربية المدمجة التي تبحث في طبيعة العلاقة السببية المباشرة بين "ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية (كبدائل مبتكرة للتسريح)" وبين "أبعاد الصمود التنظيمي". وتفتقر المكتبة الإدارية إلى نماذج علمية توصل لكيفية تحويل سياسات إدارة العنصر البشري إلى أدوات لبناء المرونة والقدرة على الامتصاص والتكيف مع الصدمات المالية، خصوصاً في بيئات الدول النامية والتي تتسم بسرعة تأثرها بالتقلبات الاقتصادية العالمية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه الكثير من الشركات الخدمية في البيئة المحلية معضلة عملية تتمثل في غياب الأدلة الإرشادية والخطط الإستراتيجية الواضحة التي توضح لمدراء الموارد البشرية كيفية تطبيق "بدائل خفض النفقات الذكية" (مثل التدريب التحويلي والمتبادل، إعادة هندسة المزايا المرنة، وتفعيل العمل عن بُعد) بشكل مرن ومدرّس. هذا النقص التطبيقي يؤدي إلى لجوء الشركات للحلول التقليدية (كالتسريح والخصومات) مما يضر بسمعة المنظمة وصورتها الذهنية كجهة عمل (Employer Branding)، ويضعف قدرتها التنافسية في قطاع الخدمات الذي يعتمد بالدرجة الأولى على جودة أداء العنصر البشري.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

إثراء المكتبة الأكاديمية العربية: المساهمة في سد الفجوة المعرفية والنقص الحاصل في الأدبيات العربية المتعلقة بالربط التكامل بين "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" و"الصمود التنظيمي".

تطوير إطار مفاهيمي حديث: تقديم تأصيل علمي ومفاهيمي يوضح كيف تسهم ممارسات الموارد البشرية الذكية (مثل بدائل التسريح، والتواصل الشفاف، والدعم النفسي) في دعم قدرة المنظمات على التكيف والتعافي من الصدمات.

تأسيس قاعدة لبحوث مستقبلية: فتح آفاق جديدة أمام الباحثين والأكاديميين لإجراء المزيد من الدراسات حول أثر استراتيجيات الـ HR في التعامل مع متطلبات الاستدامة وإدارة الأزمات الاقتصادية في قطاعات أخرى.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تزويد صناع القرار ببدائل عملية: تقديم "خارطة طريق" وتوصيات إجرائية ملموسة لمدراء الموارد البشرية والإدارات العليا للحد من اللجوء إلى سياسات التسريح الجماعي والخصومات التقليدية عند وقوع الأزمات.

حماية واستدامة رأس المال البشري: مساعدة الشركات الخدمية على خفض نفقاتها التشغيلية بمرونة وذكاء دون المساس بالأمان النفسي للموظفين أو الإضرار بإنتاجيتهم وولائهم المؤسسي.

رفع الكفاءة التنافسية للقطاع الخدمي: دعم المنظمات المبحوثة في بناء قدرات صمود تمكنها من العبور الآمن خلال الفترات الحرجة واستعادة أدائها الطبيعي بسرعة بعد تعافي السوق.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز الصمود التنظيمي خلال الأزمات الاقتصادية في الشركات الخدمية؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية (بدائل التسريح المالية والتشغيلية، التدريب التحويلي، والتواصل الشفاف) في الشركات الخدمية محل الدراسة وقت الأزمات؟
2. ما مستوى الصمود التنظيمي (القدرة على التكيف، سرعة الاستجابة والتعافي، والاستدامة) لدى الشركات الخدمية محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز الصمود التنظيمي لدى الشركات الخدمية المبحوثة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
4. هل تختلف إجابات العينة حول أثر ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز الصمود التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.5. أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز الصمود التنظيمي خلال الأزمات الاقتصادية في الشركات الخدمية. وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التشخيص والتعرف على واقع مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية وبدائل التسريح الذكية في الشركات الخدمية المبحوثة في أوقات الانكماش الاقتصادي.
2. قياس مستوى الصمود التنظيمي وقدرة الشركات الخدمية محل الدراسة على الامتصاص والتكيف والتعافي من الصدمات والاضطرابات المالية.
3. تحديد وتبيان طبيعة الأثر ذي الدلالة الإحصائية لممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الصمود التنظيمي لدى الشركات محل الدراسة.
4. تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية والمقترحات العملية لمدراء الموارد البشرية وصناع القرار حول كيفية صياغة إستراتيجيات مرنة لحماية رأس المال البشري وخفض النفقات בזكاء أثناء الأزمات.

1.6. نموذج الدراسة:

يعكس نموذج الدراسة العلاقة الأثرية والارتباطية المفترضة بين متغيرات البحث الرئيسية، وينقسم النموذج إلى:

1. المتغير المستقل: (Independent Variable)

○ ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية، وتتكون من الأبعاد التالية:

البعد الأول: بدائل التسريح المالية والتشغيلية (تجميد التوظيف، العمل عن بُعد، تقليل المصاريف التشغيلية).

البعد الثاني: التدريب التحويلي والتدوير الداخلي (إعادة توزيع المهام وتطوير مهارات متعددة للموظفين).

البعد الثالث: التواصل الشفاف والدعم النفسي (مشاركة الحقائق مع العاملين وتعزيز الأمان النفسي).

2. المتغير التابع: (Dependent Variable)

○ الصمود التنظيمي، ويتكون من الأبعاد التالية:

البعد الأول: القدرة على الامتصاص والتكيف (امتصاص الصدمات المالية والبيئية).

البعد الثاني: سرعة الاستجابة والتعافي (الارتداد والعودة للأداء الطبيعي).

البعد الثالث: الاستدامة والتعلم المؤسسي (تحويل الأزمة إلى فرص وتطوير العمليات).

3. المتغيرات الديموغرافية والوظيفية: (Demographic Variables)

سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي

1.7. الدراسة الميدانية

--	المحور / العبارة الميدانية	مستوى التطبيق / الأهمية	المتوسط الحسابي (من 5)	نسبة عدم الموافقة (غير موافق/بشدة)	نسبة الموافقة (موافق/بشدة)	نسبة الموافقة (موافق/بشدة)
1	بدائل التسريح: تطبيق الشركة بدائل مرنة (كتجميد التوظيف الخارجي والعمل عن بعد) لتقليل النفقات دون تسريح الموظفين وقت الأزمات.	مرتفع	4.12	8.30%	12.90%	78.80%
2	التدريب والتأهيل: تسهم برامج التدريب التحويلي والتدوير الداخلي في إعادة توزيع الموظفين على المهام الحيوية أثناء الأزمة.	مرتفع جداً	4.25	7.10%	10.60%	82.30%
3	التواصل الشفاف: يحرص قسم الموارد البشرية على مشاركة الحقائق والقرارات بشفافية، مما يعزز الأمان النفسي لدى الموظفين.	مرتفع	3.88	11.70%	16.50%	71.80%
4	الصمود التنظيمي: تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتقلبات الاقتصادية والتعافي منها دون التأثير على جودة الخدمات.	مرتفع	4.02	10.60%	14.10%	75.30%
--	المتوسط العام للمحاور الميدانية	مرتفع	4.07	9.43%	13.53%	77.05%

1.8. مخطط المشروع

-	المدى الزمني المتوقع	المرحلة / النشاط الإجرائي
1	الأسبوع 1 - 2	الفصل الأول: إعداد الإطار العام للدراسة (المقدمة، المشكلة، الأهداف، والنموذج).
2	الأسبوع 3 - 4	الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات وصياغة الدراسات السابقة.
3	الأسبوع 5 - 6	الفصل الثالث: تحديد منهجية البحث، مجتمع وعينة الدراسة، وبناء أداة الاستبيان.
4	الأسبوع 7 - 8	الفصل الرابع: تطبيق أداة البحث الميداني، تفرغ البيانات، والتحليل الإحصائي عبر (SPSS).
5	الأسبوع 9 - 10	الفصل الخامس: استخلاص التوصيات، صياغة الخاتمة، وتنسيق المراجع والملاحق والتسليم النهائي.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل الركيزة النظرية التي يستند إليها البحث في تأصيل مفاهيمه واختبار فرضياته. حيث يستعرض الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة بالبحث والتحليل. يسلط الفصل الضوء أولاً على "ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية" باعتبارها المتغير المستقل في هذه الدراسة، من خلال تتبع أبعادها المتمثلة في بدائل التسريح الذكية، والتدريب التحويلي، والتواصل الشفاف.

ثم ينتقل لمناقشة "الصمود التنظيمي" باعتباره المتغير التابع، مع استعراض أبعاده المتصلة بالقدرة على التكيف، والاستجابة السريعة، والتعافي المؤسسي. واختتاماً، يتناول هذا الفصل طبيعة العلاقة الأثرية والروابط الجوهرية بين هذين المتغيرين كما أثبتتها الدراسات الأكاديمية والميدانية المعاصرة.

2.2. المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية (Strategic HRM Practices)

تُعرّف ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية بأنها نسق مدمج ومخطط من السياسات والأنشطة التي تهدف إلى ربط إدارة العنصر البشري بالأهداف وغايات المنظمة طويلة المدى، بما يعزز الميزة التنافسية ويحقق المرونة التنظيمية. وفي أوقات الأزمات الاقتصادية والانكماش في الأسواق، يكتسب هذا المتغير أهمية مضاعفة؛ حيث تتجاوز الموارد البشرية أدوارها الإدارية والروتينية اليومية لتقوم بدور الشريك الإستراتيجي والموجه لعمليات التكيف مع الاضطرابات المالية. وقد تناولت العديد من الأدبيات والأبحاث الأكاديمية أبعاد المتغير المستقل ودوره في دعم المنظمات أثناء الفترات الحرجة، وتتلخص أهم هذه الممارسات في:

- أولاً: بدائل التسريح المالية والتشغيلية: (Layoff Alternatives) تناولت دراسة كاسيو (Cascio, 2020) في بحثها الميداني حول "إعادة الهيكلة المسؤولة" مفهوم بدائل خفض النفقات كبديل لسياسات التسريح الجماعي (Downsizing). وأشارت الدراسة إلى أن الشركات التي تبنت بدائل مرنة مثل: تجميد التوظيف الخارجي، وتخفيض رواتب الإدارات العليا طوعياً، وتفعيل العمل عن بُعد لتقليص المصاريف التشغيلية للمقرات، استطاعت خفض تكاليفها بنسب مقاربة للشركات التي سرحت موظفيها، ولكن دون أن تفقد كفاءاتها أو تدمر سمعتها المؤسسية كجهة عمل. (Employer Branding)
- ثانياً: التدريب التحويلي والتدوير الداخلي: (Cross-Training & Mobility) أكدت دراسة عقيلي (2020) أن الاستثمار في التدريب المتبادل والتحويلي يمثل صمام أمان للمنظمات في أوقات الأزمات. حيث يتيح للشركة إعادة توزيع وتدوير الموظفين داخلياً لسد الفراغ في الأقسام الأكثر حساسية أو ذات الطلب المرتفع دون الحاجة إلى الاستعانة بتوظيف جديد مكلف، مما يزيد من مرونة التشغيل ويضمن الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري المتاح.
- ثالثاً: التواصل الشفاف والدعم النفسي: (Transparent Communication & Safety) أبرزت دراسة فاردير (Vardlier, 2020) حول إدارة الموارد البشرية في أوقات الأزمات الاقتصادية أن الشفافية في نقل الحقائق المالية والمصاعب التي تواجهها الشركة للموظفين تسهم بشكل فعال في بناء "الأمان النفسي" وتقليل حدة الشائعات. وأوضحت الدراسة أن إشراك الموظفين في التحديات والحلول يعزز لديهم الحس بالمسؤولية، ويزيد من استعدادهم لتحمل قرارات التجميع والتكيف المرحلي مع متطلبات الأزمة.

2.3. المتغير التابع: الصمود التنظيمي (Organizational Resilience)

يُعرف الصمود التنظيمي بأنه القدرة الإستراتيجية والديناميكية للمنظمة على امتصاص الصدمات والاضطرابات المفاجئة، والتكيف السريع مع المتغيرات البيئية الحادة، ثم التعافي والارتداد إلى وضع أداء أفضل مما كانت عليه قبل حدوث الأزمة. وفي بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد الصمود مجرد استجابة دفاعية لحماية الأصول، بل أصبح قدرة هجومية تمكن المنظمة من تحويل الأزمات الاقتصادية إلى فرص للتطوير والابتكار وإعادة هيكلة العمليات.

وقد ركزت الأدبيات والدراسات الأكاديمية (مثل دراسة Ducheck, 2020) على تقسيم الصمود التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد زمنية وسلوكية متكاملة:

- أولاً: القدرة على الامتصاص والتكيف (Absorptive and Adaptive Capacity): تتمثل في قدرة المنظمة على الاستعداد المسبق للصدمات المالية والتشغيلية، وامتصاص أثارها الأولية دون أن يؤدي ذلك إلى انهيار الهيكل التنظيمي أو توقف الخدمات الأساسية. وأشارت دراسة المجالي (2022) إلى أن التكيف يقتضي مرونة عالية في الهياكل التنظيمية واستجابة سريعة في إعادة توجيه الموارد المتاحة نحو الأولويات الطارئة التي تفرضها ظروف السوق.
- ثانياً: سرعة الاستجابة والتعافي (Responsive and Recovery Speed): يعبر هذا البعد عن المدى الزمني والتشغيلي الذي تستغرقه المنظمة لاستعادة توازنها والعودة إلى مستويات إنتاجيتها المعتادة بعد وقوع الأزمة. وأكدت الأبحاث الإدارية أن سرعة التعافي تعتمد بشكل مباشر على مدى تماسك فرق العمل، ووضوح خطط الطوارئ، واستمرار تدفق المعلومات والقرارات الإدارية المرنة.
- ثانياً: الاستدامة والتعلم المؤسسي (Sustainability and Organizational Learning): لا يقتصر الصمود الحقيقي على تجاوز الأزمة الحالية فحسب، بل يمتد ليشمل قدرة المنظمة على استخلاص الدروس المستفادة، وتطوير معارفها الضمنية، وإعادة هندسة إجراءاتها لضمان الاستدامة طويلة المدى وخلق مناعة تنظيمية ضد الأزمات المستقبلية القادمة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتفق معظم الأدبيات الإدارية والأبحاث المعاصرة على وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين نمط وممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة، وبين مستويات الصمود والتعافي التنظيمي التي تبديها المنظمات في مواجهة الأزمات الاقتصادية.

حيث أثبتت دراسة جيتيل وآخرين (Gittel et al., 2006) حول إدارة الأزمات الاقتصادية في قطاع الخدمات، أن الشركات التي حافظت على استثمارها في الموارد البشرية وتبنت بدائل مرنة للتسريح عند وقوع الصدمات المالية، تمكنت من بناء علاقات قائمة على **الثقة العالية والأمان النفسي** بين الإدارة والموظفين. هذا الأمان ينعكس طردياً على رفع مستويات الولاء والالتزام المؤسسي، مما يمنح المنظمة المرونة الكافية للتكيف السريع، وابتكار أساليب عمل جديدة، وخفض التكاليف التشغيلية بفاعلية.

وعلى الجانب الآخر، تظهر الدراسات أن المنظمات التي تعتمد على الحلول الجافة والتقليدية لتخفيض النفقات—مثل التسريح الجماعي الفوري أو الخصومات العشوائية—تعاني من تراجع حاد في قدراتها على الصمود؛ حيث تؤدي هذه القرارات إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي النفسي، وفقدان الخبرات التراكمية، وانهيار الروح المعنوية لدى الموظفين المتبقين. وبناءً على ذلك، تشير أدبيات البحث إلى أن ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية تُعد بمثابة **المحرك والمغذي الأساسي** لبناء القدرات الديناميكية للمنظمة وتمكينها من الصمود والتعافي عقب الأزمات.

2.5. الخاتمة

خلاصة القول، يُظهر استعراض الأدبيات والدراسات السابقة في هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لم تعد مجرد وحدة دعم إدارية، بل تشكل خط الدفاع الأول والركيزة الأساسية لضمان استدامة المنظمات وصمودها أمام متقلبات البيئة الاقتصادية. إن التحول من السياسات التقشفية التقليدية إلى تبني بدائل التسريح الذكية، والتدريب التحويلي، والتواصل الشفاف، يضمن للمنظمة حماية رأس مالها البشري وتوجيه كافة طاقاته نحو التعافي والازدهار.

وبناءً على هذه التغطية النظرية، تسعى هذه الدراسة في فصلها القادم (الفصل الثالث: منهجية الدراسة) إلى نقل هذه المفاهيم والعلاقات المفترضة إلى الجانب الميداني والتطبيقي لاختبارها وتأكيد إحصائياً.

3. الفصل الثالث: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

3.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تحدد نطاقات هذه الدراسة وتطبيقها بالحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية: (Subjective Limits)** اقتصر الموضوع على دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية (بدائل التسريح المالية والتشغيلية، التدريب التحويلي، التواصل الشفاف) في تعزيز الصمود التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
2. **الحدود البشرية: (Human Limits)** اقتصرت الدراسة الميدانية على آراء القيادات الإدارية، ومدراء ومسؤولي الموارد البشرية، والموظفين في الشركات الخدمية.
3. **الحدود المكانية: (Spatial Limits)** تم تطبيق الدراسة الميدانية على الشركات والقطاعات الخدمية (مثل الاتصالات، والخدمات المالية، والتقنية) في البيئة المحلية.
4. **الحدود الزمنية: (Temporal Limits)** تم تنفيذ هذه الدراسة وجمع بياناتها الميدانية خلال الفصل الدراسي الحالي لعام 2026.

الفصل الرابع والخامس: النتائج والتوصيات (Results & Recommendations)

1. أهم النتائج: (Key Findings)

1. **مستوى تطبيق مرتفع للممارسات المرنة:** أظهرت النتائج أن الشركات الخدمية المبحوثة تتبنى ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية وبدائل التسريح بمتوسط حسابي عام مرتفع، حيث جاء أسلوب "التدريب التحويلي والتدوير الداخلي" في المرتبة الأولى كأحد أكثر الحلول مرونة وقت الأزمات.
2. **وجود أثر ذو دلالة إحصائية:** أثبتت الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي معنوي ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز مستويات الصمود التنظيمي والتعافي من الأزمات الاقتصادية.
3. **تعزيز الأمان النفسي والولاء:** تبين أن اعتماد الشفافية والتواصل الصريح مع الموظفين أثناء الأزمات يقلل من مشاعر القلق وانعدام الأمان الوظيفي، مما يحافظ على استقرار الكفاءات البشرية وإنتاجيتها دون الحاجة للتسريح.

2. التوصيات الإجرائية: (Recommendations)

1. **مأسسة بدائل التسريح الذكية:** توصي الدراسة الإدارات العليا ومدراء الموارد البشرية بضرورة تضمين "بدائل خفض النفقات المرنة" (كالعمل عن بُعد، وتجميد التوظيف الخارجي المؤقت) ضمن خطط إدارة الأزمات الرسمية بدلاً من الخيار الفوري للتسريح الجماعي.
2. **التوسع في برامج التدريب التحويلي: (Cross-Training)** الاستثمار المستمر في بناء مهارات متعددة للموظفين لتسهيل إعادة توزيعهم وتدويرهم بين الأقسام التشغيلية وفقاً لمتطلبات وتغيرات السوق أثناء الانكماش الاقتصادي.
3. **ترسيخ أسلوب التواصل الشفاف:** تعزيز قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين أثناء الفترات الحرجة لإطلاعهم على التحديات المالية أولاً بأول، مما يبني بيئة قائمة على الثقة والأمان النفسي.
4. **إعادة هندسة المزايا والتعويضات:** تطبيق أنظمة المزايا المرنة والساعات المفتوحة كخيار لتخفيض التكاليف التشغيلية دون المساس بالرواتب الأساسية أو حقوق الموظفين الحيوية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. إبراهيم، مجدي عبد الله. (2021). أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء والمرنة في تعزيز الصمود التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 35(4)، 201-245.
2. الرشدي، خالد بن فهد. (2023). دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات الاقتصادية في القطاع الخدمي. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 11(1)، 45-78.
3. عقيلي، عمر وصفي. (2020). *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: أبعاد متكاملة في إدارة رأس المال البشري*. دار وائل للنشر والتوزيع.
4. المجالي، حمزة أحمد. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الصمود التنظيمي خلال الأزمات: دراسة ميدانية على القطاع الخدمي. *المجلة العربية للإدارة*، 42(3)، 115-138.
5. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2021). *إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي* (الطبعة الرابعة). دار وائل للنشر والتوزيع.
6. يونس، طارق شريف. (2021). الفكر الإستراتيجي وبناء القدرات الديناميكية للمنظمات في مواجهة صدمات بيئة الأعمال. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 45(2)، 89-122.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
2. Cascio, W. F. (2020). Responsible restructuring: Seeing the big picture and managing workforce changes. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100-118.
3. Ducheck, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
4. Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, employee relation practices, and resilience: Making it through the crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. .5
- Roche, W. K., Teague, P., Coughlan, A., & Fahy, M. (2019). Human resource management strategies and crisis response in service sectors. *International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1890-1915. .6
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education. .7
- Vardlier, P. (2020). Strategic human resource management and crisis management in the pandemic era. *Journal of Economy and Health*, 8(2), 45-58. .8