

عنوان البحث/

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

إعداد الطالب/

الجازي محمد القحطاني

الرقم الجامعي/

242001362

إشراف/

أ.د/ الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د/ فايز على جراد

العام الدراسي

2025



قائمة المحتويات

3	قائمة المحتويات
5	قائمة الجداول
7	فهرس الأشكال
9	المستخلص
10	الفصل الأول
11	المقدمة
12	مشكلة الدراسة
14	أهداف الدراسة:
14	أهمية الدراسة:
16	تساؤلات الدراسة:
17	فرضيات الدراسة:
18	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
21	الفصل الثاني
21	الدراسات السابقة
22	مقدمة
24	متغيرات الدراسة
26	الدراسات السابقة
35	المنطلقات النظرية للدراسة
36	الفصل الثالث
36	منهجية الدراسة
37	مقدمة:

38.....	المنهجية وطرق البحث.....
38.....	مجتمع البحث.....
40.....	محددات حجم العينة.....
41.....	خطوات جمع البيانات.....
43.....	حدود الدراسة.....
44.....	الفصل الرابع.....
44.....	نتائج الدراسة.....
45.....	مقدمة.....
47.....	نتائج الدراسة.....
93.....	التوصيات.....
95.....	المراجع.....
96.....	المراجع العربية.....
97.....	المراجع الأجنبية.....
100.....	الملاحق.....
101.....	الاستبانة.....
103.....	Abstract.....

قائمة الجداول

- جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات. 50
- جدول 2: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة. 50
- جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة. 52
- جدول 4: الوصف الاحصائي لدرجة العلمية للمشاركين في التجربة. 53
- جدول 5: الوصف الاحصائي لتوافر الشركة سياسات توظيف مرنة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة. 55
- جدول 6: الوصف الاحصائي للشركة إمكانية تعديل مهام الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل الجديدة. 56
- جدول 7: الوصف الاحصائي لتمتع الموظفين بالقدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة لمواكبة التغيرات التنظيمية. 58
- جدول 8: الوصف الاحصائي لتوافر الشركة فرص تدريب وتطوير لتعزيز مرونة الموظفين. 60
- جدول 9: الوصف الاحصائي لتشجيع الإدارة ثقافة العمل المرنة التي تتيح التكيف مع التغيرات السريعة. 62
- جدول 10: الوصف الاحصائي لاستجابة الشركة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في قطاع الاتصالات. 63
- جدول 11: الوصف الاحصائي للشركة القدرة على إعادة هيكلة فرق العمل بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة. 65
- جدول 12: الوصف الاحصائي لدعم الإدارة التغيير المستمر لضمان القدرة التنافسية في السوق. 67
- جدول 13: الوصف الاحصائي لاعتماد الشركة على بيانات وتحليلات دقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. 68
- جدول 14: الوصف الاحصائي لمساعدة مرونة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة. 70
- جدول 15: الوصف الاحصائي لمساهمة مرونة الموارد البشرية في تحسين استجابة الشركة للمتغيرات السوقية. 71
- جدول 16: الوصف الاحصائي لمساعدة سياسات التوظيف المرنة في تحقيق أهداف التكيف الاستراتيجي للشركة. 73
- جدول 17: الوصف الاحصائي لتأثير تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل إيجابي على قدرة الشركة على التكيف. 74
- جدول 18: الوصف الاحصائي لبيئة العمل المرنة للشركة تبني الابتكارات وتحقيق ميزة تنافسية. 76

- جدول 19: الوصف الاحصائي لمرونة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح التحولات الاستراتيجية داخل الشركة. 77
- جدول 20: الوصف الاحصائي لسياسات الموارد البشرية المرنة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. 79
- جدول 21: الوصف الاحصائي لمساعدة المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. 80
- جدول 22: الوصف الاحصائي لمساهمة مرونة الموارد البشرية في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة. 82
- جدول 23: تحليل الموثوقية والمصادقية لبيانات الدراسة. 83
- جدول 24: احصائيات الموثوقية 83
- جدول 25: اختبار كاي اسكوير لدور مرونة الموارد البشرية في اكساب مهارات جديدة للموظفين في شركات الاتصالات
السعودية..... 86
- جدول 26: اختبار كاي اسكوير لدور مرونة الموارد البشرية في التكيف مع المتغيرات في شركات الاتصالات السعودية..... 88
- جدول 27: اختبار كاي اسكوير لدور مرونة الموارد البشرية في زيادة تنافسية السوق لشركات الاتصالات السعودية..... 89
- جدول 28: تحليل التباين الاحادى لمتغيرات الدراسة..... 91
- جدول 29: ملخص عامل بايز 92

فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... 51
- رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة..... 52
- رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لدرجة العلمية للمشاركين في التجربة..... 54
- رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لتوافر الشركة سياسات توظيف مرنة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة..... 55
- رسم توضيحي 5: التمثيل البياني للشركة إمكانية تعديل مهام الموظفين وفقًا لمتطلبات العمل الجديدة..... 57
- رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لتمتع الموظفون بالقدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة لمواكبة التغيرات التنظيمية..... 58
- رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتوافر الشركة فرص تدريب وتطوير لتعزيز مرونة الموظفين..... 60
- رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتشجيع الإدارة ثقافة العمل المرنة التي تتيح التكيف مع التغيرات السريعة..... 62
- رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لاستجابة الشركة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في قطاع الاتصالات..... 64
- رسم توضيحي 10: التمثيل البياني للشركة القدرة على إعادة هيكلة فرق العمل بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة..... 66
- رسم توضيحي 11: الوصف الاحصائي لدعم الإدارة التغيير المستمر لضمان القدرة التنافسية في السوق..... 67
- رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لاعتماد الشركة على بيانات وتحليلات دقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة..... 69
- رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لمساعدة مرونة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة..... 70
- رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لمساهمة مرونة الموارد البشرية في تحسين استجابة الشركة للمتغيرات السوقية..... 72
- رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لمساعدة سياسات التوظيف المرنة في تحقيق أهداف التكيف الاستراتيجي للشركة..... 73
- رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لتأثير تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل إيجابي على قدرة الشركة على التكيف.... 75
- رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لبيئة العمل المرنة للشركة تبني الابتكارات وتحقيق ميزة تنافسية..... 76

- رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمرونة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح التحولات الاستراتيجية داخل الشركة.....78
- رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لسياسات الموارد البشرية المرنة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.....79
- رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لمساعدة المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.....81
- رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لمساهمة مرونة الموارد البشرية في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.....82
- رسم توضيحي 22: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.....84
- رسم توضيحي 23: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور مرونة الموارد البشرية في اكتساب مهارات جديدة للموظفين في شركات الاتصالات السعودية.....86
- رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور مرونة الموارد البشرية في التكيف مع المتغيرات في شركات الاتصالات السعودية.....88
- رسم توضيحي 25: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور مرونة الموارد البشرية في زيادة تنافسية السوق لشركات الاتصالات السعودية.....90

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية. تم استخدام المنهجية الكمية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية متنوعة، حيث تم اختيار عينة مكونة من 163 موظفًا. أظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية تساهم في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، رغم أن بعض المتغيرات مثل سياسات التوظيف لم تظهر تأثيرًا قويًا على مرونة التكيف. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز برامج التدريب المستمر، تحسين سياسات التوظيف، وتعزيز ثقافة التغيير التنظيمي داخل الشركات.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، التكيف الاستراتيجي، شركات الاتصالات، المنهجية الكمية، التدريب والتطوير، سياسات التوظيف، التغيرات السوقية.

الفصل الأول

المقدمة

يُعدّ مفهوم مرونة الموارد البشرية عنصراً حيوياً في قدرة المنظمات على التكيف الاستراتيجي، خاصة في البيئات الديناميكية حيث تتطلب المنافسة وسرعة التغيير من المنظمات أن تكون جاهزة للتفاعل الفوري، وتمثل المرونة في الموارد البشرية بُعداً هاماً في استجابة المنظمات للتغيرات البيئية والمفاجآت في الأسواق. حيث تتضمن أبعاداً رئيسية تشمل مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسة، وتعمل هذه الأبعاد معاً لتشكيل إطاراً داعماً لقدرة المنظمة على تحقيق الابتكار وتسهيل التكيف السريع مع الاحتياجات التنظيمية والتحديات الخارجية. (Do et al., 2016)

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

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

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

و تؤكد الأدبيات على أهمية المواءمة الاستراتيجية لممارسات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية من أجل تعزيز الابتكار. ففي ظل الظروف البيئية المتغيرة، المنظمات التي تدمج مرونة الموارد البشرية ضمن استراتيجياتها العامة هي الأكثر

قدرةً على الاستجابة بفاعلية للتغيرات الخارجية والمفاجآت السوقية. وتُظهر الأبحاث أن المرونة الاستراتيجية ترتبط بشكل وثيق مع الابتكار التنظيمي، لا سيما في مجال تطوير المنتجات الجديدة. (Ghorban-Bakhsh & Gholipour-Kanani, 2018)

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

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

مشكلة الدراسة

تعد مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي من المفاهيم الأساسية التي تزايد أهميتها في ظل التغيرات السريعة والتعقيد المتزايد في بيئات العمل المعاصرة. حيث أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي تتمتع بمرونة في إدارة مواردها البشرية قادرة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية والتكنولوجية. (Do et al., 2016) تُعتبر المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف استراتيجياً من المقومات الرئيسة لبقاء المؤسسات، خاصة في القطاعات التي تتسم بتقلبات مستمرة، مثل قطاع الاتصالات، الذي يتطلب سرعة ومرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات. (Minz et al., 2024) لذا، تتجلى أهمية دراسة دور مرونة الموارد البشرية في دعم التكيف الاستراتيجي، إلا أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات صناعية أو تعليمية ولم تتناول قطاع الاتصالات، رغم طبيعته الديناميكية والحرّة.

تعتمد العديد من الدراسات السابقة على استكشاف العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في مختلف القطاعات، وتوضح أن المرونة الاستراتيجية تساهم في تعزيز إدارة المعرفة والابتكار، مثلما بيّنت دراسة (Ghorban-Bakhsh

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

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

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

أهداف الدراسة:

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

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية منها :

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

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

أهمية الدراسة:

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

الأهمية العلمية

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

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

الأهمية العملية

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

من بين الجوانب العملية التي قد تُسلط هذه الدراسة الضوء عليها هو كيفية توظيف الأبعاد المختلفة لمرونة الموارد البشرية، مثل المرونة الوظيفية وتنوع المهارات ومرونة السلوك، لتمكين الشركات من الاستجابة بسرعة وكفاءة للتغيرات الطارئة. فعلى سبيل المثال، يمكن للشركات استخدام نتائج الدراسة لتصميم برامج تدريبية وتطويرية تركز على تنمية مهارات متعددة لدى الموظفين، مما يساهم في تعزيز مرونة الفريق ويسمح بإعادة توزيع الموارد البشرية حسب الحاجة. هذا الأمر ليس فقط يزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، بل يُساهم أيضاً في تحسين معنويات الموظفين من خلال تمكينهم من اكتساب مهارات جديدة ترفع من قيمتهم المهنية.

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

تساؤلات الدراسة:

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

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

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

- إلى أي مدى تدعم مرونة الموارد البشرية التفاعل مع البيئة الديناميكية وتؤثر على قابلية التغيير الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية ؟

- ما هو تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي الشامل للمنظمة في شركات الاتصالات السعودية ؟

فرضيات الدراسة:

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

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

الفرضيات الفرعية:

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

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

في هذه الدراسة، تم استخدام عدة نظريات علمية لدراسة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية. الهدف من هذه النظريات هو فهم كيف يمكن أن تؤثر مرونة الموارد البشرية على قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، وتطبيق استراتيجيات فعّالة في ظل هذه التغيرات. تتعدد النظريات التي تم الاستناد إليها وتكمل بعضها البعض لتقديم رؤية شاملة حول موضوع الدراسة.

- نظرية مرونة الموارد البشرية (HR Flexibility Theory)

تستند هذه النظرية إلى فكرة أن مرونة الموارد البشرية هي أحد العوامل الأساسية التي تساعد الشركات على التكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة العمل. وفقًا لهذه النظرية، الشركات التي تمتلك موارد بشرية مرنة يمكنها استجابة بسرعة أكبر للمتغيرات السوقية والاقتصادية والتكنولوجية. التركيز في هذه النظرية يكون على كيفية تصميم سياسات مرنة في التوظيف والتدريب والتطوير، مما يسمح للمؤسسة بأن تتأقلم مع التغيرات الخارجية والداخلية بشكل أكثر كفاءة وفعالية. في سياق هذه الدراسة، تُعتبر مرونة الموارد البشرية من العوامل المحورية في نجاح التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات (Karman, 2019).

- نظرية التكيف الاستراتيجي (Strategic Adaptation Theory)

تُعتبر نظرية التكيف الاستراتيجي من أهم النظريات لفهم كيفية تعديل الاستراتيجيات لمواجهة التغيرات السريعة التي قد تحدث في البيئة التنظيمية. تركز هذه النظرية على أن التكيف الاستراتيجي يتطلب أن تكون هناك استعدادات استراتيجية مرنة داخل المنظمة، بما في ذلك تحديث استراتيجيات العمل وتعديل السياسات بشكل يتماشى مع المتغيرات. في ضوء هذه النظرية، تُعتبر مرونة الموارد البشرية أداة حاسمة في التكيف الاستراتيجي، حيث يجب أن يكون الموظفون قادرين على اكتساب المهارات الجديدة والتكيف مع المهام المستجدة لكي تظل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Lyng, 2021).

- نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory)

تستند هذه النظرية إلى أن التغيير هو عملية مستمرة تحدث في جميع المنظمات وأنه ضروري لنجاح أي مؤسسة في بيئة متغيرة. وفقاً لهذه النظرية، تؤثر التغييرات في الهيكل التنظيمي أو السياسات أو العمليات في استراتيجيات التكيف التي يعتمد عليها الموظفون والإدارة. في سياق مرونة الموارد البشرية، يساهم التغيير التنظيمي في تحديث المهارات والقدرات الفردية والجماعية، مما يساعد الشركات في التكيف مع التحديات التكنولوجية والسوقية. هذه النظرية تدعم الفكرة القائلة بأن نجاح التكيف الاستراتيجي يعتمد على قدرة المنظمة على إجراء التغييرات اللازمة في هيكلها ومواردها البشرية (Bicer، 2020).

- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعتبر نظرية رأس المال البشري أساسية لفهم كيف يمكن أن يساهم الاستثمار في تطوير المهارات والمعرفة للموارد البشرية في نجاح التكيف الاستراتيجي. تعتمد هذه النظرية على أن الشركات التي تستثمر في تدريب وتطوير موظفيها تستطيع تعزيز مهاراتهم ومعارفهم، وبالتالي تحسين أدائهم. ووفقاً لهذه النظرية، يُعتبر تعزيز مرونة الموارد البشرية جزءاً من رأس المال البشري الذي يساعد الشركات على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية. لذا، فإن التدريب المستمر وتطوير المهارات يُعتبران من العناصر الأساسية التي تدعم استجابة الشركات السريعة للمتغيرات (Gillies، 2015).

- نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory)

تُركز هذه النظرية على كيفية استخدام الشركات لميزتها التنافسية للحفاظ على تفوقها في السوق. في سياق مرونة الموارد البشرية، يشير هذا إلى أن الشركات التي تمتلك قدرة على التأقلم مع التغيرات بشكل أسرع وأكثر فعالية، سواء من خلال تبني مهارات جديدة أو تعديل استراتيجياتها، هي الشركات التي ستكون أكثر قدرة على الحفاظ على ميزة تنافسية. بمعنى آخر، الشركات التي تتمتع بمرونة في مواردها البشرية تتمكن من التعامل مع الابتكارات التكنولوجية المتسارعة أو المتغيرات السوقية بسرعة أكبر، مما يعزز قدرتها على التفوق على منافسيها (Cegliński، 2017).

- نظرية النظم (Systems Theory)

تُستخدم نظرية النظم لفهم التفاعلات المعقدة بين مختلف عناصر المنظمة، وكيف تؤثر هذه التفاعلات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. في هذه الدراسة، تم استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تأثير مرونة الموارد البشرية على قدرة الشركات في التكيف الاستراتيجي. وفقًا لهذه النظرية، تُعتبر الموارد البشرية جزءًا من نظام أوسع يتضمن الاستراتيجيات التنظيمية، التغيرات في بيئة العمل، والابتكارات التكنولوجية. هذه التفاعلات تؤثر في قدرة الشركات على التكيف والابتكار بشكل مستمر

(Harney، 2019).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يعد الفصل الثاني من هذا البحث خطوة حاسمة في توضيح الأسس النظرية التي تعتمد عليها الدراسة، حيث يتناول هذا الفصل شرحًا وافيًا للمتغيرات التي تمثل جوهر البحث، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الإطار النظري الذي يستند إليه البحث لفهم العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية. من خلال هذا الفصل، سيتم توضيح كيفية تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، كما سيتم تقديم إطار نظري شامل يعكس النظريات والمفاهيم العلمية التي تدعم الدراسة وتوجهاتها.

يهدف الفصل الثاني إلى بناء الفهم العميق للقضايا التي يركز عليها البحث. إذ إن تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة من الأمور الأساسية التي تساهم في فهم كيفية تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي، وكيف أن هذه المتغيرات تؤثر في استراتيجيات العمل داخل شركات الاتصالات. وعليه، فإن فهم العلاقة بين هذه المتغيرات يعتبر أساسيًا لتوضيح الأثر الذي تحدثه مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك، يتناول هذا الفصل أيضًا الإطار النظري الذي يوفر قاعدة معرفية راسخة للدراسة. من خلال ذلك، سيتم استعراض النظريات والمفاهيم العلمية التي تساهم في تفسير وتوضيح كيفية ارتباط مرونة الموارد البشرية بالتكيف الاستراتيجي في السياق السعودي، وذلك من خلال التعمق في المفاهيم النظرية التي تنطوي على كيفية استجابة الشركات للتحديات التي تواجهها في بيئات العمل المتغيرة.

كما سيتناول الفصل الثاني أيضًا عرض وتحليل الدراسات السابقة التي تطرقت إلى نفس الموضوع أو موضوعات مشابهة، حيث ستوفر هذه الدراسات خلفية قوية لدعم المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة. من خلال دراسة نتائج هذه الدراسات، سيتم توفير سياق نظري للبحث ويساهم في المقارنة بين ما توصلت إليه هذه الدراسات وما ستسفر عنه نتائج البحث الحالي.

أهمية هذا الفصل تكمن في أنه يضع الأسس التي يقوم عليها البحث ويعزز من مصداقيته العلمية، إذ يساعد في بناء فرضيات منطقية ومبنية على أسس علمية صحيحة. كما أن هذا الفصل يعزز الفهم الشامل للموضوع ويسهم في فهم أفضل للأدوات التي سيتم استخدامها في إجراء الدراسة وتحليل البيانات، ما يمكن من تحديد الأبعاد المختلفة للبحث بشكل أكثر دقة. إن

وضوح المتغيرات والعلاقات بينها من خلال هذا الفصل يسهم بشكل كبير في تطوير تحليل علمي موثوق ودقيق لنتائج البحث في الفصل الثالث، مما يضمن نتائج دقيقة ومبنية على أسس علمية صلبة.

متغيرات الدراسة

- المتغير التابع: مرونة الموارد البشرية

مرونة الموارد البشرية هي القدرة على تعديل وتكييف السياسات والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية لتلبية احتياجات ومتطلبات البيئة التنافسية والسوقية المتغيرة. يشمل ذلك قدرة الشركة على تطوير وتعديل مهام الموظفين، إعادة هيكلة فرق العمل، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. تمثل مرونة الموارد البشرية عنصرًا حيويًا في قدرة الشركات على التكيف السريع مع التحديات والفرص الجديدة التي تظهر في السوق، مما يعزز قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة والتكيف مع متطلبات العمل المتجددة.

تعتبر مرونة الموارد البشرية من العوامل الأساسية في تعزيز القدرة التنافسية للشركة، حيث يتمكن الموظفون من التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل ويكتسبون مهارات جديدة تمكنهم من تقديم أداء متميز في مواجهة التحديات الجديدة. بذلك، تشكل مرونة الموارد البشرية أداة أساسية لتحقيق التكيف الاستراتيجي، وهو ما يجعلها المتغير التابع في هذه الدراسة. فكلما زادت مرونة الموارد البشرية، زادت قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات المحيطة وتقديم استجابات استراتيجية فعالة (Do، 2016).

- المتغيرات المستقلة:

1. اكتساب مهارات جديدة

اكتساب المهارات الجديدة هو من أهم المتغيرات المستقلة التي تسهم في تعزيز مرونة الموارد البشرية. تتطلب بيئات العمل الحديثة، خصوصًا في شركات الاتصالات، أن يكون الموظفون قادرين على تعلم مهارات جديدة بسرعة لتلبية احتياجات العمل المتغيرة. يشمل اكتساب المهارات الجديدة تدريب الموظفين على تقنيات وعمليات جديدة، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، مما يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات في متطلبات الوظائف وأداء الأعمال. وبالتالي، يعد اكتساب المهارات الجديدة بمثابة عنصر محوري يدعم مرونة الموارد البشرية ويساعد الشركات على تعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات السريعة في السوق (Poláková، 2023).

2. التكيف مع التغيرات

التكيف مع التغيرات هو عملية أخرى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمرونة الموارد البشرية. في بيئة الأعمال الديناميكية مثل قطاع الاتصالات، تواجه الشركات تحديات مستمرة من حيث التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، والبيئية. يتطلب التكيف مع هذه التغيرات قدرة الموظفين على فهم هذه التحديات والتكيف معها بسرعة وفعالية. التكيف مع التغيرات يشمل تعديل استراتيجيات العمل، تنظيم العمليات الداخلية، وتغيير أساليب الإنتاج والخدمات بما يتناسب مع التحولات السوقية. يعتبر التكيف مع التغيرات من العوامل التي تسهم بشكل مباشر في تحسين مرونة الموارد البشرية، حيث تساهم هذه القدرة في الحفاظ على استمرارية الأعمال وتحقيق الاستجابة الاستراتيجية للمتغيرات (Megdad، 2024).

3. التنافسية في السوق

التنافسية في السوق هي مقياس آخر يرتبط ارتباطاً مباشراً بمرونة الموارد البشرية. في ظل تزايد المنافسة في قطاع الاتصالات، يعد من الضروري للشركات أن تكون قادرة على تحسين استراتيجياتها بسرعة والاستجابة للتحديات التنافسية المتزايدة. تتطلب التنافسية في السوق وجود كفاءات بشرية مرنة وقادرة على العمل بكفاءة عالية في بيئات العمل المتغيرة. وبالتالي، يعد دعم مرونة الموارد البشرية أحد العوامل التي يمكن أن تعزز من قدرة الشركات على الحفاظ على ميزة تنافسية في السوق (Alfawaire، 2021).

العلاقة بين المتغيرات:

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمتغيرات المستقلة الأخرى (اكتساب مهارات جديدة، التكيف مع التغيرات، والتنافسية في السوق) هي علاقة تكاملية ومتراصة. تساهم كل من هذه المتغيرات المستقلة في تعزيز مرونة الموارد البشرية بشكل متسلسل:

- اكتساب المهارات الجديدة يساهم في تجهيز الموظفين بالمعرفة والقدرة على التعامل مع التغيرات التكنولوجية والعملية، وهو ما يعزز من مرونتهم في مواجهة التحديات.

- التكيف مع التغيرات هو القدرة التي تُمكن الموظفين من تعديل استراتيجياتهم ومهاراتهم استجابة للمتغيرات في بيئة العمل، وبالتالي يساهم في تعزيز مرونة الموارد البشرية عن طريق تعديل المهام والعمليات بما يتناسب مع التحولات السريعة.
- التنافسية في السوق تدفع الشركات إلى الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها وتكييف استراتيجياتها للتعامل مع تحديات المنافسة، مما يضمن أن الموظفين قادرون على التكيف بسرعة مع التغيرات ويدعم ذلك المرونة التنظيمية (Bohr، 2020).

الدراسات السابقة

- دراسة (Do et al., 2016)

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

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

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

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

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

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

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

- دراسة. (Minz et al., 2024)

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

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

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

- دراسة. (Aktham&etal. 2020)

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

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

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

- دراسة. (Taha, Yassin, et al 2023)

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

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

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

- دراسة. (Agnieszka, 2019)

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

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

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

- دراسة (العراكة، والزعي، 2021).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي وتحليل الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية. وتم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي). كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك). وقد شمل مجتمع الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ عددها (3) مصارف وهي بنك صفوة الإسلامي، البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي. أما عينة الدراسة، تم اختيار جميع العاملين بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة) والبالغ عددهم (146) مستجيباً من كافة المستويات. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر لمرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك على التكيف الاستراتيجي بكافة

أبعاده تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدأوب الاستراتيجي. كما أشارت إلى وجود دور معدل لليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية المختارة. في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن. كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية.

- دراسة (حسن والذبحاوي، 2023).

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين الذكاء، التنافسي من خلال أبعاده الفرعية، وتمكين، الموارد البشرية، على مستوى عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي، انطلاقاً من مشكلة رئيسة، شخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقة، والأثر بين المتغيرات ميدانياً، ولتجذير الأسس المعرفية، اعتمد البحث أنموذج (Strauss& Dutoit, 2010)، لقياس الذكاء، التنافسي الذي يتكون من أربعة أبعاد: (التخطيط، التجميع، التحليل، الاتصال) وأنموذج (Blanchard et al, 1999)، لقياس تمكين، الموارد، البشرية، الذي تضمن أربعة أبعاد رئيسة (الحرية والاستقلالية، مشاركة المعلومات، فرق العمل، القوة التنظيمية). (وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات، ومعلومات البحث فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية التي تمت استناداً إلى فقرات الاستبانة مع أفراد العينة، الذين تمثلوا بمجموعة من القادة، والتابعين في مستشفى الحياة الأهلي عينة البحث بلغ عددهم (165) فرداً توزعوا على أقسام وشعب المنظمة، المبحوثة (الشعبة الإدارية، الحسابات، المختبرات الطبية، الممرضين، الصيادلة، الأطباء) بالإضافة إلى مجلس الإدارة. ولغرض التحليل والمعالجة الإحصائية، اعتمد البحث على اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث، ومجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، وتم استخدام اختبارات بنائية أساسية، لصدق المقاييس المعتمدة كاختبار أساليب الاتساق الداخلي، والتي تتضمن (الموثوقية المركبة، الفا كرونباخ، اختبار متوسط التباين المستخرج، التحليل العاملي التوكيدي)، وتم قياس علاقة التأثير لتقدير معامل التأثير، ومعامل التحديد، وقد استخدمت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.22. Smart Pls) وقد تم التوصل من خلال البحث إلى استنتاجات عديدة كان من أهمها اهتمام العاملين في مستشفى الحياة الأهلي عينة البحث بالذكاء، التنافسي الذي يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً التي تعبر عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال، والتخطيط، الاستراتيجي وأبحاث، السوق ويعمل على إيصال المعلومات المهمة للإدارة، العليا عن ما ينوي المنافسين فعله ويمكنها من اتخاذ القرارات، الاستراتيجية الخاصة بفهم البيئة الخارجية، ويسهم في تطوير المعرفة، التنظيمية بالسوق ويحسن من جودة خدماتها،

ومنتجاتها ويضمن تحسين الأداء وبالتالي يحقق الميزة، التنافسية وذلك بالاعتماد على تمكين، الموارد، البشرية، الذي يكسب العاملين المرونة والتكيف، والاستجابة الفعالة في التعامل مع بيئة العمل الداخلية من جانب، ومع الزبائن من جانب آخر دون الرجوع إلى الإدارة كون منهج، التمكين، للمورد، البشري يساعد في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن ويجعل تركيز الإدارة، العليا منصبا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد، وعدم انشغالها بالأمر الروتينية.

- دراسة (الفياض والدوري، 2021).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لعينة من البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة على جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) بنك. أما عينة الدراسة فقد اقتصر على (٥) بنوك تم اختيارها بطريقة العينة القصدية وفقا لمعيار العدد الإجمالي للعاملين فيها وهي الذي يتجاوز (١٢٠٠) موظفا. وقد تكونت وحدة المعاينة من (١٣٩) فردا من العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها نموذج المعادلة الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها يؤثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (الإدراك الاستراتيجي، البصيرة الاستراتيجية، التنقيب الاستراتيجي) في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة وفردية (تنبؤ التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) للبنوك التجارية الأردنية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: ١. زيادة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بالاستشراف الاستراتيجي باعتباره واحدا من المداخل الاستراتيجية لإدارة المنظمات وذلك عن طريق الاستعانة ببيوت الخبرة والمنظمات الاستشارية المتخصصة بصناعة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي. ٢. تبني مداخل عملية تطبيقية للتداؤب الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية بهدف تحقيق التآزر والتعاون بين كافة إدارات وأقسام البنوك التجارية محل الدراسة بما يؤدي إلى مجابهة المخاطر والتهديدات.

- دراسة (الحوامة والرابعة، 2019).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء المنظمي بأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والتطابق والمواءمة) مجتمعة تارة ومنفصلة تارة في التكيف الاستراتيجي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وموظفي مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب، وبلغ عدد أفراد العينة (280) فردا. وتم جمع البيانات باستخدام

استبانة وزعت على أفراد العينة، وبلغ العدد النهائي للاستبانة المستخدمة في التحليل الإحصائي (227) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء المنظمي بأبعاده مجتمعة في التكيف الاستراتيجي، ووجود أثر فردي لكل من متغيري نشر المعرفة والرغبة في التغيير في التكيف الاستراتيجي. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة أن تحافظ المصانع على مستوى الذكاء التنظيمي فيها من أجل المحافظة على مقدرتها على التكيف الاستراتيجي.

- دراسة (بن سيروود. 2022).

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

- دراسة (صفوت والنعيبي، 2017).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (6) شركات. أما وحدة المعاينة، فقد تكونت من كافة المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددهم (201). وقد لجأت الباحثة إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية بهدف تحقيق أهداف دراستها. وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتدأب الاستراتيجي) تؤثر في تحقيق الأداء الاستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. وأن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتدأب الاستراتيجي) تؤثر في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. كما أن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي والتفاعل مع البيئة) تؤثر في الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. وأخيراً، فإن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتدأب الاستراتيجي) تؤثر في التعلم الاستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. وفي ضوء النتائج، أوصت

الدراسة بتعزيز الاهتمام بعوامل التكيف الاستراتيجي من خلال الاهتمام بقرارات التنوع في المنتجات والتوسع في الأسواق من قبل الشركات محل الدراسة، وتشجيع روح التعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بمقترحات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل.

- دراسة (رحال، والكساسبة، 2021).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، والتعرف إلى الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، وتم اعتماد أبعاد المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة)، وتمثلت أبعاد المتغير التابع النجاح المنظمي في (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدت المنهج الكمي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر، وعددها (١٣)، وتم أخذ عينة الدراسة وحجمها (٨) من هذه الجامعات بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتكونت وحدة المعاينة من مدراء الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية وعددهم (٢٧٠) وتمت دراستهم بطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (٢٥٨) استبانة، وبعد الفحص تم استبعاد (١٤) استبانة، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (٢٤٤) استبانة؛ ونسبة بلغت (٩٠.٤%) من الاستبانات الموزعة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة للجامعات الخاصة الأردنية، أما المرونة الوظيفية فلا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية كمُغيّر معدل في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية ومحاولة السعي لتحقيق ولاء العاملين ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الاستجابة لها، بالإضافة إلى أهمية

الاستمرار بالتعرف إلى بُعد النتائج الرئيسة من خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.

المنطلقات النظرية للدراسة

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

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

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

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

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يعد الفصل الثالث من هذا البحث محورًا رئيسيًا في تحديد الكيفية التي تم من خلالها إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها. يمثل هذا الفصل أداة علمية مهمة لفهم المنهجية المتبعة والطرق التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها من أجل الإجابة على الأسئلة البحثية. من خلال هذا الفصل، سيتم توضيح كيفية اختيار المجتمع المستهدف وتحديد حجم العينة المناسبة، بالإضافة إلى شرح شامل للطرق والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات من المشاركين في الدراسة.

كما يتضمن الفصل الثالث تحديد الخطوات التفصيلية التي تم اتخاذها في عملية جمع البيانات، حيث سيتم شرح الأساليب التي ساعدت في ضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة، كما سيتم تسليط الضوء على كيفية معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المتاحة. إن هذه الخطوات تساهم في تقديم رؤية شاملة حول كيفية تنفيذ البحث من البداية إلى النهاية، بما في ذلك كيفية اختيار الأدوات البحثية الأكثر ملائمة للسياق السعودي في قطاع الاتصالات.

أحد الجوانب الهامة التي سيتم توضيحها في هذا الفصل هي حدود الدراسة، وهي النقاط التي تحدد نطاق البحث وتركز على جوانب معينة من المشكلة البحثية. تساعد هذه الحدود في تحديد مدى تطبيق نتائج الدراسة على نطاق أوسع، وتسليط الضوء على أي قيود قد تكون مرتبطة بالإطار الزمني أو المكان أو العينة. من خلال تحديد حدود الدراسة بدقة، يمكن ضمان أن النتائج التي سيتم التوصل إليها تكون ملائمة للظروف الحالية التي يمر بها قطاع الاتصالات في السعودية.

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يحدد الأسس والمنهجية التي يستند إليها البحث بأكمله، ويضمن الشفافية في عملية البحث العلمي. كما أنه يساهم في تأكيد مصداقية الدراسة من خلال شرح واضح للطرق المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، مما يتيح للمستفيدين من البحث فهم كيفية التوصل إلى النتائج الميدانية. من خلال هذا الفصل، يتم بناء الثقة في البحث، حيث توفر المنهجية السليمة والأدوات المناسبة إطارًا واضحًا يساعد على تحقيق النتائج المرجوة من الدراسة.

من خلال هذا الفصل، يصبح لدى القارئ فكرة واضحة عن كيفية تنفيذ البحث وأسباب اختيار هذه المنهجية الخاصة، كما يتيح فرصة لمراجعة أي قيود قد تؤثر في تطبيق نتائج البحث. بذلك، يساهم الفصل الثالث في تقديم منهج علمي متين يعزز مصداقية الدراسة ويساهم في تحقيق هدف البحث الرئيسي: دراسة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية.

المنهجية وطرق البحث

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

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

مجتمع البحث

تتمثل أهمية تحديد مجتمع البحث في أي دراسة علمية في أنه يشكل الأساس الذي ستم عليه جميع العمليات البحثية، ويحدد في النهاية نطاق النتائج المترتبة على الدراسة. في هذه الدراسة، يركز المجتمع البحثي على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وهي شركات تمثل قطاعاً حيويًا ومؤثرًا في الاقتصاد الوطني، حيث تواكب هذا القطاع العديد من التحولات السريعة سواء في الجوانب التكنولوجية أو الاقتصادية أو التنظيمية. لذلك، كان من الضروري اختيار هذا القطاع، خاصة مع التغيرات المستمرة في متطلبات السوق والتطورات التكنولوجية التي تفرضها الثورة الرقمية.

يشمل المجتمع البحثي في هذه الدراسة موظفي شركات الاتصالات السعودية بمختلف مستوياتهم الوظيفية والتخصصات التي يعملون فيها. وذلك لأن مرونة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على المستوى الإداري أو القيادي، بل تشمل جميع الأفراد داخل المنظمة، من المديرين التنفيذيين إلى الموظفين في الأقسام المختلفة. فالمرونة التي يتمتع بها الموظفون على جميع المستويات تؤثر في قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات المختلفة، سواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، أو اجتماعية.

- الخصائص الديموغرافية لمجتمع البحث

من الأهمية بمكان أن يتضمن مجتمع البحث مختلف الفئات التي تعمل في شركات الاتصالات السعودية بهدف الحصول على رؤية شاملة حول أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي. تختلف هذه الفئات بحسب الوظائف والمناصب التي يشغلها الموظفون في الشركات، بالإضافة إلى اختلافات في الأعمار، والخلفيات التعليمية، الخبرات السابقة، والتخصصات المهنية.

في هذه الدراسة، تم التركيز على موظفي الشركات في مختلف المناطق في المملكة العربية السعودية، وهو ما يتيح التنوع والتمثيل الكافي لأكبر عدد من العاملين في هذا القطاع. إن التنوع في هذا المجتمع يعد من العوامل المهمة لأن القدرة على التكيف مع المتغيرات في القطاع قد تكون مرتبطة بقدرة الأفراد من خلفيات مختلفة على الاستجابة للتحديات والاستفادة من الفرص المتاحة. كما أن التنوع في الخبرات يعد مؤشراً مهماً لفهم كيفية تفاعل الأفراد مع سياسات الموارد البشرية المرنة في بيئات العمل المتغيرة.

- العوامل المؤثرة على اختيار المجتمع

تم اختيار شركات الاتصالات السعودية كدراسة حالة للمجتمع البحثي بناءً على عدة اعتبارات. أولاً، يشهد قطاع الاتصالات في المملكة السعودية تطوراً سريعاً ونموً مستمراً، مما يعكس الحاجة الملحة للابتكار والمرونة في أساليب العمل. كما أن الشركات العاملة في هذا القطاع تملك بيئات عمل تتميز بالتنافسية العالية والضغط المستمر للتكيف مع الابتكارات التكنولوجية الجديدة. ثانياً، يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات الحيوية التي تتطلب استجابة سريعة للمتغيرات في البيئة الخارجية، مما يبرز أهمية مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرة هذه الشركات على التكيف الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد اختيار هذا المجتمع البحثي أيضاً على الأثر المباشر الذي يمكن أن تحققه مرونة الموارد البشرية في تحسين استجابة الشركات للمتغيرات المتسارعة في بيئة العمل. كما أن المملكة العربية السعودية تشهد في الوقت الراهن تحولاً رقمياً ضخماً، وهو ما يعزز من أهمية دراسة دور مرونة الموارد البشرية في التعامل مع هذه التحولات.

- التمثيل المناسب للمتغيرات

من خلال اختيار هذا المجتمع البحثي، يتمكن الباحث من دراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية. حيث يشمل المجتمع كل من الموظفين الذين لهم دور مباشر في استراتيجيات الشركة، وكذلك أولئك الذين يشاركون في العمليات اليومية التي تتطلب تعديلات وتكيفات مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كما تساهم دراسة مجتمع البحث هذا في توفير بيانات دقيقة يمكن أن تكون مفيدة في تقديم رؤى حول كيفية تحسين مرونة الموارد البشرية بما يساهم في نجاح التكيف الاستراتيجي في المستقبل.

- تحديد نطاق المجتمع

تم تحديد نطاق المجتمع البحثي ليشمل الشركات الكبرى في مجال الاتصالات في المملكة العربية السعودية، مثل شركة الاتصالات السعودية "STC"، موبايلي، وزين، بالإضافة إلى الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. يشمل المجتمع جميع موظفي هذه الشركات بغض النظر عن الدور الوظيفي أو التخصص المهني، وهو ما يساهم في إتاحة الفرصة للحصول على بيانات شاملة تمثل جميع الفئات الوظيفية داخل القطاع.

بناءً على ذلك، يعتبر مجتمع البحث في هذه الدراسة متنوعاً وشاملاً، مما يضمن الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات مرنة للموارد البشرية تساعد الشركات في التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتنافسية المستمرة في قطاع الاتصالات.

محددات حجم العينة

تعتبر مسألة تحديد حجم العينة من الأمور الأساسية التي تؤثر في دقة وموثوقية نتائج الدراسة. في هذه الدراسة التي تهدف إلى دراسة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية، كان من المهم أن يتم تحديد حجم العينة بشكل دقيق ليعكس التنوع الموجود في المجتمع المستهدف. حجم العينة المثالي يجب أن يكون كافياً لتوفير تمثيل دقيق لجميع الفئات المختلفة في المجتمع المستهدف بحيث تساهم العينة في تحسين دقة التحليل والاستنتاجات، وتقلل من احتمالية التحيز.

حجم العينة الذي تم اختياره لهذه الدراسة هو 163 مشاركاً، وهو عدد كافٍ لتمثيل العاملين في شركات الاتصالات السعودية المختلفة، مما يضمن أن النتائج التي سيتم الحصول عليها تعكس بشكل دقيق وضع الشركات بشكل عام. تم تحديد هذا الحجم بناءً على معادلات إحصائية تأخذ بعين الاعتبار مستوى الثقة المطلوب وهو عادةً 95% وهامش الخطأ المقبول والذي عادةً ما يكون 5%. بذلك، تضمن الدراسة أن العينة المختارة ستوفر نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

عوامل متعددة أثرت في تحديد حجم العينة، حيث تم أخذ بعين الاعتبار عدد الموظفين في شركات الاتصالات السعودية، وتنوع الوظائف والمستويات داخل هذه الشركات. لأن الدراسة تستهدف التفاعل بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي، كان من الضروري أن تكون العينة متنوعة بما يكفي لتعكس مختلف الأقسام والوظائف داخل الشركات. وفي الوقت نفسه، تم مراعاة الموارد المتاحة للدراسة مثل الوقت والميزانية، حيث أن اختيار حجم عينة كبير جداً قد يتطلب موارد إضافية أكثر من اللازم. وبناءً على هذه المعايير، تم الوصول إلى حجم العينة الأمثل لهذه الدراسة. حجم العينة هذا يتيح جمع بيانات دقيقة وموثوقة من مختلف الموظفين في شركات الاتصالات السعودية، بما يساعد في تقديم نتائج ذات قيمة علمية عملية.

خطوات جمع البيانات

عملية جمع البيانات هي خطوة أساسية في أي دراسة بحثية، حيث تعتمد صحة نتائج البحث على مدى دقة وجود البيانات التي تم جمعها. في دراسة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية، تم اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية لضمان جمع بيانات شاملة وموثوقة تعكس واقع الشركات المستهدفة. تم تصميم هذه الخطوات بدقة لتغطية جميع جوانب الموضوع محل الدراسة، وضمان تجنب أي تداخل أو تحيز في جمع المعلومات.

في البداية، تم تحديد مصادر البيانات الأساسية التي سيتم الاعتماد عليها. تم التركيز بشكل رئيسي على البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من المشاركين في الدراسة، وهم الموظفون في شركات الاتصالات السعودية. لتحقيق ذلك، تم تصميم استبيان يتكون من مجموعة من الأسئلة التي تغطي جميع جوانب مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي في بيئة العمل، إضافة إلى مجموعة من الأسئلة التي تركز على مستوى التنافسية في السوق وكيفية تأثير السياسات المرنة على العمليات الاستراتيجية.

بعد تصميم الاستبيان، تم تحديد الطريقة الأمثل لتوزيعه على الموظفين المستهدفين. تم استخدام الطريقتين الرئيسيتين في جمع البيانات: التوزيع الإلكتروني للاستبيانات عبر البريد الإلكتروني والتوزيع اليدوي في بعض المواقع التي يكثر تواجد الموظفين فيها. بالنسبة للتوزيع الإلكتروني، تم إرسال الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني إلى الموظفين المسجلين في قواعد البيانات المتوفرة لدى شركات الاتصالات، مع تقديم شرح تفصيلي عن هدف الدراسة وأهمية المشاركة في جمع البيانات. بالنسبة للتوزيع اليدوي، تم الوصول إلى الموظفين في مقار العمل المختلفة، حيث تم جمع الإجابات مباشرة، وكان هذا الخيار مفيداً للمشاركين الذين قد لا يكون لديهم وصول سهل للبريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الرقمية.

بعد جمع البيانات، تم التأكد من جودتها من خلال فحص الاستبيانات للتأكد من اكتمال الإجابات وصحتها. تم استبعاد الاستبيانات غير المكتملة أو التي تحتوي على إجابات غير متسقة أو غير منطقية. تم أيضاً التحقق من أن المشاركين قد فهموا الأسئلة بشكل صحيح وأنه لم يكن هناك أي لبس قد يؤثر على دقة إجاباتهم. بعد هذه العملية، تم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي الذي تم اختياره لهذه الدراسة.

تم استخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS لتحليل البيانات المجمعة، وذلك لضمان معالجة البيانات بشكل علمي ودقيق. من خلال تحليل هذه البيانات، تم تحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة (مثل اكتساب المهارات الجديدة، والتكيف مع التغيرات، والتنافسية في السوق) والمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية)، وبالتالي استطاع الباحثون استخلاص النتائج التي تعكس تأثير مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية.

بشكل عام، كانت خطوات جمع البيانات في هذه الدراسة تهدف إلى ضمان جمع معلومات دقيقة وموثوقة من مصدرها الأساسي، مع ضمان عدم وجود أي تداخل أو تشويش في البيانات. هذا جعل نتائج الدراسة أكثر مصداقية وأكد على أهمية مرونة الموارد البشرية في تحسين التكيف الاستراتيجي في الشركات.

حدود الدراسة

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

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة

يعد الفصل الرابع من هذا البحث من الفصول الأساسية التي تبرز نتائج الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها وتعرض نتائج التحليل الذي تم إجراؤه بناءً على البيانات التي تم جمعها من العينة المستهدفة. يشكل هذا الفصل المكون الرئيسي الذي يربط بين الأسس النظرية التي تم تناولها في الفصل الثاني وبين الواقع الميداني الذي تم تحليله في الفصل الثالث. من خلال هذا الفصل، سيتم عرض تفاصيل تحليل البيانات التي تم جمعها بشكل دقيق، والتوصل إلى النتائج التي تعكس الأثر الفعلي لمرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم شرح شامل ومفصل للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. سيتضمن الفصل شرحاً لكيفية تفسير هذه النتائج في ضوء الأدوات التحليلية التي تم استخدامها وتحديد مدى توافقها مع الأطر النظرية التي تم اعتمادها في الدراسة. هذه النتائج ستكون محورية لفهم العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات، وستسهم بشكل كبير في تأكيد أو دحض الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث.

بالإضافة إلى عرض النتائج، سيتناول الفصل الرابع أيضاً تقديم التوصيات المستخلصة من النتائج التي تم التوصل إليها. هذه التوصيات ستكون موجهة إلى الشركات والمؤسسات المعنية، وستساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية في مجال إدارة الموارد البشرية والتكيف مع التغيرات في السوق. ستركز التوصيات على كيفية تعزيز مرونة الموارد البشرية داخل الشركات وكيفية الاستفادة من هذه المرونة لتحقيق التكيف الاستراتيجي، مما يسهم في تحسين أداء الشركات وزيادة قدرتها على التنافس في السوق.

أهمية هذا الفصل تكمن في كونه الحلقة التي تربط بين المراحل السابقة من البحث وبين التطبيق العملي للنتائج. فهو الفصل الذي يحدد بشكل ملموس النتائج التي يمكن أن توجه التوجهات الاستراتيجية لشركات الاتصالات في السعودية، كما يقدم إشارات واضحة حول كيفية تحسين ممارسات الموارد البشرية لضمان قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات. علاوة على ذلك، يوفر الفصل الرابع فرصة لتقديم حلول عملية من خلال التوصيات التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

هذا الفصل يعكس الجهد الذي بذل في جمع وتحليل البيانات، ويقدم للمجتمع الأكاديمي والمهني إطارًا منسجمًا لفهم كيف يمكن لمرونة الموارد البشرية أن تلعب دورًا محوريًا في تعزيز التكيف الاستراتيجي في بيئات العمل المتغيرة. من خلال هذا الفصل، يتم توجيه الأنظار إلى النتائج الفعلية التي تسهم في تطوير آليات العمل داخل شركات الاتصالات السعودية، مما يساهم في تقديم توصيات تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الشركات.

نتائج الدراسة

• التحليل الإحصائي للبيانات

التحليل الإحصائي للبيانات هو مجموعة من العمليات والأساليب التي يتم من خلالها استخدام الأدوات الإحصائية لفحص البيانات المتاحة، استخراج الأنماط والاتجاهات، واختبار الفرضيات لتحقيق نتائج دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات. يعتمد التحليل الإحصائي على نماذج رياضية ومفاهيم إحصائية لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وتقديم نتائج يمكن أن تدعم الأبحاث العلمية، الاستراتيجيات التجارية، والتخطيط الحكومي، وغيرها من المجالات.

يتضمن التحليل الإحصائي عدة مراحل رئيسية تبدأ بجمع البيانات، ثم تنظيفها، ثم تحليلها باستخدام تقنيات إحصائية متنوعة. غالبًا ما يبدأ التحليل الإحصائي بتوصيف البيانات، مثل إيجاد المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والمدى، وغيرها من الإحصائيات الوصفية التي توفر معلومات حول توزيع البيانات. ومن ثم، يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية) مثل اختبار t، اختبار ANOVA، أو اختبار الارتباط (لاستخلاص استنتاجات حول العلاقات بين المتغيرات.

أهداف التحليل الإحصائي للبيانات

1. يهدف التحليل الإحصائي إلى تقديم استنتاجات من البيانات. من خلال استخدام تقنيات مثل الفرضيات الإحصائية، يمكن تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات أو متغيرات معينة.
2. يمكن للتحليل الإحصائي اختبار فرضيات معينة باستخدام اختبارات مثل اختبار الفرضيات Null و Alternative، وهذا يساعد في التأكد من صحة أو خطأ الفرضيات بناءً على الأدلة الملموسة.
3. يساعد التحليل الإحصائي في تقديم بيانات موثوقة يمكن أن تكون الأساس لاتخاذ قرارات مهمة في مختلف المجالات، مثل الرعاية الصحية، الاقتصاد، والإدارة.
4. التحليل الإحصائي لا يتوقف عند استنتاجات البيانات الحالية، بل يمكن أن يتضمن بناء نماذج إحصائية للتنبؤ بما سيحدث في المستقبل بناءً على البيانات الحالية. يتضمن ذلك استخدام الأساليب مثل الانحدار الخطي، أو الخوارزميات المعقدة مثل الشبكات العصبية.

5. يساعد التحليل الإحصائي في اكتشاف الأنماط غير الواضحة في البيانات والتي يمكن أن تكون مفيدة لأغراض تحسين

الأداء أو استراتيجيات العمل (Mohammadiyeh، 2023).

Statistics							
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Variance	Std. Deviation	N	
						Valid	
0.378	-1.274	0.190	-0.068	1.993	1.412	163	العمر
0.378	-1.968	0.190	0.237	0.248	0.498	163	الجنس
0.378	-1.125	0.190	0.116	1.790	1.338	163	الدرجة العلمية
0.378	-1.127	0.190	-0.028	1.747	1.322	163	توفر الشركة سياسات توظيف مرنة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة.
0.378	-1.191	0.190	0.056	1.926	1.388	163	تتيح الشركة إمكانية تعديل مهام الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل الجديدة.
0.378	-1.391	0.190	-0.072	2.136	1.461	163	يتمتع الموظفون بالقدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة لمواكبة التغيرات التنظيمية.
0.378	-1.334	0.190	0.187	2.033	1.426	163	توفر الشركة فرص تدريب وتطوير لتعزيز مرونة الموظفين.
0.378	-1.372	0.190	0.206	2.147	1.465	163	تشجع الإدارة ثقافة العمل المرنة التي تتيح التكيف مع التغيرات السريعة.
0.378	-1.385	0.190	0.040	2.129	1.459	163	تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في قطاع الاتصالات.
0.378	-1.389	0.190	0.109	2.170	1.473	163	تمتلك الشركة القدرة على إعادة هيكلة فرق العمل بما يتماشى

							مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة.
0.378	-1.308	0.190	-0.106	2.000	1.414	163	تدعم الإدارة التغيير المستمر لضمان القدرة التنافسية في السوق.
0.378	-1.364	0.190	0.112	2.168	1.472	163	تعتمد الشركة على بيانات وتحليلات دقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.
0.378	-1.357	0.190	0.024	2.012	1.418	163	تساعد مرونة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة.
0.378	-1.296	0.190	-0.064	1.955	1.398	163	تساهم مرونة الموارد البشرية في تحسين استجابة الشركة للمتغيرات السوقية.
0.378	-1.227	0.190	-0.324	1.990	1.411	163	تساعد سياسات التوظيف المرنة في تحقيق أهداف التكيف الاستراتيجي للشركة.
0.378	-1.400	0.190	-0.015	2.107	1.452	163	يؤثر تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل إيجابي على قدرة الشركة على التكيف.
0.378	-1.370	0.190	-0.062	2.101	1.450	163	تتيح بيئة العمل المرنة للشركة تبني الابتكارات وتحقيق ميزة تنافسية.
0.378	-1.376	0.190	-0.039	2.079	1.442	163	تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح التحولات الاستراتيجية داخل الشركة.
0.378	-1.175	0.190	0.102	1.829	1.352	163	تؤدي سياسات الموارد البشرية المرنة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
0.378	-1.070	0.190	0.305	1.828	1.352	163	تساعد المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

0.378	-1.286	0.190	-0.043	1.996	1.413	163	تسهم مرونة الموارد البشرية في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.
-------	--------	-------	--------	-------	-------	-----	--

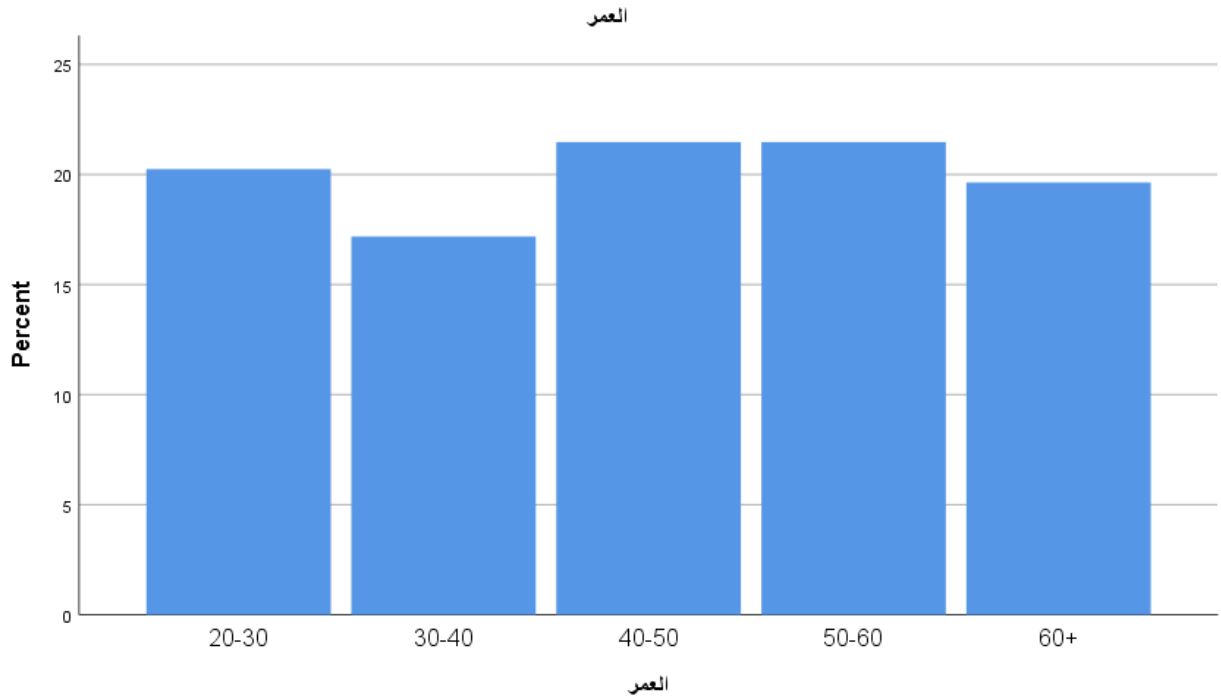
جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات.

1. عمر المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الفئة العمرية الأكثر مشاركة في التجربة كانت تتراوح بين 40-50 عامًا و50-60 عامًا، حيث شكلت هذه الفئة نسبة 21.5% من إجمالي المشاركين. وقد مثلت هذه النسبة أعلى نسبة مقارنة ببقية الفئات العمرية الأخرى، مما يشير إلى أن الأفراد في هذه الأعمار قد يمتلكون خبرة واسعة ومعرفة عملية تؤهلهم للمساهمة بفعالية في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي. كما أن هذه الفئة العمرية تتمتع بمستوى عالٍ من الاستقرار الوظيفي والنضج المهني الذي يمكن أن يساهم في تقديم رؤى واقعية ومعمقة حول كيفية تطبيق مرونة الموارد البشرية في سياق العمل في شركات الاتصالات. وهذا قد يعكس أيضًا مدى أهمية الخبرة في هذا القطاع، حيث إن الأفراد في هذه الفئات العمرية قد خاضوا العديد من التحديات والفرص في مجال عملهم، مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة للتكيف مع المتغيرات المستمرة في السوق.

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	33	20.2	20.2	20.2
	30-40	28	17.2	17.2	37.4
	40-50	35	21.5	21.5	58.9
	50-60	35	21.5	21.5	80.4
	60+	32	19.6	19.6	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 2: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة



رسم توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

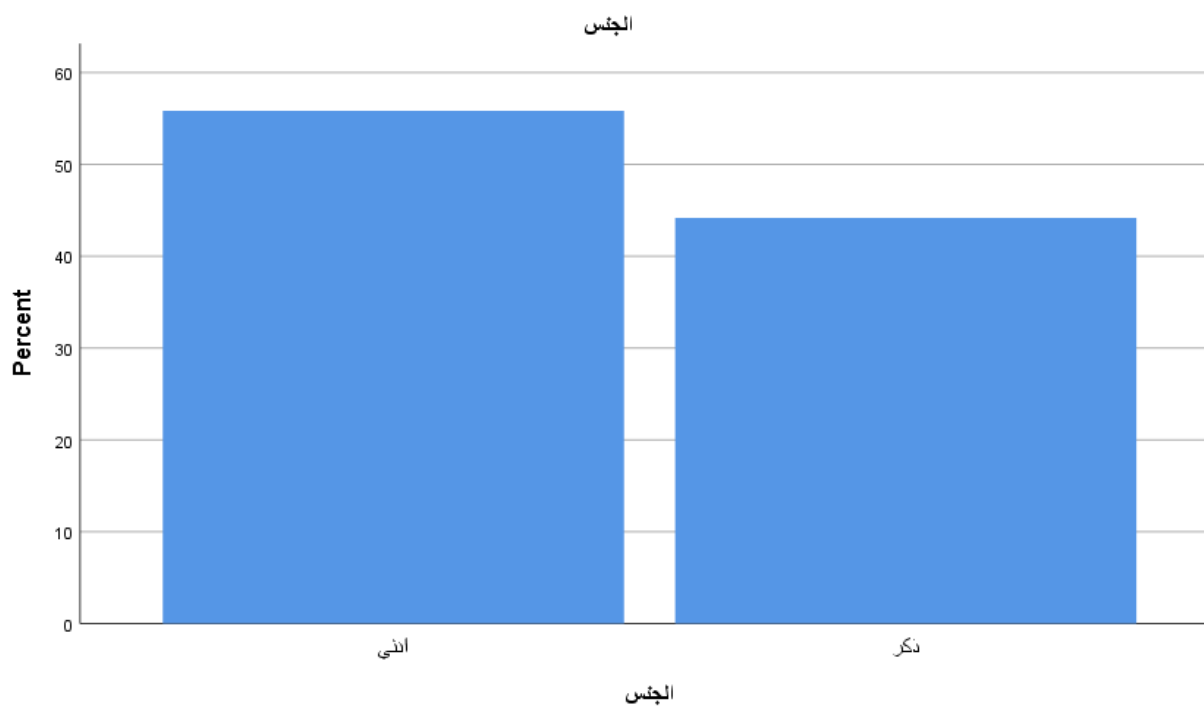
2. جنس المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الإناث شكلن النسبة الأكبر من المشاركين في التجربة، حيث بلغت نسبتهن 55.8%، وهو ما يمثل أعلى نسبة من بين كافة المشاركين في الدراسة. يعكس هذا الاتجاه أهمية دور النساء في بيئة العمل داخل شركات الاتصالات السعودية، ويعكس مدى مشاركتهن الفعالة في المساهمة بتطوير التكيف الاستراتيجي من خلال مرونة الموارد البشرية. يمكن تفسير هذه النتيجة بعدة أبعاد، منها أن النساء قد أظهرن قدرة كبيرة على التكيف مع التحديات والمتغيرات التي تواجه الشركات في قطاع الاتصالات، الأمر الذي يعزز من دورهن الفعّال في عمليات التغيير والتطوير داخل المؤسسات. إضافة إلى ذلك، قد يكون هذا الاتجاه ناتجاً عن زيادة التركيز على تمكين المرأة في سوق العمل السعودي خلال السنوات الأخيرة، مما أتاح للنساء الفرصة لتولي أدوار أكثر تأثيراً في مجالات متنوعة، بما في ذلك قطاع الاتصالات. وقد يشير هذا أيضاً إلى ارتفاع مستوى تعليم النساء وتخصصهن في مجالات إدارة الأعمال والتكنولوجيا، ما يعزز قدرتهن على التكيف مع بيئة العمل الديناميكية ومتطلبات التغيير المستمر. ومن الجدير بالذكر أن هذه النتيجة تدل على أن مرونة الموارد البشرية لا تقتصر على جنس معين، بل هي

سمة يمكن أن تتسم بها كافة الفئات المهنية، لكن قد يكون للإناث دور بارز في تحقيق هذه المرونة، خاصة في بيئات العمل التي تشهد تغييرات استراتيجية مستمرة.

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثي	91	55.8	55.8	55.8
	ذكر	72	44.2	44.2	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة



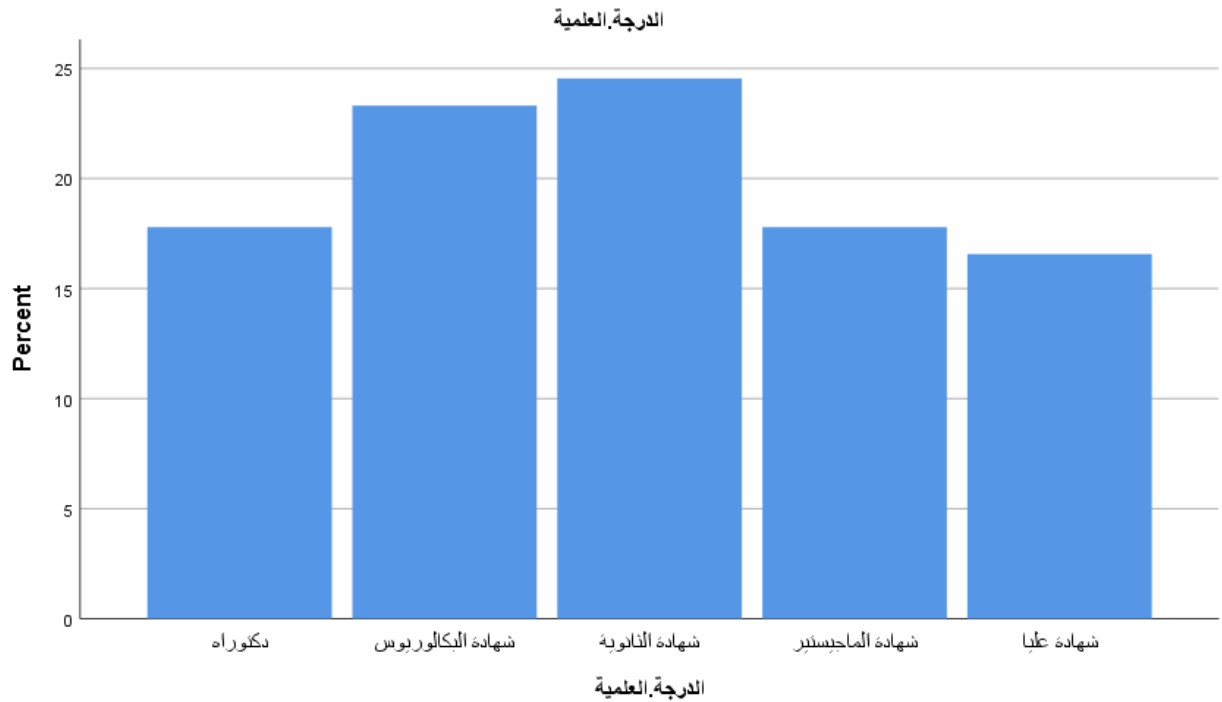
رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

3. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الحاصلين على الشهادة الثانوية شكلوا النسبة الأكبر من المشاركين في التجربة، حيث بلغت نسبتهن 24.5%، وهي أعلى نسبة مقارنة ببقية الدرجات العلمية الأخرى لدى المشاركين. وهذا يعكس عدة أمور هامة في سياق الدراسة. أولاً، قد يشير ذلك إلى أن الأشخاص الحاصلين على الشهادة الثانوية لا يزالون يشكلون شريحة كبيرة وفعالة في سوق العمل داخل شركات الاتصالات السعودية، مما يعكس توجهاً نحو تمكين هذه الفئة في المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات والتفاعل مع استراتيجيات التكيف في بيئات العمل المتغيرة. كما يمكن أن يكون لهذا الارتباط دلالة على أهمية تدريب وتطوير هذه الفئة من الموظفين، حيث قد يعكس ضعف تأهيلهم الأكاديمي بالمقارنة مع أصحاب المؤهلات العليا الحاجة إلى دعم أكبر في تدريبهم على استراتيجيات التكيف الاستراتيجي وتطوير المهارات المتعلقة بالموارد البشرية. من ناحية أخرى، قد يشير ذلك إلى أن هذه الفئة من الموظفين تتمتع بمرونة عالية في التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، خاصة في قطاع يتسم بالتطور التكنولوجي المستمر، مثل قطاع الاتصالات. حيث قد تكون مرونتهم في التعامل مع مختلف التحديات والأعباء الوظيفية المرتبطة بالتغيرات السريعة قد ساعدتهم على تقديم مساهمات فعالة في التجربة. علاوة على ذلك، قد يتضح من هذه النتيجة أن العديد من شركات الاتصالات قد تمنح الفرص التدريبية والتطويرية لهذه الفئة من الموظفين لتأهيلهم للأدوار الأكثر تقدماً في المستقبل، مما يعكس التوجه نحو تحسين قدراتهم من خلال مرونة الموارد البشرية في ظل التكيف الاستراتيجي داخل الشركات.

الدرجة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دكتوراه	29	17.8	17.8	17.8
	شهادة البكالوريوس	38	23.3	23.3	41.1
	شهادة الثانوية	40	24.5	24.5	65.6
	شهادة الماجستير	29	17.8	17.8	83.4
	شهادة عليا	27	16.6	16.6	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 4: الوصف الاحصائي لدرجة العلمية للمشاركين في التجربة



رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

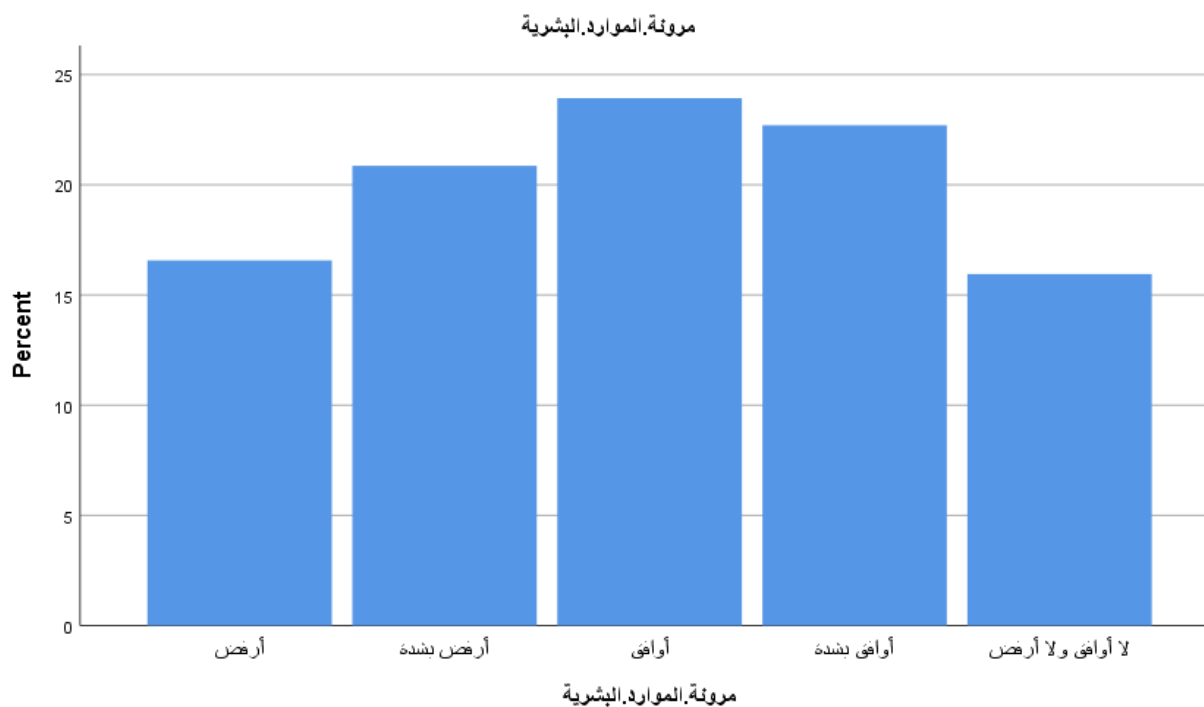
4. توفر الشركة سياسات توظيف مرنة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة.

أكدت استجابات المشاركين في الدراسة على موافقتهم على أن توفر الشركات سياسات توظيف مرنة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة، حيث بلغت هذه النسبة 23.9%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين كافة الدرجات العلمية المختلفة لدى المشاركين في التجربة. وهذا يدل على أن الشركات في قطاع الاتصالات السعودي بدأت تدرك أهمية التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، وتعمل على تعديل استراتيجياتها لتوفير سياسات توظيف مرنة تواكب تلك التغيرات. حيث تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات تولي اهتمامًا خاصًا لتوظيف كوادر بشرية قادرة على التكيف مع بيئة العمل الديناميكية، وبالتالي فإنها تركز على استخدام آليات توظيف مرنة تتيح لها استقطاب الموظفين الذين يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المستقبلية. إن هذه النسبة تشير أيضًا إلى أن المشاركين الذين يعترفون بمرونة السياسات التوظيفية قد يكونون أكثر رضا عن بيئة العمل في الشركات التي يعملون بها، ويشعرون بأن تلك السياسات تمنحهم الفرصة للتطور المهني بشكل يتماشى مع احتياجاتهم الشخصية واحتياجات السوق. كما يمكن أن يُستنتج أن هذه السياسات تساعد الشركات على الحفاظ على استقرار الموارد

البشرية، لأنها تتيح لهم التكيف بسرعة مع التحولات التي تطرأ في القطاع، سواء من حيث التوظيف أو التغييرات في الدور الوظيفي أو المهام الموكلة إليهم. وبناءً على هذه النتيجة، يمكن القول إن الشركات التي تعتمد سياسات توظيف مرنة تساهم في تحسين مرونة الموارد البشرية لديها، وهو ما ينعكس إيجاباً على التكيف الاستراتيجي لهذه الشركات وقدرتها على مواكبة المتغيرات في بيئة الأعمال التنافسية.

توفر الشركة سياسات توظيف مرنة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	27	16.6	16.6	16.6
	أرفض بشدة	34	20.9	20.9	37.4
	أوافق	39	23.9	23.9	61.3
	أوافق بشدة	37	22.7	22.7	84.0
	لا أوافق ولا أرفض	26	16.0	16.0	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الاحصائي لتوافر الشركة سياسات توظيف مرنة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة.



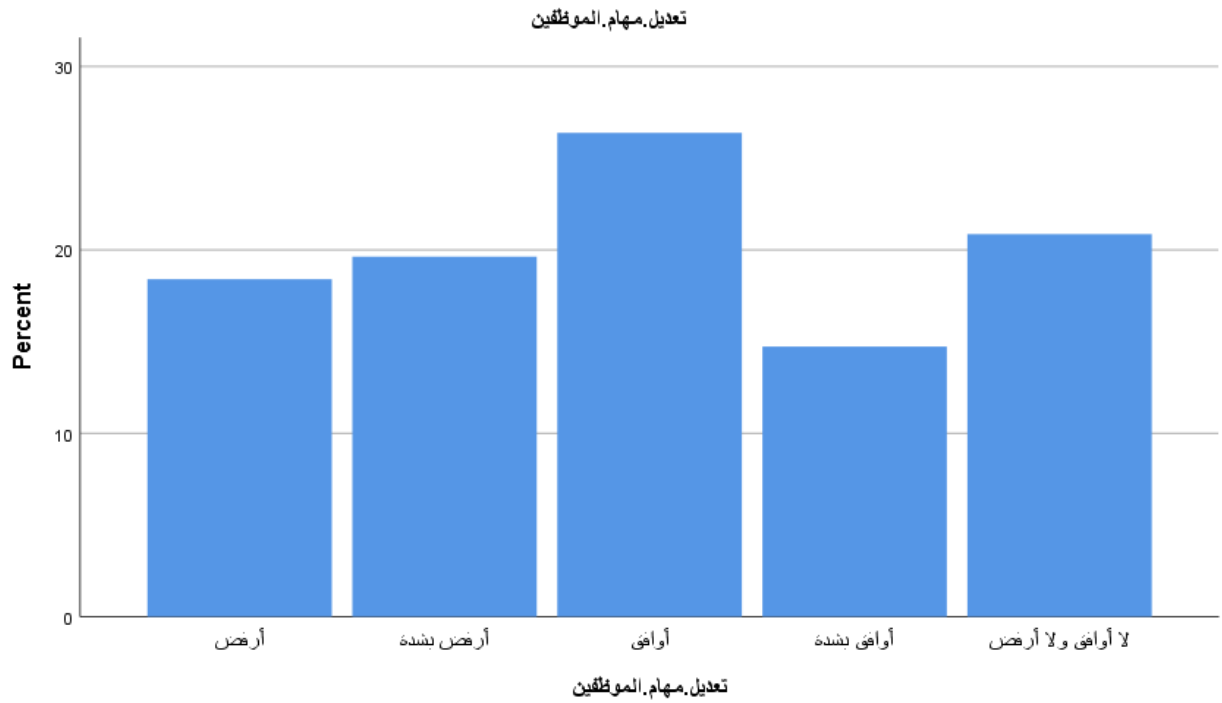
رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لتوافر الشركة سياسات توظيف مرنة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة.

5. تتيح الشركة إمكانية تعديل مهام الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل الجديدة.

أكدت استجابات المشاركين في الدراسة على موافقتهم على أن الشركة تتيح إمكانية تعديل مهام الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل الجديدة، حيث بلغت هذه النسبة 26.4%، وهي تمثل أعلى نسبة بين الدرجات العلمية المختلفة لدى المشاركين في التجربة. وهذا يدل على أن الشركات في قطاع الاتصالات السعودي تعتمد سياسات مرنة تسمح بتعديل المهام الوظيفية للموظفين بشكل يتناسب مع الاحتياجات المستمرة والمتغيرة للسوق. إن قدرة الشركات على تعديل مهام الموظفين وفقاً للتطورات والمتغيرات في بيئة العمل تشير إلى مستوى عالٍ من المرونة التنظيمية التي تسهم بشكل مباشر في التكيف الاستراتيجي. وتُعد هذه المرونة في تعديل المهام من الأساليب الفعالة التي تساعد الشركات على الحفاظ على كفاءتها، حيث تُمكنها من استغلال المهارات والقدرات المتوفرة في موظفيها بطرق تتماشى مع التحديات الجديدة أو المشاريع المستجدة في السوق. كما أن هذه النتيجة تعكس قدرة الشركات على تحسين استجابتها للتغيرات السريعة في قطاع الاتصالات، وهو قطاع يتسم بتطور تقني مستمر وتغيرات ديناميكية في الاحتياجات والطلب. ومن ناحية أخرى، فإن السماح بتعديل المهام يعكس ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار والتكيف، مما يمنح الموظفين الفرصة لتطوير مهاراتهم ومواكبة المستجدات دون الحاجة إلى الانتظار لفترات طويلة أو تقديم طلبات معقدة لتغيير أدوارهم. بالإضافة إلى ذلك، هذه السياسة قد تعزز من رضا الموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء من عملية التكيف والتطور داخل الشركة، مما قد يساهم في رفع مستويات الإنتاجية والالتزام الوظيفي.

تتيح الشركة إمكانية تعديل مهام الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل الجديدة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	30	18.4	18.4	18.4
	أرفض بشدة	32	19.6	19.6	38.0
	أوافق	43	26.4	26.4	64.4
	أوافق بشدة	24	14.7	14.7	79.1
	لا أوافق ولا أرفض	34	20.9	20.9	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الاحصائي للشركة إمكانية تعديل مهام الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل الجديدة.



رسم توضيحي 5: التمثيل البياني للشركة إمكانية تعديل مهام الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل الجديدة

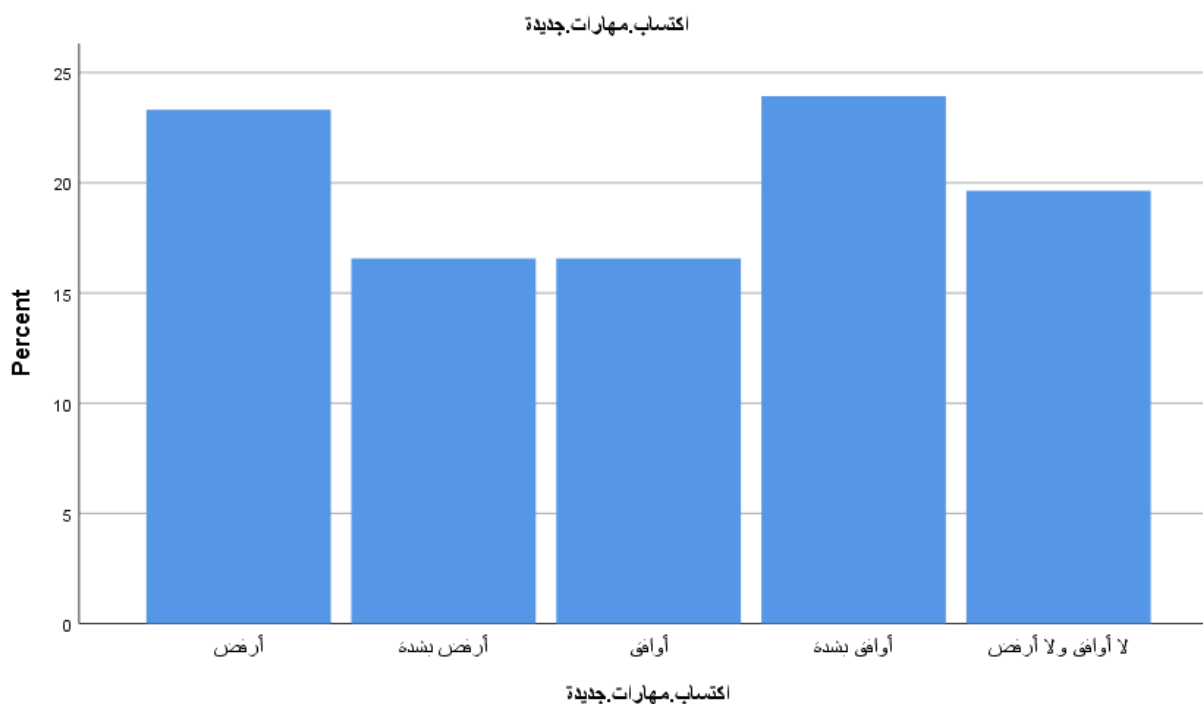
6. يتمتع الموظفون بالقدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة لمواكبة التغيرات التنظيمية.

أكدت استجابات المشاركين في الدراسة بالموافقة بشدة على أنه يتمتع الموظفون بالقدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة لمواكبة التغيرات التنظيمية، حيث بلغت هذه النسبة 23.9%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين الدرجات العلمية المختلفة لدى المشاركين في التجربة. وهذا يدل على أن الشركات في قطاع الاتصالات السعودي قد نجحت في تطوير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والتكيف السريع مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية. هذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين في هذه الشركات يتمتعون بمرونة كبيرة في اكتساب المهارات والمعرفة الجديدة، وهو أمر بالغ الأهمية في قطاع يشهد تطوراً سريعاً وابتكارات متواصلة. القدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة تعكس أيضاً استراتيجيات التدريب والتطوير التي تتبناها الشركات، والتي تسهم في تمكين الموظفين من التعامل مع التحديات الجديدة التي قد تنشأ نتيجة للتغيرات في الاستراتيجيات أو التقنيات المستخدمة. كما أن هذه النتيجة تعكس توافر ثقافة مؤسسية تشجع على الاستفادة من الفرص التعليمية والتدريبية بشكل دائم، مما يعزز قدرة الموظفين على التكيف مع أي تحولات قد تطرأ في بيئة العمل. يمكن أيضاً تفسير هذه النتيجة في سياق أن

الموظفين يشعرون بالدعم من قبل إداراتهم لتطوير مهاراتهم، سواء من خلال الدورات التدريبية أو برامج التطوير المهني، مما يسهم في تحسين مرونة الموارد البشرية. علاوة على ذلك، من خلال تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة بسهولة، تستطيع الشركات تحقيق تكيف استراتيجي سريع وفعال، بما يسمح لها بالبقاء في طليعة المنافسة في قطاع الاتصالات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

يتمتع الموظفون بالقدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة لمواكبة التغيرات التنظيمية.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	38	23.3	23.3	23.3
	أرفض بشدة	27	16.6	16.6	39.9
	أوافق	27	16.6	16.6	56.4
	أوافق بشدة	39	23.9	23.9	80.4
	لا أوافق ولا أرفض	32	19.6	19.6	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الاحصائي لمتنوع الموظفين بالقدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة لمواكبة التغيرات التنظيمية.



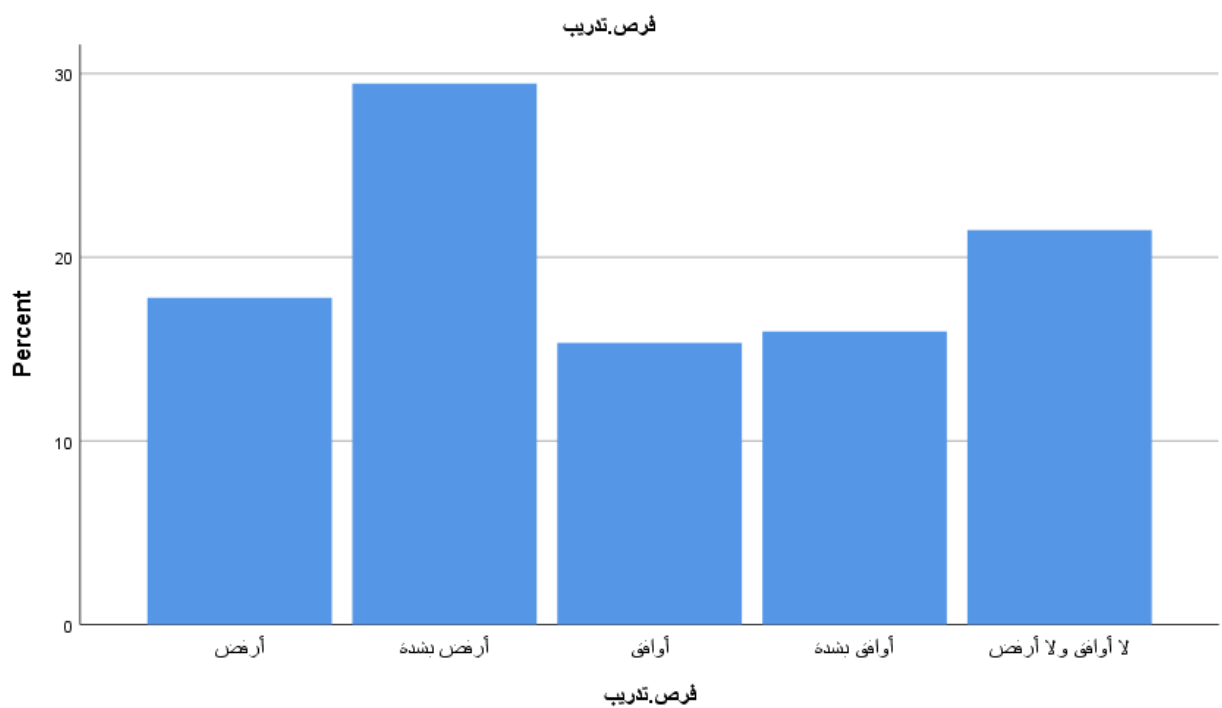
رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لمتنوع الموظفين بالقدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة لمواكبة التغيرات التنظيمية.

7. توفر الشركة فرص تدريب وتطوير لتعزيز مرونة الموظفين.

أكدت استجابات المشاركين في الدراسة بالرفض الشديد على أنه لا توفر الشركة فرص تدريب وتطوير لتعزيز مرونة الموظفين، حيث بلغت هذه النسبة 29.4%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين الدرجات العلمية المختلفة لدى المشاركين في التجربة. هذا يدل على أن هناك فجوة واضحة في سياسات التدريب والتطوير داخل الشركات التي تم تحليلها في قطاع الاتصالات السعودي، مما يشير إلى أن هذه الشركات قد لا توفر بيئة تعليمية أو تطويرية كافية لتعزيز قدرة موظفيها على التكيف مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية السريعة. في عالم الأعمال الحالي، وخاصة في قطاع سريع التغير مثل الاتصالات، يُعد التدريب المستمر وتطوير المهارات أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على مرونة الموارد البشرية، التي تعد أحد العناصر الأساسية للتكيف الاستراتيجي. وبناءً على هذه النتيجة، يتضح أن هذه الشركات قد تكون بحاجة إلى إعادة النظر في استراتيجياتها الخاصة بتدريب الموظفين وتعزيز مهاراتهم لتتماشى مع التغيرات المستمرة في السوق ومتطلبات العمل. كما أن هذا الرفض الشديد قد يعكس قلة الاهتمام من قبل الشركات في تقديم فرص تدريبية تتيح للموظفين اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لمواكبة التطورات الحديثة أو تحسين أدائهم في أدوارهم الحالية. علاوة على ذلك، فإن غياب فرص التدريب والتطوير يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط، حيث لا يشعرون أن هناك استثمارًا في تطويرهم المهني على المدى الطويل، مما قد يؤثر سلبًا على مستوى رضاهم الوظيفي والتزامهم تجاه المنظمة. هذه النتيجة تدل على أن الشركات في هذا القطاع قد تحتاج إلى تكثيف جهودها في تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مرونة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات، وذلك من خلال استثمار أكبر في تنمية المهارات والقدرات الشخصية والمهنية، بما يساهم في تحقيق التكيف الاستراتيجي على المدى الطويل.

توفر الشركة فرص تدريب وتطوير لتعزيز مرونة الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	29	17.8	17.8	17.8
	أرفض بشدة	48	29.4	29.4	47.2
	أوافق	25	15.3	15.3	62.6
	أوافق بشدة	26	16.0	16.0	78.5
	لا أوافق ولا أرفض	35	21.5	21.5	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الاحصائي لتوافر الشركة فرص تدريب وتطوير لتعزيز مرونة الموظفين.



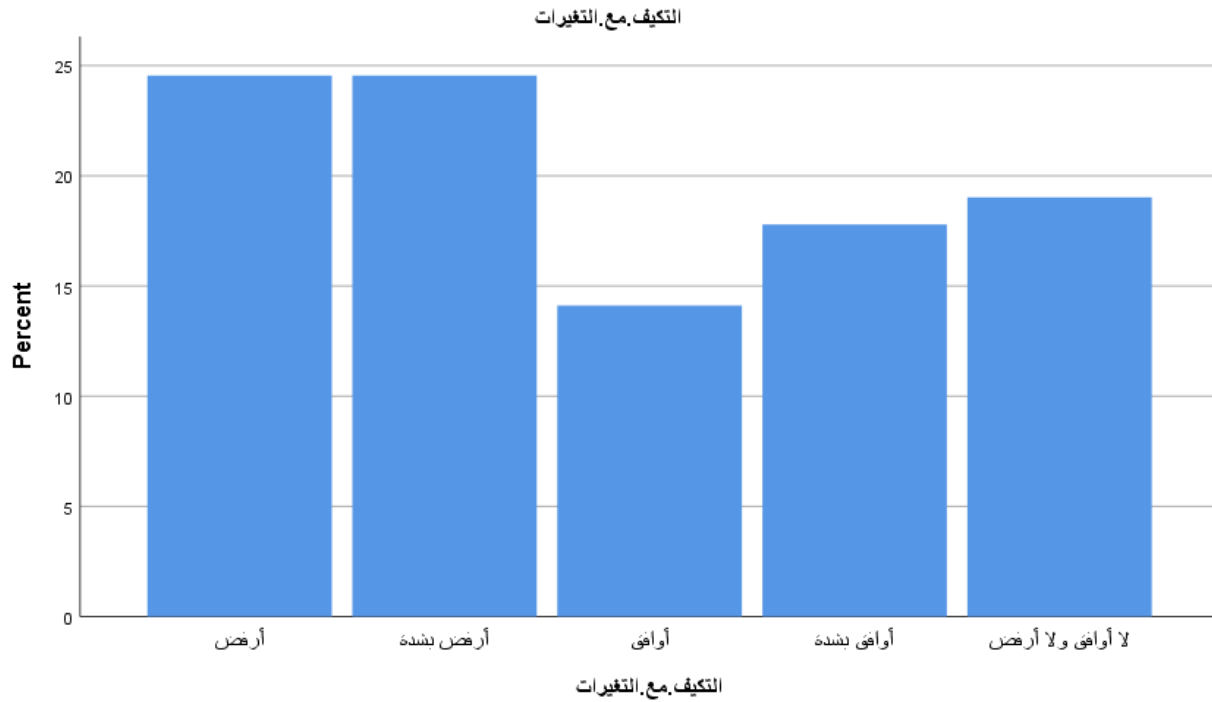
رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتوافر الشركة فرص تدريب وتطوير لتعزيز مرونة الموظفين.

8. تشجع الإدارة ثقافة العمل المرنة التي تتيح التكيف مع التغيرات السريعة.

أكدت استجوابات المشاركين بالرفض وبالرفض الشديد على أنه لا توفر الشركة فرص تدريب وتطوير لتعزيز مرونة الموظفين، حيث بلغت هذه النسبة 24.5%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين الدرجات العلمية المختلفة لدى المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تُظهر أن جزءاً كبيراً من الموظفين في شركات الاتصالات السعودية لا يشعرون بتوافر الفرص الكافية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. يشير هذا الرفض إلى أن هناك نقصاً في البرامج التدريبية أو أن هذه البرامج لا تتماشى مع احتياجات الموظفين ولا تساهم في تعزيز مرونتهم في مواجهة التحديات المتزايدة التي تطرأ على القطاع. قد يكون هذا النقص في فرص التدريب سبباً رئيسياً في تعثر قدرة بعض الموظفين على التكيف الاستراتيجي مع التغيرات في سوق الاتصالات، الذي يتسم بتطورات تكنولوجية مستمرة وضغوط تنافسية متزايدة. كما أن هذه النتيجة قد تعكس ضعف الاستثمار في الموارد البشرية من قبل الشركات، مما ينعكس سلباً على قدرة الموظفين على مواكبة التحولات التنظيمية والابتكارات في الصناعة. إذا كانت الشركات لا توفر التدريب والتطوير المناسب، فهذا قد يؤدي إلى تدني معنويات الموظفين وإحساسهم بأنهم غير مستعدين للتعامل مع متطلبات العمل المستقبلية، مما يؤثر على أدائهم بشكل عام ويحد من قدرتهم على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. علاوة على ذلك، قد يعكس هذا أيضاً نقصاً في الفهم من قبل الإدارة لأهمية استثمار التدريب كأداة رئيسية لتعزيز مرونة الموظفين، التي تعتبر أحد المحركات الأساسية لتحقيق التكيف الاستراتيجي داخل الشركات. وبالتالي، تتضح الحاجة الماسة لهذه الشركات لإعادة النظر في سياسات التدريب والتطوير لديها، وتقديم برامج تدريبية شاملة تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة والمرونة لدى الموظفين، مما يساعدهم على مواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع التغيرات التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

تشجع الإدارة ثقافة العمل المرنة التي تتيح التكيف مع التغيرات السريعة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	40	24.5	24.5	24.5
	أرفض بشدة	40	24.5	24.5	49.1
	أوافق	23	14.1	14.1	63.2
	أوافق بشدة	29	17.8	17.8	81.0
	لا أوافق ولا أرفض	31	19.0	19.0	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الاحصائي لتشجيع الإدارة ثقافة العمل المرنة التي تتيح التكيف مع التغيرات السريعة.



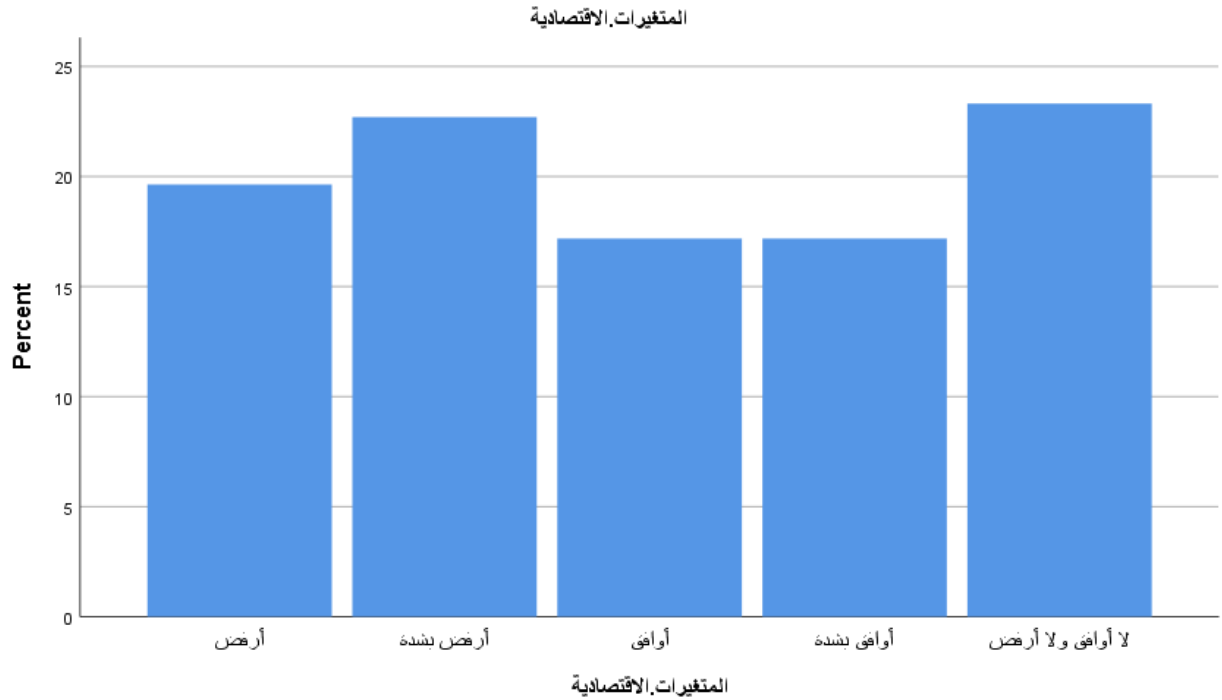
رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتشجيع الإدارة ثقافة العمل المرنة التي تتيح التكيف مع التغيرات السريعة.

9. تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في قطاع الاتصالات.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الرفض وعدم الموافقة على أنه لا تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في قطاع الاتصالات، حيث بلغت هذه النسبة 23.3%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين الدرجات العلمية المختلفة لدى المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تدل على وجود حالة من عدم اليقين أو الاستجابة المتوسطة من قبل الشركات في قطاع الاتصالات السعودي تجاه التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي تطرأ على السوق. فبينما لا يرفض المشاركون تمامًا فكرة استجابة الشركات للتغيرات، إلا أنهم يعبرون عن عدم الرضا الكامل أو الشعور بأن الاستجابة غير كافية أو سريعة بما فيه الكفاية لمواكبة التحديات الراهنة. قد يعني ذلك أن الشركات في هذا القطاع تواجه صعوبة في التكيف بسرعة مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والاقتصاد، وهو ما يُعتبر تحديًا كبيرًا في ظل التحولات المستمرة في سوق الاتصالات، مثل التطورات التكنولوجية السريعة، التحولات في الطلب على الخدمات، وظهور منافسين جدد. كما قد يشير هذا إلى وجود فجوة بين الحاجة الملحة للتكيف السريع وبين قدرة الشركات على اتخاذ إجراءات ملموسة وفعالة في الوقت المناسب. من الممكن أن تكون هذه النتيجة نتيجة لنقص في التخطيط الاستراتيجي أو ضعف التنسيق بين الفرق المختلفة داخل الشركات لتنفيذ التغيرات الضرورية. علاوة على ذلك، قد يعكس هذا الافتقار إلى آليات الاستجابة السريعة قلة الاستثمار في الابتكار أو في تبني التقنيات الحديثة، مما يعرقل قدرة الشركات على مواكبة التطور في قطاع الاتصالات. هذه النتيجة تشير إلى ضرورة تحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يتطلب تبني استراتيجيات أكثر مرونة وتطوير مهارات الموارد البشرية لمواكبة هذه التغيرات بشكل أكثر فاعلية.

تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في قطاع الاتصالات.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	32	19.6	19.6	19.6
	أرفض بشدة	37	22.7	22.7	42.3
	أوافق	28	17.2	17.2	59.5
	أوافق بشدة	28	17.2	17.2	76.7
	لا أوافق ولا أرفض	38	23.3	23.3	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الاحصائي لاستجابة الشركة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في قطاع الاتصالات.



رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لاستجابة الشركة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في قطاع الاتصالات.

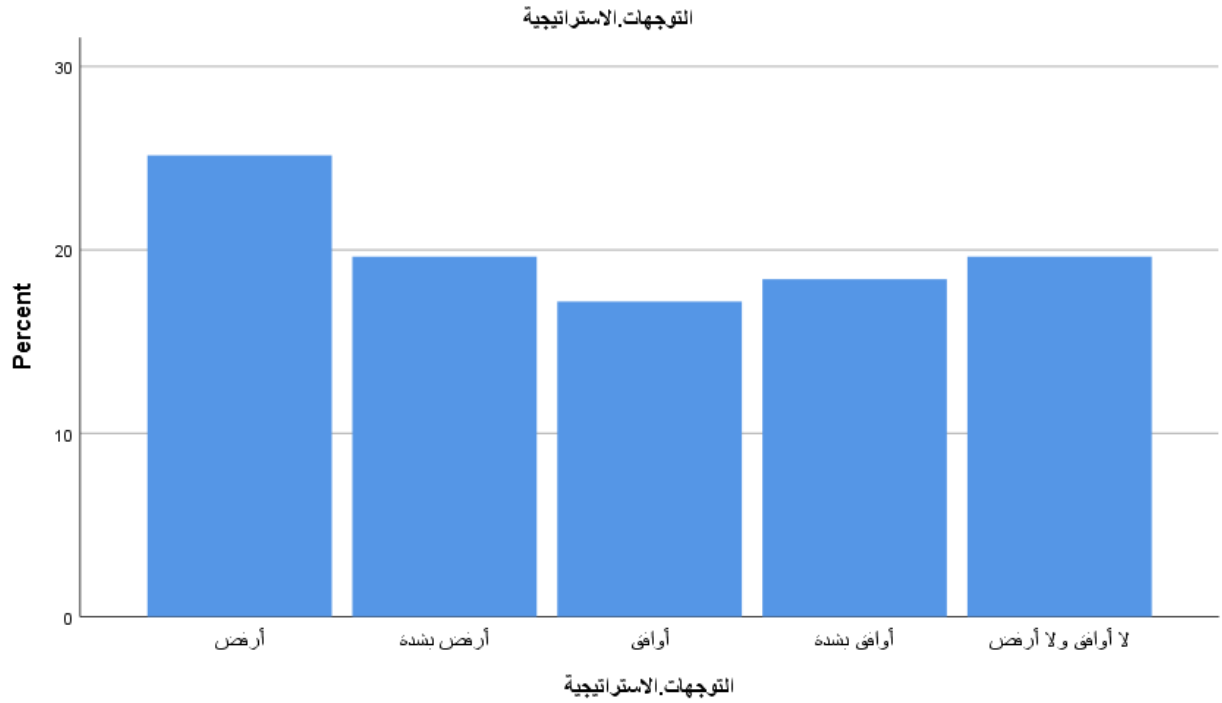
10. تمتلك الشركة القدرة على إعادة هيكلة فرق العمل بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة.

أكدت استجابات المشاركين بالرفض على أنه لا تمتلك الشركة القدرة على إعادة هيكلة فرق العمل بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة، حيث بلغت هذه النسبة 25.2%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تشير إلى أن هناك تراجعاً أو عائقاً في قدرة الشركات في قطاع الاتصالات السعودي على التكيف بسرعة وفعالية مع التحولات الاستراتيجية اللازمة لمواكبة التغيرات السريعة في السوق. إن رفض المشاركين لهذا الموضوع يعكس وجود تحديات في إعادة هيكلة فرق العمل لتتماشى مع الأهداف الاستراتيجية المتغيرة، وقد يشير إلى غياب أو ضعف في استراتيجيات التغيير المؤسسي داخل الشركات، مما يعطل التكيف السريع مع التوجهات الجديدة في السوق. يمكن تفسير هذه النتيجة بعدة جوانب، منها أن الشركات قد تفتقر إلى خطط واضحة لإعادة الهيكلة أو لا تمتلك آليات فعالة لتوزيع الموارد البشرية بشكل يتماشى مع الاحتياجات الاستراتيجية المتغيرة. أيضاً، قد يكون هناك نقص في الوعي من قبل الإدارة العليا حول أهمية التحول التنظيمي المستمر لضمان توافق فرق العمل مع المتطلبات المستقبلية للقطاع. علاوة على ذلك، قد تدل هذه النتيجة على

مقاومة من قبل بعض الموظفين أو الفرق المعنية للتغيير، مما يعيق عملية الهيكلة المطلوبة لتحقيق التكيف الاستراتيجي. في ظل قطاع الاتصالات الذي يشهد تغيرات تكنولوجية سريعة ومتطلبات السوق المتزايدة، تحتاج الشركات إلى استراتيجيات مرنة تتيح لها إعادة هيكلة فرق العمل بسرعة وكفاءة لتظل قادرة على التكيف مع هذه التغيرات. وبالتالي، تشير هذه النتيجة إلى ضرورة أن تولي الشركات اهتمامًا أكبر لتحسين ألياتها في إعادة هيكلة فرق العمل بشكل يواكب التوجهات الاستراتيجية، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف والتنافس بشكل أكثر فعالية في السوق.

تمتلك الشركة القدرة على إعادة هيكلة فرق العمل بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	41	25.2	25.2	25.2
	أرفض بشدة	32	19.6	19.6	44.8
	أوافق	28	17.2	17.2	62.0
	أوافق بشدة	30	18.4	18.4	80.4
	لا أوافق ولا أرفض	32	19.6	19.6	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الاحصائي للشركة القدرة على إعادة هيكلة فرق العمل بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة.



رسم توضيحي 10: التمثيل البياني للشركة القدرة على إعادة هيكلة فرق العمل بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة.

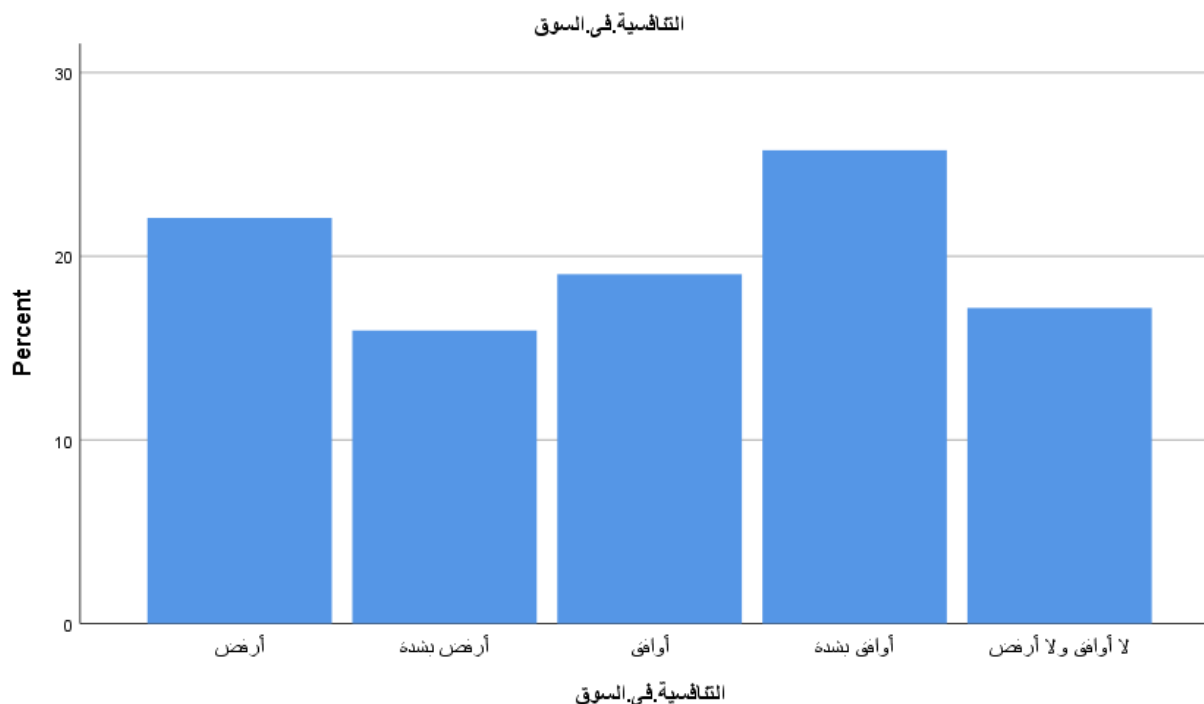
11. تدعم الإدارة التغيير المستمر لضمان القدرة التنافسية في السوق.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه تدعم الإدارة التغيير المستمر لضمان القدرة التنافسية في السوق، حيث بلغت هذه النسبة 25.8%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذا يدل على أن الشركات في قطاع الاتصالات السعودي تولي اهتمامًا بالغًا لعملية التغيير المستمر كجزء أساسي من استراتيجياتها لضمان قدرتها التنافسية في السوق. يشير ذلك إلى أن الإدارة في هذه الشركات تدرك تمامًا أن القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية السريعة أمر حيوي للبقاء في صدارة المنافسة في هذا القطاع الذي يتسم بالديناميكية والابتكار المستمر. كما أن هذه النتيجة تعكس وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار، حيث تشجع الإدارة الموظفين على التكيف مع التحولات المستمرة في بيئة العمل بدلاً من التمسك بالطرق التقليدية. قد يعني هذا أيضًا أن الشركات تعمل على تطوير استراتيجيات مرنة تمكّنها من استشراف التغيرات المستقبلية والقيام بتعديلات سريعة على عملياتها، مما يساعدها على مواكبة متطلبات السوق المتزايدة والابتكارات التكنولوجية الجديدة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة قد تكون قد طورت آليات وموارد تدعم هذه العملية،

مثل برامج التدريب المستمر، وتطوير المهارات، وتعزيز ثقافة التغيير لدى الموظفين، مما يسهم في تحقيق التكيف الاستراتيجي الناجح. وبالتالي، يُعد هذا مؤشرًا إيجابيًا على أن الشركات في قطاع الاتصالات السعودي تدرك أهمية التغيير المستمر ليس فقط كوسيلة للبقاء في السوق، ولكن أيضًا كأداة لتعزيز النمو والابتكار المستدام.

تدعم الإدارة التغيير المستمر لضمان القدرة التنافسية في السوق.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	36	22.1	22.1	22.1
	أرفض بشدة	26	16.0	16.0	38.0
	أوافق	31	19.0	19.0	57.1
	أوافق بشدة	42	25.8	25.8	82.8
	لا أوافق ولا أرفض	28	17.2	17.2	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 12: الوصف الاحصائي لدعم الإدارة التغيير المستمر لضمان القدرة التنافسية في السوق.



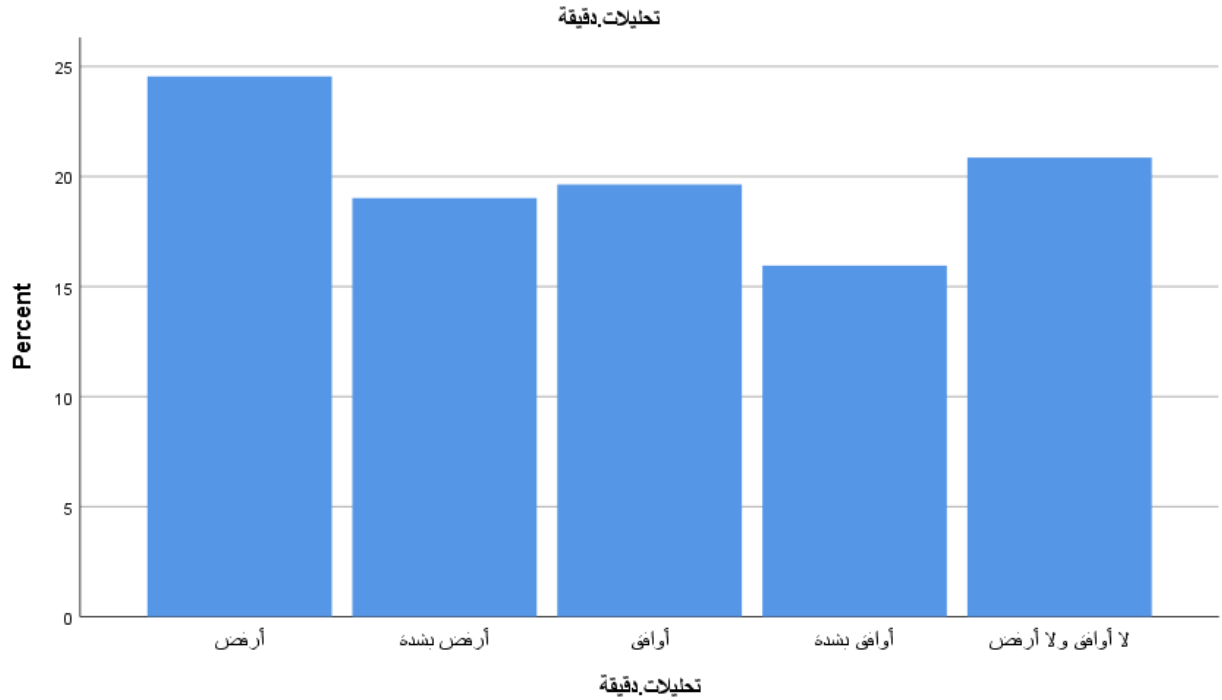
رسم توضيحي 11: الوصف الاحصائي لدعم الإدارة التغيير المستمر لضمان القدرة التنافسية في السوق.

12. تعتمد الشركة على بيانات وتحليلات دقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

أكدت استجابات المشاركين بالرفض على أنه لا تعتمد الشركة على بيانات وتحليلات دقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، حيث بلغت هذه النسبة 24.5%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تشير إلى وجود ضعف في استخدام البيانات والتحليلات الدقيقة كأداة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركات في قطاع الاتصالات السعودي. إن رفض المشاركين لهذه النقطة يعكس شعورًا بعدم الثقة في كفاءة الأنظمة المعتمدة على البيانات أو في القدرة على تحليل المعلومات بطريقة تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. قد يعني هذا أن الشركات تفتقر إلى نظم معلومات استراتيجية متطورة، أو قد تكون البيانات المتاحة غير دقيقة أو غير كافية لدعم قرارات التكيف الاستراتيجي. في عالم الأعمال الحديث، خاصة في قطاع سريع التغير مثل الاتصالات، يُعد الاعتماد على البيانات والتحليلات الدقيقة أمرًا حيويًا لاتخاذ قرارات مستنيرة تساعد في التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة. قد تشير هذه النتيجة أيضًا إلى أن هناك حاجة لتحسين قدرات الشركات في جمع وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة وفعالية، وذلك لتوجيه قراراتها الاستراتيجية بما يتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة. كما قد يدل هذا الرفض على نقص في تدريب الموظفين أو في وجود الأدوات التقنية التي تسمح لهم باستخدام البيانات بشكل عملي في اتخاذ القرارات. بشكل عام، هذه النتيجة تبرز الحاجة إلى تعزيز البنية التحتية التقنية والقدرات التحليلية داخل الشركات، لضمان قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات دقيقة، مما يساهم في تحسين التكيف الاستراتيجي ويساعد الشركات على الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق.

تعتمد الشركة على بيانات وتحليلات دقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	40	24.5	24.5	24.5
	أرفض بشدة	31	19.0	19.0	43.6
	أوافق	32	19.6	19.6	63.2
	أوافق بشدة	26	16.0	16.0	79.1
	لا أوافق ولا أرفض	34	20.9	20.9	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 13: الوصف الاحصائي لاعتماد الشركة على بيانات وتحليلات دقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.



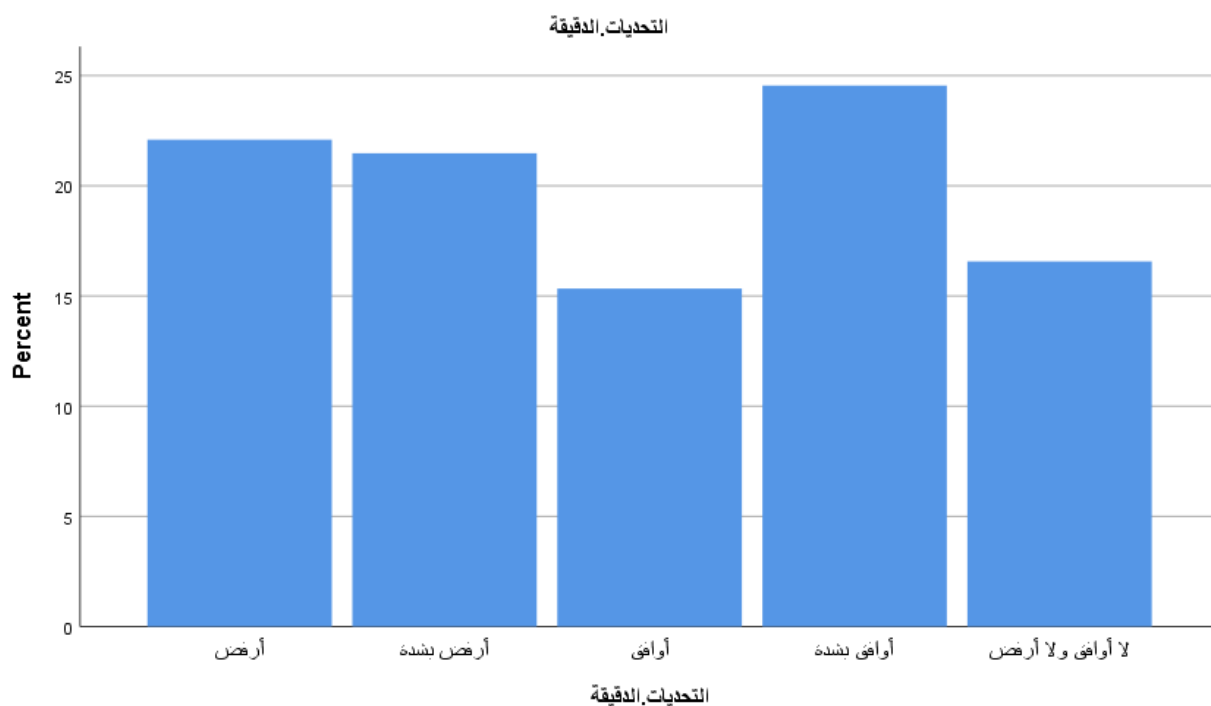
رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لاعتماد الشركة على بيانات وتحليلات دقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

13. تساعد مرونة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه تساعد مرونة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة، حيث بلغت هذه النسبة 24.5%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. وهذا يدل على أن الموظفين في شركات الاتصالات السعودية يدركون تمامًا أن مرونة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تمكين الشركات من التكيف سريعًا مع التغيرات والمتغيرات الجديدة التي قد تطرأ على بيئة العمل، سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو تنظيمية. إذ أن قدرة الشركات على تعديل هيكل فرق العمل، وتطوير مهارات الموظفين، وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يتماشى مع التحديات الجديدة، تُعد من العوامل الأساسية التي تساعد في الحفاظ على قدرتها التنافسية. يشير هذا أيضًا إلى أن الشركات التي تتمتع بمرونة في مواردها البشرية يمكنها التكيف بشكل أكثر فعالية مع التغيرات في السوق، مما يعزز فرصها في استيعاب التحديات والابتكار لمواكبة التطورات المستقبلية.

تساعد مرونة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	36	22.1	22.1	22.1
	أرفض بشدة	35	21.5	21.5	43.6
	أوافق	25	15.3	15.3	58.9
	أوافق بشدة	40	24.5	24.5	83.4
	لا أوافق ولا أرفض	27	16.6	16.6	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 14: الوصف الاحصائي لمساعدة مرونة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة.



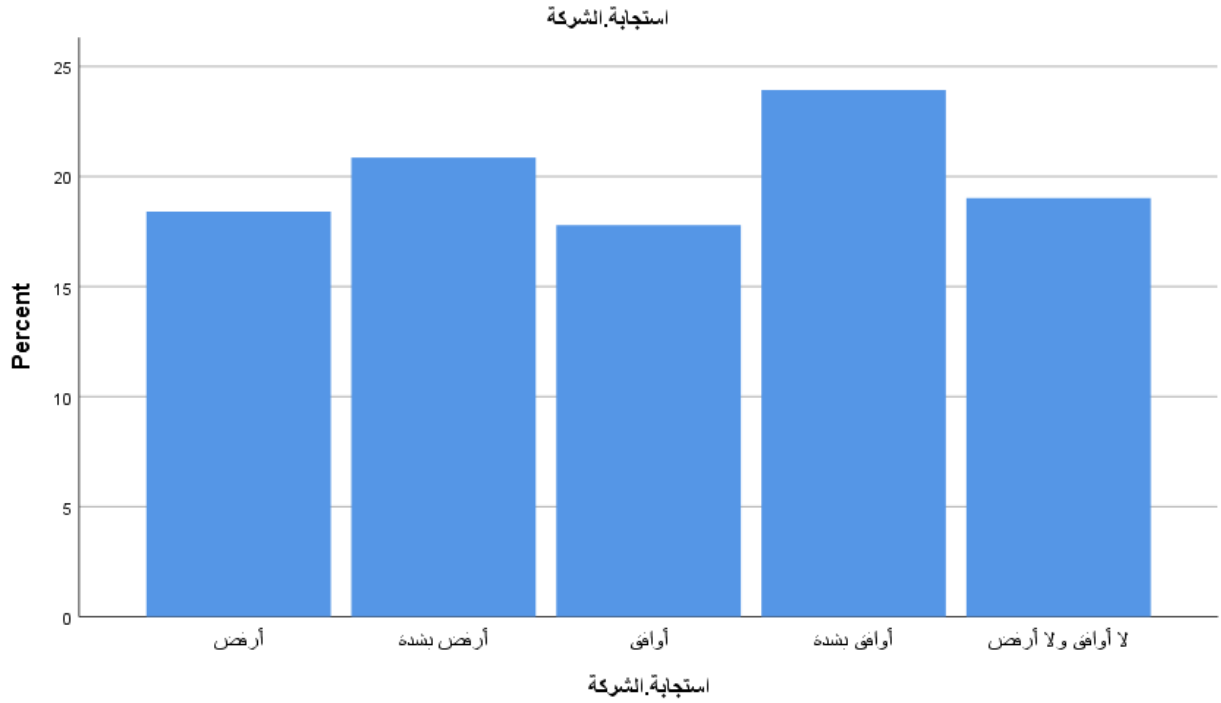
رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لمساعدة مرونة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة.

14. تساهم مرونة الموارد البشرية في تحسين استجابة الشركة للمتغيرات السوقية.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه تساهم مرونة الموارد البشرية في تحسين استجابة الشركة للمتغيرات السوقية، حيث بلغت هذه النسبة 23.9%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تعكس إدراكًا قويًا من الموظفين لأهمية مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة السوق، والتي تتأثر بعوامل متعددة مثل التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والتحول في احتياجات العملاء. إذ أن الشركات التي تتمتع بمرونة عالية في مواردها البشرية قادرة على تعديل استراتيجياتها التشغيلية بشكل سريع وفعال استجابةً لتلك المتغيرات، سواء من خلال إعادة هيكلة فرق العمل، تطوير المهارات، أو تكليف الموظفين بمهام جديدة تتماشى مع متطلبات السوق. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات التي تستثمر في تطوير مرونة مواردها البشرية تستطيع اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية، مما يساعدها على الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق، والاستجابة للتحديات أو الفرص التي قد تظهر في وقت قياسي.

تساهم مرونة الموارد البشرية في تحسين استجابة الشركة للمتغيرات السوقية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	30	18.4	18.4	18.4
	أرفض بشدة	34	20.9	20.9	39.3
	أوافق	29	17.8	17.8	57.1
	أوافق بشدة	39	23.9	23.9	81.0
	لا أوافق ولا أرفض	31	19.0	19.0	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 15: الوصف الاحصائي لمساهمة مرونة الموارد البشرية في تحسين استجابة الشركة للمتغيرات السوقية.



رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لمساهمة مرونة الموارد البشرية في تحسين استجابة الشركة للمتغيرات السوقية.

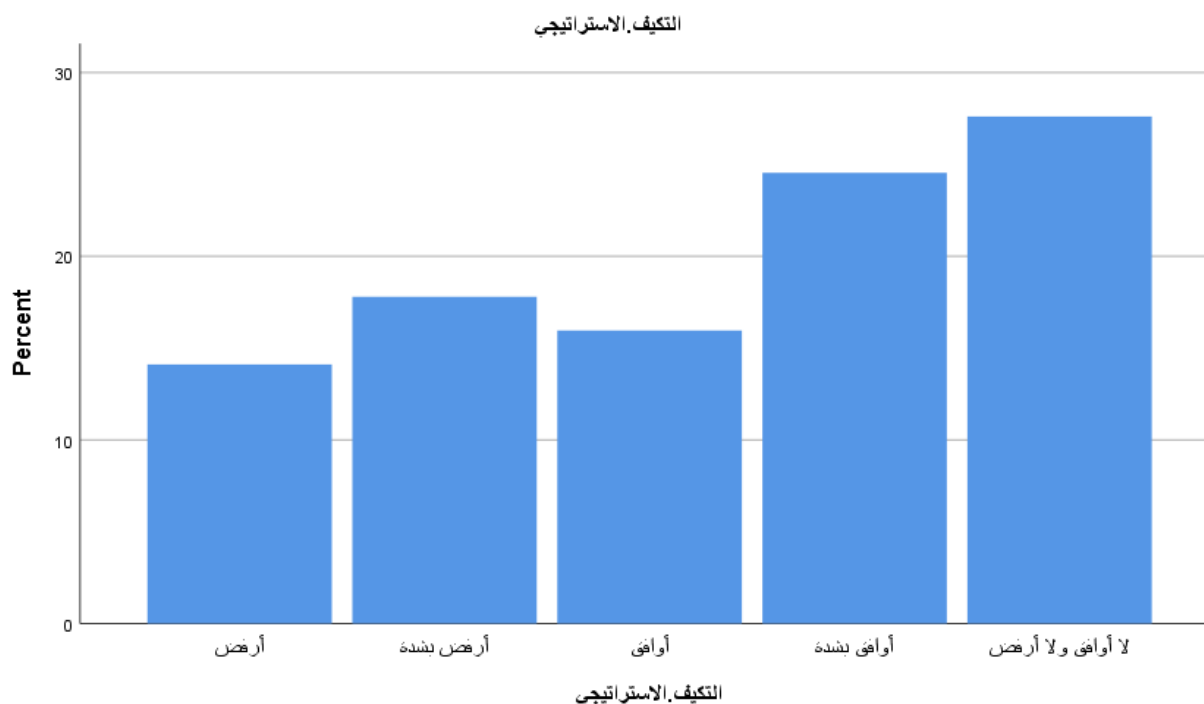
15. تساعد سياسات التوظيف المرنة في تحقيق أهداف التكيف الاستراتيجي للشركة.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة وعدم الرضا على أنه تساعد سياسات التوظيف المرنة في تحقيق أهداف التكيف الاستراتيجي للشركة، حيث بلغت هذه النسبة 27.6%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تدل على أن هناك حالة من التردد أو الحيادية بين الموظفين فيما يتعلق بتأثير سياسات التوظيف المرنة على التكيف الاستراتيجي داخل الشركات. فبينما لا يعارض معظم المشاركين تمامًا فكرة أن سياسات التوظيف المرنة تساهم في تحقيق التكيف الاستراتيجي، إلا أن نسبة كبيرة منهم لا يؤكدون بشكل حاسم فاعليتها في تحقيق هذا الهدف. قد يكون هذا التردد ناتجًا عن عدم وضوح أو ضعف في تنفيذ سياسات التوظيف المرنة بالشكل الذي يعكس تأثيرًا ملموسًا على القدرة الاستراتيجية للشركة. أيضًا، يمكن أن يعكس هذا أن الموظفين لا يلاحظون بشكل كافٍ الأثر المباشر لهذه السياسات على كيفية تفاعل الشركة مع التغيرات في السوق، أو أن هناك عوامل أخرى تُعتبر أكثر أهمية في تحقيق التكيف الاستراتيجي مقارنة بسياسات التوظيف وحدها. من ناحية أخرى، قد تكون الشركات قد تبنت سياسات توظيف مرنة ولكن لم تترجم هذه السياسات إلى

نتائج ملموسة أو تغييرات استراتيجية واضحة في الأداء العام. وهذا يبرز الحاجة إلى تقييم وتطوير هذه السياسات بما يتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة وأهداف الشركة الاستراتيجية، بحيث يكون لها تأثير أكبر في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل.

تساعد سياسات التوظيف المرنة في تحقيق أهداف التكيف الاستراتيجي للشركة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	23	14.1	14.1	14.1
	أرفض بشدة	29	17.8	17.8	31.9
	أوافق	26	16.0	16.0	47.9
	أوافق بشدة	40	24.5	24.5	72.4
	لا أوافق ولا أرفض	45	27.6	27.6	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 16: الوصف الاحصائي لمساعدة سياسات التوظيف المرنة في تحقيق أهداف التكيف الاستراتيجي للشركة.



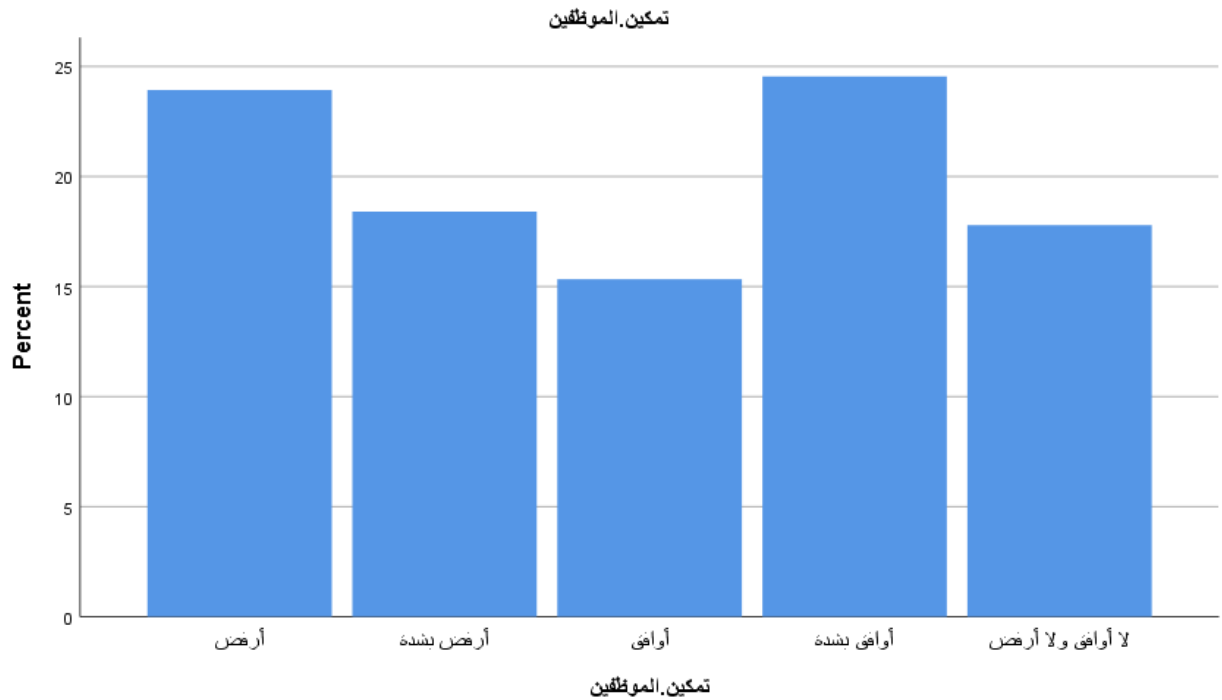
رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لمساعدة سياسات التوظيف المرنة في تحقيق أهداف التكيف الاستراتيجي للشركة.

16. يؤثر تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل إيجابي على قدرة الشركة على التكيف.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه يؤثر تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل إيجابي على قدرة الشركة على التكيف، حيث بلغت هذه النسبة 24.5%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تدل على أن الموظفين في شركات الاتصالات السعودية يعترفون بشكل واضح بأهمية تطوير مهاراتهم وتمكينهم كعوامل رئيسية تؤثر بشكل إيجابي على قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. إن تمكين الموظفين يعني منحهم الصلاحيات والفرص اللازمة للتعبير عن آرائهم، اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم، والمشاركة بشكل فعال في عمليات التغيير داخل الشركة. كما أن تطوير مهاراتهم يساهم في زيادة قدرتهم على مواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التحولات التكنولوجية والاقتصادية في قطاع الاتصالات. تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات التي تستثمر في تدريب موظفيها وتطوير مهاراتهم تزيد من مرونتها وقدرتها على التكيف الاستراتيجي، مما يعزز قدرتها على التعامل مع التغيرات في السوق وتحقيق النجاح على المدى الطويل. إذا كانت الشركات تمنح موظفيها الأدوات والمهارات اللازمة، فإنها تكون أكثر قدرة على تحسين استجابتها للتحديات الجديدة والابتكار في مجال عملها، مما يجعلها قادرة على الحفاظ على تنافسيتها في سوق سريع التغير.

يؤثر تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل إيجابي على قدرة الشركة على التكيف.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	39	23.9	23.9	23.9
	أرفض بشدة	30	18.4	18.4	42.3
	أوافق	25	15.3	15.3	57.7
	أوافق بشدة	40	24.5	24.5	82.2
	لا أوافق ولا أرفض	29	17.8	17.8	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الاحصائي لتأثير تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل إيجابي على قدرة الشركة على التكيف.



رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لتأثير تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل إيجابي على قدرة الشركة على التكيف

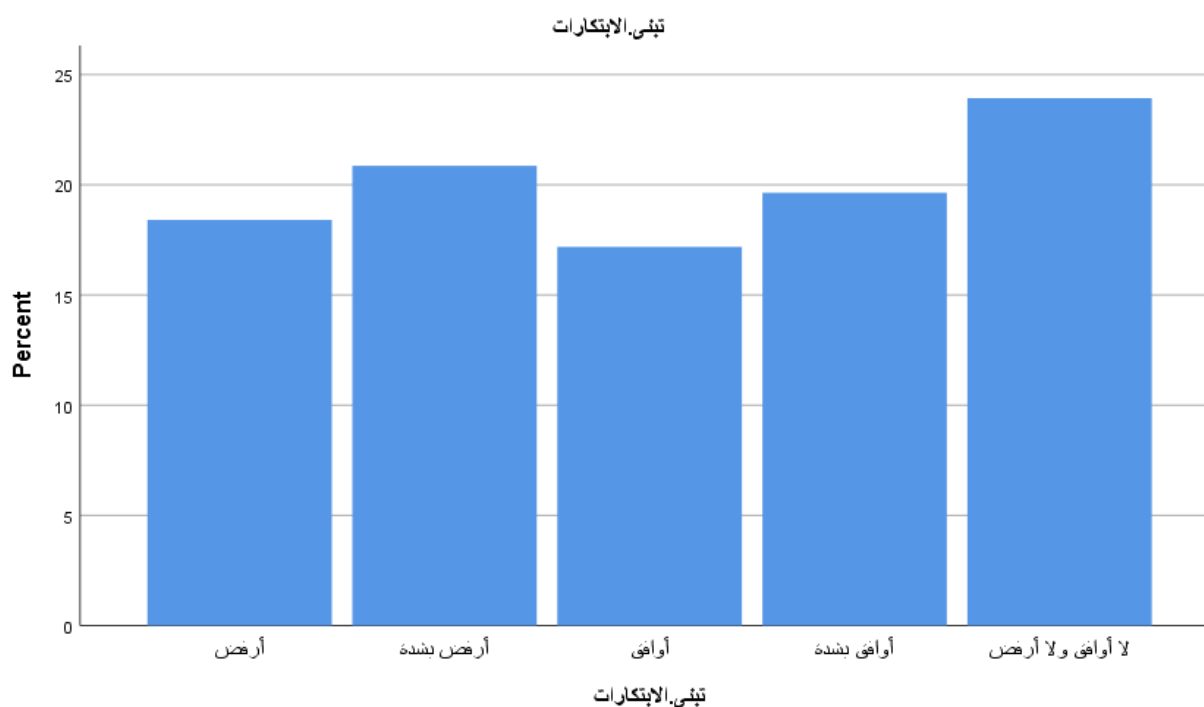
17. تتيح بيئة العمل المرنة للشركة تبني الابتكارات وتحقيق ميزة تنافسية.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة وعدم الرفض على أنه تتيح بيئة العمل المرنة للشركة تبني الابتكارات وتحقيق ميزة تنافسية، حيث بلغت هذه النسبة 23.9%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تشير إلى وجود حالة من الحيادية أو التردد بين المشاركين بشأن تأثير بيئة العمل المرنة على قدرة الشركات في قطاع الاتصالات السعودي على تبني الابتكارات وتحقيق ميزة تنافسية. قد يعكس ذلك شكوكاً أو قلة يقين لدى الموظفين في أن بيئة العمل المرنة وحدها يمكن أن تساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار والقدرة على التفوق في السوق. من الممكن أن يكون المشاركون قد لاحظوا وجود بيئات عمل مرنة، ولكنهم لا يرون أنها تترجم بشكل كافٍ إلى نتائج ملموسة تتعلق بتبني التقنيات الحديثة أو تحسين الأداء التنافسي للشركة. كما يمكن أن يكون هذا التردد ناتجاً عن عدم وضوح السياسات المرنة في الشركات أو نقص في التنسيق بين الإدارة والموظفين لتنفيذ التغييرات التي تدعم الابتكار. علاوة على ذلك، قد تكون هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر في تحقيق الابتكار والميزة التنافسية مثل الاستثمار في البحث والتطوير أو التوجهات الاستراتيجية الشاملة للشركة. في كل الأحوال، تشير

هذه النتيجة إلى ضرورة تعزيز بيئة العمل المرنة بشكل يتماشى مع احتياجات السوق وأهداف الابتكار، لضمان أن تساهم هذه البيئة في تعزيز القدرة على التكيف الاستراتيجي وتحقيق التفوق في السوق.

تتيح بيئة العمل المرنة للشركة تبني الابتكارات وتحقيق ميزة تنافسية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	30	18.4	18.4	18.4
	أرفض بشدة	34	20.9	20.9	39.3
	أوافق	28	17.2	17.2	56.4
	أوافق بشدة	32	19.6	19.6	76.1
	لا أوافق ولا أرفض	39	23.9	23.9	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 18: الوصف الاحصائي لبيئة العمل المرنة للشركة تبني الابتكارات وتحقيق ميزة تنافسية.



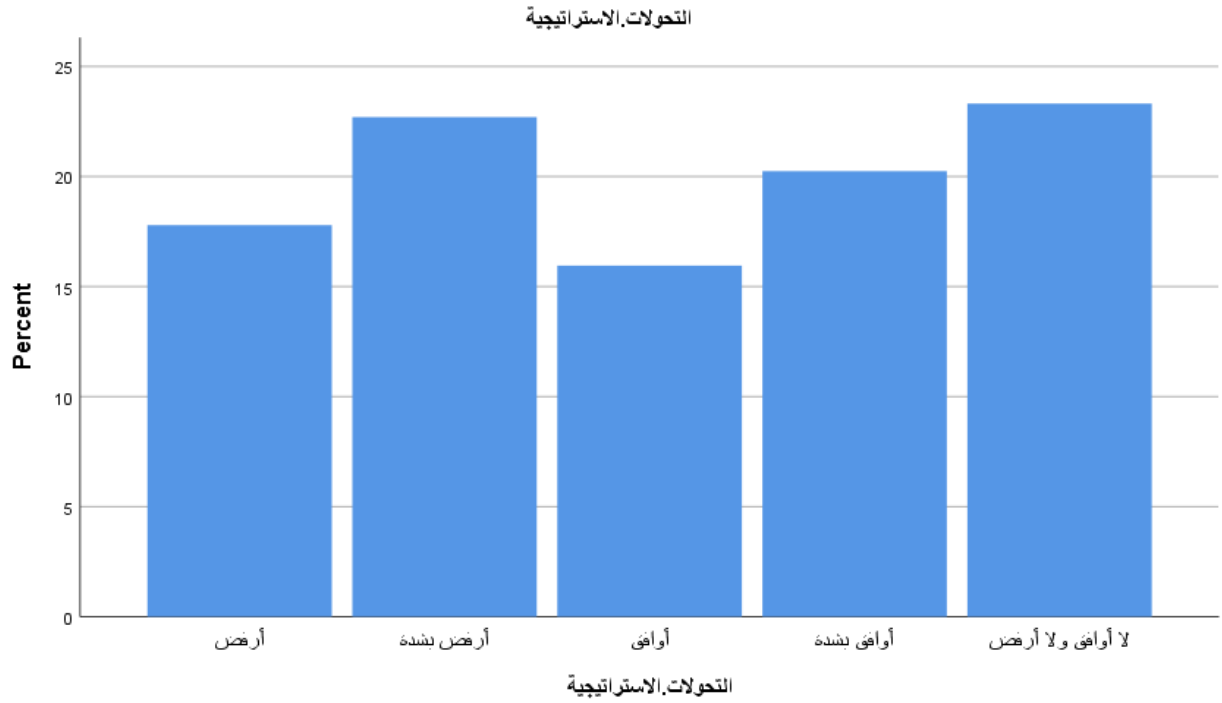
رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لبيئة العمل المرنة للشركة تبني الابتكارات وتحقيق ميزة تنافسية.

18. تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح التحولات الاستراتيجية داخل الشركة.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة وعدم الرفض على أنه تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح التحولات الاستراتيجية داخل الشركة، حيث بلغت هذه النسبة 23.3%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تشير إلى أن هناك حالة من الحياد أو التردد بين المشاركين في تقدير الدور الحاسم الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في التحولات الاستراتيجية للشركة. قد يعكس ذلك قلة الثقة أو عدم الوضوح الكافي بشأن مدى تأثير مرونة الموارد البشرية على نجاح التحولات الاستراتيجية بشكل ملموس. فبينما يعترف المشاركون بأهمية مرونة الموارد البشرية في التكيف مع التغييرات، فإنهم لا يتأكدون بشكل كامل من أنها العامل الرئيسي الذي يحدد نجاح هذه التحولات. من الممكن أن يكون ذلك بسبب غياب آليات واضحة لقياس تأثير هذه المرونة على نتائج التحولات الاستراتيجية أو عدم وضوح العلاقة المباشرة بين المرونة والنجاح الاستراتيجي في الشركات. كما قد يعني هذا أن هناك عوامل أخرى، مثل القيادة الاستراتيجية، ثقافة المنظمة، أو استراتيجيات التسويق والتطوير، تلعب دورًا أكبر أو مكملًا في نجاح التحولات الاستراتيجية. بشكل عام، هذه النتيجة تبرز الحاجة إلى تحسين فهم العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتحولات الاستراتيجية، وتعزيز ممارسات التكيف المؤسسي التي تدعم نجاح هذه التحولات.

تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح التحولات الاستراتيجية داخل الشركة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	29	17.8	17.8	17.8
	أرفض بشدة	37	22.7	22.7	40.5
	أوافق	26	16.0	16.0	56.4
	أوافق بشدة	33	20.2	20.2	76.7
	لا أوافق ولا أرفض	38	23.3	23.3	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 19: الوصف الاحصائي لمرونة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح التحولات الاستراتيجية داخل الشركة.



رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمرونة الموارد البشرية دوراً حاسماً في نجاح التحولات الاستراتيجية داخل الشركة.

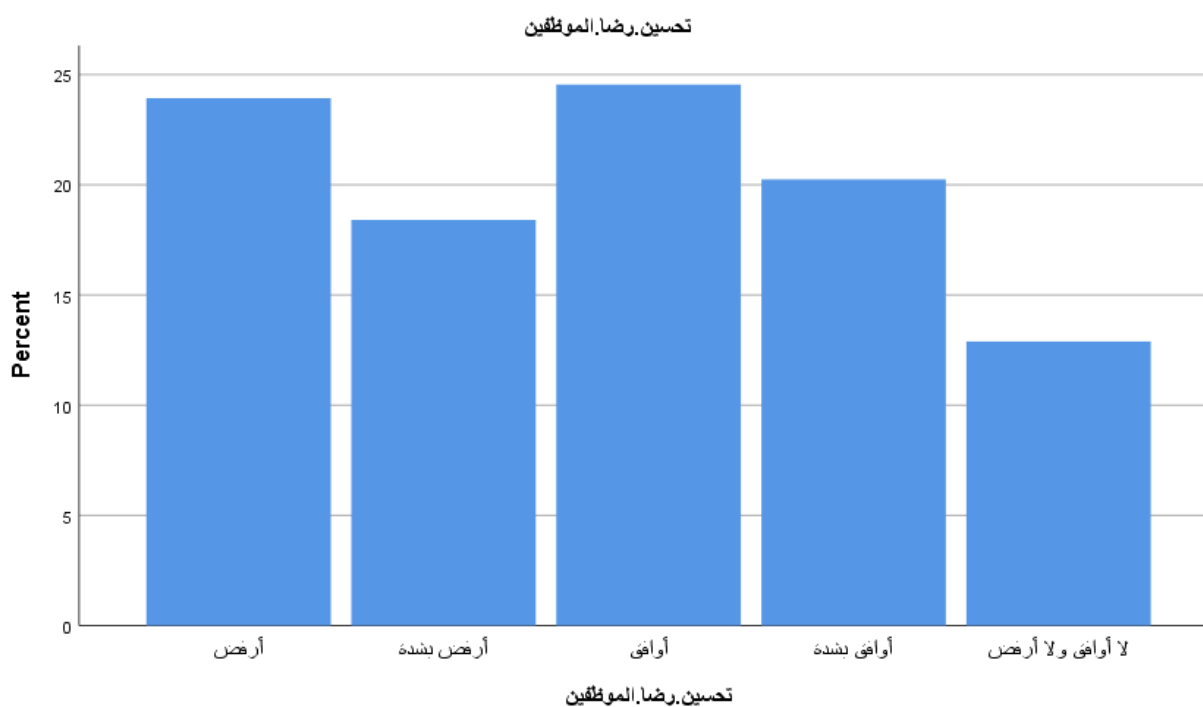
19. تؤدي سياسات الموارد البشرية المرنة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة بالرفض على أنه تؤدي سياسات الموارد البشرية المرنة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، حيث بلغت هذه النسبة 23.9%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تشير إلى أن هناك حالة من التردد أو الحيادية بين المشاركين فيما يتعلق بتأثير سياسات الموارد البشرية المرنة على رضا الموظفين وإنتاجيتهم. قد يعكس ذلك أن المشاركين لا يشعرون بشكل قاطع أو لا يلاحظون تأثيراً قوياً أو مباشراً لهذه السياسات على تحسين بيئة العمل أو تعزيز الدافع والإنتاجية. من الممكن أن تكون الشركات قد تبنت سياسات مرنة ولكن لم تُترجم هذه السياسات بشكل كامل إلى تحسينات ملموسة في رضا الموظفين أو زيادة إنتاجيتهم. كما قد يكون المشاركون غير متأكدين من أن السياسات المرنة هي العامل الرئيسي الذي يساهم في هذه التحسينات، حيث قد يتداخل هذا التأثير مع عوامل أخرى مثل القيادة الفعالة، بيئة العمل الداعمة، أو برامج التحفيز الأخرى. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة تشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين

وتطوير سياسات الموارد البشرية المرنة لتكون أكثر تأثيراً في تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وهو ما يساهم في النهاية في تحسين التكيف الاستراتيجي للشركة وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات والفرص في السوق.

تؤدي سياسات الموارد البشرية المرنة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	39	23.9	23.9	23.9
	أرفض بشدة	30	18.4	18.4	42.3
	أوافق	40	24.5	24.5	66.9
	أوافق بشدة	33	20.2	20.2	87.1
	لا أوافق ولا أرفض	21	12.9	12.9	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 20: الوصف الاحصائي لسياسات الموارد البشرية المرنة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.



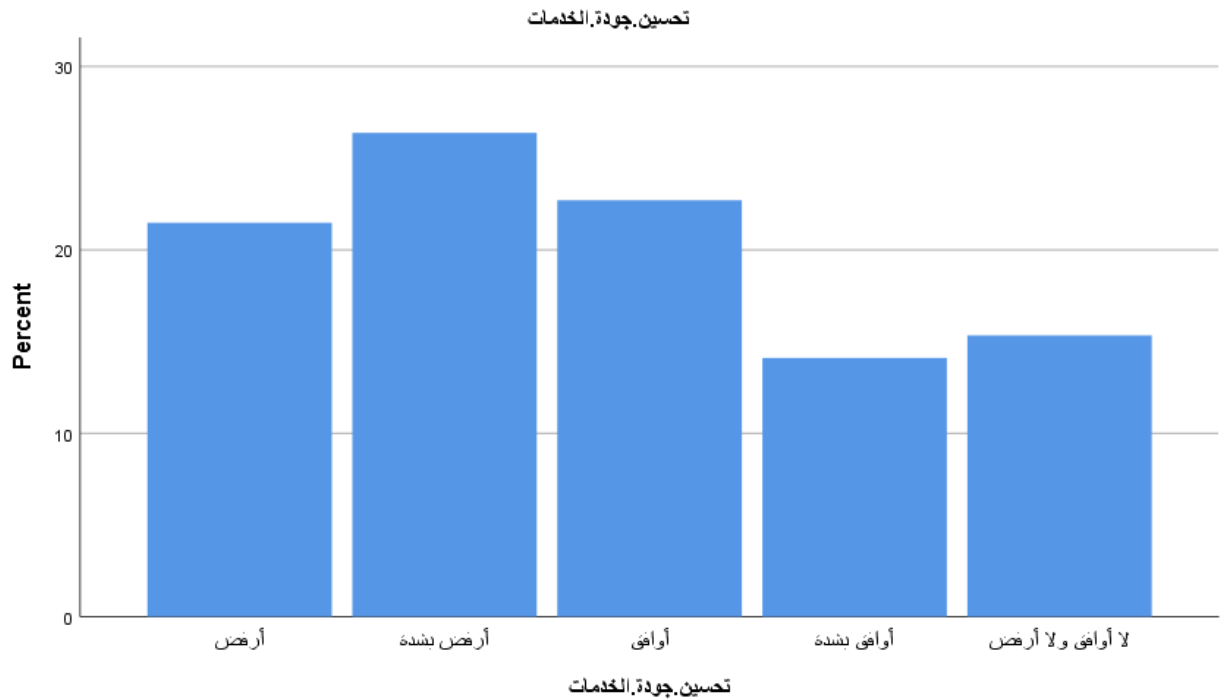
رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لسياسات الموارد البشرية المرنة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

20. تساعد المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة بشدة على أنه تساعد المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث بلغت هذه النسبة 26.4%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تشير إلى وجود شكوك أو تردد لدى المشاركين بشأن تأثير المرونة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء في شركات الاتصالات السعودية. قد يعني هذا أن الموظفين لا يرون علاقة قوية أو مباشرة بين تطبيقات المرونة التنظيمية، مثل تعديل هيكل الفرق أو تعديل الإجراءات والسياسات الداخلية، وبين تحسين الأداء الخدمي للشركة. من الممكن أن يكون هذا التردد ناتجاً عن عدم وضوح في كيفية تأثير هذه المرونة على العمليات اليومية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء، أو قد يكون المشاركون لا يلاحظون تغييرات ملموسة في جودة الخدمة نتيجة لهذه التعديلات التنظيمية. كما قد يكون هذا التردد ناتجاً عن الاعتقاد بأن العوامل الأخرى مثل استراتيجيات التسويق أو تحسين البنية التحتية التقنية لها تأثير أكبر وأوضح على جودة الخدمات. بالرغم من ذلك، تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات بحاجة إلى التركيز على كيفية ربط المرونة التنظيمية بشكل أكثر فعالية بتحسين جودة الخدمات والعمل على تحسين فهم الموظفين لكيفية تحقيق هذه العلاقة بشكل ملموس.

تساعد المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	35	21.5	21.5	21.5
	أرفض بشدة	43	26.4	26.4	47.9
	أوافق	37	22.7	22.7	70.6
	أوافق بشدة	23	14.1	14.1	84.7
	لا أوافق ولا أرفض	25	15.3	15.3	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 21: الوصف الاحصائي لمساعدة المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.



رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لمساعدة المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

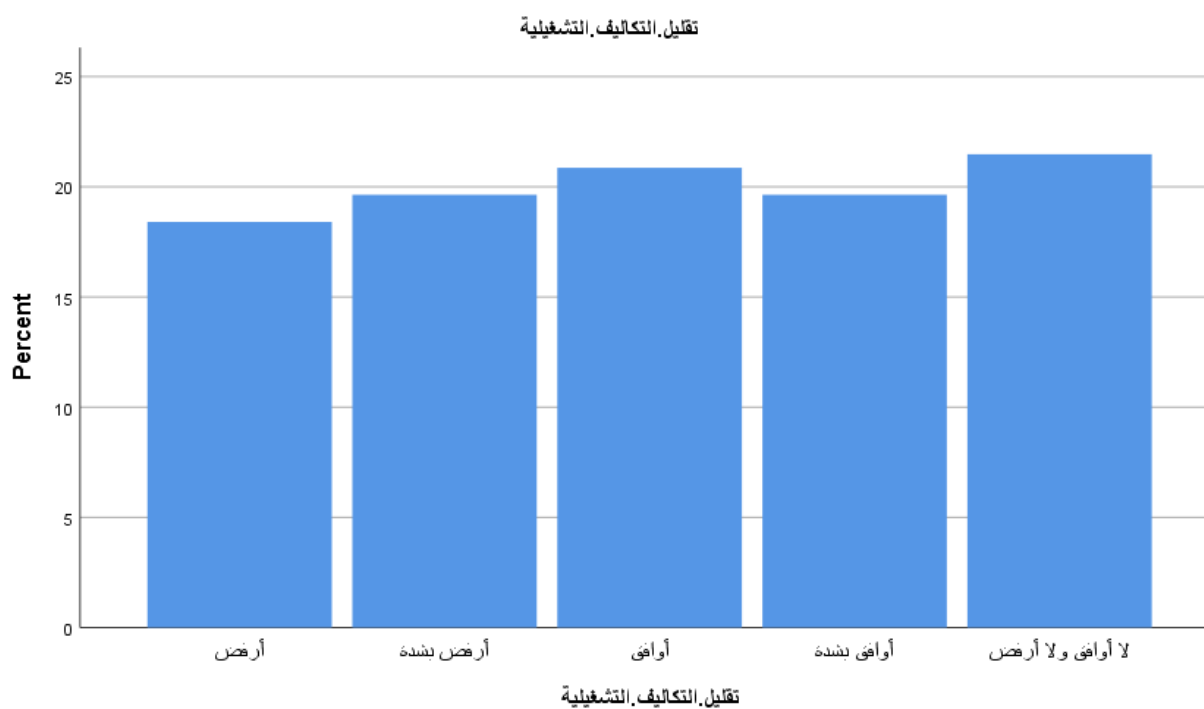
21. تسهم مرونة الموارد البشرية في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة وعدم الرضا على أنه تسهم مرونة الموارد البشرية في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة، حيث بلغت هذه النسبة 21.5%، وهي تمثل أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين في التجربة. هذه النتيجة تشير إلى حالة من الحيادية أو التردد لدى المشاركين في تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية بشكل قاطع على التكاليف التشغيلية والكفاءة داخل الشركات. قد يعكس هذا أن المشاركين لا يرون بشكل واضح العلاقة المباشرة بين مرونة الموارد البشرية وبين تقليل التكاليف أو تحسين الكفاءة. من الممكن أن يكون هذا التردد ناتجاً عن أن مرونة الموارد البشرية، مثل تعديل هياكل الفرق أو تخصيص الموارد بشكل مرن، لا تُترجم دائماً إلى نتائج ملموسة مثل تقليص التكاليف التشغيلية أو تحسين الكفاءة في العمليات اليومية. كما قد تكون العوامل الأخرى مثل التكنولوجيا المتقدمة أو استراتيجيات إدارة الموارد الأكثر تحديداً هي التي تساهم بشكل أكبر في هذه التحسينات. ومع ذلك، تشير هذه النتيجة إلى ضرورة تعزيز فعالية سياسات مرونة الموارد البشرية ومواءمتها بشكل أكبر مع الأهداف التشغيلية للشركة لضمان أن تسهم هذه المرونة في تقليل التكاليف

وتحقيق زيادة ملموسة في الكفاءة، بما يدعم التكيف الاستراتيجي ويعزز قدرة الشركة على الاستجابة للتحديات في بيئة العمل التنافسية.

تسهم مرونة الموارد البشرية في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	30	18.4	18.4	18.4
	أرفض بشدة	32	19.6	19.6	38.0
	أوافق	34	20.9	20.9	58.9
	أوافق بشدة	32	19.6	19.6	78.5
	لا أوافق ولا أرفض	35	21.5	21.5	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 22: الوصف الاحصائي لمساهمة مرونة الموارد البشرية في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.



رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لمساهمة مرونة الموارد البشرية في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.

• تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة يظهر أن عدد الحالات الصالحة التي تم تضمينها في التحليل بلغ 163 حالة، مما يعني أن جميع المشاركين في الدراسة تم احتساب بياناتهم بشكل كامل ولم يتم استبعاد أي حالة. وهذا يضمن أن البيانات التي تم جمعها كانت شاملة وتمثل العينة بشكل دقيق، مما يعزز الثقة في صحة التحليل.

أما بالنسبة للموثوقية، فقد أظهرت نتائج معامل ألفا لكرونباخ قيمة 0.834، وهو ما يشير إلى أن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية. قيمة المعامل تعد أعلى من الحد المقبول 0.70، مما يعني أن الأداة قادرة على تقديم نتائج ثابتة ومتسقة. كما أن القيمة المحسوبة على العناصر الموحدة كانت 0.830، مما يعزز من مصداقية النتائج ويؤكد على أن المقياس المستخدم قادر على قياس المتغيرات بشكل دقيق وموثوق.

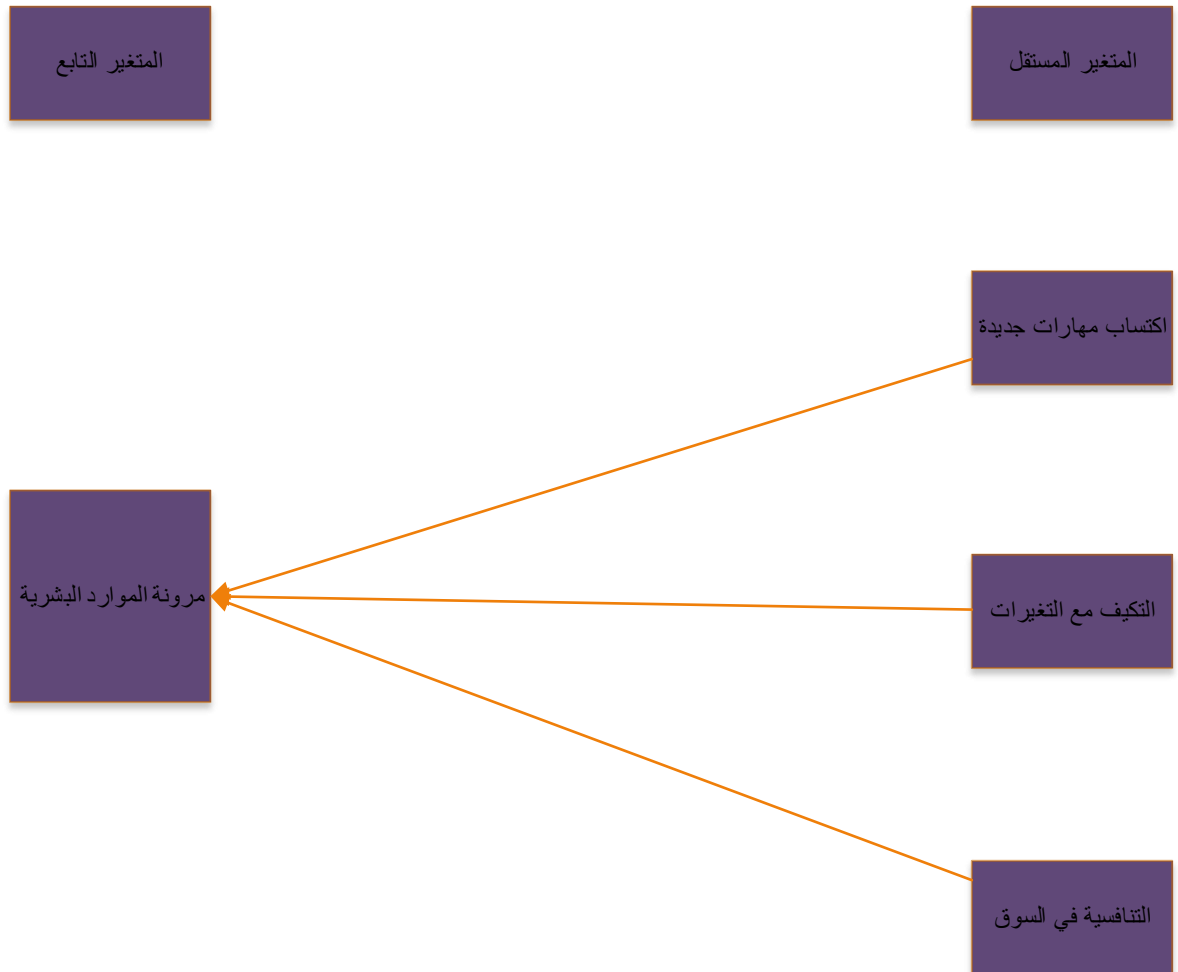
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	163	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	163	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 23: تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha ^a	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items ^a	N of Items
.834	.830	21

جدول 24: احصائيات الموثوقية

• متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 22. متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

1. دور مرونة الموارد البشرية في اكتساب مهارات جديدة للموظفين في شركات الاتصالات السعودية

تعد مرونة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في تطوير مهارات الموظفين داخل شركات الاتصالات السعودية، حيث تتيح هذه المرونة للشركات التكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل. من خلال تبني سياسات مرنة في تدريب وتطوير الموظفين، يمكن للشركات توفير فرص تعلم مستمرة تواكب التحديات التكنولوجية والاقتصادية في القطاع. المرونة في تخصيص الموارد والتدريب بشكل يتماشى مع احتياجات السوق تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات في البيئة التنظيمية والتكنولوجية، وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على التعامل مع التحديات المستقبلية.

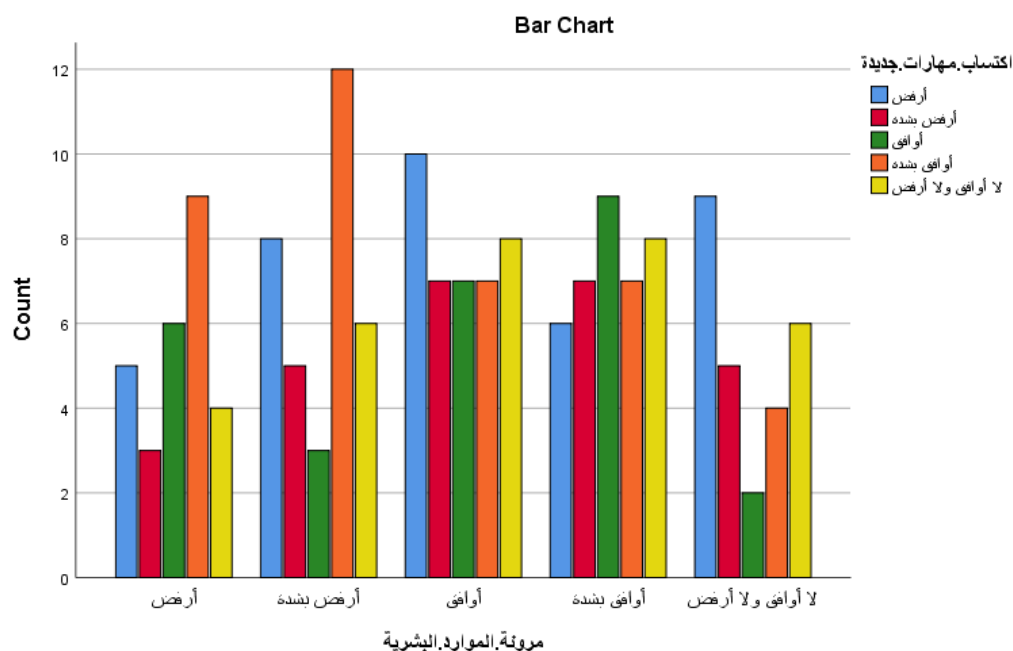
تساهم مرونة الموارد البشرية في تشجيع ثقافة التعلم المستمر داخل الشركات، مما يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع مهام جديدة ومتطلبات عمل متغيرة. من خلال تزويد الموظفين بفرص لتطوير مهاراتهم والتعرف على تقنيات جديدة، تتمكن شركات الاتصالات من تحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم. هذا التوجه لا يعزز فقط قدرة الموظفين الفردية على مواجهة التحديات، بل يساهم أيضاً في تحسين أداء الشركة ككل في سوق سريع التغير.

تشير نتائج اختبار كاي-تربيع (Chi-Square) إلى أن العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واكتساب المهارات الجديدة للموظفين في شركات الاتصالات السعودية ليست ذات دلالة إحصائية قوية. حيث بلغت قيمة اختبار كاي-تربيع بيرسون 13.028 مع درجات حرية 4، وكانت القيمة الاحتمالية 0.671 (Asymptotic Significance)، وهي أكبر من مستوى الدلالة التقليدي 0.05. وهذا يعني أنه لا توجد علاقة معنوية بين مرونة الموارد البشرية واكتساب الموظفين مهارات جديدة وفقاً للبيانات التي تم جمعها. كما أن نتائج اختبار النسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) واختبار الارتباط الخطي بين الخططين (Linear-by-Linear Association) أظهرت نتائج مشابهة، حيث كانت القيم الاحتمالية 0.656 و 0.393 على التوالي، مما يعزز استنتاج عدم وجود علاقة قوية أو دلالة إحصائية بين المتغيرين في هذه الدراسة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.028 ^a	4	.671
Likelihood Ratio	13.227	4	.656
Linear-by-Linear Association	.730	1	.393
N of Valid Cases	163		

a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.31.

جدول 25: اختبار كاي اسكوير لدور مرونة الموارد البشرية في اكتساب مهارات جديدة للموظفين في شركات الاتصالات السعودية



رسم توضيحي 23: المقاييس المتمثلة في تحليل العلاقة لدور مرونة الموارد البشرية في اكتساب مهارات جديدة للموظفين في شركات الاتصالات السعودية

2. دور مرونة الموارد البشرية في التكيف مع المتغيرات في شركات الاتصالات السعودية

تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا حيويًا في تمكين شركات الاتصالات السعودية من التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل. من خلال تبني سياسات مرنة في إدارة القوى العاملة، مثل تعديل أدوار الموظفين وتقديم فرص تدريب مستمرة، يمكن للشركات التكيف بسرعة مع التغيرات في التكنولوجيا أو السوق. هذه المرونة تتيح للشركات استجابة أسرع لتحديات السوق، مثل التغيرات في احتياجات العملاء أو التطورات التقنية، مما يعزز قدرتها على البقاء تنافسية في سوق الاتصالات المتغير.

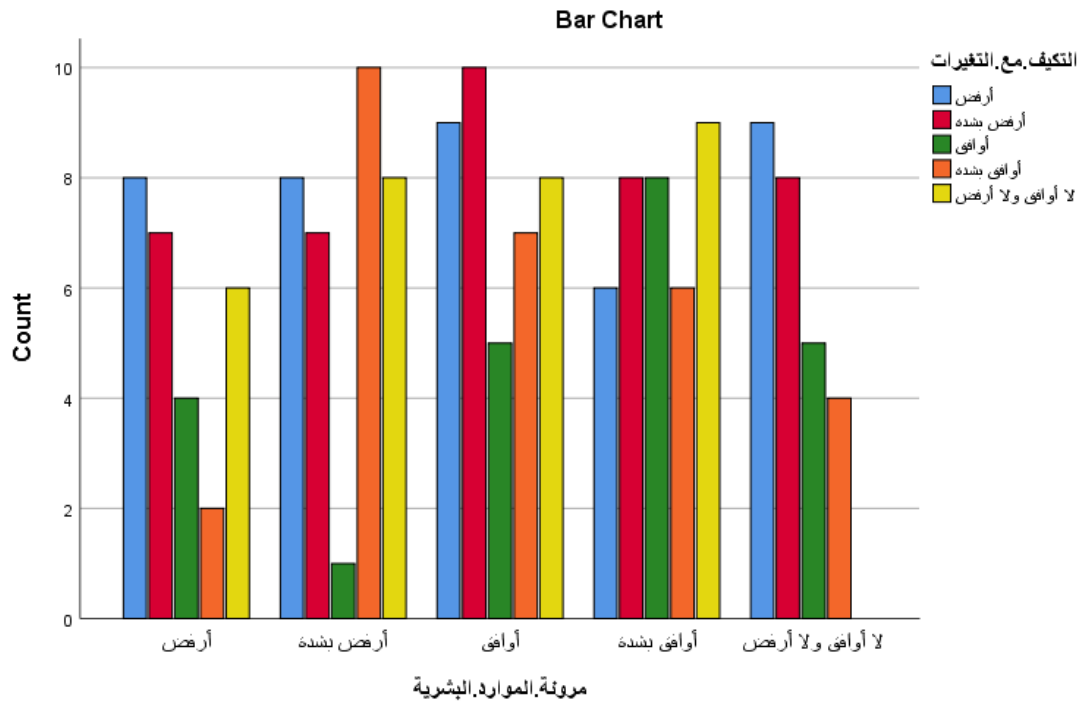
تساهم مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات الجديدة، حيث يتم تدريبهم بشكل دوري على المهارات المطلوبة في ظل التحولات التنظيمية والتكنولوجية. من خلال دعم الموظفين وتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة، يمكن للشركات تحسين فعالية عملهم وضمان استمرارية الأداء في ظل التغيرات. كما أن المرونة في التنظيم والهيكل الوظيفية تساعد الشركات على الحفاظ على توازن قوي بين الابتكار والفعالية، مما يمكنها من التكيف الاستراتيجي بكفاءة في بيئة العمل الديناميكية.

تشير نتائج اختبار كاي-تربيع (Chi-Square) إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والتكيف مع المتغيرات في شركات الاتصالات السعودية. حيث كانت قيمة اختبار كاي-تربيع بيرسون 18.675 مع درجات حرية 4، وكانت القيمة الاحتمالية 0.286 (Asymptotic Significance)، وهي أكبر من مستوى الدلالة التقليدي 0.05، مما يعني أنه لا توجد علاقة قوية بين المتغيرين وفقًا للبيانات المتاحة. كما أن نتائج اختبار النسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) كانت 0.074، والتي تقترب من 0.05 ولكنها لا تزال غير دالة إحصائيًا، في حين أن اختبار الارتباط الخطي بين الخططين (Linear-by-Linear Association) أظهر قيمة احتمالية 0.314، مما يؤكد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن مرونة الموارد البشرية لا تلعب دورًا معنويًا في تعزيز التكيف مع المتغيرات في الشركات وفقًا لهذه البيانات.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.675 ^a	4	.286
Likelihood Ratio	24.769	4	.074
Linear-by-Linear Association	1.014	1	.314

N of Valid Cases	163		
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.67.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوبر لدور مرونة الموارد البشرية في التكيف مع المتغيرات في شركات الاتصالات السعودية



رسم توضيحي 24 للمقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور مرونة الموارد البشرية في التكيف مع المتغيرات في شركات الاتصالات السعودية

3. دور مرونة الموارد البشرية في زيادة تنافسية السوق لشركات الاتصالات السعودية

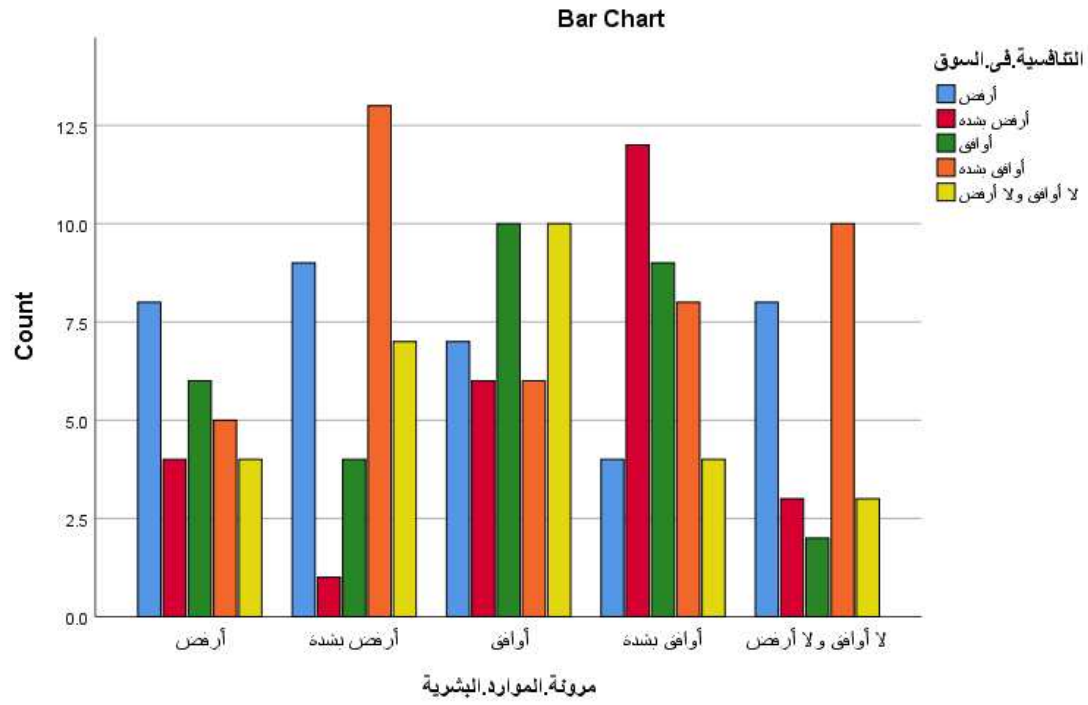
تعد مرونة الموارد البشرية من العوامل المهمة في زيادة تنافسية السوق لشركات الاتصالات السعودية، حيث تساهم في تحسين قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق. من خلال اعتماد سياسات مرنة في إدارة القوى العاملة، مثل التوظيف المرن، التغيير السريع في الهيكل التنظيمي، وتوفير فرص التدريب المستمر، يمكن للشركات تعزيز قدراتها التنافسية. هذه السياسات تمنح الشركات القدرة على الاستجابة السريعة للابتكارات التكنولوجية، احتياجات العملاء المتغيرة، والتحديات الاقتصادية، مما يسمح لها بتحقيق مزيد من التميز في سوق الاتصالات الذي يتسم بالتنافسية العالية.

تؤثر مرونة الموارد البشرية بشكل مباشر على تحسين كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يساهم في تعزيز أداء الشركة بشكل عام. من خلال تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع الاتجاهات الحديثة في القطاع، تصبح الشركات أكثر قدرة على تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة عالية. هذا التكيف المستمر مع التغيرات السوقية والتكنولوجية يمنح الشركات ميزة تنافسية في سوق الاتصالات، حيث يستطيعون تقديم حلول أسرع وأكثر فعالية مقارنة بالمنافسين. وبالتالي، تساعد مرونة الموارد البشرية في تقليل التكاليف، تحسين الجودة، وتعزيز القدرة على الابتكار، مما يعزز من مكانة الشركات في السوق.

تشير نتائج اختبار كاي-تربيع (Chi-Square) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية وزيادة تنافسية السوق لشركات الاتصالات السعودية. حيث كانت قيمة اختبار كاي-تربيع بيرسون 28.259 مع درجات حرية 3، وكانت القيمة الاحتمالية 0.029 (Asymptotic Significance)، وهي أقل من مستوى الدلالة التقليدي 0.05، مما يعني أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج اختبار النسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) قيمة 0.021، وهي أيضًا أقل من 0.05، مما يعزز من دلالة هذه العلاقة. من ناحية أخرى، كانت نتيجة اختبار الارتباط الخطي بين الخططين (Linear-by-Linear Association) 0.028، مع قيمة احتمالية 0.866، التي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا الاختبار ومرونة الموارد البشرية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن مرونة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على زيادة التنافسية في سوق الاتصالات السعودية، مما يسمح للشركات بتعزيز مكانتها التنافسية من خلال استراتيجيات مرنة في إدارة القوى العاملة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.259 ^a	3	.029
Likelihood Ratio	29.385	3	.021
Linear-by-Linear Association	.028	1	.866
N of Valid Cases	163		
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.15.			

جدول 27: اختبار كاي اسكوير لدور مرونة الموارد البشرية في زيادة تنافسية السوق لشركات الاتصالات السعودية



رسم توضيحي 25. المقاييس المتمثلة في تحليل العلاقة لدور مرونة الموارد البشرية في زيادة تنافسية السوق لشركات الاتصالات السعودية

• تحليل التباين الاحادي لمتغيرات الدراسة

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى أن النموذج المستخدم لدراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وبعض المتغيرات مثل اكتساب المهارات الجديدة، التكيف مع التغيرات، والتنافسية في السوق لم يظهر دلالة إحصائية قوية. حيث بلغت قيمة F للنموذج 1.080 مع قيمة Sig. تساوي 0.381، وهي أكبر من مستوى الدلالة التقليدي 0.05، مما يعني أنه لا يوجد تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة (اكتساب المهارات الجديدة، التكيف مع التغيرات، التنافسية في السوق) على مرونة الموارد البشرية في هذه الدراسة. وهذا يشير إلى أن التغيرات في هذه المتغيرات لا تساهم بشكل كبير في تفسير التباين في مرونة الموارد البشرية.

أما في ما يتعلق بنموذج بايز، فقد أظهرت النتائج أن قيمة R تساوي 0.282 و R Square تساوي 0.080، مما يشير إلى أن النموذج يفسر فقط 8% من التباين في مرونة الموارد البشرية، وهو ما يعتبر تفسيرًا ضعيفًا. علاوة على ذلك، يشير Adjusted R Square إلى أن التعديل على نموذج بايز لم يغير كثيرًا في التفسير، ما يعزز من فكرة أن المتغيرات المستقلة في هذا النموذج ليست مؤثرة بشكل قوي في مرونة الموارد البشرية. كما أن Bayes Factor لم يكن دالًا بما فيه الكفاية، مما يشير إلى أن النموذج المختار لا يقدم تحسينًا كبيرًا مقارنة بالنموذج الصفري.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	22.509	5	1.876	1.080	.381
Residual	260.484	150	1.737		
Total	282.994	155			
a. Dependent Variable: مرونة الموارد البشرية					
b. Model: (Intercept), اكتساب مهارات جديدة، التكيف مع التغيرات، التنافسية في السوق					

جدول 28: تحليل التباين الاحادي لمتغيرات الدراسة

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.282	.080	.006	1.32
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), اكتساب مهارات جديدة, التكيف مع التغيرات, التنافسية في السوق				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 29: ملخص عامل بايز

التوصيات

1. يجب على شركات الاتصالات السعودية زيادة التركيز على توفير برامج تدريبية مستمرة تساعد الموظفين في اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التقنية والسوقية. يمكن تحسين مرونة الموارد البشرية من خلال تمكين الموظفين بالمعرفة والمهارات الحديثة التي تواكب احتياجات العمل المتغيرة.
2. نظرًا لعدم وجود علاقة معنوية بين سياسات التوظيف ومرونة الموارد البشرية في التكيف مع المتغيرات، توصي الدراسة بإعادة تقييم سياسات التوظيف لجعلها أكثر مرونة بحيث تتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة. يجب أن تكون الشركات أكثر انفتاحًا على توظيف موظفين يمتلكون مهارات متعددة وقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة.
3. من خلال التأكيد على أهمية التغيير المستمر في بيئة العمل، يجب على الشركات في قطاع الاتصالات السعودية تعزيز ثقافة التغيير بين موظفيها. يشمل ذلك تبني أساليب إدارية مرنة تتيح التعامل السريع مع المتغيرات في السوق والتكنولوجيا، مما يعزز قدرة الشركة على التكيف مع التحديات التنافسية.
4. توصي الدراسة بأن تركز شركات الاتصالات على تعزيز الابتكار داخل فرق العمل من خلال توفير بيئة عمل مرنة تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار. كما يمكن تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية والتكنولوجية.
5. يُستحسن أن تقوم شركات الاتصالات بتفعيل دور القيادات العليا في دعم مرونة الموارد البشرية، من خلال التحفيز على تبني الممارسات التي تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات المستمرة، وضمان بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والابتكار.
6. من خلال تعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة، يمكن تحسين استجابة الشركة للتغيرات السريعة. يجب على الإدارة التأكد من أن جميع الموظفين على دراية بالتوجهات الاستراتيجية والبيئية الجديدة، مما يساهم في تحقيق التكيف الاستراتيجي الفعال.

7. من الضروري أن تواصل الشركات مراقبة الأداء المؤسسي من خلال أدوات تقييم وتحليل دورية تمكنها من تحديد الفجوات في مرونة الموارد البشرية، وتقييم كيفية تأثير المتغيرات المستمرة في الصناعة على استراتيجيات العمل.

المراجع

المراجع العربية

- العراكزة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، مج5، ع1 ، 190. 213 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1156164>
- العراكزة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2020). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180058>
- حسن، بشار عبدالحسين، و الذبحاوي، عامر عبد كريم. (2023). الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي في محافظة النجف الأشرف. *آداب الكوفة*، مج15، ع55 ، 95. 131 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363844>
- الفياض، أيمن يحيى حمد، و الدوري، زكريا مطلق. (2021). أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1147152>
- الحواتمة، صلاح خالد شراري، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2019). الذكاء المنظمي وأثره في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على مصانع الألبسة في مدينة سحاب الصناعية ضمن المناطق الصناعية المؤهلة "QIZ" (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1056156>
- بن سيرود، فاطيمة الزهراء. (2022). التكيف الاستراتيجي للبائعين مع وضعيات البيع: دراسة ميدانية على عينة من البائعين في المراكز التجارية بولاية قسنطينة. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، مج16، ع1 ، 789. 807 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276755>

- صفوت، ريم محمد عدنان، و النعيمي، محمد عبدالعال أمين. (2017). *أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/856824>
- رجال، رندة مصلح محمد، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). *أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1221931>

المراجع الأجنبية

- Alfawaire, F. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8445>
- Bicer, M. (2020). Strategic Organizational Change Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/352816171_Strategic_Organizational_Change_Management
- Bohr, A. (2020). The rise of artificial intelligence in healthcare applications. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7325854/>
- Cegliński, P. (2017). The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318947759_The_Concept_of_Competitive_Advantages_Logic_Sources_and_Durability
- Do, B.-R. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/310756693_Exploring_the_relationship_among_human_resource_flexibility_organizational_innovation_and_adaptability_culture

- Gillies, D. (2015). Human Capital Theory in Education. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/314689697_Human_Capital_Theory_in_Education
- Harney, B. (2019). Systems theory: forgotten legacy and future prospects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/335905615_Systems_theory_forgotten_legacy_and_future_prospects
- Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337098730_The_role_of_human_resource_flexibility_and_agility_in_achieving_sustainable_competitiveness
- Lyng, H. B. (2021). Balancing adaptation and innovation for resilience in healthcare – a metasynthesis of narratives. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8325788/>
- Megdad, Z. (2024). The Mediating Role of Strategic Adaptability on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Innovation. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/20/8729>
- Mohammadiyeh, S. A. (2023). Data Analytics in the 21st Century: The Importance of Statistical Data Analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369020462_Data_Analytics_in_the_21st_Century_The_Importance_of_Statistical_Data_Analysis
- Poláková, M. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023058784>
- Ben-Roy, Do., Pi-Wen, Yeh., Jean, Madsen. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4):657-674. doi: 10.1108/CMS-01-2016-0022
- Ghorban-Bakhsh, R., & Gholipour-Kanani, M. (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1-5.
- Ghorban-Bakhsh, R., & Gholipour-Kanani, M. (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1-5.

Minz, N. K., Sha, A., & Yadav, M. (2024). Adapting to Change: Strategic Evolution of Human Resource Management Practices in SMEs Amidst Shifting Market Dynamics. In *Innovative Human Resource Management for SMEs* (pp. 148-164). IGI Global.

Al-Sarayreh, Aktham., Mousa, Ayoub., Al-Madhoun, Rasha., Allozi, Marah. (2020). Strategic Flexibility And Its Impacts On Human Resources. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3):824-828.

Amal, Taha, Yassin., Mohammed, Hashim, Abdulkareem, Al-Sharaa., Sanil, S, Hishan. (2023). The Modified Role of Organizational Flexibility in Influencing Human Resources Re-engineering and Adaptive Performance - An Exploratory Study of a Sample of Employees of the Iraqi Ports Company in Basra. *International journal of academic research in business & social sciences*, doi: 10.6007/ijarbss/v13-i11/19171

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

الملاحق

الاستبانة

• الأسئلة العامة

- العمر
- الجنس
- الدرجة العلمية

• أسئلة الاستبانة

1. توفر الشركة سياسات توظيف مرنة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة.
2. تتيح الشركة إمكانية تعديل مهام الموظفين وفقًا لمتطلبات العمل الجديدة.
3. يتمتع الموظفون بالقدرة على اكتساب مهارات جديدة بسهولة لمواكبة التغيرات التنظيمية.
4. توفر الشركة فرص تدريب وتطوير لتعزيز مرونة الموظفين.
5. تشجع الإدارة ثقافة العمل المرنة التي تتيح التكيف مع التغيرات السريعة.
6. تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في قطاع الاتصالات.
7. تمتلك الشركة القدرة على إعادة هيكلة فرق العمل بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة.
8. تدعم الإدارة التغيير المستمر لضمان القدرة التنافسية في السوق.
9. تعتمد الشركة على بيانات وتحليلات دقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.
10. تساعد مرونة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة.
11. تساهم مرونة الموارد البشرية في تحسين استجابة الشركة للمتغيرات السوقية.
12. تساعد سياسات التوظيف المرنة في تحقيق أهداف التكيف الاستراتيجي للشركة.
13. يؤثر تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل إيجابي على قدرة الشركة على التكيف.
14. تتيح بيئة العمل المرنة للشركة تبني الابتكارات وتحقيق ميزة تنافسية.
15. تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح التحولات الاستراتيجية داخل الشركة.
16. تؤدي سياسات الموارد البشرية المرنة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

17. تساعد المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

18. تسهم مرونة الموارد البشرية في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.

https://docs.google.com/forms/d/140J7FHq8JneTt58esrkSZJ9sTo_a-WC77DBsTW16hG4/viewform?edit_requested=true

Abstract

This study aims to analyze the impact of human resource flexibility on strategic adaptation in Saudi telecommunications companies. A quantitative methodology was used to collect and analyze data using various statistical tools, with a sample of 163 employees selected. The results showed that human resource flexibility contributes to enhancing companies' ability to adapt to market and technological changes, although some variables, such as hiring policies, did not demonstrate a strong impact on adaptive flexibility. Based on these findings, the study recommends strengthening continuous training programs, improving hiring policies, and fostering a culture of organizational change within companies.

Keywords: human resource flexibility, strategic adaptation, telecommunications companies, quantitative methodology, training and development, hiring policies, market changes.

Midocean University

College of Management

Specialization in business Management



Research Title

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

Prepared by the Student /

Al-Jazi Muhammad Al-Qahtani

University ID/

242001362

Supervision /

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Prof. Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year

2025