

العنوان باللغة العربية

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

إعداد/

محمد خالد العمار

241000261

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

فهرس المحتويات

5	قائمة الجداول
7	فهرس الأشكال
8	المستخلص Abstract
9	الفصل الأول
10	المقدمة
12	مشكلة الدراسة
13	أهمية الدراسة
14	أهداف الدراسة
14	فروض الدراسة
15	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
20	الفصل الثاني
20	الدراسات السابقة
21	مقدمة
23	المتغير التابع والمستقل:
25	الدراسات السابقة
33	الإطار النظري
35	الفصل الثالث
35	منهجية الدراسة
36	مقدمة
39	المنهجية وطرق البحث
39	مجتمع البحث
41	محددات حجم العينة:

44	خطوات جمع البيانات:
46	حدود البحث
47	الفصل الرابع
47	نتائج الدراسة
48	مقدمة
50	تحليل البيانات
53	النتائج
76	التوصيات
77	المراجع
78	المراجع الأجنبية:
80	الملاحق
82	الملخص Abstract

قائمة الجداول

جدول 1 : الوصف الإحصائي للبيانات	53
جدول 2 : عمر المشاركين في التجربة	53
جدول 3: أجناس المشاركين في التجربة	54
جدول 4: الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة	55
جدول 5 : المرونة في العمل جزءاً أساسياً من ثقافة البنوك والمصارف في الرياض	56
جدول 6: توفير البرامج تدريبية للموظفين	57
جدول 7: التشجيع على الابتكار والتكيف	58
جدول 8: إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف عنصراً رئيسياً في التكيف الاستراتيجي	59
جدول 9: تقييم أداء الموظفين في البنوك والمصارف بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف	60
جدول 10: توفير بيئة عمل مرنة تدعم التكيف مع التغيرات السريعة	61
جدول 11: تعزيز البنوك والمصارف التواصل الفعال بين الفرق المختلفة	62
جدول 12: ردود الفعل من الموظفين في البنوك والمصارف ذات قيمة في عملية اتخاذ القرار	63
جدول 13: تشجيع التنوع في الفرق داخل البنوك والمصارف لتعزيز المرونة والتكيف	64
جدول 14: تتمتع إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف بسلطة كافية للتكيف مع احتياجات السوق	64
جدول 15: حوافز للموظفين الذين يساهمون في التحسين والتكيف	65
جدول 16: التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهدافها	65
جدول 17 :وضع استراتيجيات مرنة في البنوك والمصارف تتيح التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية	65
جدول 18: يشعر الموظفون في البنوك والمصارف بالثقة في قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات	66
جدول 19: المرونة في سياسات العمل في البنوك والمصارف عاملاً مهماً في جذب المواهب	66
جدول 20: توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين في البنوك والمصارف لمساعدتهم في التكيف	67
جدول 21: تتبنى البنوك والمصارف أساليب مرنة في إدارة المشاريع لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	67

جدول 24: اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار والتكيف على البنوك والمصارف في الرياض

69.....

جدول 25: اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التكيف الاستراتيجي على البنوك والمصارف في

الرياض..... 71

جدول 26 اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التواصل الفعال على البنوك والمصارف في الرياض

73.....

جدول 22: مدى صلاحية البيانات ومدى دقتها..... 75

جدول 23: قياس معامل الفا كرونباخ..... 75

فهرس الأشكال

رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة.....	33
رسم توضيحي 2: عمر المشاركين في التجربة.....	54
رسم توضيحي 3: أجناس المشاركين في التجربة.....	55
رسم توضيحي 4: الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.....	56
رسم توضيحي 5 : المرونة في العمل جزءًا أساسيًا من ثقافة البنوك والمصارف في الرياض	57
رسم توضيحي 6: توفير البرامج تدريبية للموظفين.....	58
رسم توضيحي 7: التشجيع على الابتكار والتكيف.....	59
رسم توضيحي 8: إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف عنصرًا رئيسيًا في التكيف الاستراتيجي.....	60
رسم توضيحي 9: تقييم أداء الموظفين في البنوك والمصارف بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف	61
رسم توضيحي 10: توفير بيئة عمل مرنة تدعم التكيف مع التغيرات السريعة.....	62
رسم توضيحي 11: التواصل الفعال.....	63
رسم توضيحي 22: متغيرات الدراسة.....	68
رسم توضيحي 23: اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار والتكيف على البنوك والمصارف في الرياض.....	70
رسم توضيحي 24: اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التكيف الاستراتيجي على البنوك والمصارف في الرياض.....	72
رسم توضيحي 25 اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التواصل الفعال على البنوك والمصارف في الرياض.....	74

المستخلص Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي في البنوك والمصارف بمدينة الرياض، وذلك في ظل التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة: مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة الممارسات على قدرة المؤسسات المالية في التكيف مع التحديات الاستراتيجية والبيئية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وُزعت على عينة من العاملين في البنوك والمصارف بالرياض. أظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف الاستراتيجي، حيث كانت مرونة المهارة والسلوك الأكثر تأثيراً في هذا الجانب. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير سياسات مرنة في إدارة الموارد البشرية لتعزيز القدرات التكيفية للبنوك.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية - التكيف الاستراتيجي - البنوك - المصارف - الرياض - مرونة المهارة

- مرونة السلوك - مرونة الممارسات.

الفصل الأول

المقدمة

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

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

لذلك، تعد مرونة الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية للتكيف الاستراتيجي والمحافظة على تنافسية المنظمة في ظل البيئة المتقلبة والمضطربة. وهذا ما سيتناوله البحث الحالي من خلال دراسة أثر هذه المرونة على قدرة البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية على التكيف الاستراتيجي. التكيف الاستراتيجي هو عملية مستمرة تقوم بها المؤسسات للتكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. هذه العملية تتطلب من المنظمات مراقبة وتحليل بيئتها بشكل مستمر للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة. بناءً على ذلك، يتم تطوير استراتيجيات وخطط عمل للتكيف مع هذه التغيرات والاستفادة منها (قوقزة، 2019).

التكيف الاستراتيجي يشمل عدة مكونات رئيسية. أولاً، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لفهم نقاط القوة والضعف. هذا يساعد في تحديد الموارد والقدرات التي تتمتع بها المنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في التكيف. ثانياً، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على عمل المنظمة. هذا يتضمن دراسة العوامل السياسية

والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في السوق والصناعة. بعد هذه التحليلات، المرحلة التالية هي تطوير الاستراتيجيات المناسبة للتكيف. هذا قد يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو إعادة هيكلة العمليات الداخلية. الهدف هو ضمان بقاء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل (رحال، 2020).

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

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

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

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

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

مشكلة الدراسة

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

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

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي في البنوك والمصارف بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. حيث سيسعى البحث إلى استكشاف مدى تأثير الأبعاد المختلفة لمرونة الموارد البشرية (مثل المرونة العددية والوظيفية والسلوكية) على قدرة هذه المنظمات على التكيف مع البيئة المتغيرة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن المتوقع أن يقدم هذا البحث إسهامات نظرية وعملية هامة في هذا المجال. فعلى الصعيد النظري، سيسهم في إثراء الأدبيات البحثية حول العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي. وعلى الصعيد العملي، سيساعد متخذي القرار في البنوك والمصارف على فهم أهمية تعزيز مرونة الموارد البشرية وتطوير السياسات والممارسات اللازمة لتحقيق التكيف الاستراتيجي والمحافظة على تنافسيتهم في ظل البيئة المضطربة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة – مرونة السلوك – مرونة الممارسات) في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.

أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية:

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

- الأهمية العلمية:

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

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

من هذا المنطلق، فإن نتائج هذه الدراسة ستكون ذات قيمة كبيرة للقيادات والإدارات في البنوك والمصارف السعودية، حيث ستمكنهم من فهم أفضل لأهمية مرونة الموارد البشرية وكيفية توظيفها في تحقيق التكيف الاستراتيجي المطلوب.

كما ستساعد التوصيات المقدمة في هذه الدراسة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يعزز من قدرة البنوك على المرونة والتكيف مع مختلف التحديات والتغيرات المستقبلية. إن امتلاك البنوك والمصارف السعودية لموارد بشرية مرنة وقادرة على التكيف سيكون له أثر كبير على زيادة قدرتها التنافسية ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبالتالي فإن هذه الدراسة ستسهم في تعزيز دور هذا القطاع الحيوي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للمملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة

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

- معرفة أثر مرونة المهارة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.
- معرفة أثر مرونة السلوك في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.
- معرفة أثر مرونة الممارسات في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.

فروض الدراسة

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة – مرونة السلوك – مرونة الممارسات) في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض. ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

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

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

في إعداد البحث العلمي، يعتبر اختيار النظرية العلمية المتبعة أمراً حاسماً لتوجيه الدراسة وتحليل النتائج. في البحث المعنون "أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض"، النظرية التي تستند إليها الدراسة تُعد إطاراً مرجعياً لفهم العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي داخل المؤسسات المالية. سنقوم بتقسيم شرح النظرية العلمية المتبعة إلى عدة محاور توضح طبيعة هذه العلاقة وتأثيرها.

1. نظرية الموارد البشرية المرنة (Flexible Human Resources Theory)

تنطلق هذه النظرية من فرضية أساسية أن المرونة التنظيمية تعتمد بشكل كبير على مدى مرونة الموارد البشرية داخل المؤسسة. في عالم الأعمال الحديث، الذي يتميز بالتغيرات السريعة والتطورات التقنية المستمرة، تعتبر قدرة المؤسسة على إعادة توزيع وتطوير مهارات موظفيها عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح والاستمرارية. تشير النظرية إلى أن الموظفين القادرين على التنقل بين المهام الوظيفية المختلفة، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئات العمل، يشكلون ميزة تنافسية حقيقية للمؤسسة.

في سياق هذا البحث، يُنظر إلى مرونة الموارد البشرية على أنها قدرة البنوك والمصارف في الرياض على التأقلم مع التغيرات في السوق المصرفية، مثل التحول نحو الرقمنة أو تغير متطلبات العملاء. يتجلى ذلك من خلال تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة باستمرار، وتوسيع أدوارهم الوظيفية لتشمل مجالات عمل متعددة (Tracey، 2022).

- مرونة الأدوار والوظائف:

أحد الجوانب الأساسية لهذه النظرية هو إمكانية إعادة توزيع المهام الوظيفية وتوسيع نطاق الأدوار التي يؤديها الموظفون داخل المنظمة. فالمرونة هنا لا تتعلق فقط بقدرة الموظف على أداء مهام مختلفة، بل أيضاً بقدرة المنظمة على إعادة تنظيم فرق العمل بسرعة وبكفاءة حسب الحاجة. على سبيل المثال، في حالة الأزمات المالية أو التغيرات السريعة في السوق، يمكن إعادة توجيه الموظفين نحو مجالات جديدة أو مهام مختلفة دون الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في هيكلية التوظيف.

- التعلم المستمر:

تؤكد النظرية كذلك على أهمية تطوير المهارات والمعارف بشكل مستمر كوسيلة لتعزيز مرونة الموظفين. فالمؤسسات التي توفر برامج تدريبية منتظمة وتتيح الفرص لموظفيها للتعلم والتطوير المهني تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. في القطاع المصرفي، مثلاً، يمكن للبنوك التي تستثمر في تدريب موظفيها على التقنيات المالية الجديدة (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات) أن تتكيف بشكل أفضل مع الاتجاه نحو التحول الرقمي.

- التوظيف المرن وإدارة المواهب:

إضافةً إلى ذلك، تعتبر السياسات المتعلقة بالتوظيف المرن (مثل العمل عن بعد أو التوظيف بدوام جزئي) جزءاً من إطار عمل هذه النظرية. يتيح هذا النوع من المرونة للمؤسسات القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق المتغيرة، دون الالتزام بنماذج عمل صارمة. فمثلاً، في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة، يمكن للبنوك الاستعانة بالتوظيف المرن كوسيلة لخفض التكاليف وتحسين كفاءة التشغيل (Pacheco-Cubillos، 2024).

2. نظرية التكيف الاستراتيجي (Strategic Adaptation Theory)

تعتبر نظرية التكيف الاستراتيجي مكملة لنظرية الموارد البشرية المرنة، حيث تركز على كيفية تكيف المؤسسات مع التغيرات البيئية الخارجية من خلال استراتيجيات مرنة وديناميكية. وفقاً لهذه النظرية، تعتمد المؤسسات على تطوير استراتيجياتها بشكل متواصل لمواجهة التحديات الاقتصادية والتنظيمية والتقنية المتغيرة. البنوك، على وجه الخصوص، تحتاج إلى تبني سياسات واستراتيجيات مرنة لمواكبة تطورات الأسواق المالية واللوائح التنظيمية المتغيرة.

- التخطيط الاستراتيجي الديناميكي:

وفقاً لهذه النظرية، يتعين على المؤسسات أن تكون لديها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية بشكل ديناميكي وسريع. التخطيط الاستراتيجي هنا لا يعتمد فقط على وضع خطط طويلة المدى، بل أيضاً على القدرة على تعديل هذه الخطط بشكل مستمر استجابةً للتغيرات المفاجئة في السوق أو البيئة التنظيمية. في السياق المصرفي، على سبيل المثال، يمكن أن يشمل ذلك تعديل استراتيجيات القروض أو السياسات النقدية استجابةً لتقلبات السوق أو التشريعات الجديدة (Do, 2016).

- المرونة التنظيمية:

تُعد المرونة التنظيمية جزءاً محورياً من نظرية التكيف الاستراتيجي، حيث تُشير إلى قدرة المؤسسة على إعادة توجيه مواردها بسرعة عند الحاجة. في حالة البنوك، يمكن أن يكون ذلك من خلال تعديل عملياتها التشغيلية أو إعادة توزيع فرق العمل استجابةً للتغيرات في طلب العملاء أو المتطلبات القانونية. المرونة التنظيمية تساعد المؤسسات على التأقلم مع التحديات دون الحاجة إلى تغييرات جذرية في هيكلها أو عملياتها.

- إدارة المخاطر:

تلعب إدارة المخاطر دوراً أساسياً في التكيف الاستراتيجي، حيث يتعين على المؤسسات توقع المخاطر المحتملة والتخطيط للتعامل معها بمرونة. البنوك والمصارف، بحكم طبيعتها، تتعرض لمجموعة واسعة من المخاطر المالية والتشغيلية، لذلك تحتاج إلى تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة هذه المخاطر بما يتناسب مع تغيرات السوق. التكيف الاستراتيجي يتطلب من المؤسسات توقع التحديات المستقبلية، ووضع خطط استباقية للتعامل مع هذه التحديات بفعالية (NENEVE, 2019).

3. دمج النظريتين: العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي

في هذا البحث، يتم دمج نظريتي "مرونة الموارد البشرية" و"التكيف الاستراتيجي" لفهم كيفية تفاعل الموارد البشرية المرنة مع استراتيجيات التكيف داخل البنوك والمصارف. يعتمد هذا الإطار النظري على افتراض أن مرونة الموارد البشرية لا تؤثر فقط على الأداء التكتيكي للمؤسسة، بل تلعب دوراً محورياً في استدامة استراتيجيات التكيف الاستراتيجي على المدى البعيد.

- العلاقة المتبادلة بين المرونة والتكيف:

وفقاً لهذه الفرضية، تؤدي مرونة الموارد البشرية إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستراتيجية. من خلال توظيف الموارد البشرية المرنة بشكل فعال، تتمكن المؤسسة من تعديل استراتيجياتها بسرعة وسهولة استجابةً للتحويلات المفاجئة في السوق أو البيئة التنظيمية. فمثلاً، إذا واجه البنك تحدياً في التعامل مع تكنولوجيا جديدة، فإن مرونة الموظفين المدربين على التحول الرقمي يمكن أن تساهم في تسهيل عملية التكيف وتحقيق النجاح في تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

- تأثير المرونة على الأداء المؤسسي:

تفترض الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على مرونة مواردها البشرية تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه المرونة. ففي القطاع المصرفي، حيث تتغير متطلبات السوق والتشريعات بشكل مستمر، يمكن أن يكون لمرونة الموارد البشرية دور كبير في تحسين قدرة البنوك على التكيف مع هذه التغيرات وتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي (Rabl، 2015).

4. نظريات مساندة وإضافية

بالإضافة إلى النظريتين الرئيسيتين، يمكن أن يعتمد البحث على نظريات أخرى تساهم في تعزيز الفهم العام للعلاقة بين الموارد البشرية المرنة والتكيف الاستراتيجي. من بين هذه النظريات:

- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

تركز هذه النظرية على أهمية تطوير المهارات والمعرفة لدى الأفراد كجزء من الاستثمارات المؤسسية. ترى النظرية أن الموظفين الذين يمتلكون مستوى عالٍ من المهارات والمعرفة يمكن أن يكونوا أصولاً قيمة للمؤسسة، ويسهمون في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

- نظرية القيادة التكيفية (Adaptive Leadership Theory):

تتناول هذه النظرية دور القادة في توجيه الفرق داخل المؤسسة وتشجيعهم على التكيف مع التغيرات المستمرة. يتعين على القادة في بيئات الأعمال الحديثة أن يكونوا مرنين وقادرين على توجيه موظفيهم بطرق تعزز من قدرتهم على التأقلم مع التغيرات الاستراتيجية والتنظيمية (Gerhart، 2021).

5. تطبيق النظرية على القطاع المصرفي في الرياض

يهدف البحث إلى اختبار فعالية النظريات المذكورة في سياق القطاع المصرفي بالرياض. فالبنوك والمصارف في هذه البيئة تواجه تحديات متعددة، مثل التحولات التنظيمية والتحول نحو الرقمنة، وهو ما يتطلب مرونة كبيرة في الموارد البشرية وقدرة عالية على التكيف الاستراتيجي (Muttalib، 2023).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يُعد الفصل الثاني في أي بحث علمي بمثابة الأساس الفكري والمنهجي الذي يُبنى عليه التحليل العلمي للظاهرة المدروسة. في هذه الدراسة، والتي تتناول أثر مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي في البنوك والمصارف في مدينة الرياض، يُخصص الفصل الثاني لتوضيح المتغيرات الرئيسية التي تركز عليها الدراسة، بالإضافة إلى استعراض شامل للدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة، وأخيرًا بناء الإطار النظري الذي يمثل الركيزة الفكرية للدراسة. يتميز هذا الفصل بأهمية بالغة، حيث يحدد شكل واتجاه البحث ويقدم الخلفية العلمية الضرورية لفهم العلاقات بين المفاهيم المختلفة في الدراسة.

إحدى الركائز الرئيسية التي يستند إليها الفصل الثاني هي استعراض وتحليل المتغيرات الرئيسية التي تؤثر في الدراسة. تُعد المتغيرات جوهر أي دراسة علمية، حيث تمثل المفاهيم التي يتم اختبارها وقياسها من أجل الوصول إلى استنتاجات حول العلاقات القائمة بينها. وفي هذه الدراسة، يتم التركيز على متغيرين أساسيين: المتغير المستقل والمتغير التابع، اللذين يتم تحليلهما لفهم كيفية تأثير أحدهما على الآخر.

يتيح فهم المتغيرات للباحث بناء فرضيات واضحة تستند إلى أسس علمية، ويُمكنه من تحديد العلاقة بين العوامل المختلفة التي تؤثر على التكيف الاستراتيجي في البنوك. ومن خلال هذا الفصل، يتمكن الباحث من تحديد هذه المتغيرات بدقة، مما يساعد على تقديم تفسير منطقي للنتائج التي سيتم الوصول إليها في الفصول اللاحقة. بعبارة أخرى، استعراض المتغيرات في هذا الفصل هو عملية ضرورية لتهيئة الطريق نحو تحقيق الأهداف العلمية والعملية للدراسة، ويتيح تحديد نطاق البحث بشكل أكثر دقة.

جزء محوري آخر في الفصل الثاني هو استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة. يعتبر هذا القسم ذا أهمية استثنائية، حيث يُسهم في وضع الدراسة ضمن السياق العلمي الأوسع. من خلال استعراض الأبحاث السابقة، يتمكن الباحث من فهم كيفية تطور هذا المجال البحثي عبر الزمن، وتحديد الجوانب التي تم تناولها بشكل مكثف والجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث. يُساعد هذا الاستعراض في تقديم مقارنة بين النتائج السابقة في مختلف السياقات التنظيمية والصناعية، وبالتالي يوفر للباحث قاعدة معرفية يمكن من خلالها بناء فرضياته وتفسير نتائجه لاحقًا.

كما يُعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة أمرًا حيويًا للتعرف على الأدوات المنهجية المستخدمة في البحوث السابقة. من خلال ذلك، يمكن للباحث اختيار المنهجيات التي أثبتت فعاليتها وتعديلها لتناسب البيئة المحلية أو الظروف الخاصة

بالدراسة. في هذا السياق، يساهم استعراض الدراسات السابقة في تحديد الأدوات البحثية المثلى لجمع البيانات وتحليلها، مما يعزز من دقة وموثوقية الدراسة.

يمثل الإطار النظري في هذا الفصل الهيكل الفكري الذي يتم بناء الدراسة عليه. يهدف هذا الإطار إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات الرئيسية للدراسة بناءً على نظريات علمية سابقة، ويعد جزءاً حاسماً في تقديم إطار مرجعي يمكن الاعتماد عليه لتحليل النتائج. يتيح الإطار النظري للباحث تطوير فرضياته استناداً إلى مبادئ علمية ثابتة، وبالتالي يساهم في توفير أسس قوية لتحليل البيانات وفهم الظواهر المعقدة التي يتم دراستها.

في حالة هذه الدراسة، سيكون الإطار النظري مستنداً إلى مجموعة من النظريات العلمية المرتبطة بمرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي، والتي ستساعد في تفسير كيفية تأثير العوامل المختلفة على الأداء المؤسسي. سيوفر هذا الإطار إطاراً تحليلياً يشرح كيف يمكن لمرونة الموارد البشرية، التي تشمل جوانب مثل التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات، أن تساهم في تعزيز قدرة البنوك والمصارف على التكيف مع التحديات الاستراتيجية.

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوفر القاعدة العلمية التي يُبنى عليها تحليل البيانات والنتائج في الفصول اللاحقة. يُساعد تحديد المتغيرات واستعراض الدراسات السابقة في تقديم نظرة شاملة للمفاهيم والعلاقات التي يتم اختبارها في الدراسة، بينما يساهم الإطار النظري في تقديم تفسير علمي لهذه العلاقات. دون هذا الفصل، ستكون الدراسة ناقصة من حيث المنهجية العلمية، حيث أن الإطار النظري والدراسات السابقة هما العنصران اللذان يربطان بين النظرية والتطبيق.

من خلال استعراض المتغيرات وتحليل الدراسات السابقة، يتمكن الباحث من تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي يمكن أن تعالجها الدراسة، ويتيح وضع الدراسة ضمن سياق أوسع للبحوث العلمية المتعلقة بمرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي. هذا الفصل، إذن، ليس مجرد جزء من الدراسة، بل هو الأساس الذي يُمهّد الطريق لفهم أكثر عمقاً للعلاقات بين المتغيرات وتحليل النتائج بشكل شامل.

المتغير التابع والمستقل:

في إطار الدراسة المعنونة "أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض"، تلعب المتغيرات التابعة والمستقلة دوراً محورياً في تحديد العلاقة بين عناصر البحث المختلفة. المتغيرات المستقلة تشمل الابتكار والتكيف، التكيف الاستراتيجي، والتواصل الفعال، بينما المتغير التابع هو مرونة الموارد البشرية. دعونا نتناول هذه المتغيرات بشكل مفصل لشرح كيف تتداخل وتؤثر على بعضها البعض.

- المتغير التابع – مرونة الموارد البشرية (Human Resources Flexibility)

✓ تعريف مرونة الموارد البشرية:

مرونة الموارد البشرية تعني قدرة المنظمة على تعديل هيكلها الوظيفي، توزيع المهام، وتطوير مهارات موظفيها بسرعة وكفاءة لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية. في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، خاصة في القطاع المصرفي الذي يشهد تحولات كبيرة نتيجة التطور التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية، تعتبر مرونة الموارد البشرية عنصراً جوهرياً. فهي تمثل قدرة البنك أو المصرف على مواجهة التحديات من خلال الاعتماد على موظفين مرنين قادرين على التعامل مع المهام المتنوعة والتكيف مع بيئات عمل متغيرة.

✓ أهمية مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي:

يتناول البحث كيفية تأثير مرونة الموارد البشرية على قدرة المؤسسة على التكيف الاستراتيجي. في سياق البنوك والمصارف بالرياض، تواجه المؤسسات تحديات متنوعة تشمل التحول الرقمي، متطلبات العملاء المتزايدة، وتغيرات البيئة التنظيمية. الموظفون الذين يتمتعون بالمرونة يمكنهم التنقل بين الأدوار المختلفة، التكيف مع تكنولوجيا جديدة، والاستجابة بسرعة للتغيرات السوقية. هذا يجعل مرونة الموارد البشرية عاملاً محورياً لتحسين التكيف الاستراتيجي العام للبنك، مما ينعكس على استمرارية الأعمال ونجاحها.

- المتغيرات المستقلة

1. الابتكار والتكيف (Innovation and Adaptation)

✓ تعريف الابتكار والتكيف:

الابتكار هو القدرة على تقديم أفكار جديدة أو تحسينات على المنتجات والخدمات أو العمليات الداخلية التي تؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي. التكيف يشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة في بيئتها التنظيمية أو السوقية. في البنوك والمصارف، الابتكار يمكن أن يكون في شكل تطبيق تقنيات جديدة، منتجات مصرفية مبتكرة، أو تحسينات في خدمة العملاء.

✓ تأثير الابتكار والتكيف على مرونة الموارد البشرية:

البنوك التي تشجع الابتكار تكون في حاجة إلى موظفين يمتلكون المهارات والقدرة على التكيف مع هذه التغيرات. هنا يأتي دور مرونة الموارد البشرية، فالموظفون الذين يتبنون الابتكار والتكيف يكونون أكثر قدرة على التعلم المستمر واستيعاب التطورات السريعة. لذلك، يُعد الابتكار والتكيف عاملاً أساسياً في تعزيز مرونة الموارد البشرية، حيث يتمكن الموظفون المرنون من استيعاب الأفكار الجديدة وتطبيقها بطرق إبداعية تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف.

2. التكيف الاستراتيجي (Strategic Adaptation)

✓ تعريف التكيف الاستراتيجي:

التكيف الاستراتيجي يعني قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها وخططها التشغيلية لتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها. في بيئة الأعمال المتغيرة، تحتاج البنوك إلى تطوير استراتيجيات ديناميكية تستجيب للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية واللوائح التنظيمية.

✓ دور التكيف الاستراتيجي في مرونة الموارد البشرية:

التكيف الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على مرونة الموارد البشرية. فالبنوك التي تتمتع بموارد بشرية مرنة تكون قادرة على تعديل استراتيجياتها بسرعة استجابةً للتغيرات. على سبيل المثال، عندما تفرض الجهات الرقابية متطلبات جديدة، تستطيع البنوك التي تملك موارد بشرية مرنة التكيف بسرعة من خلال تدريب الموظفين على الامتثال للمتطلبات الجديدة. مرونة الموارد البشرية تساهم في تعزيز قدرة البنك على تعديل استراتيجياته وفقاً للمتغيرات السوقية، مما يحسن أدائه العام ويعزز استدامته.

3. التواصل الفعال (Effective Communication)

✓ تعريف التواصل الفعال:

التواصل الفعال هو القدرة على نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد في المؤسسة بشكل واضح ودقيق، بما يساهم في تحسين التعاون الداخلي وفعالية العمليات. يعتبر التواصل الفعال عنصراً حاسماً في تحسين التنسيق داخل البنوك والمصارف، لا سيما في بيئات العمل التي تتسم بالتعقيد وتعدد المهام.

✓ أثر التواصل الفعال على مرونة الموارد البشرية:

التواصل الفعال يلعب دوراً محورياً في تعزيز مرونة الموارد البشرية. عندما تكون قنوات التواصل داخل البنك واضحة وفعالة، يتمكن الموظفون من تبادل المعلومات بسرعة، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية. على سبيل المثال، في حالة حدوث تغيير في اللوائح أو العمليات الداخلية، يتيح التواصل الفعال للموظفين فهم المتطلبات الجديدة بسرعة، مما يساهم في تعزيز مرونتهم في التعامل مع هذه التغيرات.

✓ التواصل الفعال ودوره في التكيف الاستراتيجي:

التكيف الاستراتيجي يعتمد على التواصل الفعال لتحقيق التناسق الداخلي المطلوب لتنفيذ الاستراتيجيات. التواصل الجيد بين الإدارات والموظفين يساعد على توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. في البنوك، مثلاً، قد يتطلب التكيف مع قوانين جديدة وجود تواصل فعال بين الإدارة القانونية، الموظفين، والإدارات التشغيلية لضمان الامتثال السريع. التواصل الفعال يساهم في توجيه الموارد البشرية المرنة نحو تحقيق أهداف التكيف الاستراتيجي بكفاءة.

الدراسات السابقة

- دراسة (رحال، 2020) بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، والتعرف إلى الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، وتم اعتماد أبعاد المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة)، وتمثلت أبعاد المتغير التابع النجاح المنظمي في

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

- دراسة (مقابلة، 2020) بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في كابيتال بنك. ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة كلية من الإداريين في كافة المستويات الإدارية المكونة من (197) موظف وموظفة، وقد أمكن جمع (197) استبانة بنسبة استجابة 100%، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتمثلت أهم النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة التحويلية

بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة الممارسة، مرونة السلوك، مرونة المهارة) للإدارة في كابيتال بنك. وقد قدمت الدراسة أهم التوصيات التي أشارت إلى ضرورة اهتمام البنوك بالتطورات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة لتنمية الموارد البشرية، لتلعب دورها في تطوير المهارات الإدارية ومرونة الإداريين وزيادة حافزهم نحو تحسين الأداء وحفزهم على التقدم والتطور والتركيز على تطوير القادة التحويليين في البنوك والعناية بتطوير مهاراتهم، بحيث يمكن مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة لماهية التغيير، ثم السعي لترجمته، ثم تطويره إلى إطار عملي للبرامج التي يمكن تطبيقها في البنوك.

- دراسة (أحمد، 2023) بعنوان:

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الكهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمصر

هدفت الدراسة التعرف إلى التحقق من العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركة كهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. ولتحقيق هذا الهدف تم سحب عينة عشوائية قدرها (369) مفردة من العاملين بقطاعات شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء الأربعة وهي قطاع شمال وشرق المنصورة بالدقهلية وقطاع كفر الشيخ وقطاع دمياط وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الاستقصاء. وبلغت نسبة الردود على هذا الاستقصاء من العاملين (93%) ولاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا وتحليل التباين الأحادي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والتحليل العاملي التوكيدي وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وهي (مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة الممارسات للموارد البشرية) على الأداء الوظيفي باعتباره أحد أهم مكونات الأداء التنظيمي. والذي يحتاج إلى تطوير مستمر من أجل تحسين الأداء العام للمنظمات. وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات على المستوى التطبيقي والأكاديمي.

- دراسة (قوقزة، 2019) بعنوان:

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

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في التأثير على الأداء الابتكاري بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. تضمن مجال الدراسة الأساسي شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها ثلاث شركات، وهي: شركة زين (Zain)؛ أورانج (Orange)، وأمنية (Umniah). حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن والبالغ عددهم (340) موظفاً. أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية عشوائية متناسبة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددهم (259) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة. وبغرض اختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأسلوب السببي. وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وبرنامج (Amos) توصلت الدراسة لعدد من النتائج، كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها على الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في رأس المال النفسي بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة بوجد رأس المال النفسي في شركات اتصالات الأردنية، كما توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الابتكاري في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً للفروق في الجنس، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. وقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات كان أبرزها: الاستمرار في تطبيق مرونة الموارد البشرية بأبعادها لما لها من دور في تعزيز الأداء الابتكاري، وتعزيز جوانب رأس المال النفسي في شركات الاتصالات لما لها من دور إيجابي في تعزيز تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري.

- دراسة (El-Zouka, 2019) بعنوان:

Strategic Maneuvering in Argumentative Confrontations: A Pragma Dialectical Analysis of Mark Zuckerberg's Congressional Hearings

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

- دراسة (Al-Zoubi, 2021)) بعنوان:

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

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

- دراسة (Omar, 2022)) بعنوان:

The Impact of Strategic Vision and Balancing Learning Style on Business Model Adaptation in the Egyptian Private Airlines

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة أثر كلا من الرؤية الاستراتيجية ونمط التعلم المتوازن على تكيف نموذج الأعمال (Business model adaptation)، وذلك بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة بتوسيط ديناميكية نموذج الأعمال (Business model dynamics). طبقت الدراسة على أقدم عشر شركات طيران خاصة مصرية وذلك خلال أزمة كورونا. تم الاعتماد في جمع البيانات على تصميم قائمة استقصاء تم توزيعها على المديرين العاملين في الشركات محل البحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل. تم تجميع عدد (165) قائمة استقصاء كانت صالحة للتحليل الإحصائي. تم اختبار فروض البحث باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis technique). أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير إيجابي معنوي للمتغير المستقل الأول الرؤية الاستراتيجية لأعضاء الإدارة العليا على تكيف نموذج الأعمال مباشرة أو بصورة غير مباشرة من خلال توسيط ديناميكية نموذج الأعمال، بينما لم يتأكد التأثير المباشر للمتغير المستقل الثاني نمط التعلم المتوازن للإدارة العليا على تكيف نموذج الأعمال، وبالتالي تأكد الدور الوسيط لديناميكية نموذج الأعمال في تدعيم هذه العلاقة.

- دراسة (Danuk, 2021) بعنوان:

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

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف بأهمية دور صناع المعرفة بوصفهم موردا معرفيا قادرا على التعامل مع المتغيرات البيئية وقيادة المنظمة لتكون قادرة على تحقيق الأداء المتميز في ظل المنافسة الكبيرة التي يشهدها ميدان البحث، ويتحقق ذلك الأداء عن طريق الاعتماد على ما يمتلكونه من معرفة باعتبارها من اهم موجودات العصر ومصدرا أساسيا يقود إلى التقدم والتطور، ويتم تفعيل دورهم الأساسي عن طريق تحفيزهم ومنحهم المرونة الاستراتيجية اللازمة التي تمكن من السرعة في حل المشكلات ومواجهة التحديات وتقديم الحلول المثلى القائمة على إبداعاتهم وابتكاراتهم، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج الاستقصائي-التحليلي المستند على دراسة العلاقات والأبعاد والمتغيرات المستمدة بياناتها من الميدان المبحوث معتمدا في ذلك على (البحث، التحليل، البرهان)، وقد تمثلت شركة زين للاتصالات في العراق ميدانا للبحث باعتباره من أكثر الميادين منافسة، وان النجاح فيه يتطلب إعطاء الدور الأكبر لصناع المعرفة ومنحهم

المرونة للمواجهة والنجاح، واختيرت عينة قصدية حسب معادلة (Krejeie & Morgan, 1970) بواقع (46) مستجيباً تمثلت بـ (المدير، مدير قسم، مدير شعبة، مدير مبيعات)، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات بوصفها الأداة الرئيسة للبحث، وتم العمل على تحليل تلك البيانات بالاعتماد على برنامج (spss) وخوارزمية ذكاء السرب (ACO)، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها "تبين أن الشركة المبحوثة تتعرض إلى العديد من الضغوط التنافسية من الشركات الأخرى في قطاع الاتصالات مما يتطلب الاعتماد بشكل رئيس على رأس المال المعرفي بوصفه القادر على تحقيق الأداء المتميز بصورة مستمرة، وعلى ضوءها قدم الباحث مجموعة من المقترحات أهمها: تمكين صناع المعرفة ومنحهم الصلاحيات، وهذا يتيح لهم فرص التفكير وطرح أفكار جديدة ومناقشتها بحرية دون أي قيود، وإعطائهم المرونة الكاملة في التعامل مع المتغيرات البيئية لبناء منظمة متكاملة متكيفة مع بيئتها مرنة في تعاملها وهذا يضمن أفضل الأداء.

- (دراسة Saleh, 2021) بعنوان:

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

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

Designing an Electronic Adaptive Learning Environment and its Effect on Developing Listening Comprehension and E-learning Skills among EFL Majors

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

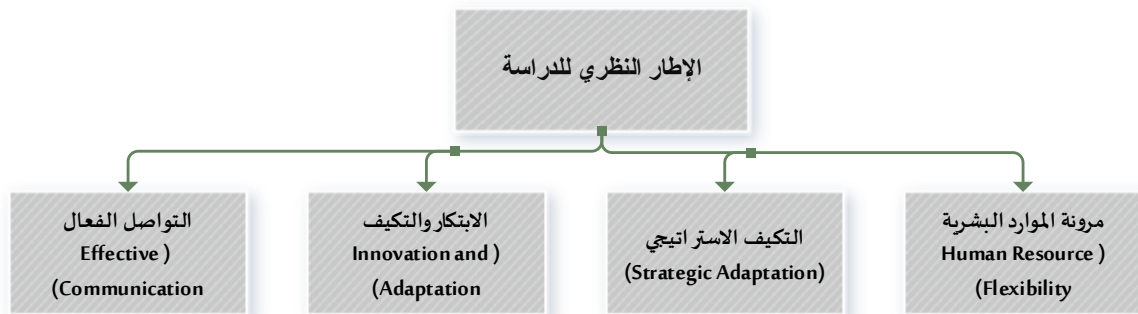
✓ الفجوة البحثية:

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

- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة – مرونة السلوك – مرونة الممارسات) في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض.

الإطار النظري

في إطار الدراسة المعنونة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض، يُعد الإطار النظري الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها المفاهيم والتحليلات التي يسعى البحث إلى استكشافها. الإطار النظري يستند إلى مجموعة من النظريات ذات الصلة التي تشرح العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي في سياق القطاع المصرفي. يتم في هذا الجزء شرح كيفية التفاعل بين المتغيرات الرئيسية وتطبيقها على المؤسسات المالية، مع التركيز على البنوك والمصارف في الرياض.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

- مرونة الموارد البشرية (Human Resource Flexibility)

مرونة الموارد البشرية تعني قدرة المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات الداخلية والخارجية من خلال تمكين الموظفين من أداء مهام متنوعة واكتساب مهارات جديدة. هذه المرونة تعد أساسية لضمان استمرارية العمليات وتحقيق الكفاءة في التعامل مع تحديات السوق المتقلبة، حيث يمكن للموارد البشرية المرنة أن تنتقل بين الوظائف وتكيف قدراتها بحسب احتياجات المؤسسة. في القطاع المصرفي، تتجلى هذه المرونة في قدرة البنوك على إعادة توزيع المهام بين الموظفين لمواجهة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية (Husseini، 2023).

- التكيف الاستراتيجي (Strategic Adaptation)

التكيف الاستراتيجي يشير إلى قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها وخططها التشغيلية لمواكبة التغيرات البيئية، مثل الظروف الاقتصادية والتقنية والتشريعية. البنوك، التي تواجه بيئة سريعة التغير، تحتاج إلى التكيف المستمر لضمان استمرارية أعمالها، من خلال الاستجابة لتغيرات السوق والابتكارات التقنية والتشريعات الجديدة. التكيف الاستراتيجي يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات بفعالية أكبر، كما يعزز مرونة الموارد البشرية وقدرتها على دعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (Dubey، 2023).

- الابتكار والتكيف (Innovation and Adaptation)

الابتكار والتكيف هما عنصران حاسمان في تعزيز مرونة الموارد البشرية ودعم التكيف الاستراتيجي. الابتكار يشير إلى تقديم أفكار جديدة أو تحسينات في المنتجات والخدمات أو العمليات، في حين أن التكيف يعكس قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها بسرعة لتواكب الابتكارات والتغيرات. في القطاع المصرفي، يُترجم الابتكار إلى تبني تقنيات مالية جديدة أو تحسين تجربة العملاء، بينما يعتمد التكيف على استجابة البنوك لهذه الابتكارات بشكل سريع ومرن، مع توجيه الموظفين لاكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع هذه التحولات (Lyng، 2021).

- التواصل الفعال (Effective Communication)

التواصل الفعال داخل المؤسسات هو العامل الذي يضمن التنسيق السلس بين الفرق والإدارات، وهو أساس مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي. عندما تكون قنوات التواصل واضحة ومفتوحة، يتمكن الموظفون من استيعاب التغيرات بسهولة وتطبيقها بشكل أكثر فاعلية. في البنوك، يلعب التواصل الفعال دوراً محورياً في تيسير فهم الموظفين للاستراتيجيات الجديدة والتحديات التنظيمية، ما يعزز قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق الأداء المؤسسي المطلوب (Ishtiaque، 2023).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يعتبر الفصل الثالث من الدراسة من الفصول المحورية التي تحدد كيفية تنفيذ البحث وتطبيق الأدوات المنهجية المطلوبة للوصول إلى النتائج. يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف شامل للمنهجية المتبعة وطرق البحث، بالإضافة إلى توضيح مجتمع البحث الذي يعتمد عليه البحث، وتحديد محددات حجم العينة المستخدمة، وكذلك استعراض خطوات جمع البيانات وآليات تحليلها. كما يتم في هذا الفصل التطرق إلى حدود البحث التي قد تؤثر على نتائجه وتطبيقاته. هذا الفصل يكتسب أهمية خاصة لأنه يشرح الأسس العلمية والعملية التي سيتم من خلالها تنفيذ البحث، ويضمن أن يكون العمل المنجز موضوعيًا ومنهجيًا، مما يعزز مصداقية وموثوقية الدراسة.

يتناول جزء ال منهجية وطرق البحث من الفصل المنهجية العلمية المتبعة في الدراسة، والتي تعتبر الإطار العملي الذي يوجه عملية البحث من بداية جمع البيانات حتى تحليل النتائج. يشمل ذلك تحديد نوع الدراسة سواء كانت وصفية، استكشافية، أو تجريبية، بالإضافة إلى توضيح الأدوات المنهجية المستخدمة مثل الاستبيانات أو المقابلات أو غيرها من الأدوات. اختيار المنهجية المناسبة يعد أمرًا بالغ الأهمية، حيث يضمن أن يتم معالجة الأسئلة البحثية بطريقة علمية، مع الأخذ في الاعتبار أهداف البحث ونطاقه. في هذه الدراسة، قد يتم استخدام منهجية البحث الكمي إذا كانت البيانات تتطلب التحليل الإحصائي، أو منهجية البحث النوعي إذا كانت هناك حاجة لاستكشاف الجوانب الإنسانية أو الثقافية المرتبطة بالمرونة والتكيف في بيئة العمل المصرفي.

يتمحور مجتمع البحث حول تحديد المجتمع الذي سيتم استهدافه في الدراسة. مجتمع البحث هو مجموعة الأفراد أو المؤسسات الذين ينتمون إلى البيئة التي تركز عليها الدراسة. في حالة هذه الدراسة، يكون مجتمع البحث هو البنوك والمصارف العاملة في مدينة الرياض. تحديد مجتمع البحث يعد خطوة أساسية، لأنه يحدد النطاق الذي سيتم فيه جمع البيانات وتطبيق النتائج. يُسهم في جعل الدراسة أكثر دقة وارتباطًا بواقع المؤسسات المصرفية في الرياض، حيث يعكس التفاعل الحقيقي بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي في هذا السياق الخاص.

يتناول محددات حجم العينة شرح العوامل التي تؤثر على تحديد حجم العينة، وهي مجموعة الأفراد أو المؤسسات التي سيتم اختيارها من مجتمع البحث لتحليلها. يحدد الباحث حجم العينة بناءً على معايير علمية معينة مثل حجم مجتمع البحث الكلي، توافر الموارد، ودرجة الثقة المطلوبة في النتائج.

اختيار حجم العينة المناسب يُعتبر جزءًا حاسمًا من المنهجية، حيث إن الحجم الصحيح يضمن تمثيلية كافية للعينة، وبالتالي يمنح نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. في هذه الدراسة، قد يتم اختيار حجم العينة بناءً على الحسابات الإحصائية لضمان أن تكون البيانات المجمعة كافية لتعكس الصورة الكاملة عن البنوك والمصارف في الرياض.

يتناول جزء خطوات جمع البيانات استعراض الخطوات التي سيتم اتباعها لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. يعتمد جمع البيانات على استخدام أدوات محددة مثل الاستبيانات أو المقابلات أو التحليل المستندي. في هذه الدراسة، قد يتم استخدام استبيانات موجهة لموظفي الموارد البشرية أو المديرين في البنوك والمصارف لتقييم مرونة الموارد البشرية ومدى التكيف مع الاستراتيجيات المتغيرة.

أهمية هذا الجزء تكمن في توضيح كيفية ضمان جمع بيانات دقيقة وموضوعية. يتم هنا تحديد المراحل التي سيتم من خلالها توزيع الأدوات البحثية، واسترجاعها، ومعالجة البيانات لضمان جودة التحليل وموثوقية النتائج. كما يتم توضيح الآليات التي سيتم استخدامها لتقليل الأخطاء في جمع البيانات، مثل التأكد من وضوح الأسئلة وصياغتها بطريقة تلائم المشاركين.

حدود البحث تشمل مجموعة العوامل التي قد تؤثر على نتائج الدراسة وقدرتها على تعميم النتائج. تشمل هذه الحدود قيودًا قد تكون مرتبطة بالمكان أو الزمان أو الموارد المتاحة. في هذه الدراسة، قد تشمل الحدود عدم قدرة الباحث على جمع بيانات من جميع البنوك في الرياض، أو عدم توافر الوقت الكافي للتعمق في بعض الجوانب.

تعد حدود البحث جزءًا ضروريًا من أي دراسة، حيث يُسهّم في توضيح العوامل التي قد تؤثر على دقة النتائج وتفسيرها. كما يساعد في وضع إطار لفهم القارئ للنتائج، ويتيح للباحث نفسه إدراك القيود التي يجب مراعاتها أثناء تحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات. هذا الجزء يُظهر الموضوعية التي يتمتع بها الباحث، حيث يُقر بالعوائق التي قد تؤثر على الدراسة ويُقدم تفسيرًا لهذه الحدود.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه العمود الفقري للعملية البحثية. من خلال تحديد المنهجية واختيار العينة وتوضيح خطوات جمع البيانات، يضمن الباحث أن يتم تنفيذ الدراسة بشكل منهجي وسليم. يساعد هذا الفصل في تنظيم البحث وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة بطريقة علمية، مما يزيد من مصداقية النتائج التي سيتم الوصول إليها في الفصول اللاحقة.

الفصل الثالث ليس مجرد خطوة إجرائية، بل هو الذي يحدد مدى دقة وصحة النتائج النهائية. من خلال توضيح المنهجية واختيار الأدوات المناسبة وجمع البيانات بشكل منظم، يمكن للباحث أن يضمن أن تكون النتائج قابلة للتعميم والقياس بشكل علمي. كما أن هذا الفصل يُظهر قدرة الباحث على تنظيم عمله والتعامل مع القيود والتحديات التي قد تواجهه أثناء تنفيذ الدراسة.

المنهجية وطرق البحث

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

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مجتمع البحث

يُعتبر مجتمع البحث في دراسة "أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض" الركيزة الأساسية لجمع البيانات وتحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي. يتضمن مجتمع البحث جميع المؤسسات المصرفية والبنوك العاملة في مدينة الرياض، والتي تشكل جزءاً أساسياً من الهيكل المالي والاقتصادي في المملكة العربية السعودية. تم اختيار البنوك والمصارف في الرياض نظراً لما تشهده هذه المدينة من تطورات سريعة في القطاع المالي، خاصة في ظل الإصلاحات الاقتصادية وبرامج التحول الرقمي التي تسعى المملكة إلى تطبيقها.

- تحديد مجتمع البحث: البنوك والمصارف في الرياض

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة بالبنوك والمصارف التي تعمل في مدينة الرياض، وهي مؤسسات مالية تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية، بما في ذلك القروض، الائتمان، التمويل الاستثماري، والخدمات الرقمية التي تعتمد على تقنيات حديثة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي. الرياض هي المركز المالي الرئيسي في السعودية،

وتتضمن عدداً كبيراً من البنوك المحلية والدولية التي تلعب دوراً مهماً في دعم الاقتصاد الوطني. هذا التنوع في البنوك والمصارف يجعل من مجتمع البحث مساحة مثالية لاستكشاف كيفية تأثير مرونة الموارد البشرية على القدرة التكيفية لهذه المؤسسات، خاصة في مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة.

- أهمية اختيار القطاع المصرفي في الرياض

يمثل القطاع المصرفي في الرياض بيئة مثالية لدراسة مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي لأسباب عديدة. أولاً، يتميز هذا القطاع بمستوى عالٍ من الديناميكية والتنافسية، حيث تواجه البنوك تحديات مستمرة نتيجة التغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية، والتحول الرقمي المتسارع. هذه البيئة تجعل من الضروري للبنوك أن تكون لديها القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، سواء كانت تشريعية أو تكنولوجية، مما يستدعي اعتماد استراتيجيات مرنة في إدارة الموارد البشرية. ثانياً، الرياض تضم العديد من البنوك التي تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا المالية (Fintech)، ما يجعل القدرة على التكيف مع الابتكارات الجديدة عنصراً أساسياً لاستمرارية ونجاح هذه البنوك.

- خصائص مجتمع البحث: تنوع البنوك والمصارف

يتميز مجتمع البحث بتنوعه من حيث حجم ونوع المؤسسات المصرفية، حيث يشمل البنوك الوطنية الكبرى مثل "البنك الأهلي السعودي" و"بنك الرياض"، إلى جانب فروع البنوك الدولية التي تقدم خدماتها في السوق السعودي مثل "البنك الفرنسي السعودي". كما يشمل المجتمع مؤسسات مالية متخصصة في خدمات معينة، مثل المصارف الإسلامية التي تركز على التمويل الإسلامي، والبنوك التي تركز على التكنولوجيا المالية والخدمات الرقمية. هذا التنوع في طبيعة المؤسسات المصرفية يعزز من قيمة البحث، حيث يتيح للباحثين دراسة تأثير مرونة الموارد البشرية على أنواع مختلفة من البنوك، واكتشاف الاختلافات في كيفية تأثير التكيف الاستراتيجي على الأداء المؤسسي بين هذه المؤسسات المتنوعة.

- التحديات التي يواجهها مجتمع البحث

مجتمع البحث في هذه الدراسة يواجه العديد من التحديات التي تجعله مثالياً لدراسة موضوع التكيف الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية. من أبرز هذه التحديات التغيرات الاقتصادية الناجمة عن تقلبات أسعار النفط، والتوجه نحو تنويع الاقتصاد بعيداً عن الاعتماد الكبير على قطاع النفط والغاز. هذا يتطلب من البنوك أن تكون مرنة في استراتيجياتها لتلبية متطلبات الاقتصاد الجديد، وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة تتماشى مع رؤية المملكة 2030. كما

أن التغيرات التنظيمية المستمرة، سواء كانت في شكل قوانين جديدة أو متطلبات تنظيمية، تضيف بُعداً آخر للتحديات التي تواجه البنوك في الرياض، مما يتطلب تطوير استراتيجيات تكيفية تعتمد على موارد بشرية قادرة على الاستجابة بسرعة لهذه المتغيرات.

- أهمية مرونة الموارد البشرية في مجتمع البحث

في ضوء التحديات التي يواجهها مجتمع البحث، تلعب مرونة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز قدرة البنوك على التكيف مع التغيرات الاستراتيجية. تحتاج البنوك في الرياض إلى موظفين يتمتعون بالقدرة على التعلم السريع، وإتقان مهارات جديدة لمواكبة التحولات الرقمية والتغيرات التشريعية. إن قدرة المؤسسات المصرفية على تعديل هيكلها التنظيمي وتوزيع المهام بين الموظفين حسب الحاجة تتيح لها التعامل مع المتغيرات بشكل أكثر فعالية. مرونة الموارد البشرية تعزز من قدرة البنوك على التكيف الاستراتيجي من خلال توفير كوادر بشرية تستطيع التعامل مع الابتكارات التكنولوجية الجديدة، والاستجابة بسرعة للمتطلبات التنظيمية، وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

- طرق جمع البيانات من مجتمع البحث

بناءً على طبيعة مجتمع البحث، تعتمد الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات الشخصية التي يتم توجيهها إلى الموظفين في البنوك والمصارف بالرياض. الهدف من هذه الأدوات هو جمع معلومات دقيقة حول كيفية إدراك الموظفين لمفهوم مرونة الموارد البشرية، وكيفية تأثيره على أدائهم وعلى قدرة مؤسساتهم على التكيف مع التغيرات الاستراتيجية. كما تتضمن البيانات معلومات عن الهيكل التنظيمي للبنوك، استراتيجيات التدريب والتطوير المهني المتبعة، وسياسات التحفيز التي تؤثر على مرونة الموظفين وقدرتهم على الاستجابة للتغيرات.

محددات حجم العينة:

تُعد محدّدات حجم العينة من أهم الجوانب في أي دراسة بحثية، حيث تساهم في تحديد دقة النتائج ومدى قدرتها على التعميم على مجتمع الدراسة ككل. في دراسة "أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض"، يتم اختيار حجم العينة بناءً على مجموعة من العوامل التي تؤثر في موثوقية النتائج وصحتها. تعتمد هذه المحدّدات على طبيعة مجتمع البحث، أهداف الدراسة، والموارد المتاحة لجمع وتحليل البيانات.

- حجم مجتمع البحث

يعتبر حجم مجتمع البحث من العوامل الأساسية التي تحدد حجم العينة. في هذه الدراسة، يُمثل مجتمع البحث جميع البنوك والمصارف العاملة في مدينة الرياض. تختلف هذه المؤسسات من حيث الحجم، الهيكل التنظيمي، ونوع الخدمات المقدمة، مما يفرض على الباحث ضرورة اختيار عينة تمثل بشكل كافٍ تنوع هذا المجتمع. عندما يكون حجم المجتمع كبيراً ومتنوعاً، كما هو الحال في القطاع المصرفي بالرياض، يجب أن تكون العينة بحجم يسمح بتمثيل مختلف أنواع البنوك، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، تقليدية أو رقمية، لضمان شمولية النتائج.

- تنوع المتغيرات الدراسية

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي، وهي متغيرات ذات أبعاد متعددة تشمل الابتكار، التكيف التنظيمي، والتواصل الفعال. يتطلب تحليل هذه المتغيرات عينة بحجم كافٍ لضمان التمثيل الدقيق لكل من هذه الجوانب المختلفة. عندما تتعدد المتغيرات الدراسية، يجب أن يكون حجم العينة كبيراً بما يكفي لضمان أن جميع الأبعاد الرئيسية يتم تغطيتها في البيانات التي يتم جمعها. على سبيل المثال، من الضروري أن تشمل العينة مؤسسات تتفاوت في درجة مرونتها وقدرتها على التكيف الاستراتيجي حتى يمكن دراسة الفروقات بشكل شامل.

- تقنية جمع البيانات المستخدمة

تقنية جمع البيانات المستخدمة في الدراسة هي عامل مؤثر في تحديد حجم العينة. إذا كانت الدراسة تعتمد على استبيانات، فيجب أن يكون حجم العينة كبيراً بما يكفي لتجنب المشكلات الناتجة عن معدلات استجابة منخفضة. غالباً ما يكون هناك جزء من العينة المستهدفة لا يستجيب للاستبيانات أو يعطي بيانات غير مكتملة، مما يتطلب وجود عدد أكبر من المشاركين لتعويض هذا الفاقد. في حال كانت الدراسة تعتمد على المقابلات الشخصية أو الاستبيانات الإلكترونية، فإن طبيعة البيانات المطلوبة (نوعية أو كمية) وعدد الأسئلة ومدى تعقيدها قد تؤثر أيضاً على عدد المشاركين الضروري لضمان نتائج دقيقة.

- هدف الدراسة والتعميم

يؤثر هدف الدراسة بشكل مباشر على حجم العينة المطلوبة. في هذه الدراسة، يسعى الباحث إلى التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على جميع البنوك والمصارف في الرياض، مما يستدعي اختيار عينة بحجم كبير لضمان أن النتائج قابلة للتعميم.

إذا كان الهدف هو فهم العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي على مستوى القطاع المصرفي ككل، فإن ذلك يتطلب اختيار عينة تمثل جميع أنواع البنوك بشكل كافٍ، بما في ذلك البنوك المحلية والدولية، الكبيرة والصغيرة. من جهة أخرى، إذا كان الهدف هو التحليل الداخلي لعدد محدود من المؤسسات، فقد يكون حجم العينة أصغر.

- الموارد الزمنية والمالية المتاحة

الموارد المتاحة لإجراء الدراسة تلعب دوراً محورياً في تحديد حجم العينة. يجب على الباحث أن يوازن بين الحاجة إلى عينة تمثل مجتمع الدراسة بشكل دقيق وبين القيود الزمنية والمالية التي قد تؤثر على إمكانية جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين. على سبيل المثال، إجراء استبيانات مكثفة مع جميع البنوك والمصارف في الرياض قد يكون مكلفاً ويستغرق وقتاً طويلاً، مما قد يدفع الباحث إلى تقليل حجم العينة مع الحفاظ على تمثيل كافٍ من خلال استخدام تقنيات مثل العينة الطبقية أو العشوائية البسيطة.

- مستوى الثقة والهامش الخطأ

يُعد مستوى الثقة المطلوب وهامش الخطأ المسموح به من أهم المحددات الإحصائية لحجم العينة. في الدراسات التي تسعى إلى تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتعميم، يتم استخدام مستوى ثقة مرتفع (عادة 95%) مع هامش خطأ منخفض (عادة 5%). زيادة مستوى الثقة وتقليل هامش الخطأ يتطلب زيادة حجم العينة، لأن كلما زاد حجم العينة زادت دقة النتائج وقلة احتمالية الخطأ. في هذه الدراسة التي تتناول البنوك والمصارف بالرياض، من المتوقع أن يسعى الباحث إلى مستوى عالٍ من الثقة لضمان دقة النتائج، مما يتطلب اختيار عينة بحجم ملائم.

- توافر البيانات وسهولة الوصول إلى المشاركين

توافر البيانات وسهولة الوصول إلى المشاركين يمكن أن يكون من المحددات العملية لحجم العينة. بعض البنوك قد تكون متعاونة بشكل كبير في تقديم البيانات اللازمة، في حين قد تواجه البنوك الأخرى تحفظات فيما يخص مشاركة المعلومات أو الوقت المتاح لموظفيها للإجابة على الاستبيانات. هذه التحديات قد تؤدي إلى تقليل حجم العينة الفعلي مقارنة بالحجم المستهدف في البداية. لذلك، من الضروري أخذ هذه العوامل في الاعتبار عند تحديد الحجم المناسب للعينة، مع الحرص على أن تظل العينة تمثل المجتمع بقدر كافٍ لتحقيق أهداف الدراسة.

خطوات جمع البيانات:

تُعتبر أدوات جمع البيانات جزءاً جوهرياً في أي بحث علمي، حيث تساعد الباحث على جمع المعلومات الدقيقة والضرورية لاختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث. في دراسة "أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في الرياض"، تم استخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات من المشاركين في مجتمع البحث، والذي يشمل البنوك والمصارف في الرياض. اختيار الأدوات يعتمد على طبيعة المتغيرات المدروسة، أهداف الدراسة، ونوع المعلومات المطلوبة لتحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي.

- الاستبيانات (Surveys)

تُعد الاستبيانات واحدة من الأدوات الأكثر شيوعاً في جمع البيانات الكمية، وتعتبر مناسبة للغاية في الدراسات التي تشمل أعداداً كبيرة من المشاركين، مثل الموظفين في البنوك والمصارف بالرياض. الاستبيانات تُستخدم في هذه الدراسة لجمع البيانات حول تصورات الموظفين حول مرونة الموارد البشرية وقدرتهم على التكيف مع التغيرات الاستراتيجية. يتم تصميم الاستبيانات بأسئلة مغلقة، مثل أسئلة الاختيار المتعدد، وأخرى مفتوحة لإتاحة الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم. يتم توجيه الأسئلة لتقييم عدة جوانب، مثل المهارات المتعددة التي يمتلكها الموظفون، قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية، ومدى تأثير التواصل الفعال في تعزيز مرونة الموظفين.

إحدى مزايا الاستبيانات هي أنها توفر وسيلة سريعة وفعالة لجمع بيانات من عدد كبير من المشاركين، كما أنها تسمح للباحث بالحصول على مجموعة متنوعة من الإجابات وتحليلها إحصائياً. كما تتيح هذه الأداة للباحث إمكانية استخدام تقنيات تحليل البيانات الإحصائية لاختبار العلاقات بين المتغيرات المختلفة مثل الابتكار، التواصل الفعال، ومرونة الموارد البشرية.

- المقابلات الشخصية (Interviews)

تعتبر المقابلات الشخصية أداة أخرى تم استخدامها في هذه الدراسة، وخاصة عند الحاجة لجمع بيانات نوعية تتعلق بالتصورات العميقة والتجارب الشخصية للمشاركين حول موضوع الدراسة. تُجرى المقابلات مع مسؤولين تنفيذيين ومديري الموارد البشرية في البنوك والمصارف بالرياض، الذين يمتلكون نظرة شاملة حول السياسات والإجراءات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية وكيفية تطبيقها في سياق التكيف الاستراتيجي.

تتميز المقابلات بقدرتها على تقديم معلومات متعمقة وذات جودة عالية حول كيفية فهم المديرين لمرونة الموارد البشرية، وتطبيقاتها العملية في مواجهة التحديات الاستراتيجية التي تواجهها البنوك. يتم توجيه أسئلة مفتوحة خلال المقابلات حول الاستراتيجيات التي تعتمد عليها البنوك لتعزيز مرونة الموارد البشرية، وكيفية تأثير هذه المرونة على قدرة البنك على التكيف مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية. كما تمنح هذه الأداة الباحث فرصة للاستفسار بشكل أكبر حول الإجابات الغامضة أو المثيرة للاهتمام.

- الملاحظة (Observation)

تُستخدم الملاحظة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة من خلال مراقبة السلوكيات الفعلية للموظفين وكيفية تعاملهم مع التغيرات داخل بيئة العمل. تعتبر هذه الأداة مفيدة لأنها تمكن الباحث من مشاهدة تفاعل الموظفين مع بيئة العمل بشكل مباشر، وخاصة في سياق مرونة المهام والتنقل بين الأدوار الوظيفية. كما يمكن من خلال الملاحظة تسجيل كيفية تطبيق سياسات مرونة الموارد البشرية عملياً، مثل أساليب التواصل داخل الفرق، وتجاوب الموظفين مع التغيرات المفاجئة في الأنظمة أو التنظيم الداخلي.

الملاحظة المباشرة تُعد مفيدة لأنها توفر للباحث بيانات ملموسة حول الأداء الوظيفي الفعلي، مما يعزز الفهم العملي لمفهوم المرونة و يتيح الفرصة لتحديد أوجه القصور أو النجاح في تطبيق التكيف الاستراتيجي داخل البنوك.

- الوثائق والتقارير التنظيمية (Organizational Documents and Reports)

تُستخدم الوثائق والتقارير التنظيمية كأداة مساعدة في جمع البيانات المتعلقة بسياسات وإجراءات الموارد البشرية وتوثيق الأنظمة المتبعة في البنوك والمصارف. هذه الوثائق تشمل تقارير الأداء الوظيفي، الخطط الاستراتيجية، ودراسات داخلية حول تحسين العمليات والابتكار التنظيمي. يتيح تحليل هذه الوثائق للباحث فهم كيفية تكامل الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للبنك، ومدى فاعلية مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي والتكيف مع التغيرات. توفر الوثائق بيانات تاريخية وتحليلات يمكن الاعتماد عليها لفهم كيفية تطور سياسات المرونة على مر الزمن، وما إذا كانت هناك اتجاهات أو تغييرات معينة تؤثر على التكيف الاستراتيجي. كما يمكن أن تعزز هذه الوثائق مصداقية النتائج من خلال تقديم أدلة ملموسة تدعم أو تناقض الفرضيات التي يتم اختبارها.

- الاستطلاعات الإلكترونية (Online Surveys)

نظراً للتحول الرقمي المتزايد في القطاع المصرفي، تم الاعتماد أيضاً على الاستطلاعات الإلكترونية كأداة لجمع البيانات بشكل أكثر كفاءة ومرونة. تُرسل الاستطلاعات الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني أو من خلال منصات متخصصة لجمع ردود المشاركين بشكل آمن وسريع. هذه الأداة تُسهّل الوصول إلى عدد أكبر من الموظفين في مختلف الفروع البنكية وتتيح جمع بيانات من مختلف المناطق الجغرافية بشكل مريح، دون الحاجة للتواجد الفعلي. كما تسمح هذه الاستطلاعات بجمع كميات كبيرة من البيانات وتحليلها بسرعة باستخدام البرمجيات الإحصائية.

حدود البحث

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

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع في هذه الدراسة مرحلة حاسمة حيث يتم فيه تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة، واستنتاج النتائج المرتبطة بأثر مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي في البنوك والمصارف في الرياض. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل وموضوعي للبيانات، ثم استنتاج النتائج بناءً على ذلك التحليل، ليختتم بالتوصيات التي يمكن أن تساعد في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات المعنية. إن أهمية هذا الفصل تكمن في قدرته على توضيح كيفية ارتباط المتغيرات المدروسة وتأثيرها، مما يساهم في تقديم رؤى عملية تساهم في تطوير استراتيجيات العمل في القطاع المصرفي.

يُعد تحليل البيانات الخطوة الأساسية في الفصل الرابع، حيث يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة وقابلة للتفسير. في هذا السياق، يمكن أن يتضمن تحليل البيانات استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو Excel لتطبيق الاختبارات الإحصائية، مثل تحليل التباين (ANOVA) أو الانحدار المتعدد، وذلك لفهم العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي.

هذا الجزء من الفصل يركز على تقديم معلومات واضحة ودقيقة عن كيفية تحليل البيانات، مما يسمح للباحث بتحديد الأنماط والاتجاهات الموجودة في البيانات. يتعين على الباحث توضيح كيفية اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة البيانات، وكيفية تفسير النتائج التي تم الحصول عليها. بالإضافة إلى ذلك، يتعين توضيح أي اعتبارات أخلاقية تم مراعاتها أثناء جمع البيانات، مثل سرية المعلومات وحقوق المشاركين.

تتبع مرحلة تحليل البيانات مرحلة عرض النتائج، حيث يُعرض في هذا الجزء من الفصل النتائج بشكل واضح ومنظم. يتم هنا تقديم النتائج بأسلوب يتضمن جداول ورسوم بيانية تسهل فهم البيانات وتفسيرها. يجب أن تكون النتائج موضحة بوضوح، بحيث يتم تقديم المعلومات بشكل منطقي ومترابط يوضح كيف تدعم هذه النتائج الفرضيات المطروحة في الدراسة.

تعد النتائج بمثابة القلب النابض للدراسة، حيث تمثل استنتاجات البحث التي يمكن أن تُستخدم لاتخاذ قرارات مستقبلية. في هذا الجزء، ينبغي على الباحث أن يفسر كيف تعكس النتائج تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي، وما هي الدلالات التي يمكن استخلاصها من تلك النتائج في السياق العملي. كما يجب توضيح أية مفاجآت أو نتائج غير متوقعة، وكيف يمكن أن تؤثر هذه النتائج على الفهم العام للموضوع.

تأتي التوصيات كجزء نهائي من الفصل، حيث تهدف إلى تقديم نصائح عملية يمكن أن تُساعد البنوك والمصارف في تحسين مرونة الموارد البشرية وزيادة قدرتها على التكيف الاستراتيجي. بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها، يُفترض أن تتضمن التوصيات إجراءات محددة يمكن أن تُنفذ لتعزيز الممارسات التنظيمية وتطوير استراتيجيات العمل.

يتعين أن تكون التوصيات قائمة على الأدلة التي تم استنتاجها من البيانات، ومرتبطة بشكل وثيق بالنتائج. قد تشمل هذه التوصيات تطوير برامج تدريبية لتحسين كفاءات الموظفين، تعزيز ثقافة التعلم المستمر، أو حتى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتحسين التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. كما يُعتبر توضيح الفوائد المحتملة لتنفيذ هذه التوصيات أمراً مهماً لزيادة قبولها من قبل الإدارة.

تتجلى أهمية الفصل الرابع في كونه يربط بين نتائج البحث والتطبيق العملي. من خلال تحليل البيانات وتقديم النتائج، يوضح هذا الفصل كيفية تأثير مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي، مما يُعزز الفهم العميق لهذه العلاقة. علاوة على ذلك، توفر التوصيات التي يتم تقديمها في هذا الفصل توجيهاً عملياً للأعمال المصرفية، مما يساهم في تحسين أدائها ومساعدتها على التكيف مع التغيرات في البيئة المالية. وبالتالي، يُعتبر الفصل الرابع ليس فقط تجميعاً للنتائج، بل هو جزء أساسي من الدراسة يُظهر كيفية تطبيق النتائج على أرض الواقع، مما يعكس أهمية البحث ويساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.

يُظهر هذا الفصل أيضاً قدرة الباحث على تحليل البيانات بموضوعية واحترافية، ويُبرز مهاراته في استخلاص النتائج وتقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الممارسات التنظيمية. هذا كله يجعل الفصل الرابع بمثابة الجسر الذي يربط بين البحث النظري والتطبيق العملي، مما يزيد من قيمة الدراسة وتأثيرها في القطاع المصرفي.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

يهدف الوصف الإحصائي إلى تبسيط وفهم البيانات المعقدة، وذلك من خلال تلخيصها وتقديمها بطريقة واضحة وموجزة. يُشبه الأمر رسم لوحة فنية، حيث لا نحتاج لرسم كل تفصيل، بل نركز على الخطوط التي تُبرز المشهد العام. ولتحقيق ذلك، يستخدم الوصف الإحصائي مجموعة من الأدوات والأساليب، مثل مقاييس النزعة المركزية، التي نخبرنا عن القيمة الأكثر شيوعاً أو المتوسطة للبيانات، ومقاييس التشتت، التي توضح لنا مدى تباعد البيانات عن بعضها البعض، ومقاييس التوزيع، التي تصف لنا شكل وانتشار البيانات. ولا يقتصر الوصف الإحصائي على استخدام الأرقام فقط، بل يمكن الاستعانة بالجداول والرسومات البيانية لعرض البيانات بشكل مرئي مما يُسهل فهمها وتحليلها. يُعد الوصف الإحصائي خطوة أولى ضرورية قبل الانتقال إلى التحليلات الإحصائية الأكثر تعقيداً، فهو يوفر لنا فهماً أولياً للبيانات يُساعدنا في صياغة الأسئلة واختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة (Bonamente, 2017).

Statistics						
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	N	
					Valid	
0.370	-0.144	0.186	-0.075	1.103	170	العمر
0.370	-1.293	0.186	0.850	0.462	170	الجنس
0.370	-0.421	0.186	-0.847	1.200	170	الدرجة العلمية
0.370	0.082	0.186	1.013	1.140	170	تعتبر المرونة في العمل جزءاً أساسياً من ثقافة البنوك والمصارف في الرياض.
0.370	-0.393	0.186	0.833	1.181	170	توفر البنوك والمصارف في الرياض برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين.
0.370	-0.749	0.186	0.708	1.256	170	يتم تشجيع الموظفين في البنوك والمصارف على الابتكار والتكيف مع

						التغيرات في السوق.
0.370	-0.528	0.186	0.731	1.168	170	تعتبر إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف عنصرا رئيسيا في التكيف الاستراتيجي.
0.370	-0.324	0.186	0.827	1.142	170	يتم تقييم أداء الموظفين في البنوك والمصارف بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف.
0.370	-0.871	0.186	0.672	1.300	170	توفر البنوك والمصارف بيئة عمل مرنة تدعم التكيف مع التغيرات السريعة.
0.370	0.088	0.186	0.981	1.158	170	تعزز البنوك والمصارف التواصل الفعال بين الفرق المختلفة.
0.370	-0.650	0.186	0.664	1.186	170	تعتبر ردود الفعل من الموظفين في البنوك والمصارف ذات قيمة في عملية اتخاذ القرار.
0.370	0.105	0.186	1.017	1.067	170	يتم تشجيع التنوع في الفرق داخل البنوك والمصارف لتعزيز المرونة والتكيف.
0.370	0.237	0.186	0.970	1.110	170	تتمتع إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف بسلطة كافية

						للتكيف مع احتياجات السوق.
0.370	-0.224	0.186	0.889	1.165	170	تقدم البنوك والمصارف حوافز للموظفين الذين يساهمون في التحسين والتكيف.
0.370	-0.235	0.186	0.914	1.226	170	تشجع البنوك والمصارف على التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهدافها.
0.370	-0.182	0.186	0.898	1.113	170	يتم وضع استراتيجيات مرنة في البنوك والمصارف تتيح التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية.
0.370	-0.394	0.186	0.849	1.179	170	يشعر الموظفون في البنوك والمصارف بالثقة في قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات.
0.370	-0.503	0.186	0.776	1.195	170	تعتبر المرونة في سياسات العمل في البنوك والمصارف عاملاً مهماً في جذب المواهب.
0.370	-0.257	0.186	0.851	1.171	170	يتم توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين في البنوك والمصارف

						لمساعدتهم في التكيف.
0.370	-0.301	0.186	0.856	1.186	170	تتبنى البنوك والمصارف أساليب مرنة في إدارة المشاريع لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

جدول 1 : الوصف الإحصائي للبيانات

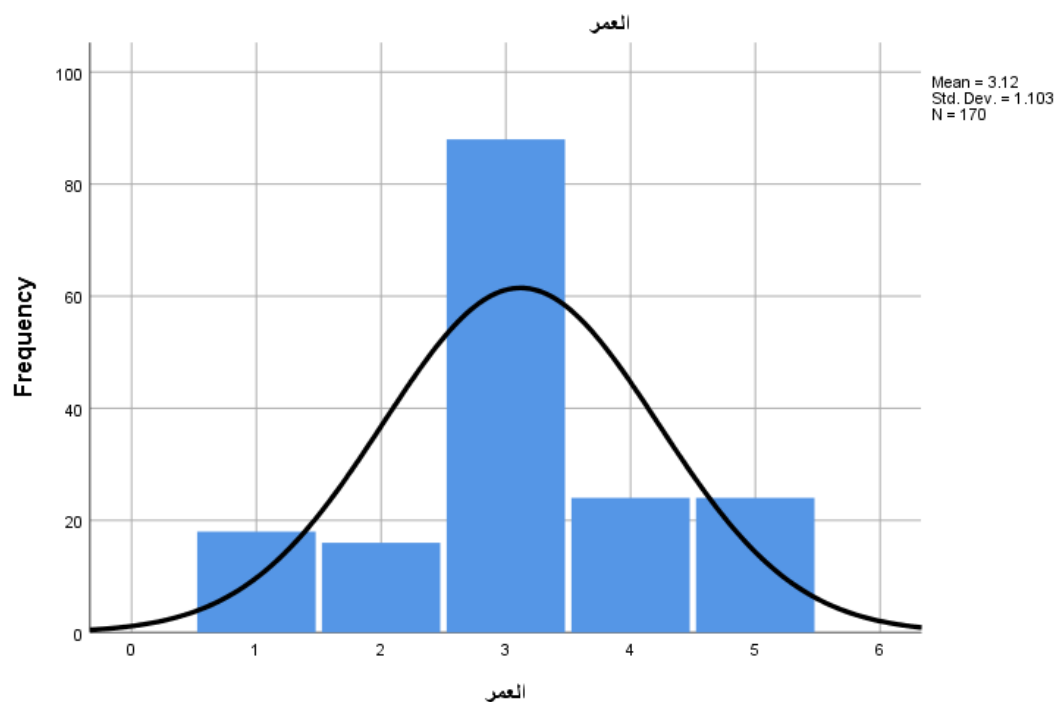
النتائج

• عمر المشاركين في التجربة

يظهر بوضوح أن الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تُسيطر على عينة المشاركين في التجربة بنسبة 51.8%، حيث تمثل أكثر من نصف إجمالي العينة، بينما تُمثل الفئات العمرية الأصغر والأكبر سنًا نسبة أقل بكثير. هذا يشير إلى أن عينة المشاركين تتكون بشكل أساسي من أفراد في منتصف حياتهم المهنية، والذين يُتوقع أن يكون لديهم خبرة عملية في القطاع المصرفي.

عمر المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	18	10.6	10.6	10.6
	30-40	16	9.4	9.4	20.0
	40-50	88	51.8	51.8	71.8
	50-60	24	14.1	14.1	85.9
	60+	24	14.1	14.1	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 2 : عمر المشاركين في التجربة



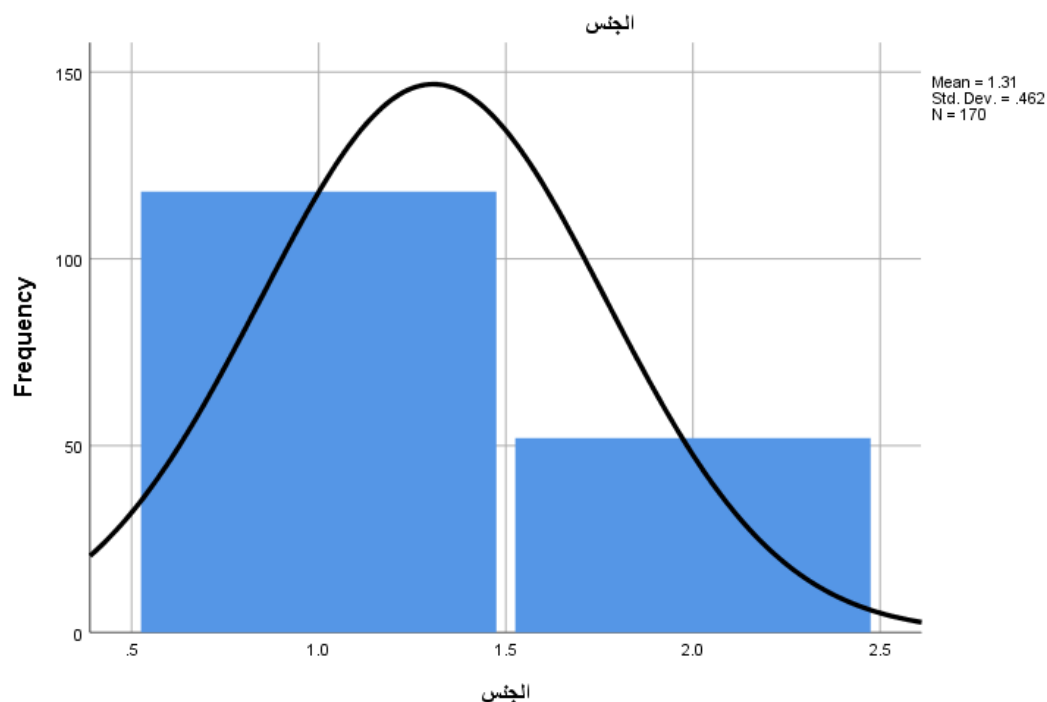
رسم توضيحي 2: عمر المشاركين في التجربة

• أجناس المشاركين في التجربة

يوضح هذا الجدول توزيع جنس المشاركين في التجربة. وتُشير البيانات إلى أن نسبة الاناث المشاركين هي النسبة العظمى بنسبة 69.4%، بينما تُمثل نسبة الذكور النسبة الصغرى.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	118	69.4	69.4	69.4
	ذكر	52	30.6	30.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 3: أجناس المشاركين في التجربة



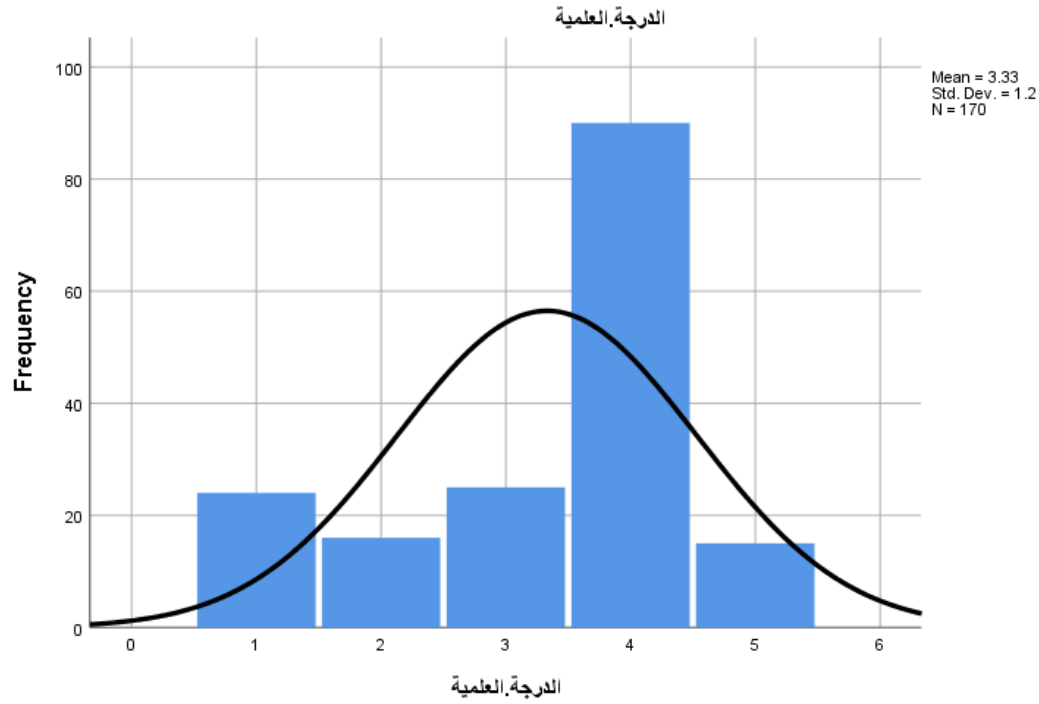
رسم توضيحي 3: أجناس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

توضح البيانات توزيع المشاركين في التجربة وفقاً لدرجاتهم العلمية. وتشير البيانات إلى أن النسبة العظمى من المشاركين حاصلين على شهادة جامعية وهذا بنسبة 52.9%، يليهم من هم حاصلون على شهادة الثانوية والصغرى من الحاصلين على الماجستير.

الدرجة العلمية للمشاركين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	24	14.1	14.1	14.1
	دكتوراه	16	9.4	9.4	23.5
	شهادة الدراسة الثانوية	25	14.7	14.7	38.2
	شهادة عليا	90	52.9	52.9	91.2
	ماجستير	15	8.8	8.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 4: الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة



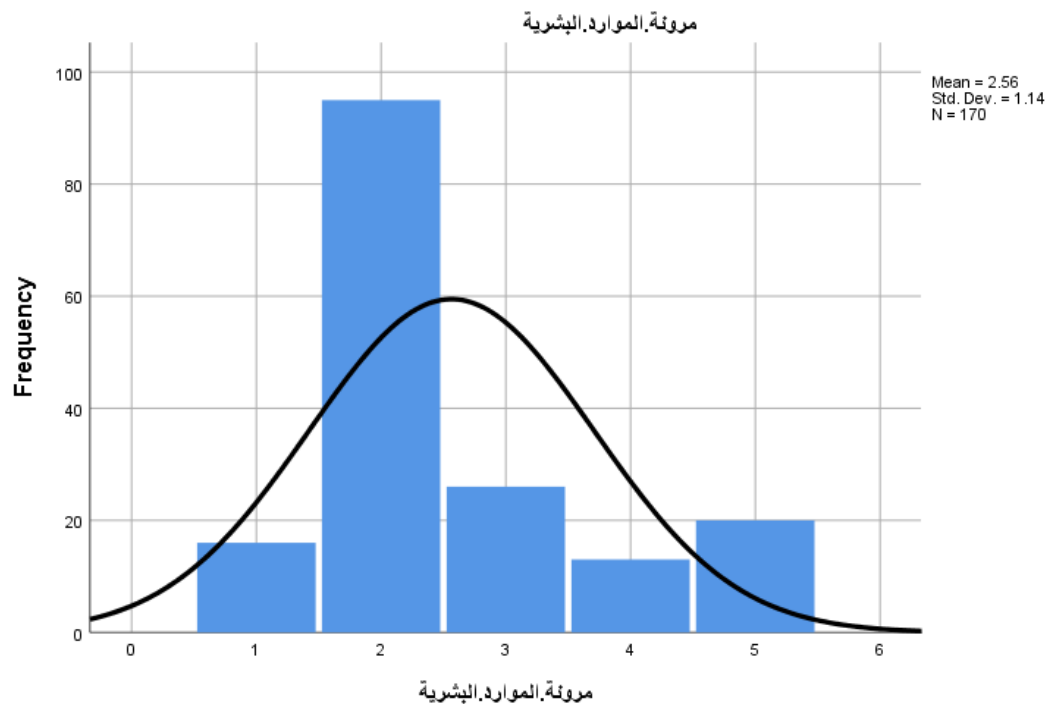
رسم توضيحي 4: الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

- تعتبر المرونة في العمل جزءاً أساسياً من ثقافة البنوك والمصارف في الرياض.

يُظهر هذا الجدول توزيع آراء المشاركين حول مدى شعورهم بمرونة التغيير التنظيمي في العمل. وتشير البيانات إلى أن النسبة العظمى من المشاركين يشعرون بمرونة التغيير بشدة بنسبة 55.9%، تليها نسبة من لا يرون ذلك.

مرونة الموارد البشرية في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	16	9.4	9.4	9.4
	أوافق بشدة	95	55.9	55.9	65.3
	لا أوافق	26	15.3	15.3	80.6
	لا أوافق بشدة	13	7.6	7.6	88.2
	لا أوافق ولا أرفض	20	11.8	11.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 5: المرونة في العمل جزءاً أساسياً من ثقافة البنوك والمصارف في الرياض



رسم توضيحي 5: المرونة في العمل جزءاً أساسياً من ثقافة البنوك والمصارف في الرياض

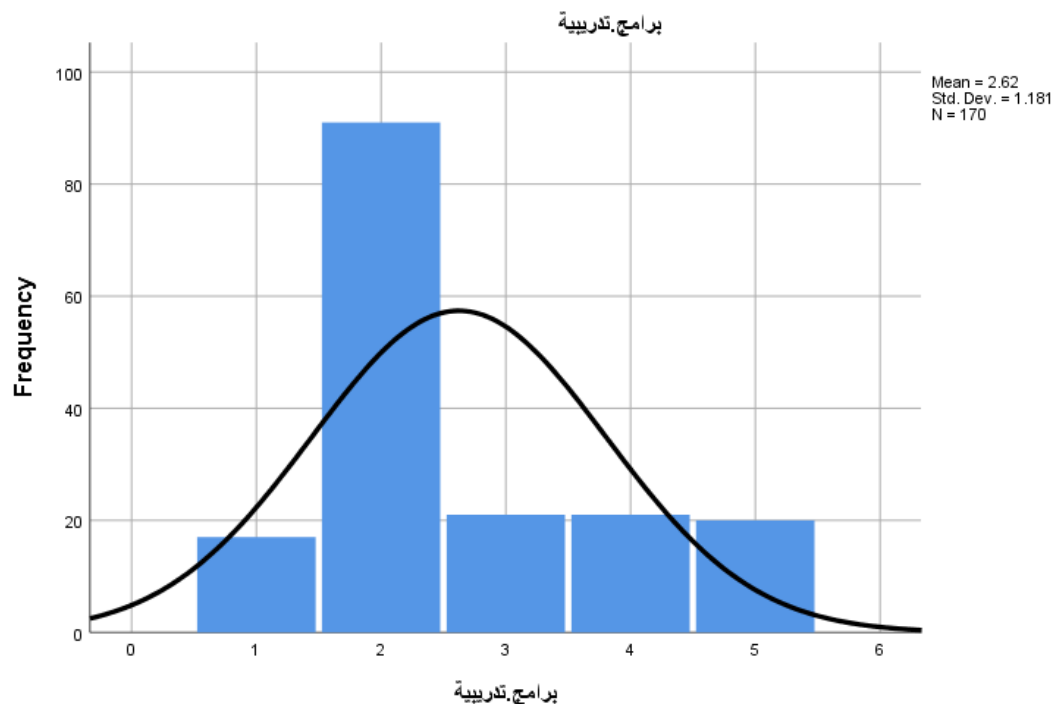
• توفر البنوك والمصارف في الرياض برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين.

يُظهر هذا الجدول توزيع آراء المشاركين حول مدى كفاية توفير الدورات والبرامج التدريبية لتجهيز مهارات الوظائف.

وتشير البيانات إلى أن النسبة العظمى من المشاركين الا وهي 53.5% يرون أن البرامج يتم توفيرها بشكل كافي.

توفير البرامج تدريبية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	17	10.0	10.0	10.0
	أوافق بشدة	91	53.5	53.5	63.5
	لا أوافق	21	12.4	12.4	75.9
	لا أوافق بشدة	21	12.4	12.4	88.2
	لا أوافق ولا أرفض	20	11.8	11.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 6: توفير البرامج تدريبية للموظفين



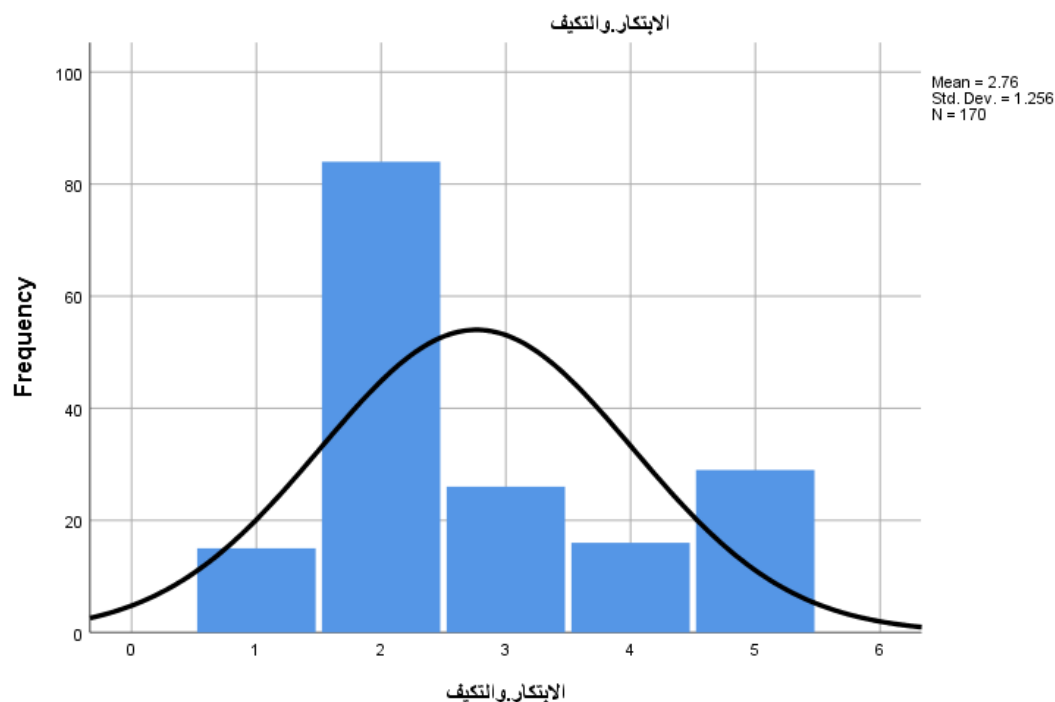
رسم توضيحي 6: توفير البرامج التدريبية للموظفين

- يتم تشجيع الموظفين في البنوك والمصارف على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق.

يوضح هذا الجدول توزيع آراء المشاركين حول مدى تشجيعهم على التفاعل مع الابتكار والتفكير، وتشير البيانات إلى أن النسبة العظمى من المشاركين يتم تشجيعهم أو يرون أنه كافٍ بشدة بنسبة 49.4%، يليها من يرون أنه لا يتم تشجيعهم بشكل كافٍ.

التشجيع على الابتكار والتكيف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	15	8.8	8.8	8.8
	أوافق بشدة	84	49.4	49.4	58.2
	لا أوافق	26	15.3	15.3	73.5
	لا أوافق بشدة	16	9.4	9.4	82.9
	لا أوافق ولا أرفض	29	17.1	17.1	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 7: التشجيع على الابتكار والتكيف



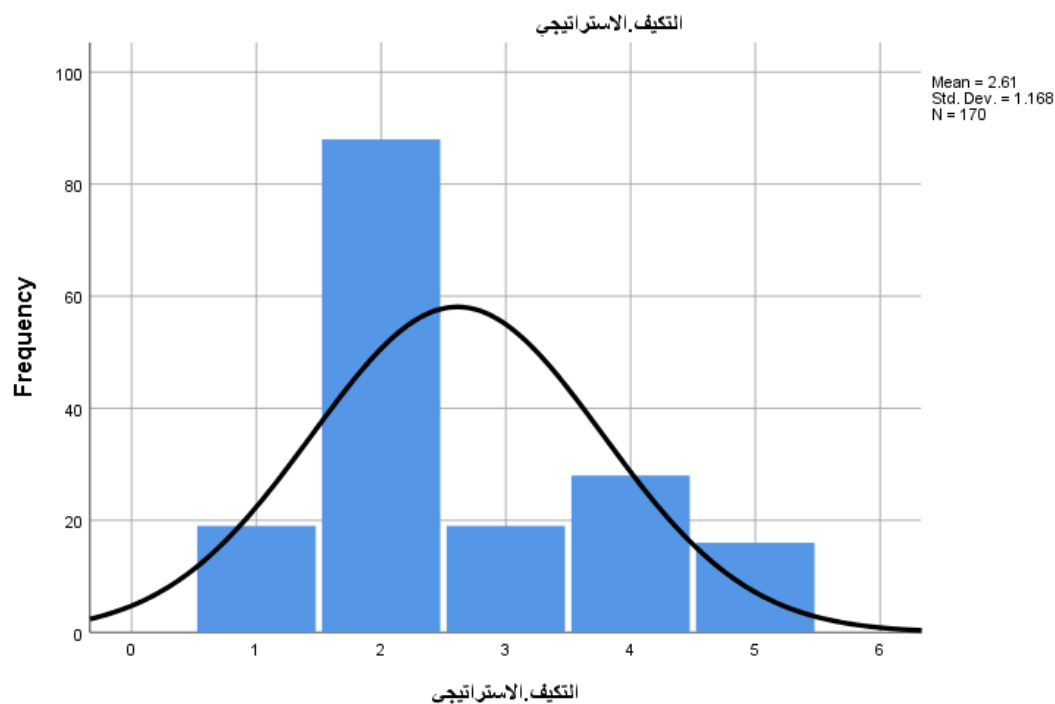
رسم توضيحي 7: التشجيع على الابتكار والتكيف

- تعتبر إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف عنصرا رئيسيا في التكيف الاستراتيجي.

تُشير البيانات إلى أن النسبة العظمى من المشاركين يرون أن إدارة الموارد البشرية تتكيف بشكل كافي في بيئات العمل التي تتسم بالتغيير المستمر بنسبة 51.8%، يليها من يرون أنها لا تتكيف بشكل كافي.

إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف عنصرا رئيسيا في التكيف الاستراتيجي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	19	11.2	11.2	11.2
	أوافق بشدة	88	51.8	51.8	62.9
	لا أوافق	19	11.2	11.2	74.1
	لا أوافق بشدة	28	16.5	16.5	90.6
	لا أوافق ولا أرفض	16	9.4	9.4	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 8: إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف عنصرا رئيسيا في التكيف الاستراتيجي



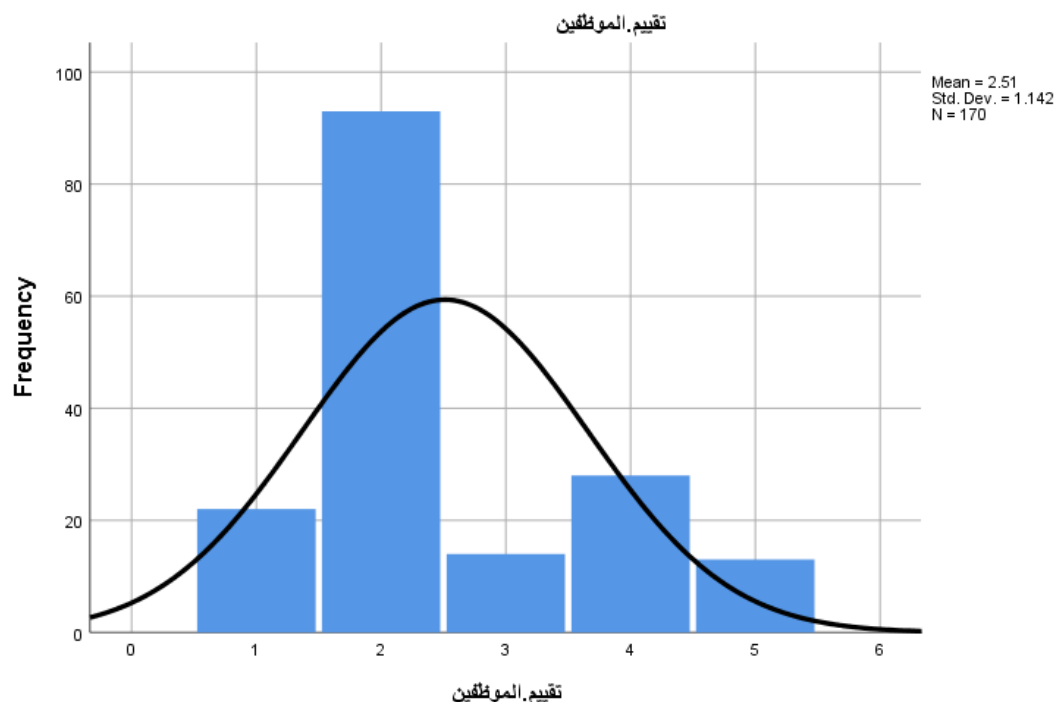
رسم توضيحي 8: إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف عنصرا رئيسيا في التكيف الاستراتيجي

- يتم تقييم أداء الموظفين في البنوك والمصارف بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف.

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن النسبة العظمى من المشاركين يرون أن تقييم أداء الموظفين في البنوك يتم بشكل كافٍ جدا وهم بنسبة 54.7%، يلما من يرون أنه لا يتم بشكل كافٍ، بينما تمثل نسب من يرون أنه يتم بشكل أكثر من اللازم أو لا يتم على الإطلاق النسب الصغرى.

تقييم أداء الموظفين في البنوك والمصارف بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	22	12.9	12.9	12.9
	أوافق بشدة	93	54.7	54.7	67.6
	لا أوافق	14	8.2	8.2	75.9
	لا أوافق بشدة	28	16.5	16.5	92.4
	لا أوافق ولا أرفض	13	7.6	7.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 9: تقييم أداء الموظفين في البنوك والمصارف بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف



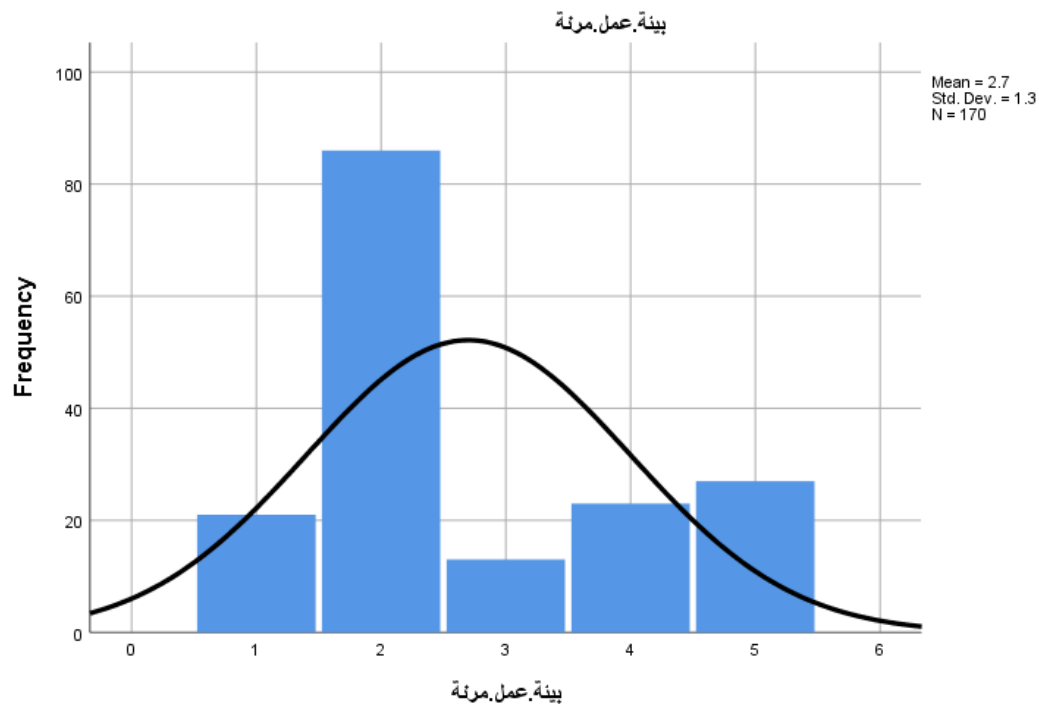
رسم توضيحي 9: تقييم أداء الموظفين في البنوك والمصارف بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف

- توفر البنوك والمصارف بيئة عمل مرنة تدعم التكيف مع التغيرات السريعة.

تُشير البيانات في هذا الجدول إلى أن النسبة العظمى من المشاركين يرون أن بيئة العمل تدعم التكيف مع التغيرات السريعة بنسبة حوالي نصف المشاركين تقريباً 50.6%، يليها من يرون أنها لا تفعل ذلك بشكل كافٍ.

توفير بيئة عمل مرنة تدعم التكيف مع التغيرات السريعة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	21	12.4	12.4	12.4
	أوافق بشدة	86	50.6	50.6	62.9
	لا أوافق	13	7.6	7.6	70.6
	لا أوافق بشدة	23	13.5	13.5	84.1
	لا أوافق ولا أرفض	27	15.9	15.9	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 10: توفير بيئة عمل مرنة تدعم التكيف مع التغيرات السريعة



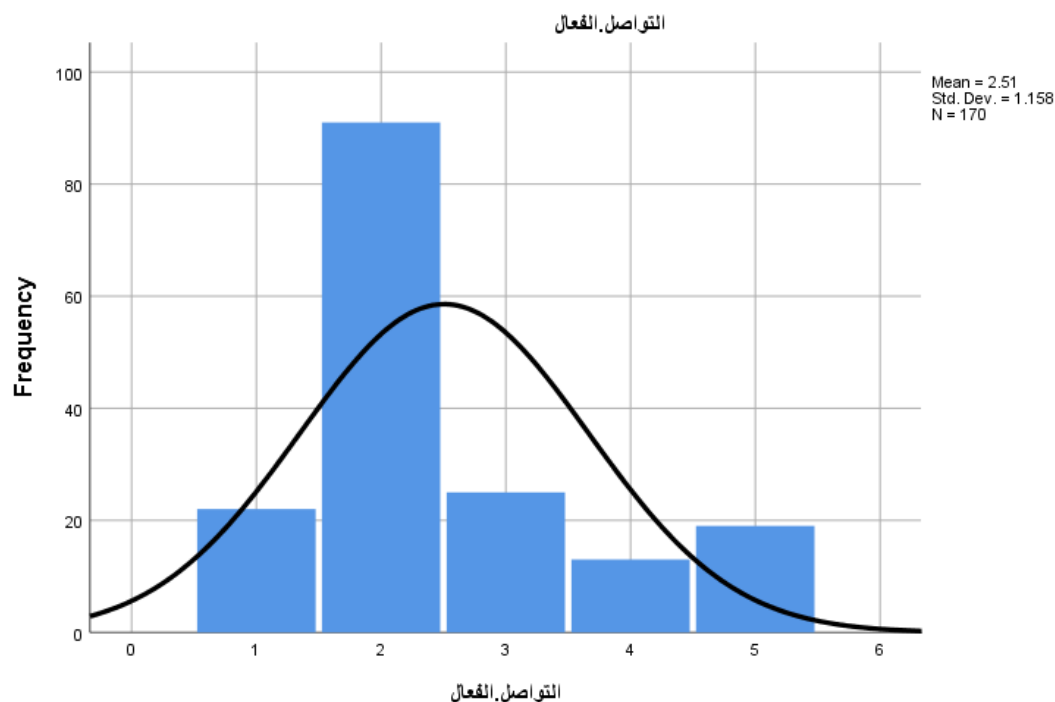
رسم توضيحي 10: توفير بيئة عمل مرنة تدعم التكيف مع التغيرات السريعة

• تعزز البنوك والمصارف التواصل الفعال بين الفرق المختلفة.

تشير البيانات إلى أن النسبة العظمى من المشاركين يرون أن تعزيز التواصل بين الموظفين فعال ومناسب الا وهي 53.5%، يليها من يرون أنه غير فعال.

تعزز البنوك والمصارف التواصل الفعال بين الفرق المختلفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	22	12.9	12.9	12.9
	أوافق بشدة	91	53.5	53.5	66.5
	لا أوافق	25	14.7	14.7	81.2
	لا أوافق بشدة	13	7.6	7.6	88.8
	لا أوافق ولا أرفض	19	11.2	11.2	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 11: تعزز البنوك والمصارف التواصل الفعال بين الفرق المختلفة



رسم توضيحي 11: التواصل الفعال

- تعتبر ردود الفعل من الموظفين في البنوك والمصارف ذات قيمة في عملية اتخاذ القرار.

تشير البيانات إلى أن النسبة العظمى من المشاركين يُوافقون بشدة على أن ردود فعل الموظفين ذات قيمة في عملية اتخاذ

القرار بنسبة 49.4% بينما تلجأ نسبة من لا يوافق بشكل كبير 16.5%.

ردود الفعل من الموظفين في البنوك والمصارف ذات قيمة في عملية اتخاذ القرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	18	10.6	10.6	10.6
	أوافق بشدة	84	49.4	49.4	60.0
	لا أوافق	22	12.9	12.9	72.9
	لا أوافق بشدة	28	16.5	16.5	89.4
	لا أوافق ولا أرفض	18	10.6	10.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 12: ردود الفعل من الموظفين في البنوك والمصارف ذات قيمة في عملية اتخاذ القرار

- يتم تشجيع التنوع في الفرق داخل البنوك والمصارف لتعزيز المرونة والتكيف.

تُشير البيانات إلى أن النسبة العظمى من المشاركين يرون أن تشجيع التنوع في الفرق داخل البنوك والمصارف لتعزيز المرونة والتكيف يتم بشكل كافٍ جداً وهي نسبة الأغلبية 60%.

تشجيع التنوع في الفرق داخل البنوك والمصارف لتعزيز المرونة والتكيف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	13	7.6	7.6	7.6
	أوافق بشدة	102	60.0	60.0	67.6
	لا أوافق	19	11.2	11.2	78.8
	لا أوافق بشدة	23	13.5	13.5	92.4
	لا أوافق ولا أرفض	13	7.6	7.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 13: تشجيع التنوع في الفرق داخل البنوك والمصارف لتعزيز المرونة والتكيف

- تتمتع إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف بسلطة كافية للتكيف مع احتياجات السوق.

تُشير البيانات إلى أن النسبة العظمى من المشاركين يرون بشدة أن تتمتع إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف بسلطة كافية للتكيف مع احتياجات السوق بنسبة 52.9% وتليها نسبة من لا يوافق على هذا بنسبة 15.9%.

تتمتع إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف بسلطة كافية للتكيف مع احتياجات السوق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	23	13.5	13.5	13.5
	أوافق بشدة	90	52.9	52.9	66.5
	لا أوافق	27	15.9	15.9	82.4
	لا أوافق بشدة	15	8.8	8.8	91.2
	لا أوافق ولا أرفض	15	8.8	8.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 14: تتمتع إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف بسلطة كافية للتكيف مع احتياجات السوق

- تقدم البنوك والمصارف حوافز للموظفين الذين يساهمون في التحسين والتكيف.

تُشير البيانات أن الأغلبية العظمى يرون أن حوافز الموظفين الذين يساهمون في التحسين والتكيف يحدث بشكل فعال ومناسب جداً بنسبة 54.1% وتليها بنسبة 12.9% من لا يوافق أو يعترض على تقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون في التحسين والتكيف.

حوافز للموظفين الذين يساهمون في التحسين والتكيف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	18	10.6	10.6	10.6
	أوافق بشدة	92	54.1	54.1	64.7
	لا أوافق	22	12.9	12.9	77.6
	لا أوافق بشدة	19	11.2	11.2	88.8
	لا أوافق ولا أرفض	19	11.2	11.2	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 15: حوافز للموظفين الذين يساهمون في التحسين والتكيف

- تشجع البنوك والمصارف على التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهدافها.

توضح البيانات ان الأغلبية العظمى يرون ان التعاون بين الأقسام المختلفة يحدث بشكل دوري وفعال جدا بنسبة 52.4%، بينما النسبة الصغرى ممن يرون ان هذا لا يحدث او لا يحدث على الاطلاق بنسبة 7.6%.

التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهدافها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	30	17.6	17.6	17.6
	أوافق بشدة	89	52.4	52.4	70.0
	لا أوافق	13	7.6	7.6	77.6
	لا أوافق بشدة	19	11.2	11.2	88.8
	لا أوافق ولا أرفض	19	11.2	11.2	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 16: التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهدافها

- يتم وضع استراتيجيات مرنة في البنوك والمصارف تتيح التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية.

تشير البيانات ان الأغلبية العظمى يرون ان وضع استراتيجيات مرنة في البنوك والمصارف تتيح التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية يحدث بشكل فعال ومناسب جدا بنسبة كبيرة 56.5%.

وضع استراتيجيات مرنة في البنوك والمصارف تتيح التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	15	8.8	8.8	8.8
	أوافق بشدة	96	56.5	56.5	65.3
	لا أوافق	20	11.8	11.8	77.1
	لا أوافق بشدة	24	14.1	14.1	91.2
	لا أوافق ولا أرفض	15	8.8	8.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 17: وضع استراتيجيات مرنة في البنوك والمصارف تتيح التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية

- يشعر الموظفون في البنوك والمصارف بالثقة في قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات.

تشير البيانات ان النسبة العظمى من الموظفين يشغرون بالثقة في قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات بشكل كبير جدا بنسبة 54.1%. والنسبة الصغرى أيضا يرون انه بشكل كافي 8.8%، ونسبة من هم محايدون 12.4%.

يشعر الموظفون في البنوك والمصارف بالثقة في قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	15	8.8	8.8	8.8
	أوافق بشدة	92	54.1	54.1	62.9
	لا أوافق	22	12.9	12.9	75.9
	لا أوافق بشدة	20	11.8	11.8	87.6
	لا أوافق ولا أرفض	21	12.4	12.4	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 18: يشعر الموظفون في البنوك والمصارف بالثقة في قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات

- تعتبر المرونة في سياسات العمل في البنوك والمصارف عاملاً مهماً في جذب المواهب.

توضح البيانات ان الأغلبية العظمى يرون ان المرونة في سياسات العمل في البنوك والمصارف عامل مهم جدا في جذب المواهب بشكل كبير بنسبة 51.2%.

المرونة في سياسات العمل في البنوك والمصارف عاملاً مهماً في جذب المواهب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	16	9.4	9.4	9.4
	أوافق بشدة	87	51.2	51.2	60.6
	لا أوافق	25	14.7	14.7	75.3
	لا أوافق بشدة	20	11.8	11.8	87.1
	لا أوافق ولا أرفض	22	12.9	12.9	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 19: المرونة في سياسات العمل في البنوك والمصارف عاملاً مهماً في جذب المواهب

- يتم توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين في البنوك والمصارف لمساعدتهم في التكيف.

توضح البيانات ان الأغلبية العظمى 52.4% يرون ان توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين في البنوك والمصارف يساعدهم في التكيف بشكل كبير جدا وتأتي نسبة من يرى انها مناسبة بعدها، ويلمها من لا يوافق.

توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين في البنوك والمصارف لمساعدتهم في التكيف				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أوافق	21	12.4	12.4	12.4
	أوافق بشدة	89	52.4	52.4	64.7
	لا أوافق	22	12.9	12.9	77.6
	لا أوافق بشدة	20	11.8	11.8	89.4
	لا أوافق ولا أرفض	18	10.6	10.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 20: توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين في البنوك والمصارف لمساعدتهم في التكيف

• تتبنى البنوك والمصارف أساليب مرنة في إدارة المشاريع لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

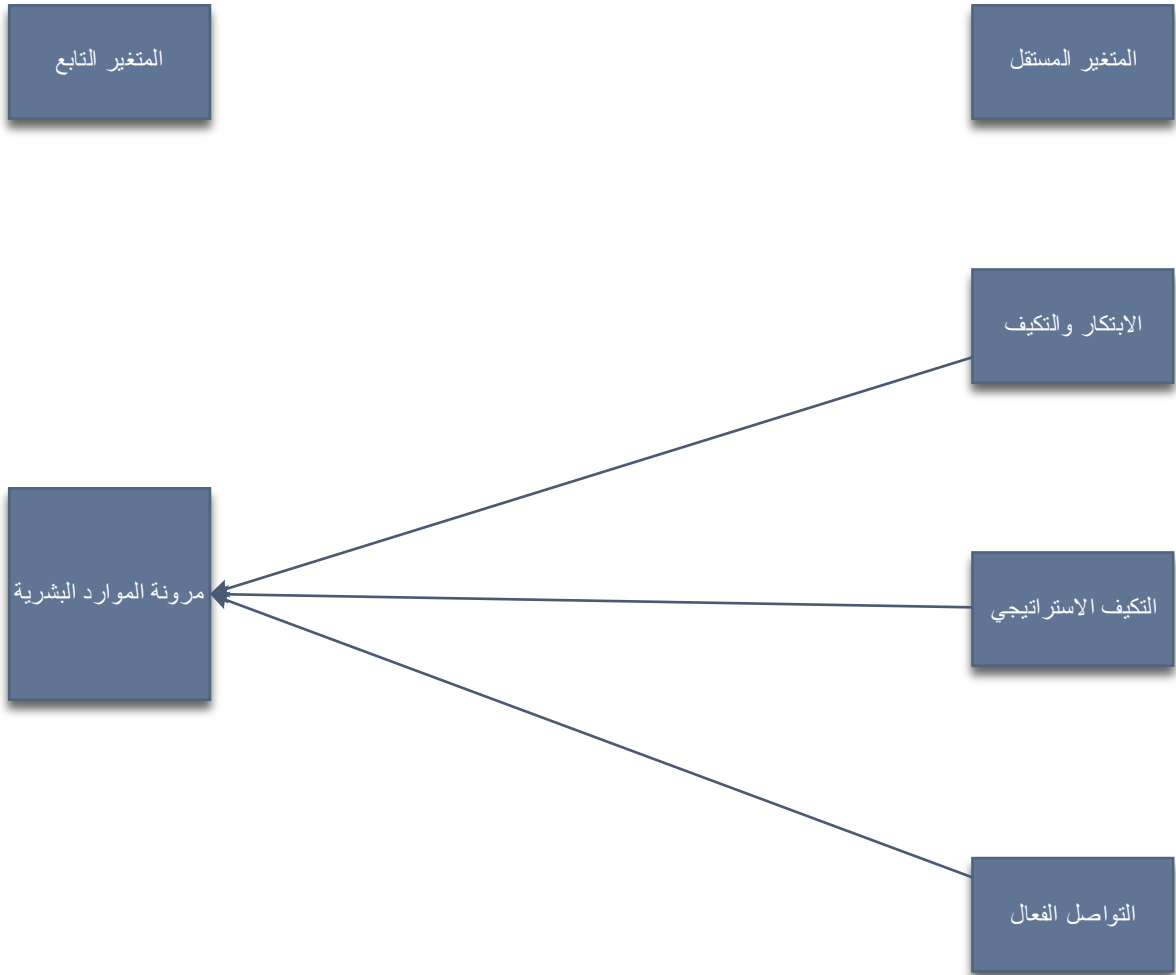
توضح البيانات ان الأغلبية العظمى 52.9% ترى ان تبني البنوك والمصارف أساليب مرنة في إدارة المشاريع مهم جدا

تحقيق أهدافها الاستراتيجية مهم جدا وفعال. ويأتي من يرى انه مناسب بعدها، ثم من يرى انه محايد يلها.

تتبنى البنوك والمصارف أساليب مرنة في إدارة المشاريع لتحقيق أهدافها الاستراتيجية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	21	12.4	12.4	12.4
	أوافق بشدة	90	52.9	52.9	65.3
	لا أوافق	20	11.8	11.8	77.1
	لا أوافق بشدة	20	11.8	11.8	88.8
	لا أوافق ولا أرفض	19	11.2	11.2	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

جدول 21: تتبنى البنوك والمصارف أساليب مرنة في إدارة المشاريع لتحقيق أهدافها الاستراتيجية

• متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 12: متغيرات الدراسة

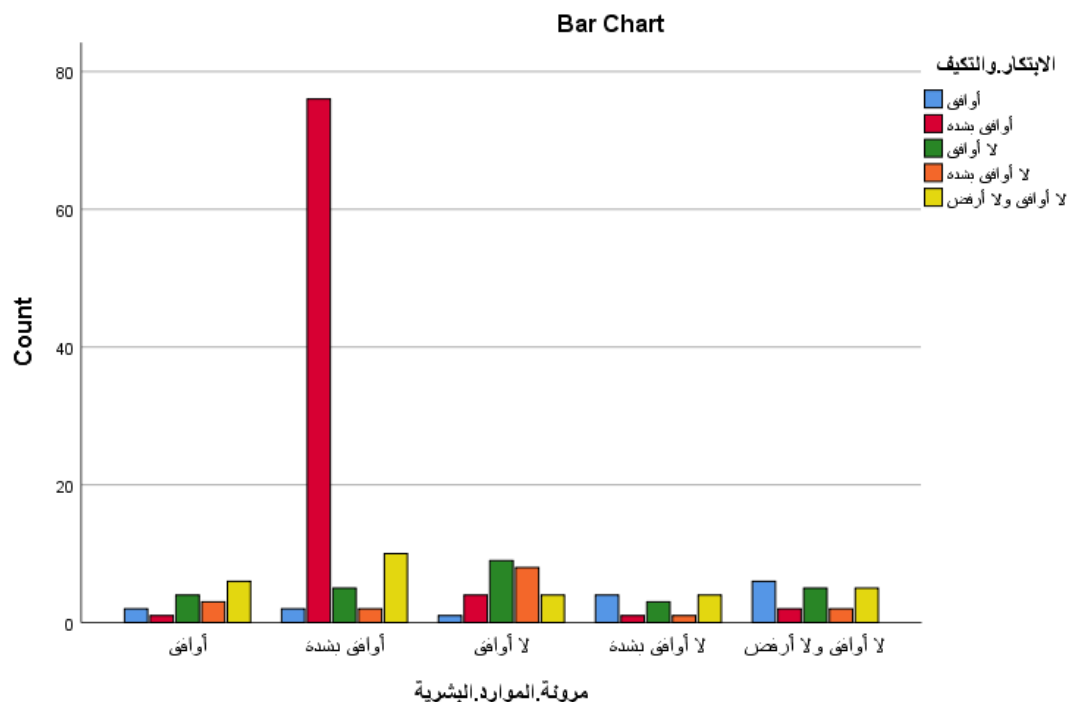
• دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار والتكيف على البنوك والمصارف في الرياض

تُعد مرونة الموارد البشرية حجر الزاوية في تمكين البنوك والمصارف من مواكبة بيئة الأعمال المتسارعة التغير وتحقيق الابتكار والتكيف المنشود. تتمثل هذه المرونة في قدرة المؤسسة على إدارة وتوظيف مواردها البشرية بفعالية وسرعة استجابة لمتطلبات العمل المتجددة. لا تقتصر أهمية مرونة الموارد البشرية على تعزيز الابتكار فحسب، بل تمتد لتشمل تمكين البنوك والمصارف من التكيف مع التغيرات المتسارعة في السوق، والبيئة التنظيمية، والتكنولوجيا الحديثة. فهي تُمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للتحديات من خلال إعادة هيكلة القوى العاملة وتعديل الهياكل التنظيمية، كما تُساعد على استقطاب المواهب والكفاءات التي تمتلك المهارات اللازمة لمواكبة المتطلبات الجديدة، وتضمن استبقاء الكفاءات من خلال توفير بيئة عمل مرنة وجاذبة تُقلل من معدل دوران العمالة. علاوة على ذلك، تُعزز مرونة الموارد البشرية من كفاءة وفعالية البنوك والمصارف. فهي تُحسن الإنتاجية من خلال توظيف الموارد البشرية بكفاءة عالية لتحقيق أقصى استفادة من مهارات وقدرات الموظفين، وتُقلل التكاليف من خلال الاستفادة من مرونة القوى العاملة، كما تُحسن جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال توفير خدمات مصرفية عالية الجودة ومبتكرة تُعزز من رضاهم (Athamneh، 2023).

بناءً على نتائج اختبار كاي-سكوير، قيمة $df = 3$ تُشير إلى درجة الحرية، يُمكننا استنتاج أهمية دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار والتكيف على البنوك والمصارف في الرياض.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	107.434 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	108.135	3	.000
Linear-by-Linear Association	.794	1	.373
N of Valid Cases	170		
a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.15.			

جدول 22: اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار والتكيف على البنوك والمصارف في الرياض



رسم توضيحي 13: اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار والتكيف على البنوك والمصارف في الرياض

• دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التكيف الاستراتيجي على البنوك والمصارف في الرياض

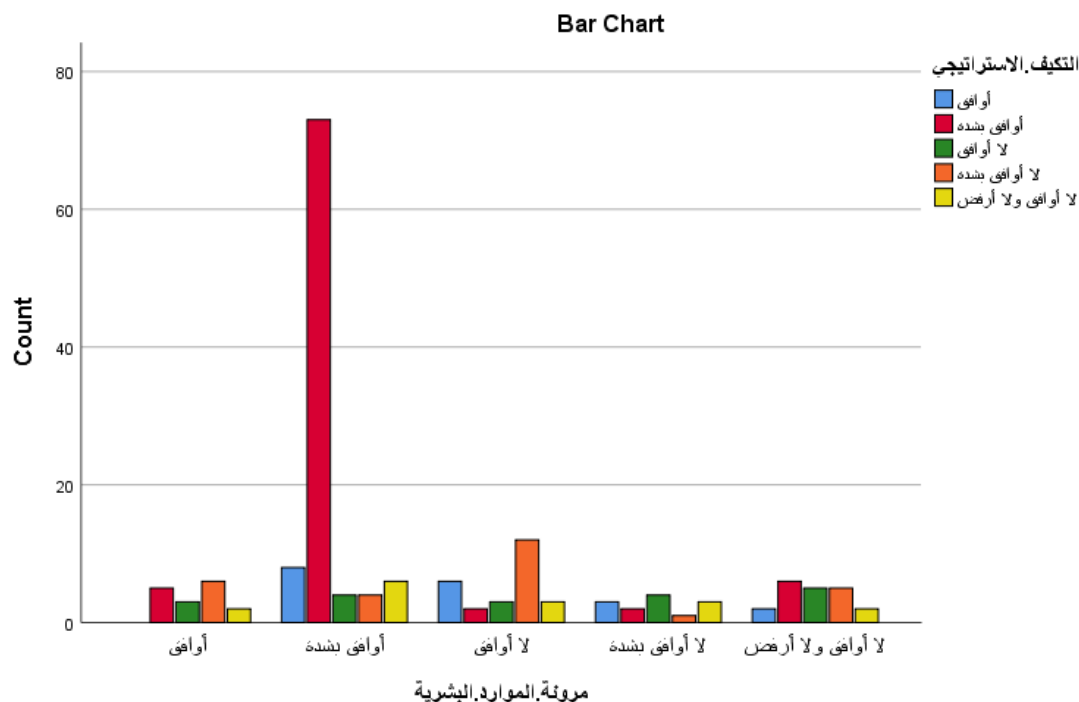
تُعتبر مرونة الموارد البشرية بمثابة الركيزة الأساسية التي تُمكن البنوك والمصارف من تحقيق التكيف الاستراتيجي اللازم لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وتتمثل هذه المرونة في قدرة المؤسسة على إدارة وتوظيف مواردها البشرية بفعالية وسرعة، بما يتماشى مع استراتيجيتها العامة وأهدافها طويلة المدى. يلعب هذا النوع من المرونة دورًا محوريًا في تمكين البنوك والمصارف من الاستجابة بفاعلية للتحديات والفرص الناشئة في السوق. فهي تُمكن المؤسسات من إعادة هيكلة القوى العاملة وتعديل الأدوار والمسؤوليات بسرعة، بما يلبي احتياجات العمل المتغيرة. كما تُساعد على استقطاب المواهب والكفاءات الجديدة التي تمتلك المهارات اللازمة لمواكبة التوجهات الاستراتيجية الجديدة، وتُعزز من قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تُمكنهم من التطور والنمو. علاوة على ذلك، تُعزز مرونة الموارد البشرية من قدرة البنوك والمصارف على تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وفعالية. فهي تُسهل عملية تطبيق التغيرات الاستراتيجية من خلال ضمان توافر الكفاءات والمهارات اللازمة في الوقت المناسب، وتُحسن من سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، بما يُسرّع من عملية التكيف الاستراتيجي. وتتجلى تطبيقات مرونة الموارد البشرية في البنوك والمصارف في عدة جوانب، منها تبني نماذج عمل مرنة تُتيح للموظفين العمل عن بُعد أو بدوام جزئي،

بما يُحسّن من التوازن بين العمل والحياة ويُعزز من جاذبية المؤسسة للمواهب. كذلك، تُستخدم التكنولوجيا لتعزيز عمليات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، بما يُحسّن من كفاءة هذه العمليات ويُقلل من تكلفتها. كما يتم بناء فرق عمل متعددة التخصصات تُعزز من التعاون وتبادل المعرفة والخبرات، بما يُسهم في تحقيق التكيف الاستراتيجي المنشود. تُعتبر مرونة الموارد البشرية عنصراً حاسماً لنجاح البنوك والمصارف في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. ومن خلال تبني استراتيجيات مرنة لإدارة القوى العاملة، يُمكن للبنوك والمصارف تعزيز قدرتها على التكيف الاستراتيجي، ومواجهة التحديات، واغتنام الفرص، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية الطموحة على المدى البعيد (Kieran, 2021).

بناءً على نتائج اختبار كاي-سكوير، قيمة $df = 4$ تُشير إلى درجة الحرية، يُمكننا استنتاج أهمية دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التكيف الاستراتيجي على البنوك والمصارف في الرياض.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	80.193 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	82.854	4	.000
Linear-by-Linear Association	3.264	1	.071
N of Valid Cases	170		
a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.22.			

جدول 23: اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التكيف الاستراتيجي على البنوك والمصارف في الرياض



رسم توضيحي 14: اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التكيف الاستراتيجي على البنوك والمصارف في الرياض

• دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التواصل الفعال على البنوك والمصارف في الرياض

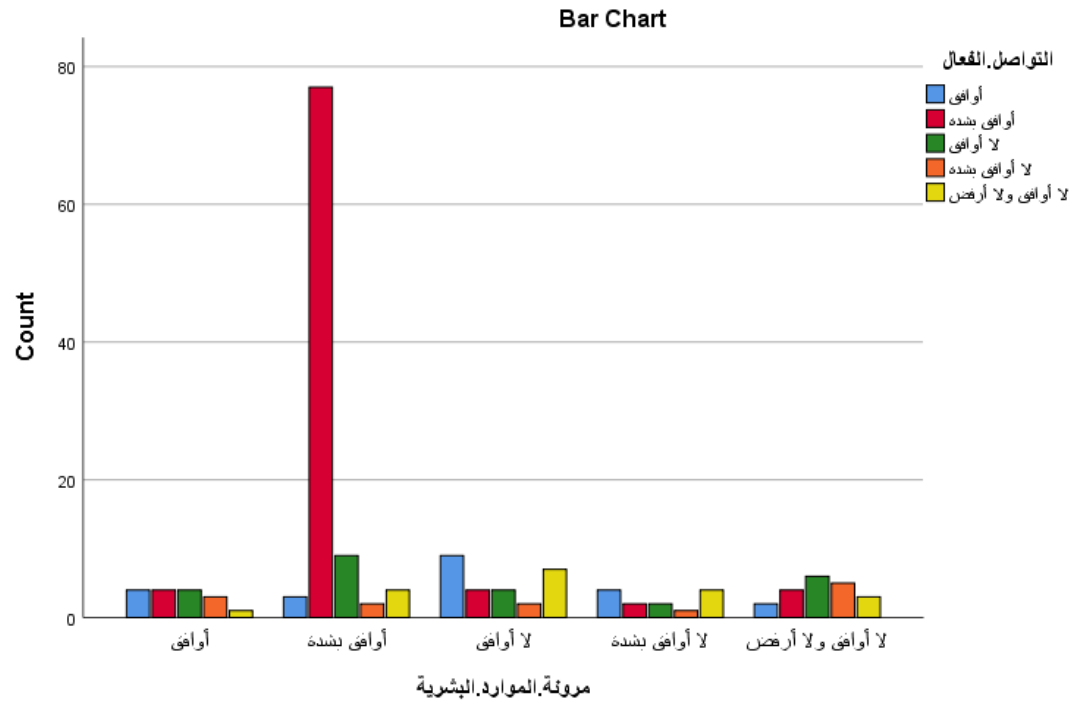
يُمثل التواصل الفعال الشريان لأي مؤسسة ناجحة، ولا سيما في قطاع البنوك والمصارف الذي يتسم بالتعقيد والتنافسية العالية. وتلعب مرونة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تعزيز هذا التواصل، من خلال تمكين المؤسسات من بناء قنوات اتصال مرنة وفعالة تُلبّي احتياجات جميع الأطراف المعنية، من موظفين وعملاء وشركاء. تُسهم مرونة الموارد البشرية في تعزيز التواصل الفعال على عدة أصعدة. أولاً، تُمكن المؤسسات من بناء فرق عمل متنوعة ومتعددة التخصصات، مما يُثري عملية التواصل من خلال تبادل وجهات نظر مختلفة وخبرات متنوعة. ثانيًا، تُسهل عملية تبني تقنيات الاتصال الحديثة، مثل منصات التواصل الاجتماعي وأدوات التعاون عن بُعد، بما يُحسّن من سرعة وسهولة تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف. ثالثًا، تُعزز من ثقافة الشفافية والانفتاح داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم بحرية، مما يُسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ويدعم عملية صنع القرار. علاوة على ذلك، تُساعد مرونة الموارد البشرية على توفير التدريب اللازم للموظفين على مهارات التواصل الفعال، مثل الاستماع الفعال والتعبير الواضح عن الأفكار وإدارة النزاعات. كما تُمكن المؤسسات من تكييف قنوات الاتصال مع احتياجات كل فئة من الأطراف المعنية، سواءً من خلال توفير منصات رقمية للعملاء للتواصل مع البنك أو من خلال

تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين لمناقشة القضايا المهمة. وتتجلى تطبيقات مرونة الموارد البشرية في تعزيز التواصل الفعال في البنوك والمصارف في عدة جوانب، منها اعتماد هياكل تنظيمية مرنة تُسهل عملية التواصل بين مختلف الإدارات والأفراد، وتشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات، وتوفير برامج تدريبية متخصصة تُنمي مهارات التواصل لدى الموظفين، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا لتعزيز قنوات الاتصال الداخلية والخارجية (Page, 2016).

بناءً على نتائج اختبار كاي-سكوير، قيمة $df = 2$ تُشير إلى درجة الحرية، يُمكننا استنتاج أهمية دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التكيف الاستراتيجي على البنوك والمصارف في الرياض.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	87.619 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	86.105	2	.000
Linear-by-Linear Association	10.433	1	.001
N of Valid Cases	170		
a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .99.			

جدول 24 اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التواصل الفعال على البنوك والمصارف في الرياض



رسم توضيحي 15 اختبار كاي-سكوير لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التواصل الفعال على البنوك والمصارف في الرياض

• تحليل المصداقية والموثوقية

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن عدد العينات الصالحة للدراسة هو 170 عينة، بنسبة 100% من إجمالي العينات، وقيمة مُعامل ألفا كرونباخ للاستبيان، والذي يُستخدم لتقييم اتساق بنود الاستبيان مع بعضها البعض (Ghana, 2017). يشير مُعامل ألفا كرونباخ البالغ 0.753 (و0.76 عند الاعتماد على البنود المعيارية) إلى درجة جيدة من الاتساق الداخلي للاستبيان، مما يعني أن بنود الاستبيان تقيس نفس الشيء بشكل عام.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	170	100.0
	Excluded a	0	.0
	Total	170	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 25: مدى صلاحية البيانات ومدى دقتها

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.753	.764	20

جدول 26: قياس معامل ألفا كرونباخ

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز المهارات المتعددة لدى الموظفين، ما يمكّنهم من أداء مهام مختلفة والتكيف مع التحولات التكنولوجية في القطاع المصرفي. يجب أن تركز هذه البرامج على التعلم المستمر، وتطوير مهارات مثل تحليل البيانات واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، والتي أصبحت من الأساسيات في الصناعة المصرفية.
- توضح الدراسة أهمية السلوكيات المرنة في تحسين الأداء المؤسسي. لذلك توصي بإطلاق برامج توعية وإرشاد تعزز من تبني الموظفين لسلوكيات داعمة للتغيير، مثل العمل بروح الفريق، الابتكار في حل المشكلات، وتقبل التغيرات المستمرة. هذه المرونة السلوكية تعد ضرورية للتكيف الاستراتيجي في المؤسسات المالية.
- توصي الدراسة بإعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية لضمان مرونتها وتكيفها مع المتغيرات الخارجية. يشمل ذلك تبني سياسات عمل مرنة، مثل العمل عن بعد أو الساعات المرنة، والتي يمكن أن تساعد الموظفين في تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات.
- توصي الدراسة بالاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين القدرة على التنبؤ بالتغيرات السوقية والاستجابة لها. استخدام هذه التقنيات يعزز من قدرة البنوك على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تحليل دقيق للبيانات، مما يساهم في تحسين التكيف الاستراتيجي.
- توصي الدراسة بإنشاء نظام حوافز يعتمد على تقييم قدرة الموظفين على التكيف والابتكار. هذا النوع من الحوافز يساعد في تعزيز روح المبادرة والتكيف السريع مع التغيرات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للبنوك.
- توصي الدراسة بتعزيز دور القيادة المرنة التي تدعم التكيف الاستراتيجي وتوفر بيئة عمل تتقبل التغيير. القيادة التي تتبنى المرونة تساعد في تحفيز فرق العمل على مواجهة التحديات بفعالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

المراجع

- Athamneh, M. H. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management* , 10(1). doi:10.1080/23311975.2023.2193181
- Bonamente, M. (2017). *Statistics and Analysis of Scientific Data* (Third Edition ed.). Springer. Retrieved from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-981-19-0365-6.pdf>
- 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
- Dubey, R. (2023). Dynamic digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527323000221>
- Gerhart, B. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206320978799>
- Ghana., T. U. (2017). 10.21083/ajote.v6i1.3970. *African Schools and Effective Instructional Pedagogies*, 6. doi:10.21083/ajote.v6i1.3970
- Husseini, H. F. (2023). THE IMPACT OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES ON ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382018451_THE_IMPACT_OF_ELECTRONIC_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_STRATEGIES_ON_ORGANIZATIONAL_FLEXIBILITY
- Ishtiaque, F. (2023). Impact of Internal Communication in Organizational Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367523910_Impact_of_Internal_Communication_in_Organizational_Development
- Kieran, S. (2021). Simple rules for sensemaking praxis: How HR can contribute to strategic change by developing sensemaking capability in organisations. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 299-320. doi:10.1111/1748-8583.12404
- Lyng, H. B. (2021). Balancing adaptation and innovation for resilience in healthcare – a metasynthesis of narratives. Retrieved from <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-021-06592-0>
- Muttalib, A. (2023). The Impact of Leadership Styles on Employee's Job Satisfaction. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372055462_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Employee's_Job_Satisfaction
- NENEVE, M. (2019). THE PERSPECTIVES OF INSTITUTIONAL AND RESOURCES DEPENDENCE IN THE STRATEGIC PROCESS OF ORGANIZATIONAL ADAPTATION: AN EMPIRICAL STUDY IN A FAMILY-RUN BUSINESS. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/4777/477763751005/html/>

- Pacheco-Cubillos, D. B. (2024). Transitioning to Agile Organizational Structures: A Contingency Theory Approach in the Financial Sector. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/4/142>
- Page, K. (2016). *Effective HR Communication: A Framework for Communicating HR Programmes with Impact*. Retrieved from https://books.google.com.eg/books/about/Effective_HR_Communication.html?id=7P46jgEACAAJ
- Rabl, T. (2015). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system–business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/2014-38357-001>
- Tracey, J. B. (2022). A contextual, flexibility-based model of the HR-firm performance relationship. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/235283845_A_contextual_flexibility-based_model_of_the_HR-firm_performance_relationship

الملاحق

الاستبانة

- الاسئلة العامة

- العمر

- الجنس

- الدرجة

- أسئلة الاستبانة

- تعتبر المرونة في العمل جزءاً أساسياً من ثقافة البنوك والمصارف في الرياض.
- توفر البنوك والمصارف في الرياض برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين.
- يتم تشجيع الموظفين في البنوك والمصارف على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق.
- تعتبر إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف عنصراً رئيسياً في التكيف الاستراتيجي.
- يتم تقييم أداء الموظفين في البنوك والمصارف بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف.
- توفر البنوك والمصارف بيئة عمل مرنة تدعم التكيف مع التغيرات السريعة.
- تعزز البنوك والمصارف التواصل الفعال بين الفرق المختلفة.
- تعتبر ردود الفعل من الموظفين في البنوك والمصارف ذات قيمة في عملية اتخاذ القرار.
- يتم تشجيع التنوع في الفرق داخل البنوك والمصارف لتعزيز المرونة والتكيف.
- تتمتع إدارة الموارد البشرية في البنوك والمصارف بسلطة كافية للتكيف مع احتياجات السوق.
- تقدم البنوك والمصارف حوافز للموظفين الذين يساهمون في التحسين والتكيف.
- تشجع البنوك والمصارف على التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهدافها.
- يتم وضع استراتيجيات مرنة في البنوك والمصارف تتيح التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية.
- يشعر الموظفون في البنوك والمصارف بالثقة في قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات.
- تعتبر المرونة في سياسات العمل في البنوك والمصارف عاملاً مهماً في جذب المواهب.
- يتم توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين في البنوك والمصارف لمساعدتهم في التكيف.
- تتبنى البنوك والمصارف أساليب مرنة في إدارة المشاريع لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

This study aims to explore the impact of human resource flexibility on strategic adaptation in banks and banking institutions in Riyadh, in light of the continuous changes in the regulatory and technological environment. The study seeks to understand how human resource flexibility in its three dimensions: skill flexibility, behavioral flexibility, and practice flexibility affect the ability of financial institutions to adapt to strategic and environmental challenges. The study relied on the descriptive analytical approach, as data were collected through questionnaires distributed to a sample of employees in banks and banking institutions in Riyadh. The results showed that human resource flexibility plays a pivotal role in improving the ability of institutions to adapt strategically, as skill and behavioral flexibility were the most influential in this aspect. The study also concluded the need to develop flexible policies in human resource management to enhance the adaptive capabilities of banks.

Keywords: Human resource flexibility - strategic adaptation - banks - banks - Riyadh - skill flexibility - behavioral flexibility - practice flexibility.

Midocean University

College of Management

Specialization in Human Resources



Title in English

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

Prepared by:

Mohammed Khalid Alammar

241000261

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza

Year: 2024