

أثر المرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية: دراسة ميدانية في
القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب
حماد علوش حماد القحطاني

الرقم الجامعي
232002048

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

2026م

جدول المحتويات

5	قائمة الجداول
8	فهرس الأشكال
9	المستخلص
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	1.1. المقدمة
12	1.2. مشكلة الدراسة
13	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
13	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
14	1.3. أهمية الدراسة
14	1.3.1. على المستوى النظري:
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
15	1.4. أسئلة الدراسة:
15	1.5. أهداف الدراسة:
16	1.6. فرضيات الدراسة
17	1.7. نموذج الدراسة
17	1.8. منهجية الدراسة
19	1.9. الدراسة الميدانية
21	1.10. مخطط المشروع المقترح
23	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
24	2.1. المقدمة:
25	2.2. المتغيرات المستقلة:
26	2.3. المتغير التابع:

2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	26
2.5	الخاتمة:	27
3	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	28
3.1	المقدمة:	29
3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	31
3.3	تصميم البحث:	32
3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:	33
3.5	طريقة جمع البيانات:	35
3.6	أنواع البيانات:	36
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي:	37
3.8	الخاتمة:	39
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	40
4.1	المقدمة:	41
4.2	توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):	43
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:	46
4.4	تحليل أسئلة الدراسة:	47
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:	87
4.6	الخاتمة:	98
5	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	99
5.1	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	100
5.2	توصيات الدراسة:	101
5.3	الخاتمة:	102
104	ملحق الاستبانة	

أدوات البحث:.....106

المراجع:.....107

قائمة الجداول

45	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
46	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
47	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
48	جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
49	جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
51	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
52	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتمتُّع المنظمة بهيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية.....
54	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة المرونة الهيكلية في تسريع اتخاذ القرارات داخل المنظمة.....
56	جدول 9 : التحليل الإحصائي لإتاحة الهيكلية التنظيمية المرنة إعادة توزيع المهام حسب المتغيرات.....
57	جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح الصلاحيات المرنة في تحسين الأداء المؤسسي.....
59	جدول 11 : التحليل الإحصائي لاعتماد المنظمة على استراتيجيات قابلة للتعديل وفق التغيرات البيئية.....
61	جدول 12 : التحليل الإحصائي لقيام الإدارة بتحديث خططها الاستراتيجية بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية.....
63	جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساهمة المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة.....
65	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمراجعة الاستراتيجيات التنظيمية بشكل دوري لضمان الاستدامة.....
66	جدول 15 : التحليل الإحصائي لاستجابة العمليات التشغيلية بسرعة للتغيرات في بيئة العمل.....
68	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتمتُّع المنظمة بقدرة عالية على تعديل الإجراءات التشغيلية عند الحاجة.....
69	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة المرونة التشغيلية في تحسين كفاءة الأداء اليومي.....
71	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة المرونة التشغيلية في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات.....
72	جدول 19 : التحليل الإحصائي لاستطاعة المنظمة الحفاظ على استمرارية أعمالها في ظل التغيرات الاقتصادية.....
74	جدول 20 : التحليل الإحصائي لتمتُّع المنظمة بقدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات السوقية.....
76	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة المرونة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.....
77	جدول 22 : التحليل الإحصائي لدعم المرونة التنظيمية استمرارية نمو المنظمة على المدى الطويل.....
	جدول 23 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في
79	القطاع الخاص السعودي.....
81	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الهيكلية.....
82	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الاستراتيجية.....

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة التشغيلية	84
جدول 27 : اختبار التباين الأحادي	86
جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز	86
جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وبين استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالسعودية	88
جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وبين استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالسعودية	88
جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وبين استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالسعودية	88
جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية واستدامة منظمات الأعمال	89
جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية واستدامة منظمات الأعمال	90
جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية واستدامة منظمات الأعمال	90
جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة منظمات الأعمال	91
جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة منظمات الأعمال	91
جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة منظمات الأعمال	92
جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية واستدامة منظمات الأعمال	93
جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية واستدامة منظمات الأعمال	93
جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية واستدامة منظمات الأعمال	94

- جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تؤثر المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيرًا إيجابيًا على استدامة منظمات الأعمال.....94
- جدول 42 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: تؤثر المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيرًا إيجابيًا على استدامة منظمات الأعمال.....95
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تؤثر المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيرًا إيجابيًا على استدامة منظمات الأعمال.....95
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تختلف درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال باختلاف طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.....96
- جدول 45 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: تختلف درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال باختلاف طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.....97
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال باختلاف طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.....97

فهرس الأشكال

48	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.....
50	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.....
51	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية.....
53	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتمتّع المنظمة بهيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية.....
55	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساهمة المرونة الهيكلية في تسريع اتخاذ القرارات داخل المنظمة.....
56	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لإتاحة الهيكلية التنظيمية المرنة إعادة توزيع المهام حسب المتغيرات.....
58	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة وضوح الصلاحيات المرنة في تحسين الأداء المؤسسي.....
60	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لاعتماد المنظمة على استراتيجيات قابلة للتعديل وفق التغيرات البيئية.....
62	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لقيام الإدارة بتحديث خططها الاستراتيجية بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية.....
64	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساهمة المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة.....
65	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمراجعة الاستراتيجيات التنظيمية بشكل دوري لضمان الاستدامة.....
67	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لاستجابة العمليات التشغيلية بسرعة للتغيرات في بيئة العمل.....
68	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتمتّع المنظمة بقدرة عالية على تعديل الإجراءات التشغيلية عند الحاجة.....
70	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة المرونة التشغيلية في تحسين كفاءة الأداء اليومي.....
71	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة المرونة التشغيلية في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات.....
73	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لاستطاعة المنظمة الحفاظ على استمرارية أعمالها في ظل التغيرات الاقتصادية.....
75	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتمتّع المنظمة بقدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات السوقية.....
76	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة المرونة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.....
78	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لدعم المرونة التنظيمية استمرارية نمو المنظمة على المدى الطويل.....
79	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي.....
81	شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الهيكلية.....
83	شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الاستراتيجية.....
85	شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة التشغيلية.....

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل دور أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في المرونة الهيكلية والمرونة الاستراتيجية والمرونة التشغيلية في تعزيز استدامة منظمات الأعمال داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (265) مفردة من العاملين في منظمات القطاع الخاص. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في دعم استدامة منظمات الأعمال، حيث تبين أن ارتفاع مستوى المرونة الهيكلية والاستراتيجية والتشغيلية يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحولات الاقتصادية وتحسين أدائها واستمراريتها. كما أوضحت النتائج أن المرونة الاستراتيجية جاءت من أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الاستدامة، تليها المرونة التشغيلية، ثم المرونة الهيكلية، مما يعكس أهمية القدرة على التكيف الاستراتيجي في بيئة الأعمال المتغيرة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني ممارسات المرونة التنظيمية داخل منظمات القطاع الخاص، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية بما يحقق سرعة اتخاذ القرار، وتحديث الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع المتغيرات الاقتصادية، إضافة إلى تحسين الإجراءات التشغيلية بما يرفع من كفاءة الأداء ويعزز القدرة التنافسية. كما أوصت بضرورة الاستثمار في تنمية القدرات البشرية وتعزيز ثقافة التكيف والتغيير داخل المنظمات لضمان استدامتها على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، استدامة منظمات

الأعمال، التحولات الاقتصادية، القطاع الخاص السعودي.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث بيئة تشغيلية تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، نتيجة للتقلبات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية. وتبرز هذه التحديات بشكل أكبر في القطاع الخاص، الذي يعتمد بشكل رئيس على المرونة في الاستجابة للمتغيرات لضمان استمرارية الأعمال والحفاظ على تنافسيته في الأسواق المحلية والعالمية. وفي ظل التحولات الاقتصادية العالمية، مثل التغيرات في أسعار النفط، والتقلبات في الأسواق المالية، والتغيرات في السياسات الاقتصادية والتنظيمية، أصبح تحقيق الاستدامة المؤسسية هدفاً إستراتيجياً لا غنى عنه لأي منظمة تطمح للبقاء والنمو (الزهراني، 2025).

إن المرونة التنظيمية تمثل القدرة الجوهرية للمنظمات على التكيف بسرعة وفعالية مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، من خلال إعادة هيكلة العمليات، وتعديل السياسات، وابتكار أساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية والمادية. وتظهر أهمية هذه المرونة في قدرتها على تقليل المخاطر، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية، وهو ما ينعكس إيجابياً على استدامة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها على المدى الطويل. ويُنظر إلى المرونة التنظيمية على أنها أحد الركائز الأساسية التي تمكن المنظمات من التكيف مع التحولات الاقتصادية غير المتوقعة، سواء كانت ناتجة عن الأزمات المالية أو التغيرات في الطلب الاستهلاكي أو الابتكارات التكنولوجية (أحمد، 2022).

في السياق السعودي، يشهد القطاع الخاص ديناميكيات اقتصادية متسارعة نتيجة لرؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز قطاع الأعمال غير النفطي، وتحفيز الاستثمارات المحلية والأجنبية. وقد أدى هذا التحول الاقتصادي إلى خلق بيئة تنافسية جديدة تتطلب منظمات أعمال أكثر قدرة على التكيف والابتكار، ما يجعل دراسة أثر المرونة التنظيمية في تعزيز استدامة هذه المنظمات أمراً ذا أهمية بالغة، ليس فقط على مستوى الإدارة الاستراتيجية، بل أيضاً على مستوى السياسات الاقتصادية والتنموية (راشد، 2025).

وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية شاملة، تهدف إلى تقديم نموذج تحليلي لفهم كيفية توظيف المنظمات للمرونة في مواجهة التحديات الاقتصادية وتحقيق استدامتها. ومن المتوقع أن تسهم النتائج في تعزيز المعرفة الأكاديمية وتقديم توصيات

عملية للمنظمات في القطاع الخاص لتطوير استراتيجيات مرنة تساعد على الصمود والنمو في بيئة اقتصادية متغيرة (المرسى، 2019).

تشكل هذه الدراسة محاولة لفهم البُعد الاستراتيجي للمرونة التنظيمية كعامل رئيس في دعم استدامة منظمات الأعمال، مع التركيز على السياق السعودي الحديث، وما يفرضه من تحديات وفرص على القطاع الخاص، مما يجعل هذه الدراسة ذات قيمة علمية وعملية على حد سواء.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في ظل التحولات الاقتصادية المستمرة، التي تنسم بعدم اليقين وسرعة التغير، سواء على المستوى المحلي أو العالمي. هذه التحولات تشمل التغيرات في السياسات الاقتصادية، التقلبات في أسعار الموارد، التطورات التكنولوجية المتسارعة، ومتطلبات السوق المتغيرة. ومع اعتماد المملكة على رؤية 2030 لتنويع الاقتصاد وتعزيز دور القطاع الخاص، أصبحت الحاجة إلى مرونة تنظيمية عالية لدى المنظمات أمراً حتمياً لضمان استمراريته وقدرتها على التكيف مع هذه التغيرات. على الرغم من أهمية المرونة التنظيمية، إلا أن الدراسات السابقة لم تعالج العلاقة بين المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال في السياق السعودي بشكل كافٍ، وهو ما يخلق فجوة معرفية تستوجب البحث الميداني والتحليل المتعمق.

القصور في الأدبيات يظهر بشكل واضح في عدم تقديم فهم شامل لكيفية تأثير المرونة التنظيمية على قدرة المنظمات على الاستدامة في ظل بيئة اقتصادية متغيرة. إذ غالباً ما تناولت الدراسات السابقة المرونة التنظيمية أو استدامة الأعمال بشكل منفصل، دون الربط بين أبعاد المرونة المختلفة، مثل الهيكلية والوظيفية والاستراتيجية، وبين مؤشرات الاستدامة المؤسسية، بما في ذلك الأداء المالي والابتكار واستمرارية العمليات. هذه الفجوة تجعل من الضروري دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية واستدامة الأعمال بطريقة متكاملة، تركز على الواقع الميداني للقطاع الخاص السعودي وتستجيب لتحديات التحولات الاقتصادية الراهنة (Alquraish، 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، هناك نقص ملحوظ في الدراسات التي تتناول المرونة التنظيمية في سياق بيئات اقتصادية غير تقليدية، مثل المملكة العربية السعودية، التي تتميز بخصائصها الاقتصادية والتنظيمية الفريدة. معظم الدراسات المتوفرة أجريت في بيئات غربية أو ناشئة، حيث تختلف ديناميكيات الأسواق وطرق تنظيم الأعمال بشكل جوهري عن الواقع السعودي. إضافة إلى ذلك، هناك قلة في النماذج النظرية التي تربط بين أبعاد المرونة التنظيمية واستدامة الأعمال بشكل متكامل، حيث أن معظم الدراسات ركزت على بعد واحد من أبعاد المرونة أو على الاستدامة كمتغير منفصل، مما يحد من القدرة على تقديم إطار نظري شامل يفسر العلاقة بين المرونة والاستدامة في ظل التحولات الاقتصادية.

كما توجد فجوة في فهم كيفية تأثير أبعاد المرونة المختلفة على مؤشرات استدامة المنظمات، حيث أن المرونة الهيكلية والإجرائية والوظيفية قد تؤثر بطرق مختلفة على الأداء المالي، والقدرة على الابتكار، واستمرارية العمليات، وهو ما لم يتم توضيحه بشكل كافٍ في الدراسات السابقة. هذا النقص في الأدبيات النظرية يوضح الحاجة إلى تطوير نماذج تحليلية شاملة تأخذ في الاعتبار العلاقة التبادلية بين المرونة التنظيمية واستدامة المنظمات في سياق اقتصادي متغير (Dafri، 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، يلاحظ غياب الدراسات الميدانية التي تستهدف القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بشكل مباشر، حيث تركز معظم الدراسات على التحليل النظري أو الدراسات في بيئات اقتصادية مختلفة، ما يجعل تطبيق النتائج على الواقع السعودي غير دقيق. كما أن الأدوات العملية لقياس المرونة التنظيمية واستدامة الأعمال في القطاع الخاص محدودة وغير متكاملة، مما يصعب على المنظمات تقييم مستوى مرونتها أو معرفة مدى تأثيرها على استدامتها.

هناك تفاوت كبير بين الشركات في القطاع الخاص من حيث حجمها وطبيعة نشاطها وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، ما يزيد من تعقيد فهم العلاقة بين المرونة والاستدامة بشكل موحد. هذا الواقع العملي يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية متعمقة تمكن من تحديد دور المرونة التنظيمية في دعم استدامة الأعمال بشكل دقيق، وتقديم توصيات عملية تساعد المنظمات في تحسين قدرتها على التكيف وتحقيق استدامتها في ظل بيئة اقتصادية متغيرة (Al-Sulaiti، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من مساهمتها في سد الفجوات البحثية المتعلقة بالعلاقة بين المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال في بيئة اقتصادية متقلبة. فمعظم الدراسات السابقة تناولت المرونة التنظيمية أو استدامة الأعمال بشكل منفصل، أو ركزت على بيئات اقتصادية غربية، ما يجعل تعميم النتائج على السياق السعودي محدودًا. ومن خلال التركيز على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح كيفية تأثير أبعاد المرونة التنظيمية – الهيكلية، والوظيفية، والاستراتيجية – على استدامة الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية الحديثة. كما تهدف إلى إثراء الأدبيات العلمية بنماذج تحليلية تساهم في فهم العلاقة الديناميكية بين المرونة التنظيمية واستدامة المنظمات، بما يعزز الفهم الأكاديمي لكيفية تمكين المنظمات من الصمود وتحقيق النمو المستدام في بيئات متغيرة وغير مستقرة اقتصاديًا (Weber، 2023).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتنبع أهمية الدراسة من قدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق من قبل منظمات القطاع الخاص لتعزيز استدامتها في ظل التحولات الاقتصادية. إذ توفر الدراسة تحليلًا ميدانيًا لحقيقة الممارسات التنظيمية ومستوى المرونة لدى هذه المنظمات، مما يمكن صانعي القرار من تحديد نقاط القوة والضعف في أنظمة العمل والتخطيط الاستراتيجي. كما تتيح الدراسة للمديرين التنفيذيين تبني أساليب مرنة لإدارة الموارد، والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقلبات السوقية، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات. إضافة إلى ذلك، فإن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تساهم في وضع سياسات وإجراءات داعمة لاستدامة الأعمال، وتقديم حلول عملية تساعد المنظمات على مواجهة التحديات الاقتصادية المستقبلية، وهو ما يجعلها أداة استراتيجية قيمة للقطاع الخاص السعودي في ظل التحولات الاقتصادية المستمرة (Bucovețchi، 2025).

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

- ما هو أثر المرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. كيف تؤثر المرونة الهيكلية على استدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي؟
2. ما دور المرونة الوظيفية في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحولات الاقتصادية؟
3. كيف تسهم المرونة الاستراتيجية في دعم استمرارية الأعمال وتحقيق النمو المستدام؟
4. ما العلاقة بين مستويات المرونة التنظيمية المختلفة ومستوى الأداء المالي والتشغيلي للمنظمات؟
5. إلى أي مدى تسهم المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمات على الابتكار ومواجهة المخاطر الاقتصادية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحديد أثر المرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحليل تأثير المرونة الهيكلية على استدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي.
2. دراسة دور المرونة الوظيفية في تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.
3. تقييم أثر المرونة الاستراتيجية على استمرارية الأعمال وتحقيق النمو المستدام.
4. فحص العلاقة بين مستويات المرونة التنظيمية المختلفة ومستوى الأداء المالي والتشغيلي للمنظمات.
5. استكشاف مدى مساهمة المرونة التنظيمية في تعزيز الابتكار ومواجهة المخاطر الاقتصادية.

1.6. فرضيات الدراسة

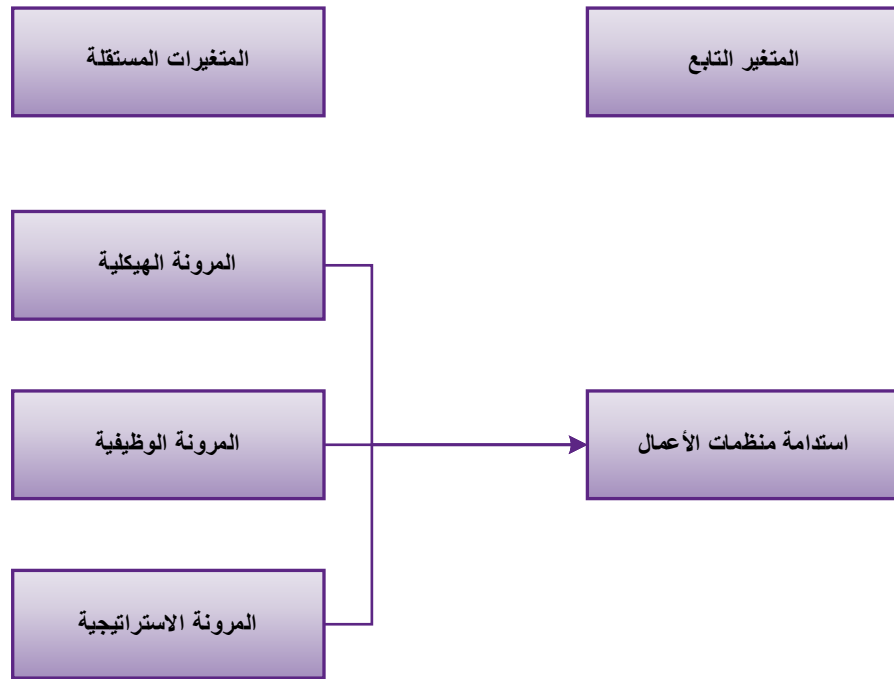
الفرضية الرئيسية للدراسة:

- هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية واستدامة منظمات الأعمال.
2. توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المرونة الوظيفية وقدرة المنظمات على التكيف مع التحولات الاقتصادية.
3. توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال والنمو المستدام.
4. توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مستويات المرونة التنظيمية المختلفة ومستوى الأداء المالي والتشغيلي للمنظمات.
5. توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وتعزيز الابتكار ومواجهة المخاطر الاقتصادية.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدارسة

تتبنى هذه الدارسة المنهجية الكمية باعتبارها الأنسب لتحقيق أهداف البحث المتمثلة في قياس أثر المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على توفير بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، مما يسهم في اختبار الفرضيات بدقة عالية. كما تسمح هذه المنهجية بتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة، وهي المرونة الهيكلية، والمرونة الوظيفية، والمرونة الاستراتيجية، والمتغير التابع المتمثل في استدامة منظمات الأعمال، بما يتيح استخلاص استنتاجات قابلة للتعميم ضمن نطاق القطاع الخاص السعودي.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في مختلف القطاعات الاقتصادية غير النفطية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأهمية القطاع الخاص في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية وفق رؤية المملكة 2030، ولتعرضه المستمر للتقلبات الاقتصادية التي تتطلب قدرات مرنة تمكنه من الاستدامة والنمو.

أما عينة الدراسة، فقد تم تحديدها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة مستويات الشركات من حيث الحجم وطبيعة النشاط، مع التركيز على المديرين التنفيذيين والمدراء المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارهم الأكثر دراية بمستوى المرونة التنظيمية وممارسات الاستدامة داخل منظماتهم. تم تصميم استبيان مقنن لجمع البيانات اللازمة من هذه العينة، مع مراعاة شروط الصدق والثبات لضمان جودة البيانات.

- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان المقنن كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، نظرًا لفاعليته في قياس المتغيرات التنظيمية بطريقة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي. تضمن الاستبيان أسئلة مقننة تقيس كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة، بالإضافة إلى مؤشرات استدامة منظمات الأعمال. وتم تصميم مقياس ليكرت بخمس نقاط (من 1 = أبدًا، إلى 5 = دائمًا) لضمان دقة قياس التوجهات والتصورات لدى المستجيبين. كما تم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) على عينة صغيرة للتحقق من وضوح الأسئلة وموثوقية المقياس قبل توزيعه على العينة الرئيسية.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الكمية لمعالجة النتائج واختبار الفرضيات. شملت أساليب التحليل: التحليل الوصفي لتحديد خصائص العينة، واختبارات الارتباط لتحليل العلاقة بين المتغيرات، والانحدار الخطي لدراسة أثر كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال. كما تم استخدام مؤشرات الثبات والموثوقية،

مثل معامل كرونباخ ألفا، لضمان موثوقية الاستبيان، إضافة إلى تحليل الفروق بين الشركات حسب حجمها وطبيعة نشاطها باستخدام اختبار T وتحليل التباين ANOVA عند الحاجة.

- إجراءات البحث

تم اتباع خطوات منهجية دقيقة لضمان جودة الدراسة وموثوقية النتائج، بدءًا من تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم الاستبيان، ثم جمع البيانات الميدانية من المديرين التنفيذيين والمدراء المسؤولين، مرورًا بمرحلة الترميز والتنظيف، وصولاً إلى التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS. كما تم مراعاة المعايير الأخلاقية في البحث العلمي، بما في ذلك الحفاظ على سرية بيانات المشاركين والحصول على موافقتهم المسبقة قبل تعبئة الاستبيان.

1.9. الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية خطوة جوهرية في هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع بيانات واقعية تعكس الواقع العملي للمرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وتتمثل أهمية الدراسة الميدانية في قدرتها على تقديم صورة دقيقة وشاملة عن الممارسات التنظيمية الفعلية ومستوى تطبيق المرونة في بيئة العمل، وهو ما لا يمكن الوصول إليه من خلال الدراسات النظرية أو المكتبية وحدها. كما تتيح الدراسة الميدانية اختبار الفرضيات المطروحة بشكل مباشر، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المرونة الهيكلية، والمرونة الوظيفية، والمرونة الاستراتيجية) والمتغير التابع المتمثل في استدامة منظمات الأعمال.

تم تصميم الدراسة الميدانية على أساس المنهج الكمي، حيث تم استخدام الاستبيان المقنن كأداة رئيسية لجمع البيانات. وشمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المنظمة وفق مقياس ليكرت بخمس نقاط، لتقييم مدى توافق الممارسات التنظيمية في المنظمات مع أبعاد المرونة المختلفة، وكذلك قياس مؤشرات استدامة الأعمال. وقد تم التركيز في جمع البيانات على المديرين التنفيذيين والمدراء المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارهم الأكثر دراية بالممارسات التنظيمية والسياسات الداخلية التي تدعم المرونة والاستدامة.

تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف أنواع الشركات من حيث الحجم وطبيعة النشاط الاقتصادي. وقد شملت العينة شركات صغيرة ومتوسطة وكبيرة تعمل في القطاعات غير النفطية، وذلك لتقديم نتائج دقيقة تعكس تنوع الممارسات التنظيمية ومستوى الاستدامة بين مختلف المنظمات. وتم مراعاة الحفاظ على الخصوصية وسرية المعلومات المقدمة من المشاركين، ما يعزز مصداقية البيانات ويضمن التزام المنظمات بالمشاركة في البحث.

بعد جمع البيانات، خضعت النتائج للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، حيث تم تطبيق أساليب التحليل الوصفي لتحديد خصائص العينة، واختبارات الارتباط والانحدار الخطي لتحليل أثر كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال. كما تم فحص الفروق بين الشركات حسب حجمها وطبيعة نشاطها باستخدام اختبارات ANOVA و T-test عند الحاجة. وقد أسهمت هذه الإجراءات في التوصل إلى نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق، تتيح للباحث استنتاج العلاقة بين المرونة التنظيمية واستدامة الأعمال في القطاع الخاص السعودي، بما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحولات الاقتصادية. تعتبر الدراسة الميدانية العمود الفقري لهذا البحث، حيث تمثل الجسر بين النظرية والتطبيق، وتوفر قاعدة علمية قوية لاستخلاص النتائج والتوصيات العملية التي تساعد المنظمات في تحسين مرونتها وتعزيز استدامتها في بيئة اقتصادية متغيرة ومعقدة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد الفصل الثاني من هذه الدراسة خطوة أساسية لبناء الإطار النظري الذي يستند إليه البحث في تحليل أثر المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم أساس علمي متين يساعد في فهم طبيعة المتغيرات التي تتناولها الدراسة والعلاقات المحتملة بينها، مع توضيح كيف يمكن للمتغيرات المستقلة أن تؤثر على المتغير التابع بشكل عام. يُركز هذا الفصل على ربط النظرية بالتطبيق، بما يمكن الباحث من تقديم تصور شامل ودقيق للعوامل المؤثرة في استدامة المنظمات، دون التطرق المباشر لتفاصيل المتغيرات في هذه المرحلة، وهو ما يمكن القارئ من تقدير السياق النظري للبحث قبل الانتقال إلى التحليل العملي.

يشكل الفصل الثاني الأساس الذي يمكن من خلاله بناء نموذج الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل علمي ودقيق. إذ يتيح هذا الفصل للباحث استعراض الدراسات السابقة والنظريات المعتمدة التي تتعلق بموضوع البحث، وفهم كيفية تأثير مختلف العوامل التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال. ويكمن الهدف من هذا التناول النظري في تهيئة القارئ لاستيعاب منطق العلاقة بين المتغيرات قبل تقديم التفاصيل الميدانية أو التحليل الإحصائي، وهو ما يعزز موثوقية البحث ودقته العلمية. أهمية هذا الفصل تتجلى في قدرته على وضع إطار مفاهيمي متكامل يوضح السياق الذي تعمل فيه المنظمات، ويوفر أساساً علمياً لدعم الفرضيات المطروحة، ويتيح للباحث والمهتمين بالقطاع الخاص فهم كيف يمكن أن تسهم العوامل التنظيمية المختلفة في تعزيز استدامة المنظمات في بيئة اقتصادية متقلبة. كما يتيح الفصل تقييم مدى توافق نتائج الدراسات السابقة مع واقع القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في ربط النظرية بالتطبيق العملي وتقديم توصيات مبنية على أدلة علمية موثوقة.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: المرونة الهيكلية

تمثل المرونة الهيكلية قدرة المنظمة على تعديل بنيتها التنظيمية وفقاً لمتطلبات البيئة المتغيرة، سواء عبر إعادة توزيع الموارد، أو إعادة تصميم العمليات، أو تبسيط مستويات اتخاذ القرار. وتساعد المرونة الهيكلية المنظمات على الاستجابة بسرعة للتحويلات الاقتصادية، وتقليل التعقيدات التي قد تعيق عملية التكيف. وفي السياق السعودي، حيث يشهد القطاع الخاص تغييرات مستمرة في السياسات الاقتصادية ومتطلبات السوق، تتيح المرونة الهيكلية للمنظمات إمكانية تعديل هيكلها التنظيمي بما يحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والقدرة على الابتكار، وهو ما ينعكس إيجابياً على استدامة الأعمال (Hagen، 2024).

- المتغير المستقل الثاني: المرونة الوظيفية

تشير المرونة الوظيفية إلى قدرة المنظمة على تعديل الوظائف والمهام داخل الوحدات التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات التغير الاقتصادي. وتتضمن المرونة الوظيفية إعادة توزيع المهام بين الفرق، تطوير مهارات الموظفين، وتبني نظم عمل مرنة تسمح بالاستجابة السريعة للمتغيرات. وتعزز هذه المرونة قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات الاقتصادية والتغيرات المفاجئة في السوق، حيث يمكن للموظفين والفرق التكيف مع المتطلبات الجديدة دون التأثير سلباً على الأداء. في القطاع الخاص السعودي، تعتبر المرونة الوظيفية عنصراً أساسياً لدعم الابتكار وتحقيق استدامة الأعمال، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان استمرار الأداء في مواجهة التحويلات الاقتصادية (Georgewill، 2021).

- المتغير المستقل الثالث: المرونة الاستراتيجية

تمثل المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على تعديل سياساتها وخططها الاستراتيجية بما يتوافق مع التغيرات الاقتصادية والفرص المستقبلية. وتشمل هذه المرونة تطوير خطط بديلة، تنوع مصادر الدخل، إعادة تقييم الأسواق المستهدفة، وابتكار استراتيجيات نمو مستدامة. تتيح المرونة الاستراتيجية للمنظمات الاستجابة للمخاطر الاقتصادية والفرص الجديدة بشكل استباقي، مما يعزز قدرتها على الاستدامة وتحقيق النمو المستدام. في بيئة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تساهم المرونة الاستراتيجية في تمكين المنظمات من مواجهة التحويلات الاقتصادية الناتجة عن تطبيق رؤية المملكة 2030، بما يضمن بقاء المنظمات قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها الطويلة الأمد (Mueller-Saegebrecht، 2025).

2.3. المتغير التابع:

- استدامة منظمات الأعمال

يُعد استدامة منظمات الأعمال المتغير الأساسي الذي تهدف الدراسة إلى تفسيره وقياسه، ويشير إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على استمراريته وتحقيق أهدافها على المدى الطويل رغم التحديات والاضطرابات الاقتصادية. وتشمل الاستدامة بعدًا ماليًا يتعلق بتحقيق أداء مالي مستقر، وبعدًا تشغيليًا يعكس فعالية العمليات الداخلية، وبعدًا ابتكاريًا يتيح للمنظمة تطوير منتجات وخدمات جديدة تواكب احتياجات السوق. في سياق التحولات الاقتصادية بالملكة العربية السعودية، تمثل استدامة منظمات الأعمال مقياسًا حيويًا لقدرة القطاع الخاص على مواجهة التحديات مثل تقلب أسعار الموارد، والتغيرات في الطلب المحلي والدولي، والسياسات الاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة 2030 (Guo، 2025).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم العلاقة الأساسية في نموذج الدراسة على أن المتغيرات المستقلة الثلاثة – المرونة الهيكلية، المرونة الوظيفية، والمرونة الاستراتيجية – تؤثر إيجابيًا على المتغير التابع وهو استدامة منظمات الأعمال. ويُفترض أن كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار والتكيف مع التحولات الاقتصادية، إذ تعمل المرونة الهيكلية على تكيف البنية التنظيمية، وتُعزز المرونة الوظيفية القدرة على التكيف الداخلي للمهام والوظائف، بينما تمكن المرونة الاستراتيجية المنظمة من وضع خطط واستراتيجيات بديلة تتوافق مع المتغيرات الاقتصادية. وبالتالي، يشكل تفاعل هذه المتغيرات الثلاثة أساسًا لدعم استدامة منظمات الأعمال، ويعكس قدرة المنظمات على مواجهة التحديات الاقتصادية وتحقيق النمو المستدام في بيئة متغيرة ومعقدة.

2.5. الخاتمة:

يمثل الفصل الثاني نقطة ارتكاز أساسية في هذا البحث، إذ عمل على وضع الأساس النظري الذي يتيح فهم طبيعة المتغيرات التي تتناولها الدراسة والعلاقات المحتملة بينها. وقد تم التركيز في هذا الفصل على تقديم إطار مفاهيمي شامل يوضح كيف يمكن للعوامل التنظيمية أن تؤثر على استدامة منظمات الأعمال، دون التطرق المباشر إلى تفاصيل كل متغير على حدة، وهو ما سمح بتوفير رؤية متكاملة ومتسقة تربط بين النظرية والتطبيق. من خلال هذا التناول، أصبح من الممكن تقدير العلاقة بين المتغيرات بشكل علمي، مع توفير قاعدة قوية لدعم الفرضيات المطروحة في الدراسة.

كما أكد الفصل على أهمية فهم السياق الذي تعمل فيه المنظمات في بيئة اقتصادية متغيرة، وبأن كيف يمكن للمتغيرات التنظيمية المختلفة أن تساهم في تعزيز قدرة المنظمات على الاستدامة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة والنظريات المعتمدة، تمكن البحث من تقديم تصور واضح للعوامل المؤثرة وآليات التفاعل بينها، مما يتيح للقارئ والممارسين في القطاع الخاص تقدير دور هذه العوامل قبل الانتقال إلى التحليل الميداني.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه وفر الإطار المفاهيمي والمرجعي اللازم لفهم العلاقة بين المتغيرات بشكل متكامل، وهو ما يساهم في تعزيز موثوقية البحث وفتح المجال للباحث البناء على هذا الأساس عند الانتقال إلى جمع البيانات وتحليلها. كما يبرز الفصل الدور الحيوي للمرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في بيئة اقتصادية متقلبة، ويعد قاعدة علمية تمكن الباحث من صياغة التوصيات العملية والاستراتيجيات المستقبلية للقطاع الخاص السعودي على نحو مدعوم بأدلة نظرية قوية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثالث في الدراسات العلمية التطبيقية الركيزة المنهجية الأساسية التي يُبنى عليها البحث، إذ ينتقل فيه الباحث من الإطار النظري إلى التطبيق العملي الذي يختبر من خلاله صحة الفرضيات ويحقق أهداف الدراسة. وفي سياق هذه الدراسة التي تتناول أثر المرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية داخل القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تبرز أهمية هذا الفصل بوصفه الإطار الذي يحدد الكيفية التي سيتم بها التعامل مع الظاهرة محل الدراسة بصورة علمية دقيقة ومنهجية منظمة. فبدون بناء منهجي واضح، تظل النتائج عرضة للتشكيك، مهما كانت أهميتها أو توافقها مع التوقعات النظرية.

ويأتي هذا الفصل ليقدم تصورًا متكاملًا لكيفية قياس متغيرات الدراسة وتحويلها من مفاهيم نظرية مجردة إلى مؤشرات قابلة للملاحظة والتحليل، وهو ما يعزز من دقة النتائج ويضمن إمكانية تعميمها. كما يوضح الإطار العام الذي يحكم خطوات البحث، بدءًا من اختيار الأسلوب المنهجي المناسب لطبيعة المشكلة، مرورًا بتحديد الفئة المستهدفة التي تمثل مجال التطبيق، وصولًا إلى توضيح الأساليب التي سيتم من خلالها جمع البيانات ومعالجتها. إن هذه العناصر مجتمعة لا تمثل مجرد خطوات إجرائية، بل هي الأساس الذي يُبنى عليه الحكم على جودة البحث ومدى التزامه بالمعايير العلمية.

وتتجلى أهمية هذا الفصل أيضًا في كونه يحدد ملامح العينة التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة، بحيث تكون ممثلة لمجتمع البحث بشكل يعكس خصائصه الحقيقية، الأمر الذي يساهم في تعزيز موثوقية النتائج. كما يتناول الآليات التي سيتم استخدامها للحصول على البيانات من مصادرها المختلفة، سواء كانت أولية يتم جمعها ميدانيًا أو ثانوية يتم الاستفادة منها من الدراسات والتقارير السابقة، وهو ما يثري التحليل ويوفر قاعدة معلومات متكاملة تساعد في تفسير الظاهرة المدروسة.

ولا تقتصر أهمية هذا الفصل على عرض الإجراءات فقط، بل تمتد لتشمل توضيح الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث يتم اختيار هذه الأساليب بما يتناسب مع طبيعة البيانات ونوعية المتغيرات، الأمر الذي يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. كما يساهم ذلك في اختبار الفرضيات بطريقة علمية تمكن الباحث من قبولها أو رفضها بناءً على أدلة كمية واضحة، وليس مجرد استنتاجات وصفية.

إن هذا الفصل يمثل حجر الأساس في الدراسة، حيث يربط بين الجانب النظري والتطبيقي، ويضمن أن تكون النتائج المستخلصة قائمة على منهج علمي رصين. كما يعكس مدى قدرة الباحث على تصميم دراسة ميدانية متكاملة تراعي الدقة والموضوعية، وهو ما يضيفي على البحث قيمة علمية وعملية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة التي تتطلب من منظمات الأعمال تبني ممارسات مرنة تدعم استدامتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في إطار هذه الدراسة، تكتسب التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أهمية خاصة، إذ تمثل الأداة التي يتم من خلالها تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتطبيق الميداني، بما يسهم في تحقيق الدقة والوضوح في عملية جمع البيانات وتحليلها. وعليه، يمكن تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. المرونة الهيكلية:

تعرف إجرائيًا بأنها قدرة المنظمة على تعديل هياكلها التنظيمية بما يتلاءم مع التغيرات البيئية، ويُقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: درجة اللامركزية في اتخاذ القرار، سهولة تعديل خطوط السلطة والمسؤولية، مرونة توزيع المهام بين العاملين، وإمكانية إعادة تشكيل الوحدات التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العمل المتغيرة. ويتم قياس ذلك من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

2. المرونة الاستراتيجية:

تعرف إجرائيًا بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية من خلال تعديل استراتيجياتها وخططها المستقبلية، ويُقاس هذا المتغير عبر مؤشرات مثل: سرعة استجابة الإدارة للتغيرات الاقتصادية، القدرة على إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية، تنوع البدائل الاستراتيجية المتاحة، ومرونة اتخاذ القرارات طويلة الأجل. ويتم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على عبارات محددة ضمن أداة الدراسة.

3. المرونة التشغيلية:

تعرف إجرائيًا بأنها قدرة المنظمة على تعديل عملياتها التشغيلية اليومية بكفاءة لمواكبة التغيرات في الطلب أو الموارد، ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل: مرونة إجراءات العمل، القدرة على تغيير أساليب الإنتاج أو تقديم الخدمة، سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة في ظل الظروف المتغيرة. ويتم قياسه اعتمادًا على تقييم أفراد العينة وفق مقياس ليكرت.

ثانيًا: المتغير التابع

- استدامة منظمات الأعمال:

تعرف إجرائيًا بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن استمرارها ونموها على المدى الطويل، ويُقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: استمرارية الأداء المالي، كفاءة استخدام الموارد، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية. ويتم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المصممة لهذا الغرض باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3.3. تصميم البحث:

يشكل تصميم البحث من الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي دراسة علمية، إذ يمثل الإطار المنهجي الذي يوجّه جميع خطوات البحث بدءًا من تحديد المشكلة وحتى الوصول إلى النتائج وتفسيرها. وفي سياق هذه الدراسة التي تتناول أثر المرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية، تم اعتماد تصميم بحثي يتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث يسعى إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات بصورة علمية دقيقة، بما يسهم في تفسير الظاهرة المدروسة في بيئتها الواقعية داخل القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وقد ارتكز تصميم البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسات التطبيقية، حيث يتيح وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها واستخلاص العلاقات بين مكوناتها. ويساعد هذا المنهج في جمع بيانات ميدانية من مجتمع الدراسة، ثم معالجتها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة واستدامة منظمات الأعمال. كما يتيح هذا التصميم فحص الفرضيات العلمية بطريقة منهجية قائمة على الأدلة الكمية، وليس مجرد الانطباعات أو التفسيرات النظرية.

ويتميز هذا التصميم البحثي بقدرته على الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث يتم في البداية الاستناد إلى الأدبيات السابقة لبناء إطار مفاهيمي واضح يحدد أبعاد المتغيرات والعلاقات المتوقعة بينها، ثم يتم اختبار هذا الإطار ميدانيًا

من خلال بيانات يتم جمعها من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة. ويسهم هذا التكامل في تعزيز موثوقية النتائج، حيث لا تقتصر الدراسة على التحليل النظري، بل تمتد إلى التحقق العملي من مدى انطباق هذه المفاهيم في الواقع التنظيمي.

كما يراعي تصميم البحث طبيعة البيئة الاقتصادية المتغيرة التي تعمل فيها منظمات القطاع الخاص، وهو ما يتطلب اختيار أدوات وأساليب قادرة على التقاط هذه التغيرات وتحليل تأثيرها على ممارسات المرونة التنظيمية واستدامة الأداء. ولذلك، تم بناء أداة قياس منظمة تتيح الحصول على بيانات دقيقة من أفراد العينة، بما يعكس تصوراتهم وخبراتهم العملية داخل منظماتهم، وهو ما يمنح الدراسة عمقاً ميدانياً ويزيد من قدرتها على تفسير النتائج في ضوء الواقع الفعلي.

يتيح هذا التصميم إمكانية تعميم النتائج ضمن حدود مجتمع الدراسة، نظراً لاعتماده على أسس منهجية واضحة في اختيار العينة وجمع البيانات وتحليلها. كما يسهم في تقليل التحيزات المحتملة من خلال الاعتماد على أدوات قياس مقننة وأساليب تحليل موضوعية. وبذلك، يشكل تصميم البحث إطاراً متكاملًا يضمن سير الدراسة وفق خطوات علمية دقيقة، ويعزز من مصداقيتها وقيمتها العلمية والتطبيقية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية التي تتطلب منظمات أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الاستدامة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يمثل مجتمع البحث أحد العناصر المنهجية الأساسية في هذه الدراسة، إذ يحدد الإطار البشري الذي تُستمد منه البيانات ويعكس المجال التطبيقي الذي تنطلق منه نتائج البحث. وفي ضوء موضوع الدراسة الذي يتناول أثر المرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية، يتمثل مجتمع البحث في العاملين في منظمات القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بالعمليات التنظيمية اليومية، والأقدر على تقديم تصورات واقعية حول مستوى المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وكذلك مدى انعكاسها على استدامة المنظمة في بيئة تتسم بالتغير الاقتصادي المستمر.

ويكتسب تحديد مجتمع البحث أهمية كبيرة، كونه يضع الحدود العلمية للدراسة ويحدد نطاق التعميم الممكن للنتائج، كما يسهم في توجيه عملية اختيار العينة بما يضمن تمثيلاً دقيقاً للواقع الميداني. ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتنوع مجالات العمل داخل القطاع الخاص، فإن الوصول إلى جميع أفرادهُ يُعد أمراً غير ممكن عملياً، وهو ما يستدعي الاعتماد على أساليب علمية في اختيار عينة تمثل هذا المجتمع بشكل يعكس خصائصه الأساسية.

وفيما يتعلق بطرق وتقنيات أخذ العينة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة المناسبة أو العينة الميسرة في بعض الحالات التطبيقية، مع إمكانية توظيف أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو الطبقيّة وفقاً لطبيعة توافر البيانات وإمكانية الوصول إلى أفراد المجتمع. ويهدف هذا الاختيار إلى ضمان الحصول على بيانات متنوعة تعكس اختلاف مستويات الإدارات والمناصب والخبرات داخل منظمات القطاع الخاص، بما يعزز من شمولية النتائج ودقتها.

كما تم الحرص على أن تكون العينة المختارة ممثلة بشكل كافٍ لمجتمع البحث، بحيث تشمل فئات وظيفية متعددة مثل الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، وذلك لضمان تنوع وجهات النظر حول موضوع المرونة التنظيمية واستدامة المنظمات. ويسهم هذا التنوع في إثراء البيانات وزيادة قدرتها على تفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحديد حجم العينة تخضع لاعتبارات علمية وإحصائية، تأخذ في الحسبان حجم مجتمع الدراسة ومستوى الدقة المطلوب في النتائج، إضافة إلى طبيعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. كما يتم الاعتماد على مبادئ التمثيل الإحصائي لضمان أن تكون العينة قادرة على عكس خصائص المجتمع الأصلي بدرجة مقبولة من الموثوقية.

إن اختيار مجتمع البحث وتحديد أساليب وتقنيات أخذ العينة يمثلان خطوة محورية في بناء الدراسة، إذ يضمنان توفير قاعدة بيانات سليمة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في تحليل أثر المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال، والوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والتطبيق في بيئة القطاع الخاص السعودي.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تعد طريقة جمع البيانات من المراحل المنهجية المحورية في هذه الدراسة، إذ تمثل الأداة التي يتم من خلالها الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع التطبيقي، عبر الحصول على معلومات ميدانية تعكس طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال في بيئة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وتكمن أهمية هذه المرحلة في كونها الأساس الذي تُبنى عليه نتائج الدراسة وتفسيراتها، حيث تعتمد دقة النتائج وموضوعيتها بشكل مباشر على جودة البيانات التي يتم جمعها ومدى ملأمتها لموضوع البحث.

وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أسلوب الاستبانة بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة الكمية وقدرته على قياس اتجاهات وآراء العاملين داخل منظمات القطاع الخاص. وتُعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية، لما توفره من إمكانية الحصول على بيانات منظمة وقابلة للقياس والتحليل الإحصائي، خاصة في الدراسات التي تتناول متغيرات متعددة مثل المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة واستدامة المنظمات.

وقد تم تصميم أداة جمع البيانات بما يضمن شمولها لمختلف جوانب المتغيرات محل الدراسة، حيث صيغت الفقرات بطريقة تعكس الواقع التنظيمي داخل بيئة العمل، مع مراعاة الوضوح والدقة في الصياغة لتجنب أي لبس أو غموض قد يؤثر على استجابات المشاركين. كما رُوعي في إعداد الأداة استخدام مقياس مناسب لقياس درجة الاتفاق، بما يسمح بتحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وبالتالي تسهيل عملية اختبار الفرضيات.

كما مرت عملية جمع البيانات بعدة خطوات منظمة لضمان دقتها وموثوقيتها، بدءًا من توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة، مرورًا بمتابعة عملية الاستجابة، وانتهاءً بجمعها وتنقيحها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل. وقد تم الحرص على توضيح هدف الدراسة للمشاركين بطريقة مبسطة، بما يساهم في تعزيز مصداقية الإجابات ويزيد من مستوى التعاون في تعبئة الاستبانة.

تم مراعاة الجوانب الأخلاقية في عملية جمع البيانات، من خلال التأكيد على سرية المعلومات المقدمة من المشاركين، واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وعدم الإفصاح عن أي بيانات شخصية أو تنظيمية قد تمس خصوصيتهم. ويُعد هذا الالتزام عنصرًا أساسيًا في تعزيز موثوقية الدراسة وزيادة ثقة المشاركين في عملية البحث.

إن طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة لم تكن مجرد إجراء تقني، بل عملية منهجية متكاملة تهدف إلى ضمان الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تعكس الواقع الفعلي للمرونة التنظيمية ومستوى استدامة منظمات الأعمال، مما يساهم في دعم قوة التحليل الإحصائي ويعزز من جودة النتائج النهائية للدراسة.

3.6. أنواع البيانات:

تعد البيانات بمختلف أنواعها الأساس الذي تقوم عليه الدراسات العلمية، إذ تمثل المادة الخام التي يتم من خلالها تحليل الظواهر المدروسة واستخلاص النتائج. وفي إطار هذه الدراسة التي تتناول أثر المرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف تحقيق تكامل معرفي ومنهجي يثري الدراسة ويعزز من دقة نتائجها.

- أولاً: البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في تلك البيانات التي يتم جمعها بشكل مباشر من مصادرها الأصلية لغرض الدراسة الحالية، وهي تعكس الواقع الفعلي للظاهرة محل البحث. وفي هذه الدراسة، تم الحصول على البيانات الأولية من خلال استجابات أفراد العينة من العاملين في منظمات القطاع الخاص، وذلك عبر أداة الاستبانة التي صُممت خصيصًا لقياس متغيرات الدراسة. وتكتسب هذه البيانات أهمية كبيرة كونها تقدم معلومات حديثة ودقيقة تعكس تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ومدى إسهامها في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في بيئة تتسم بالتحولات الاقتصادية المتسارعة. كما تُعد هذه البيانات الأساس الذي يُبنى عليه التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

- ثانيًا: البيانات الثانوية

أما البيانات الثانوية فهي تلك البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر سبق إعدادها ونشرها من قبل باحثين أو جهات أخرى، ولا يتم جمعها بشكل مباشر من الميدان. وقد اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الثانوية في بناء الإطار النظري وتدعيم الخلفية العلمية للبحث، من خلال مراجعة الكتب والدراسات العلمية والمقالات المحكمة والتقارير ذات الصلة بموضوع المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال. وتساعد هذه البيانات في توضيح المفاهيم الأساسية وتحديد الفجوة البحثية، بالإضافة إلى دعم تفسير النتائج الميدانية وربطها بالدراسات السابقة، مما يمنح الدراسة بعدًا علميًا أعمق ويعزز من موثوقيتها. وبذلك، فإن التكامل بين البيانات الأولية والثانوية في هذه الدراسة يسهم في تحقيق فهم شامل للظاهرة محل البحث، حيث توفر البيانات الأولية البعد التطبيقي المباشر، بينما تدعم البيانات الثانوية الجانب النظري والتحليلي، مما ينعكس إيجابًا على جودة النتائج ودقتها العلمية.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تعد إجراءات التحليل الإحصائي من المراحل الحاسمة في هذه الدراسة، إذ تمثل الأداة التي يتم من خلالها تحويل البيانات الخام التي تم جمعها من الميدان إلى معلومات ذات معنى علمي يمكن تفسيرها واستخدامها في اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة البحث. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تبحث في أثر المرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، فقد تم اعتماد مجموعة من الإجراءات والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات الكمية ومتغيرات الدراسة.

- التحليل الوصفي للبيانات

في البداية، يتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي بهدف التعرف على الخصائص العامة لبيانات الدراسة، حيث تشمل هذه الإجراءات حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، بالإضافة إلى استخدام المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لقياس درجة استجابة المبحوثين تجاه عبارات الاستبانة. ويساعد هذا النوع من التحليل في تقديم صورة أولية عن اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة، ومدى تباين أو تجانس استجاباتهم.

- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في تحليل العلاقات بين المتغيرات، يتم التأكد من صلاحية أداة القياس من خلال إجراءات الصدق والثبات. حيث يُستخدم معامل الاتساق الداخلي (مثل كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات الاستبانة واتساق فقراتها، بما يضمن أن الأداة تقيس ما صُممت لقياسه بشكل دقيق. كما يتم التحقق من الصدق البنائي للتأكد من أن الفقرات تعكس فعليًا الأبعاد النظرية للمتغيرات محل الدراسة.

- التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات

بعد التأكد من صلاحية البيانات، يتم الانتقال إلى مرحلة التحليل الاستدلالي، والتي تهدف إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة وتأثير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على استدامة منظمات الأعمال. ويتم استخدام أساليب إحصائية ملائمة مثل تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، إضافة إلى اختبار الدلالة الإحصائية لمعرفة مدى معنوية هذه العلاقات.

- اختبارات الفروق الإحصائية (عند الحاجة)

قد يتم أيضًا استخدام بعض الاختبارات الإحصائية الإضافية مثل اختبار (T-test) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في حال رغبة الباحث في معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية مثل المسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة أو المستوى الإداري.

إن إجراءات التحليل الإحصائي في هذه الدراسة تم تصميمها بشكل متكامل يضمن التعامل العلمي مع البيانات، بدءًا من وصفها وتنقيحها، مرورًا باختبار صلاحية الأداة، وانتهاءً بتحليل العلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس الواقع الفعلي لأثر المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال.

3.8. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد أسهم بدور محوري في ترسيخ الأساس العلمي والمنهجي للدراسة، حيث قدّم تصوّرًا متكاملًا لكيفية تنفيذ الجانب التطبيقي بما يضمن تحقيق أهداف البحث بدقة وموضوعية. فقد تم في هذا الفصل الانتقال المنظم من الإطار النظري إلى الإطار الميداني، من خلال وضع معايير واضحة للتعامل مع متغيرات الدراسة، وتحديد آليات قياسها بصورة قابلة للتحليل الكمي، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ويسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها.

كما عكس هذا الفصل مدى حرص الباحث على بناء تصميم منهجي متكامل يتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية، ويأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة التطبيقية المتمثلة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وقد ساعد ذلك في اختيار مجتمع دراسي ملائم يعكس الواقع الفعلي للظاهرة المدروسة، إلى جانب اعتماد أساليب دقيقة في اختيار العينة بما يضمن تمثيلها الحقيقي لمجتمع البحث، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على إمكانية تعميم النتائج ويحد من التحيزات المحتملة.

أظهر الفصل اهتمامًا واضحًا بتحديد مصادر البيانات وطرق الحصول عليها، بما يضمن تنوعها وشمولها، وهو ما يثري التحليل ويمنح الدراسة بعدًا أكثر عمقًا. كما أن تنظيم عملية جمع البيانات وفق إجراءات منهجية دقيقة يسهم في تقليل الأخطاء المحتملة ويزيد من درجة الاعتمادية، خاصة في الدراسات الميدانية التي تعتمد على استجابات الأفراد.

وعلى صعيد التحليل، فقد تم وضع إطار إحصائي متكامل يتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، مما يتيح اختبار العلاقات بين المتغيرات بصورة علمية دقيقة. ويُعد هذا الجانب من أهم عناصر الفصل، حيث يشكل الأداة التي يتم من خلالها تحويل البيانات الخام إلى نتائج قابلة للتفسير، ومن ثم ربطها بالإطار النظري للدراسة. إن اختيار الأساليب التحليلية المناسبة لا يسهم فقط في اختبار الفرضيات، بل يساعد أيضًا في الكشف عن أنماط وعلاقات قد لا تكون ظاهرة بشكل مباشر.

إن هذا الفصل قد شكّل دعامة أساسية لنجاح الدراسة، حيث وفر إطارًا منهجيًا متماسكًا يضمن سلامة الإجراءات ودقة النتائج. كما يعكس هذا التكامل المنهجي مدى التزام البحث بالمعايير العلمية الرصينة، الأمر الذي يعزز من قيمته الأكاديمية والتطبيقية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية المتسارعة التي تتطلب من منظمات الأعمال تبني ممارسات قائمة على أسس علمية دقيقة لدعم استدامتها وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يمثل الفصل الرابع في هذه الدراسة المرحلة الأكثر أهمية من الناحية التطبيقية، إذ يُعد بمثابة نقطة التحول التي يتم فيها اختبار الإطار النظري على أرض الواقع، وتحويل البيانات الميدانية إلى نتائج علمية قابلة للتفسير والتحليل. وفي سياق هذه الدراسة التي تتناول أثر المرونة التنظيمية في دعم استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، يأتي هذا الفصل ليجسد التفاعل الحقيقي بين المتغيرات محل الدراسة، ويكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بينها في البيئة التنظيمية الفعلية.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه لا يقتصر على عرض البيانات أو وصفها فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تحليلها وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة، بما يسمح بفهم أعمق لسلوك المتغيرات المدروسة. فهو الفصل الذي يتم فيه الانتقال من الجانب الإجرائي الذي تتناول كيفية جمع البيانات وتحضيرها، إلى الجانب التحليلي الذي يتم فيه استخراج المعاني والدلالات الإحصائية، وهو ما يمنح الدراسة قيمتها العلمية الحقيقية ويعزز من قدرتها على الإسهام في المعرفة في مجال الإدارة.

كما يتيح هذا الفصل تقديم صورة شاملة عن خصائص أفراد العينة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، بما يساعد في فهم السياق الذي تم فيه جمع البيانات، ويعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتفسير. فالتعرف على طبيعة العينة يعد خطوة أساسية لفهم مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، وبالتالي الحكم على مدى إمكانية تعميم النتائج على القطاع محل الدراسة.

ويُعد هذا الفصل أيضًا نقطة محورية في التحقق من جودة الأداة المستخدمة في جمع البيانات، حيث يتم التأكد من مدى دقتها واتساقها الداخلي وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه. وهذا الجانب يعكس مدى قوة البناء المنهجي للدراسة، ويمنح الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا، خاصة في الدراسات الكمية التي تعتمد بشكل كبير على أدوات القياس الميداني.

وفي هذا الفصل كذلك يتم الانتقال إلى تحليل استجابات أفراد العينة حول المتغيرات الأساسية للدراسة، بما يتيح الإجابة على أسئلة البحث بشكل علمي ومنظم، ويسهم في فهم اتجاهات المبحوثين نحو مفاهيم المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال. كما يتم في هذه المرحلة تفسير البيانات في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يحقق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.

يعد هذا الفصل المرحلة الحاسمة التي يتم فيها اختبار الفرضيات العلمية التي بُنيت عليها الدراسة، والتحقق من مدى صحتها أو رفضها بناءً على الأدلة الإحصائية المستخلصة من البيانات الميدانية. كما يتم في ضوء ذلك مناقشة النتائج ومقارنتها بما ورد في الأدبيات السابقة، مما يسهم في بناء تصور علمي متكامل حول موضوع الدراسة، ويعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للبحث في مجال المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

• الوصف الإحصائي للبيانات

حقق البند المتعلق بدور المرونة الهيكلية في تسريع اتخاذ القرارات أعلى متوسط حسابي بلغ 3.62؛ مما يبرهن على وعي العينة بالارتباط الوثيق بين تبسيط الهياكل الإدارية وسرعة الاستجابة اللحظية للتحويلات الاقتصادية. تبع ذلك مباشرة الإيمان بوضوح الصلاحيات المرن وقدرة العمليات التشغيلية على الاستجابة السريعة بمتوسط 3.60 لكل منهما. تتقارب هذه النتائج لتعزز فرضية أن الكفاءة الميدانية في القطاع الخاص السعودي تبدأ من مرونة الإجراءات اليومية. يظهر الانحراف المعياري لهذه البنود، والذي تراوح بين 1.475 و1.583، تبياناً ملحوظاً في وجهات النظر؛ قد يعود ذلك لاختلاف طبيعة الأنشطة التجارية بين المنظمات المشاركة أو تفاوت مستويات التحول الرقمي التي تؤثر في سرعة القرار.

سجلت مراجعة الاستراتيجيات التنظيمية بشكل دوري أدنى متوسط حسابي بواقع 3.35 وانحراف معياري مرتفع قدره 1.627. هذه النتيجة تشير إلى فجوة محتملة في الجانب التخطيطي الطويل الأمد؛ فرغم الإقرار بأهمية المرونة، إلا أن الممارسة الفعلية للمراجعة الدورية قد لا تكون مميّزة كفاية في بعض المنظمات. يتسق هذا مع انخفاض متوسط التكيف مع الأزمات والتحديات السوقية إلى 3.37. ميل قيم الالتواء (Skewness) نحو السالب في كافة المتغيرات يؤكد أن أغلب الإجابات تتجه نحو القيم المرتفعة، ما يعطي دلالة إيجابية عامة حول تبني مفاهيم المرونة. تردد الآراء حول دعم المرونة للنمو طويل الأمد، بمتوسط 3.40 وانحراف 1.655، يرجح أن استدامة المنظمات لا تزال تواجه تحديات في ترجمة المرونة من "ردة فعل" تجاه الأزمات إلى "منهج عمل" يضمن الاستمرار. المتوسط العام للعينة حول أثر المرونة في الاستدامة استقر عند 3.48؛ وهي قيمة مقبولة إحصائياً تعكس قناعة بجدوى هذا التوجه في السوق السعودي.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.298	-1.242	.150	-.060	1.403	3.00	.086	3.02	0	265
.298	-2.014	.150	-.038	.501	2.00	.031	1.51	0	265

.298	-.927	.150	-.186	1.215	3.00	.075	3.34	0	265	الدرجة العلمية
.298	-1.302	.150	-.428	1.467	4.00	.090	3.51	0	265	تتمتع المنظمة بهيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية
.298	-1.135	.150	-.584	1.475	4.00	.091	3.62	0	265	تسهم المرونة الهيكلية في تسريع اتخاذ القرارات داخل المنظمة
.298	-1.329	.150	-.469	1.538	4.00	.094	3.48	0	265	تنتج الهيكلية التنظيمية المرونة إعادة توزيع المهام حسب المتغيرات
.298	-1.259	.150	-.609	1.583	4.00	.097	3.60	0	265	يسهم وضوح الصلاحيات المرن في تحسين الأداء المؤسسي
.298	-1.151	.150	-.540	1.448	4.00	.089	3.55	0	265	تعتمد المنظمة على استراتيجيات قابلة للتعديل وفق التغيرات البيئية
.298	-1.210	.150	-.517	1.482	4.00	.091	3.54	0	265	تقوم الإدارة بتحديث خططها الاستراتيجية بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية
.298	-1.218	.150	-.597	1.545	4.00	.095	3.58	0	265	تسهم المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة
.298	-1.534	.150	-.347	1.627	4.00	.100	3.35	0	265	تتم مراجعة الاستراتيجيات التنظيمية بشكل دوري لضمان الاستدامة
.298	-1.200	.150	-.537	1.461	4.00	.090	3.60	0	265	تستجيب العمليات التشغيلية بسرعة للتغيرات في بيئة العمل

265	0	3.48	.093	4.00	1.510	-.452	.150	-1.317	.298	تتمتع المنظمة بقدرة عالية على تعديل الإجراءات التشغيلية عند الحاجة
265	0	3.43	.093	4.00	1.521	-.429	.150	-1.341	.298	تسهم المرونة التشغيلية في تحسين كفاءة الأداء اليومي
265	0	3.45	.101	4.00	1.644	-.462	.150	-1.462	.298	تساعد المرونة التشغيلية في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات
265	0	3.49	.085	4.00	1.387	-.311	.150	-1.322	.298	تستطيع المنظمة الحفاظ على استمرارية أعمالها في ظل التغيرات الاقتصادية
265	0	3.37	.092	4.00	1.497	-.357	.150	-1.344	.298	تتمتع المنظمة بقدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات السوقية
265	0	3.52	.093	4.00	1.520	-.502	.150	-1.300	.298	تسهم المرونة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
265	0	3.40	.102	4.00	1.655	-.402	.150	-1.533	.298	تدعم المرونة التنظيمية استمرارية نمو المنظمة على المدى الطويل
265	0	3.48	.092	4.00	1.490	-.410	.150	-1.340	.298	أرى أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

- اختبار المصدقية والموثوقية

تطابقت بيانات العينة المسحوبة بالكامل مع متطلبات التحليل الإحصائي؛ إذ بلغت الحالات الصحيحة 265 حالة بنسبة مئوية كاملة 100%. لم يتم استبعاد أي استمارة من الإجراءات التحليلية. الرصانة العلمية هنا تبدأ من اكتمال البيانات وغياب المفقود منها؛ ما يعزز الثقة في تعميم النتائج اللاحقة على مجتمع الدراسة في القطاع الخاص السعودي. قفز معامل "ألفا كرونباخ" إلى 0.905 لعدد 20 فقرة مقاسة. هذه القيمة المرتفعة جداً تتجاوز الحدود التقليدية للقبول؛ فهي تؤكد وجود اتساق داخلي متين وقوي بين المتغيرات.

يشير هذا الثبات العالي إلى أن أداة الدراسة تتسم بموثوقية فائقة في قياس أثر المرونة التنظيمية. التباين الضئيل المتوقع في دقة القياس يكاد يكون منعدماً. هذا الاستقرار في الاستجابات يبرهن على أن الفقرات المكونة للاستبيان كانت واضحة ومحددة للمشاركين؛ فلم يحدث تردد ناتج عن سوء فهم المصطلحات الإدارية الواردة. النتيجة واضحة وتسمح بالانتقال إلى استخراج الارتباطات والانحدارات بكل طمأنينة منهجية. القوة التمييزية للأداة تعطي دلالة احتمالية بأن إعادة تطبيق الاختبار في ظروف مشابهة ستؤدي إلى ذات النتائج تقريباً.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	265	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	265	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.905

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. تحليل أسئلة الدراسة:

• عمر المشاركين في التجربة

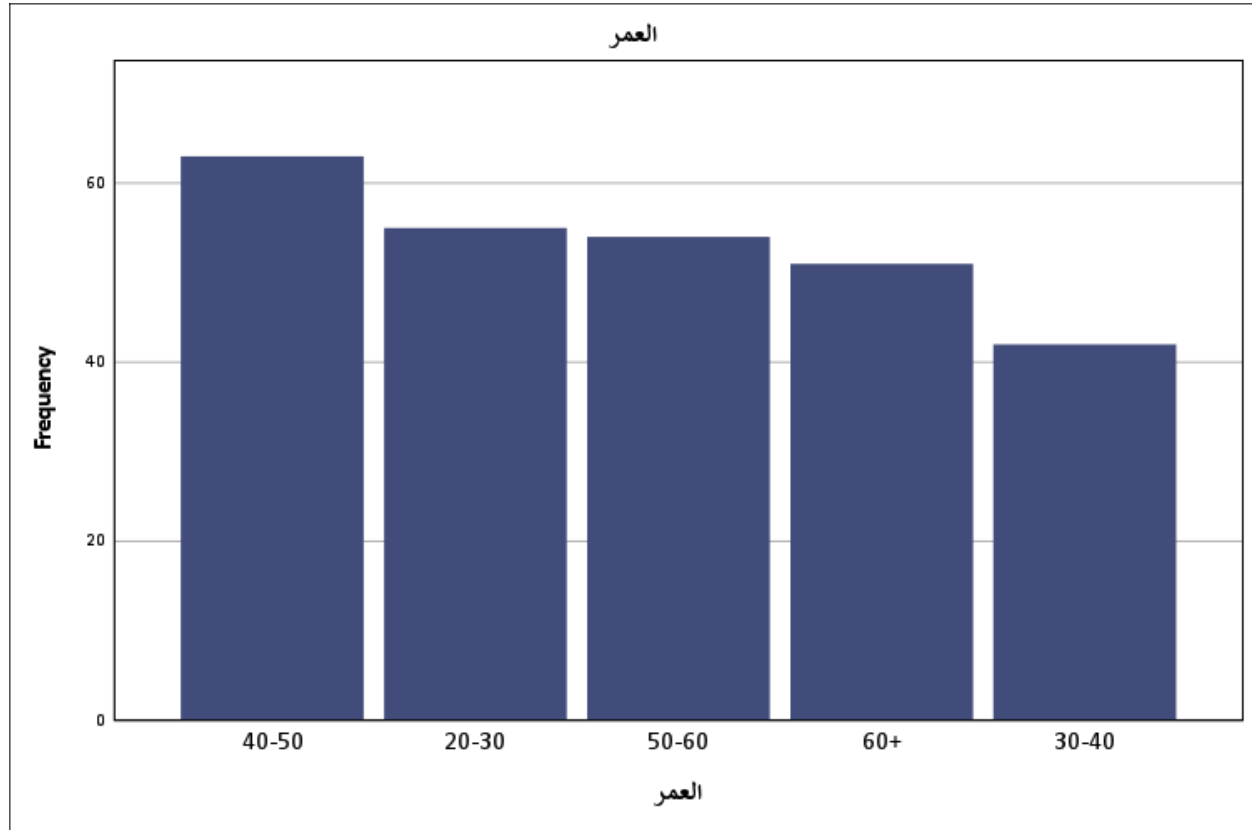
استحوذت الفئة العمرية (40-50 عاماً) على النصيب الأكبر بنسبة 23.8%. يمثل هذا الرقم ركيزة الخبرة في عينة الدراسة؛ فهؤلاء يمثلون جيل "الوسط" الإداري الذي عاصر التحولات الاقتصادية الكبرى في المملكة. هبطت النسبة إلى 20.8% للفئة الشابة (20-30 عاماً). هذا التوزيع يعزز مصداقية النتائج ميدانياً. الفئة الأكثر تمثيلاً هي التي تقود اتخاذ القرار غالباً؛ بينما تظهر الفئات الأخرى توازناً نسبياً في توزيع الخبرات التراكمية.

سجلت الفئة العمرية الأكبر (60+ عاماً) حضوراً بنسبة 19.2%. تلاها مباشرة من هم في سن (50-60 عاماً) بنسبة 20.4%. التفاوت ضئيل جداً بين هذه الفئات. النسبة الأقل كانت من نصيب الفئة (30-40 عاماً) بواقع 15.8%. قد يعزي هذا الانخفاض إلى انشغال هذه الشريحة بالمهام التنفيذية المكثفة؛ أو ربما يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في المنظمات المشاركة التي تعتمد على الكوادر الأكبر سناً في المستويات القيادية العليا المعنية باستراتيجيات المرونة والاستدامة.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.8	23.8	23.8	63	40-50	Valid
44.5	20.8	20.8	55	20-30	
64.9	20.4	20.4	54	50-60	

84.2	19.2	19.2	51	60+
100.0	15.8	15.8	42	30-40
	100.0	100.0	265	Total

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

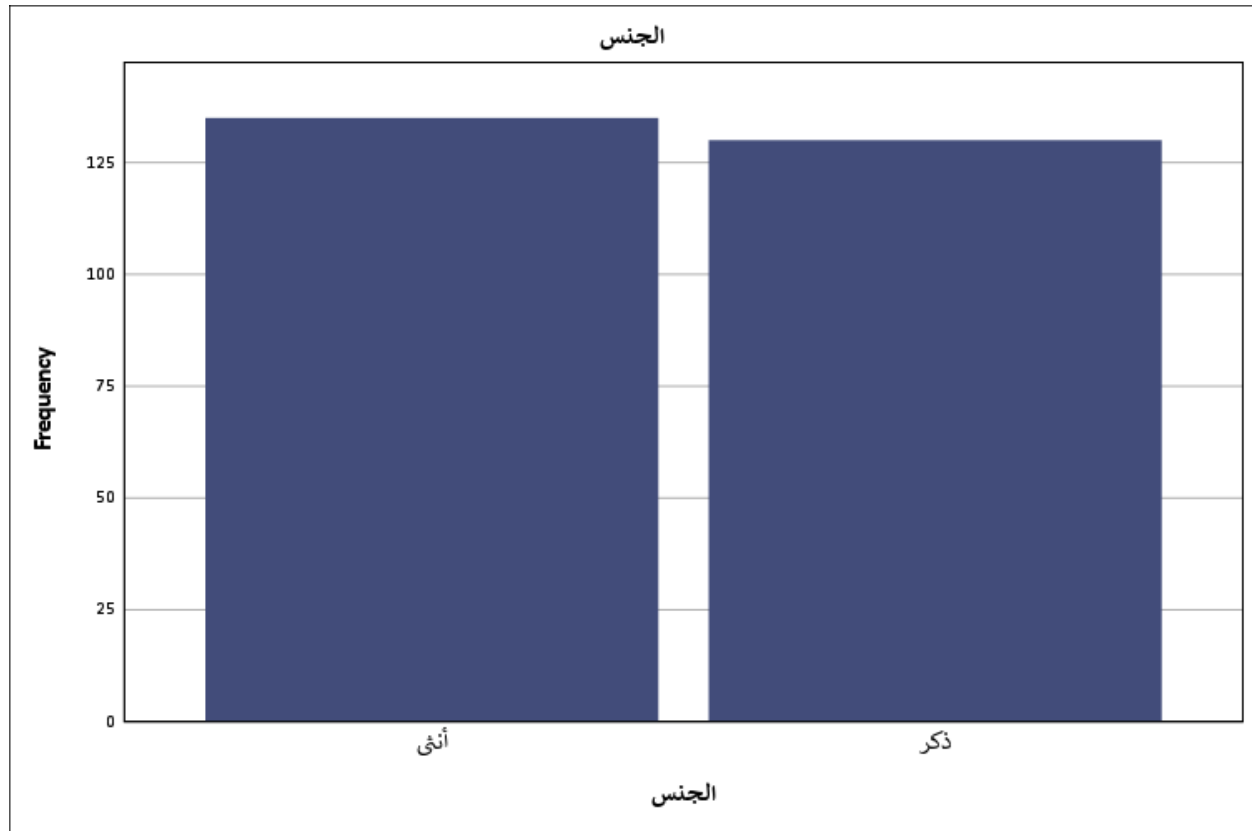
• جنس المشاركين في التجربة

تفوقت نسبة الإناث في عينة الدراسة لتصل إلى 50.9% بواقع 135 مشاركة. تقاربت هذه النتيجة بشدة مع نسبة الذكور التي بلغت 49.1%؛ مما يمنح البيانات توازناً نوعياً مثالياً في استقراء آراء الكوادر العاملة بالقطاع الخاص السعودي. تعكس هذه المناصفة تقريباً واقع سوق العمل الحالي والتحول الجذرية في هيكل القوى العاملة الوطنية. وجود هذا التنوع يضمن عدم انحياز النتائج لنمط إداري ذكوري أو أنثوي محدد.

استجاب للدراسة 130 من الذكور. الفارق البسيط الذي لم يتجاوز 1.8% يشير إلى وعي مشترك بين الجنسين حول قضايا المرونة التنظيمية. يبدو أن بيئة الأعمال في المملكة باتت تتيح فرصاً متكافئة للمشاركة في تقييم الأداء المؤسسي؛ الأمر الذي يرفع من القيمة التطبيقية للدراسة عند تعميم نتائجها على المنظمات التي تستهدف الاستدامة التنافسية. الاعتماد على عينة متوازنة إحصائياً يقلل من خطأ التحيز النوعي ويدعم دقة الاستنتاجات المتعلقة بقدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
50.9	50.9	50.9	135	أنثى	Valid
100.0	49.1	49.1	130	ذكر	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

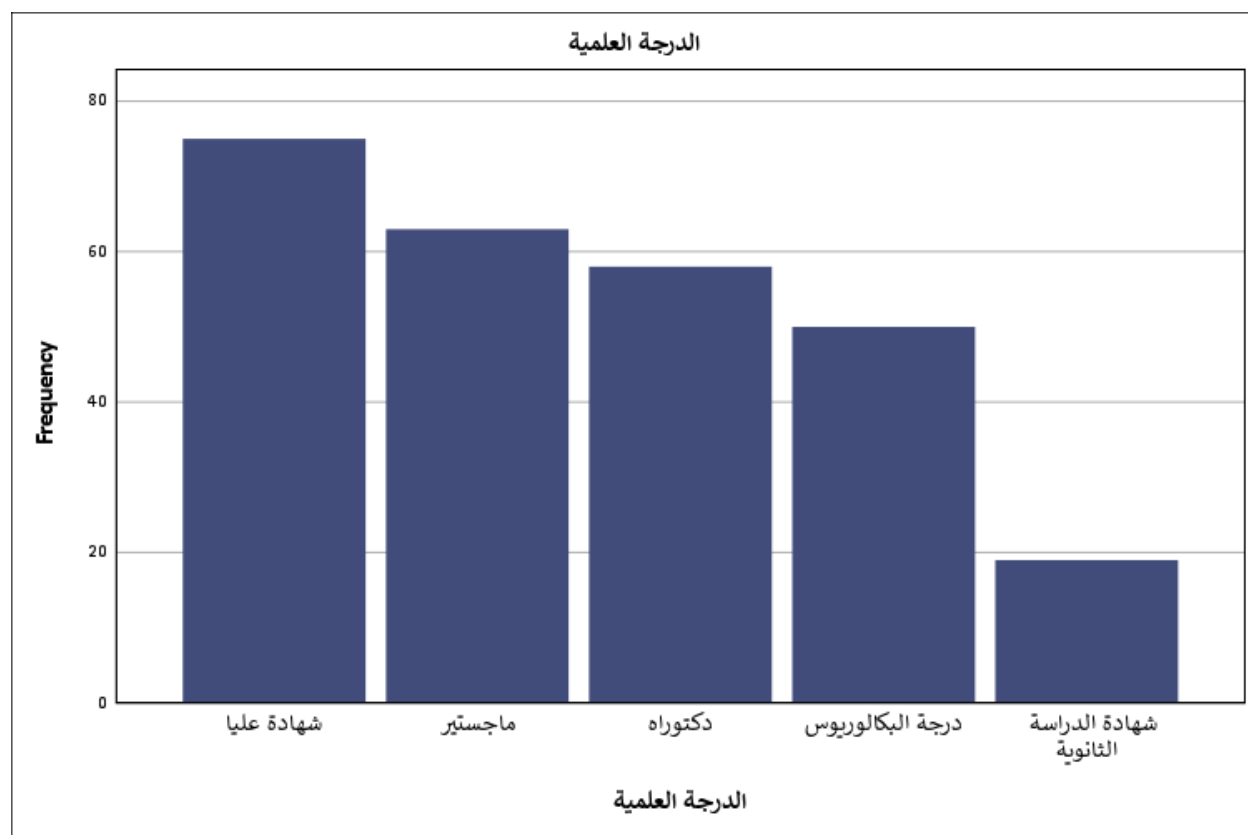
• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

لم تسجل العينة وجود أي مشاركين دون مستوى الشهادة الثانوية؛ بينما انحسرت فئة حملة الثانوية في ذيل القائمة بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 7.2%. في المقابل، تهيمن الكوادر الأكاديمية المتخصصة على المشهد بنسبة تراكمية تتجاوز 73% عند دمج فئات الشهادات العليا والمجستير والدكتوراه. تصدرت فئة "شهادة عليا" المرتبة الأولى بنسبة 28.3% بواقع 75 مشاركاً. تلتها فئة الماجستير بنسبة 23.8% ثم الدكتوراه بنسبة 21.9%. يعزز هذا الثقل العلمي من عمق الاستجابات؛ فالمشاركون يمتلكون الأدوات المعرفية اللازمة لاستيعاب تعقيدات المرونة التنظيمية ومتطلبات الاستدامة في بيئات العمل المعاصرة.

حاز حملة البكالوريوس على نسبة 18.9% من إجمالي المشاركين. التوزيع العام يشير إلى أن الدراسة استهدفت شريحة تتمتع بمؤهلات رفيعة؛ مما قد يفسر الوعي المرتفع الذي ظهر في تقييم محاور المرونة الهيكلية والاستراتيجية. قد يكون لارتفاع نسبة حملة الدكتوراه والمجستير أثر في ميل الإجابات نحو التنظير الاستراتيجي أكثر من الممارسات التشغيلية البسيطة.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28.3	28.3	28.3	75	شهادة عليا	Valid
52.1	23.8	23.8	63	ماجستير	
74.0	21.9	21.9	58	دكتوراه	
92.8	18.9	18.9	50	درجة البكالوريوس	
100.0	7.2	7.2	19	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

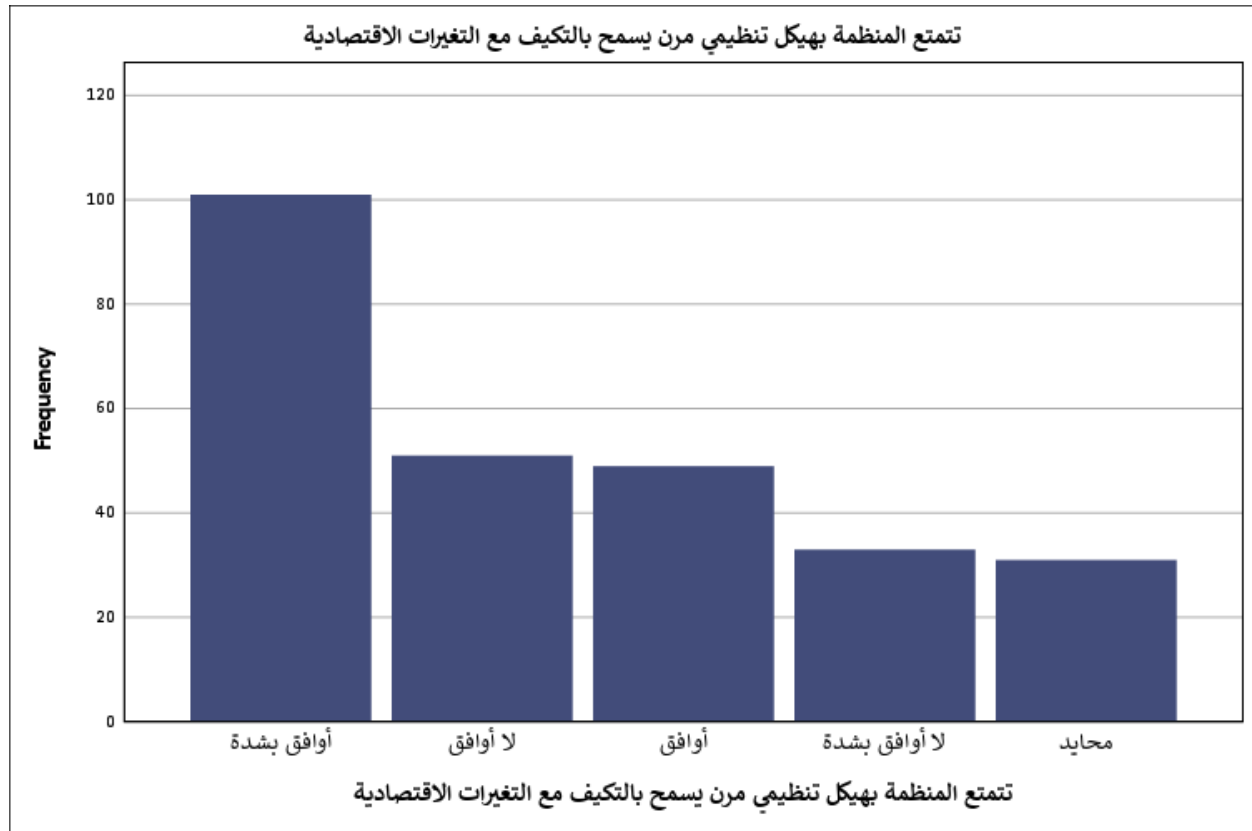
• تتمتع المنظمة بهيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية

حازت استجابة "أوافق بشدة" على الصدارة بنسبة 38.1%؛ ما يعطي مؤشراً أولياً على توجه إيجابي ملموس نحو مرونة الهياكل التنظيمية. يتوافق ذلك مع تردد في الآراء. سجلت فئة "لا أوافق" نسبة 19.2%. تلتها فئة "أوافق" بنسبة 18.5%. هذا التقارب الرقمي بين الموافقة والمعارضة يعكس حالة من الانقسام في التقييم الميداني. قد يرجع هذا التباين إلى اختلاف الأنظمة الداخلية بين شركات القطاع الخاص؛ فبعضها لا يزال يتمسك بمركزية القرار رغم الضغوط الاقتصادية.

بلغت نسبة "لا أوافق بشدة" 12.5%؛ وهي نسبة ليست بالهينة في سياق تقييم الهياكل الإدارية. الفئة المحايدة كانت الأقل حضوراً بنسبة 11.7%. يبدو أن أغلب المشاركين لديهم موقف واضح تجاه مرونة منظماتهم. الرفض الكلي والجزئي الذي يتجاوز 31% يشير إلى احتمالية وجود عوائق بيروقراطية تحد من سرعة التكيف. قد يؤثر هذا الجمود الهيكلي على فاعلية المنظمة في مواجهة الصدمات السوقية المفاجئة؛ خاصة في ظل وتيرة التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة. تقارب نسب القبول والرفض يفرض على الإدارات مراجعة قنوات الاتصال وتفويض السلطات لضمان استدامة الأعمال.

تتمتع المنظمة بهيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.1	38.1	38.1	101	أوافق بشدة	Valid
57.4	19.2	19.2	51	لا أوافق	
75.8	18.5	18.5	49	أوافق	
88.3	12.5	12.5	33	لا أوافق بشدة	
100.0	11.7	11.7	31	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لتمتع المنظمة بهيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتمتع المنظمة بهيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية

• تسهم المرونة الهيكلية في تسريع اتخاذ القرارات داخل المنظمة

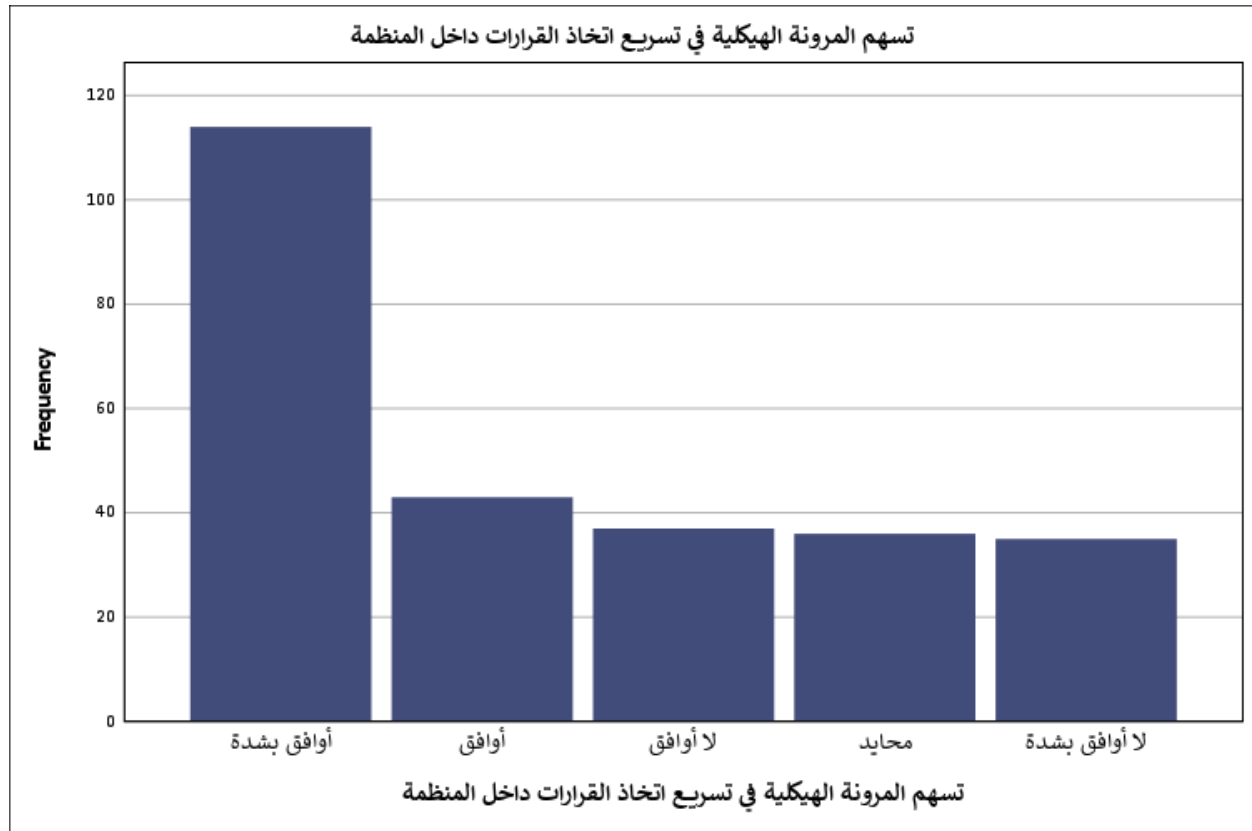
ترددت آراء المشاركين بوضوح بين التأييد القاطع والرفض الصريح بوجود فجوة إحصائية. اكتسح خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 43%؛ ما يدل على إيمان شريحة واسعة بأن تفكيك البيروقراطية الهيكلية هو المفتاح الذهبي لسرعة التفاعل مع متغيرات السوق السعودي. هذا التأييد لا يلغي وجود تيار معارض؛ إذ تقاربت نسب "أوافق" 16.2% مع "لا أوافق" 14% و "محايد" 13.6%. قد يفسر هذا التباين طبيعة الهياكل التنظيمية في شركات القطاع الخاص؛ فبينما نجحت الشركات الرشيقة في تسريع دورة القرار، لا تزال المنظمات التقليدية تعاني من تعدد المستويات الإدارية التي تعيق تدفق المعلومات.

سجل خيار "لا أوافق بشدة" 13.2% من إجمالي الاستجابات. الفئة الراضية أو المحايدة مجتمعة تقارب 40%؛ وهي نسبة تشير إلى احتمالية وجود تجارب واقعية لم تلمس فيها العينة أثراً حقيقياً للمرونة على جودة أو سرعة القرار. غياب الإجماع التام يضعنا أمام واقع عملي مفاده أن المرونة الهيكلية ليست مجرد نصوص تنظيمية؛ بل ممارسة تعتمد على مدى ثقة القيادة في

تفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى. التوافق بين "أوافق بشدة" و "أوافق" يتجاوز 59%؛ ما يعزز الفرضية الأساسية حول دور الهياكل المرنة في تعزيز الاستجابة اللحظية للتحويلات الاقتصادية الراهنة.

تسهم المرونة الهيكلية في تسريع اتخاذ القرارات داخل المنظمة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.0	43.0	43.0	114	أوافق بشدة	Valid
59.2	16.2	16.2	43	أوافق	
73.2	14.0	14.0	37	لا أوافق	
86.8	13.6	13.6	36	محايد	
100.0	13.2	13.2	35	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة المرونة الهيكلية في تسريع اتخاذ القرارات داخل المنظمة



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة المرونة الهيكلية في تسريع اتخاذ القرارات داخل المنظمة

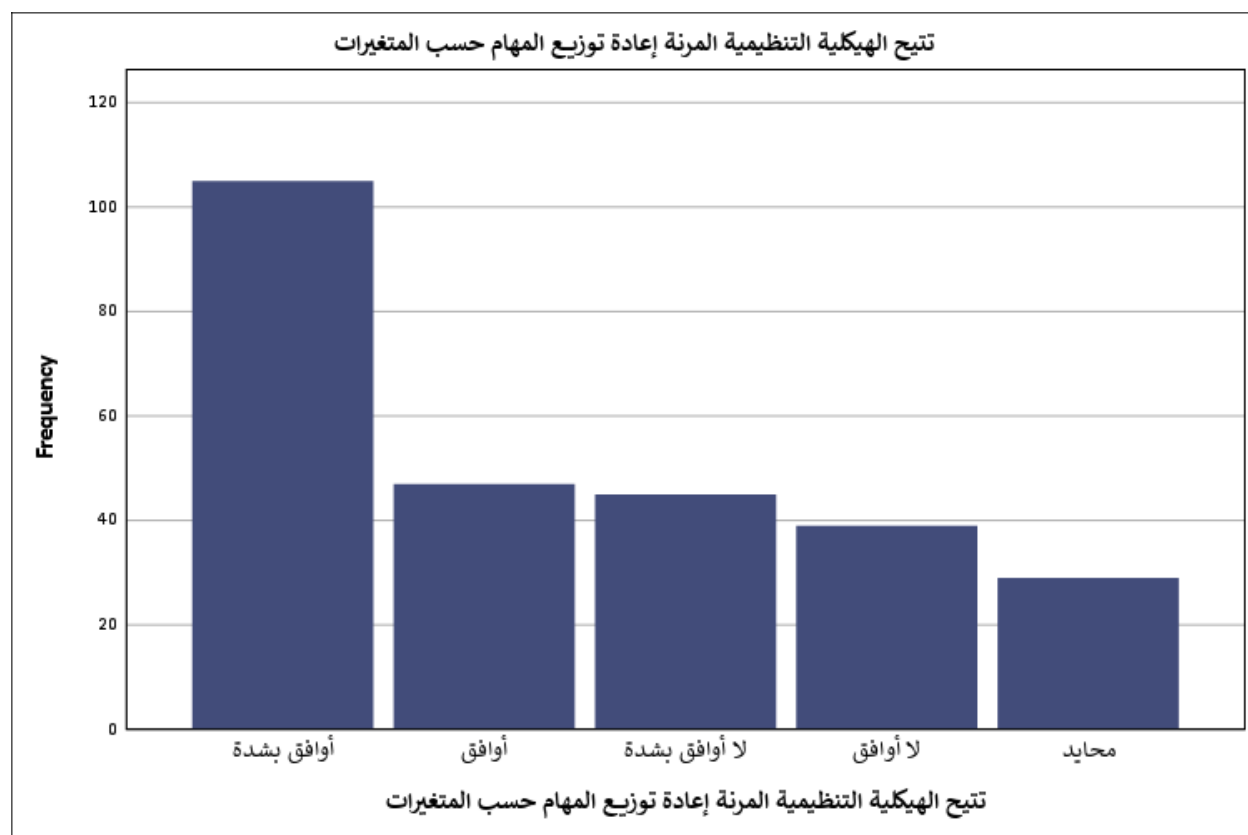
• تتيح الهيكلية التنظيمية المرنة إعادة توزيع المهام حسب المتغيرات

اكتسحت استجابة "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 39.6%؛ ما يشير إلى قناعة ميدانية راسخة بأن جوهر المرونة يكمن في القدرة على تحويل الموارد البشرية وإعادة توجيه المهام لمواجهة التقلبات. تلا ذلك خيار "أوافق" بنسبة 17.7%. مجموع القوى المؤيدة يتجاوز 57%؛ وهي كتلة تصويتية صلبة ترى في الهياكل الجامدة عائقاً أمام التكيف. الانحراف الواضح يظهر عند كتلة المعارضة؛ إذ سجل خيار "لا أوافق بشدة" 17% و"لا أوافق" 14.7%. هذا الانقسام الإحصائي قد يفسره واقع العمل في بعض المنشآت التي تتبنى توصيفاً وظيفياً صارماً يمنع تداخل المهام حتى في الأزمات.

استقرت نسبة المحايدين عند أدنى مستوياتها بواقع 10.9%. يبدو أن العينة تدرك تماماً أثر هذه الجزئية على سير العمليات؛ فإعادة توزيع المهام ليست ترفاً إدارياً بل ضرورة للبقاء. وجود نحو 31% من العينة في صفوف الراضين قد يشير إلى تجارب واقعية فشلت فيها المنظمات في إدارة عبء العمل الزائد أو إعادة التدوير الوظيفي بشكل عادل.

تتيح الهيكلية التنظيمية المرنة إعادة توزيع المهام حسب المتغيرات					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	39.6	39.6	39.6	Valid
أوافق	47	17.7	17.7	57.4	
لا أوافق بشدة	45	17.0	17.0	74.3	
لا أوافق	39	14.7	14.7	89.1	
محايد	29	10.9	10.9	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 9: التحليل الإحصائي لإتاحة الهيكلية التنظيمية المرنة إعادة توزيع المهام حسب المتغيرات



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لإتاحة الهيكلية التنظيمية المرنة إعادة توزيع المهام حسب المتغيرات

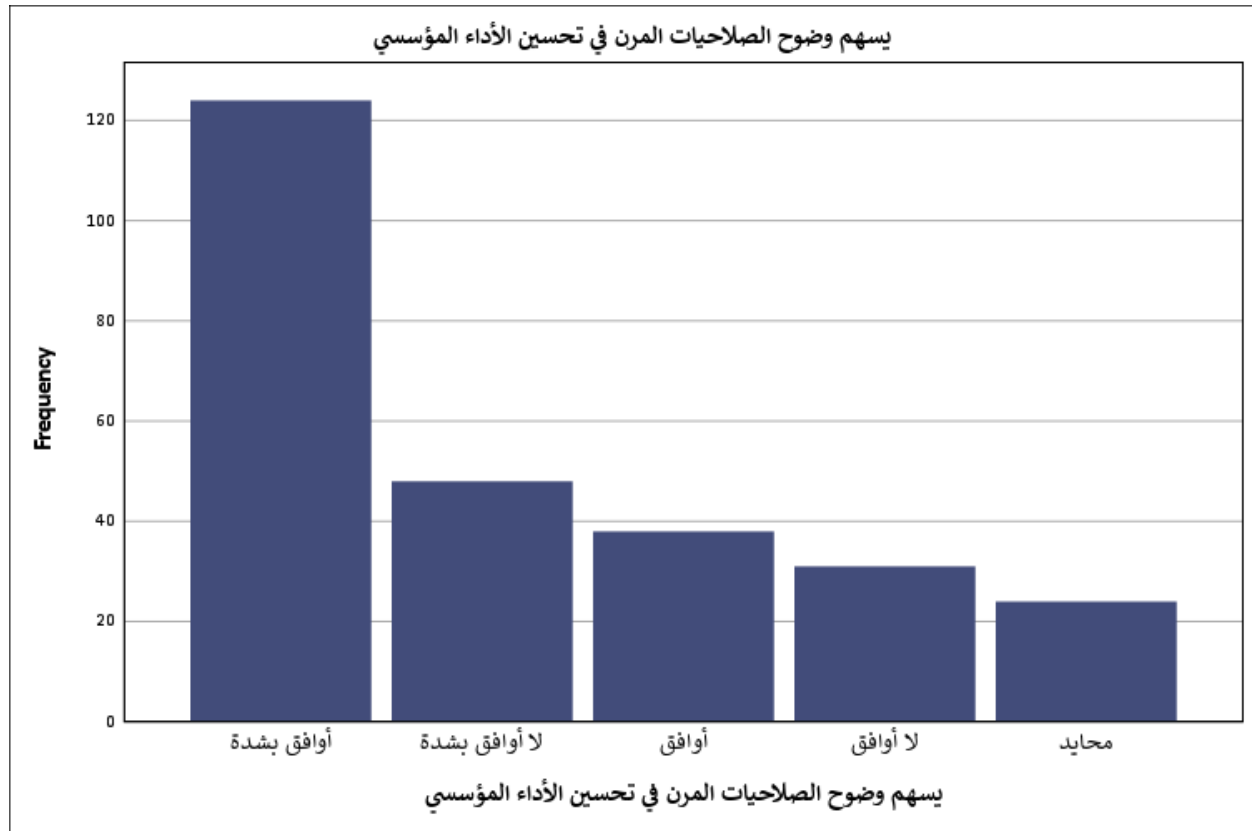
• يسهم وضوح الصلاحيات المرن في تحسين الأداء المؤسسي

اكتسح خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 46.8%. النتيجة تعكس قناعة عميقة لدى قرابة نصف العينة؛ فوضوح الصلاحيات المرن يمثل العمود الفقري لرفع الكفاءة المؤسسية. برز استقطاب عند النظر للطرف الآخر. حصده خيار "لا أوافق بشدة" 18.1%. يليه خيار "أوافق" بنسبة 14.3%. تباينت الآراء بوضوح. قد يرجع هذا الانقسام إلى تجارب متباينة في بيئات العمل؛ فبعض المنظمات تخلط بين "المرونة" و"التدخل الإداري" الذي يؤدي لتضارب المهام.

سجل خيار "لا أوافق" 11.7%. انكمشت الفئة المحايدة لتصل إلى 9.1% فقط. العينة تدرك تماماً أن غيبش الصلاحيات يعطل الأداء. القوة المؤيدة تسيطر على المشهد بواقع 61.1%. يظل وجود نحو 30% في صفوف الرفض إشارة تستحق التوقف. قد يؤثر هذا التصور السلبي على قدرة المنظمات في القطاع الخاص السعودي على تحقيق الاستدامة؛ إذ إن غياب التوصيف الواضح للصلاحيات المرنة قد يحولها إلى عبء إداري بدلاً من كونها محفزاً للأداء. الاستقطاب الإحصائي هنا يشير إلى احتمالية وجود فجوة في تطبيق مفهوم "المرونة المنضبطة" داخل بعض الكيانات.

يسهم وضوح الصلاحيات المرن في تحسين الأداء المؤسسي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
46.8	46.8	46.8	124	أوافق بشدة	Valid
64.9	18.1	18.1	48	لا أوافق بشدة	
79.2	14.3	14.3	38	أوافق	
90.9	11.7	11.7	31	لا أوافق	
100.0	9.1	9.1	24	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح الصلاحيات المرن في تحسين الأداء المؤسسي



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة وضوح الصلاحيات المرن في تحسين الأداء المؤسسي

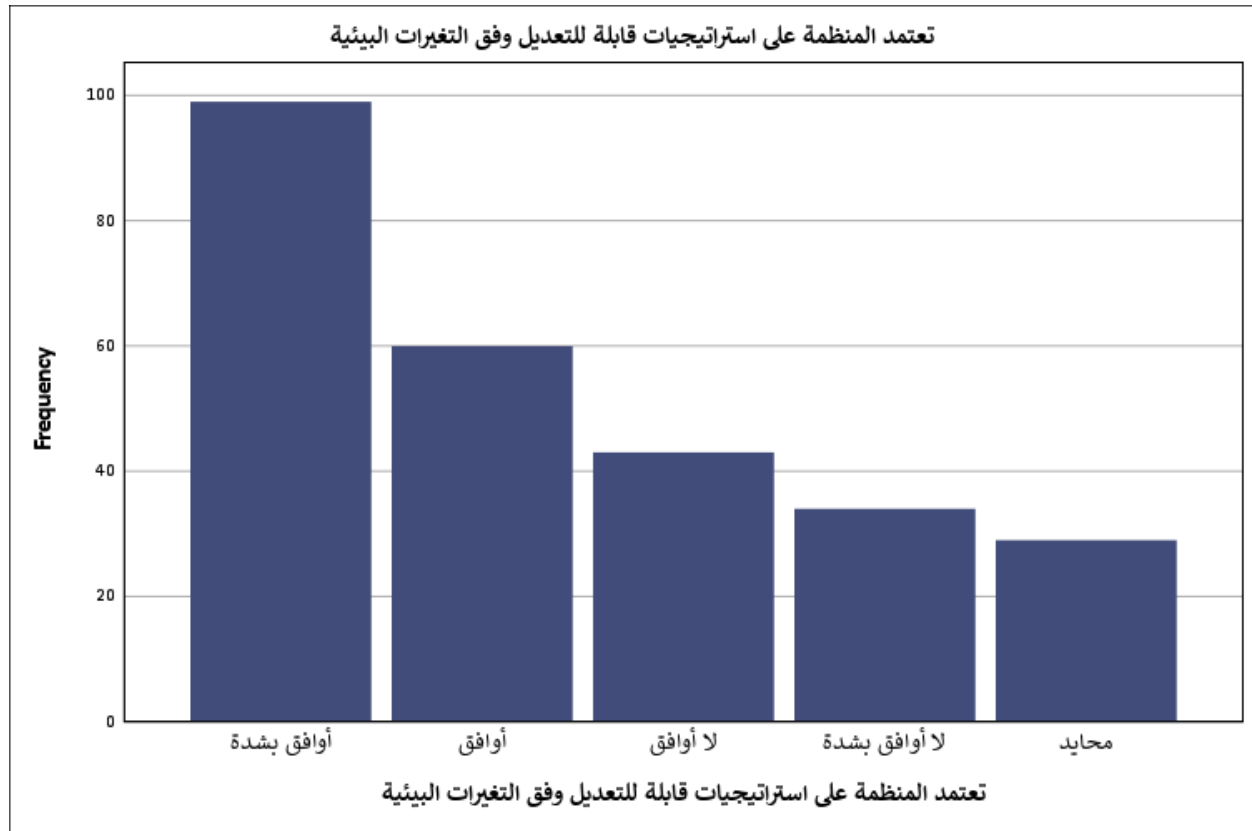
• تعتمد المنظمة على استراتيجيات قابلة للتعديل وفق التغيرات البيئية

سجلت الفئة المحايدة النسبة الأقل بواقع 10.9%؛ ما يعكس نضجاً في آراء المشاركين وعدم ممانعتهم في تقييم مدى مرونة استراتيجيات منظماتهم. اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 37.4%. تلاه خيار "أوافق" بنسبة 22.6%. الكتلة التصويتية المؤيدة بمجموع 60% تبرهن على توجه المنظمات في القطاع الخاص السعودي نحو التخطيط الاستراتيجي المرن كآلية دفاعية لمواجهة التقلبات. الفجوة الرقمية تظهر عند النظر لنسبة "لا أوافق" 16.2% و "لا أوافق بشدة" 12.8%. هذا التباين قد يفسر بوجود تفاوت في سرعة استجابة القطاعات المختلفة للتحويلات الاقتصادية؛ فبينما تتسم القطاعات التقنية والخدمية بالرشاقة، قد تظل الصناعات التقليدية مقيدة باستراتيجيات صلبة يصعب تعديلها في المدى القصير.

انقسمت الآراء المعارضة بين الرفض الصريح والمبني على تجربة واقعية. غياب التوافق التام بنسبة انحراف تشير إلى وجود 29% من العينة في صفوف غير الموافقين يضع تساؤلات حول جدية التحديث الاستراتيجي في بعض المنشآت. قد يؤثر هذا الجمود على سلامة العمليات التوسعية أو القدرة على امتصاص الصدمات المالية.

تعتمد المنظمة على استراتيجيات قابلة للتعديل وفق التغيرات البيئية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.4	37.4	37.4	99	أوافق بشدة	Valid
60.0	22.6	22.6	60	أوافق	
76.2	16.2	16.2	43	لا أوافق	
89.1	12.8	12.8	34	لا أوافق بشدة	
100.0	10.9	10.9	29	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لاعتماد المنظمة على استراتيجيات قابلة للتعديل وفق التغيرات البيئية



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لاعتماد المنظمة على استراتيجيات قابلة للتعديل وفق التغيرات البيئية

• تقوم الإدارة بتحديث خططها الاستراتيجية بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية

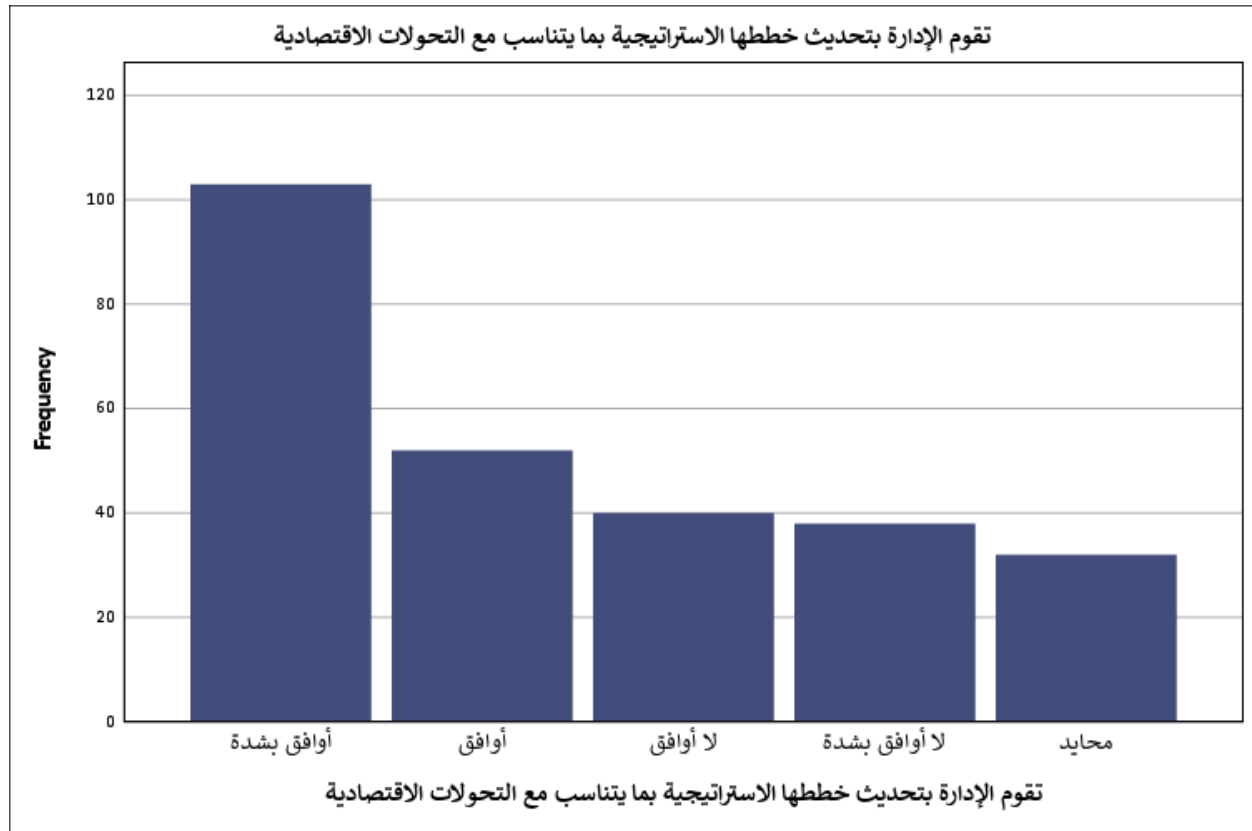
تتأرجح القنوات الميدانية حول دور الإدارة في تحديث الخطط الاستراتيجية؛ إذ يظهر تباين يعكس فجوة في سرعة التحول بين الكيانات المشاركة. نالت استجابة "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 38.9%، تلتها "أوافق" بنسبة 19.6%. هذا يعني أن 58.5% من العينة يلمسون فعلياً ديناميكية إدارية تواكب تقلبات الاقتصاد. الانقسام يبدأ عند الفئات المعارضة؛ حيث بلغت نسبة "لا أوافق" 15.1% و"لا أوافق بشدة" 14.3%. تقارب هذه النسب يعزز فرضية وجود منظمات لا تزال خططها حبيسة الأدراج أو تقاوم التغيير، مما قد يؤثر على فاعلية تنفيذ المشروعات الاستراتيجية في الأوقات الحرجة.

استقرت الفئة المحايدة عند 12.1% بواقع 32 مشاركاً. يبدو أن الوضوح في الرؤية الإدارية غائب لدى هذه الشريحة، أو أن المنظمة لا تشرك الكوادر في تفاصيل تحديث المسار الاستراتيجي. الكتلة الراضية التي تقترب من 30% تشير إلى احتمالية وجود

عوائق بيروقراطية تحد من المرونة الاستراتيجية المطلوبة؛ فعدم التحديث المستمر للخطط قد يضعف قدرة المنظمة على استغلال الفرص الناشئة في السوق السعودي.

تقوم الإدارة بتحديث خططها الاستراتيجية بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.9	38.9	38.9	103	أوافق بشدة	Valid
58.5	19.6	19.6	52	أوافق	
73.6	15.1	15.1	40	لا أوافق	
87.9	14.3	14.3	38	لا أوافق بشدة	
100.0	12.1	12.1	32	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 12: التحليل الإحصائي لقيام الإدارة بتحديث خططها الاستراتيجية بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لقيام الإدارة بتحديث خططها الاستراتيجية بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية

• تسهم المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة

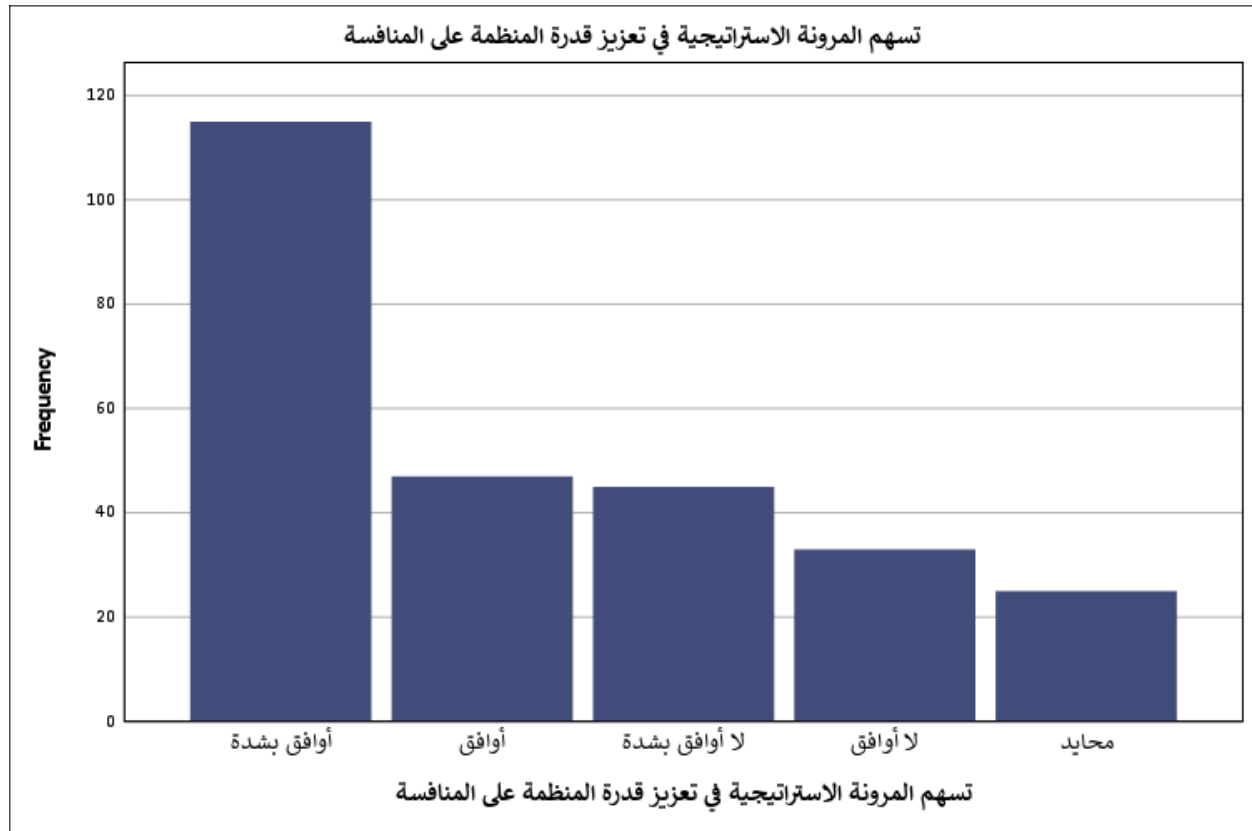
سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بواقع 9.4% فقط؛ ما يبرهن على أن الغالبية العظمى من العينة تمتلك رؤية واضحة وموقفاً واضحاً تجاه العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية. اكتسحت استجابة "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 43.4%. تلاها خيار "أوافق" بنسبة 17.7%. مجموع المؤيدين الذي يتخطى 61% يرسخ القناعة بأن القدرة على المنافسة في السوق السعودي حالياً لم تعد ترتبط بحجم الموارد فحسب؛ بل بمدى رشاقة التفكير الاستراتيجي في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات. وعند الفئة المعارضة؛ إذ بلغت نسبة "لا أوافق بشدة" 17%، وهي نسبة تتجاوز خيار "لا أوافق" الذي استقر عند 12.5%.

قد يفسر هذا الاستقطاب وجود قناعات لدى قرابة ثلث العينة بأن المنافسة تحكمها عوامل أخرى غير المرونة؛ مثل الاحتكار أو قوة العلامة التجارية التقليدية. هذا التباين الإحصائي قد ينم عن تجارب سابقة فشلت فيها المرونة الاستراتيجية في تحقيق

تفوق ملموس لغياب التنفيذ التشغيلي الكفاء. رغم ذلك، تظل الغلبة للاتجاه الإيجابي؛ فالإيمان بالمرونة الاستراتيجية كداعم للمنافسة هو المحرك الأساسي لاستدامة الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030.

تسهم المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.4	43.4	43.4	115	أوافق بشدة	Valid
61.1	17.7	17.7	47	أوافق	
78.1	17.0	17.0	45	لا أوافق بشدة	
90.6	12.5	12.5	33	لا أوافق	
100.0	9.4	9.4	25	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لمساهمة المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمساهمة المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة

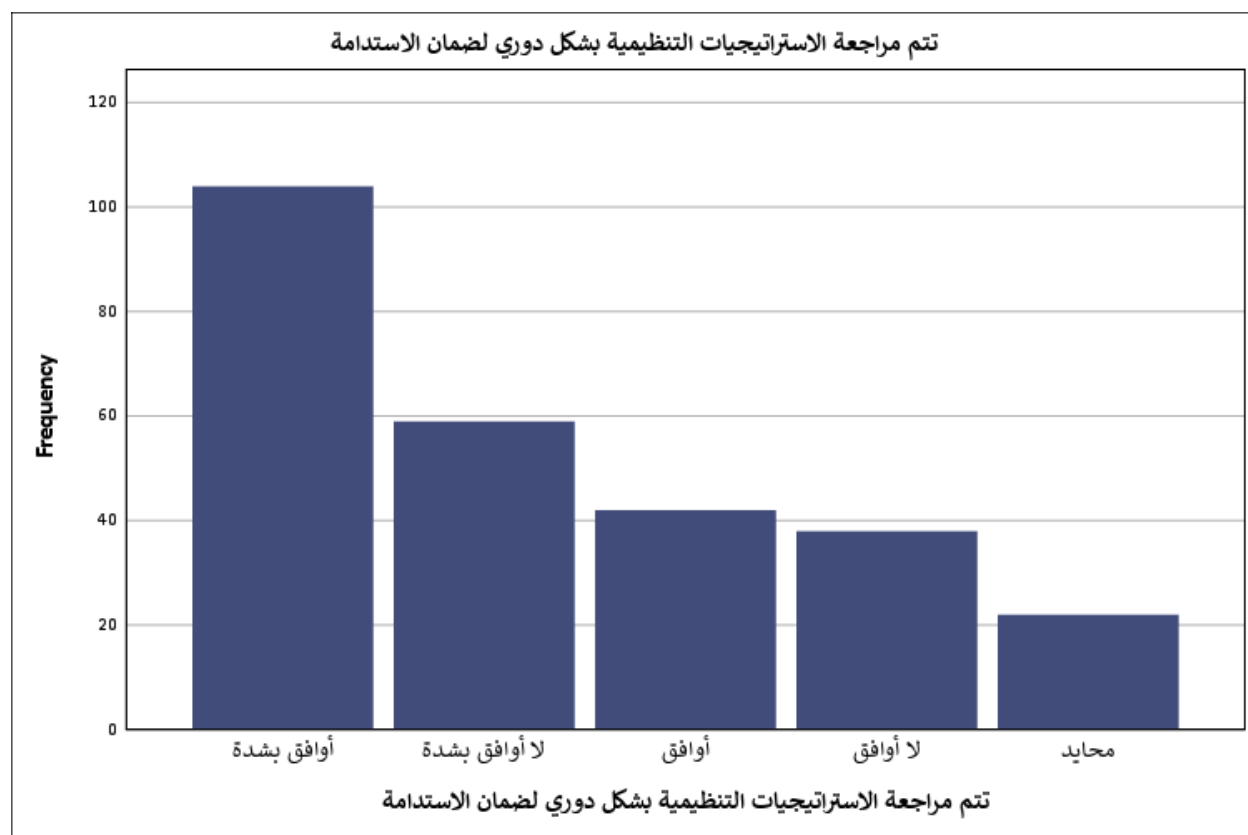
• تتم مراجعة الاستراتيجيات التنظيمية بشكل دوري لضمان الاستدامة

سجل خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 39.2%. تلا ذلك مباشرة خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة 22.3%. يميل المشاركون إلى طرفي النقيض في مسألة المراجعة الدورية للاستراتيجيات. حصص خيار "أوافق" 15.8%. تقاربت معه نسبة "لا أوافق" بواقع 14.3%. يبدو أن الفجوة بين الشركات التي تتبنى التخطيط الديناميكي وتلك التي تتبع أسلوباً استراتيجياً ساكناً تتسع بوضوح. الفئة المحايدة انكمشت لتصل إلى 8.3%. الجميع لديه موقف من آلية المراجعة الاستراتيجية داخل منظمته.

يعكس هذا التباين الإحصائي واقعاً متبايناً في القطاع الخاص السعودي؛ فالمراجعة الدورية تتطلب بنية بيانات قوية وكوادر متفرغة. قد يفسر ارتفاع نسبة الرفض الصريح بوجود عجز في تحويل الاستراتيجية من وثيقة جامدة إلى ممارسة تشغيلية متجددة. هذا الخلل يؤثر مباشرة على فرص الاستدامة؛ إذ إن غياب المراجعة يعني استنزاف الموارد في مسارات قد لا تتناسب مع التحولات الاقتصادية الجارية.

تتم مراجعة الاستراتيجيات التنظيمية بشكل دوري لضمان الاستدامة					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.2	39.2	39.2	104	أوافق بشدة
	61.5	22.3	22.3	59	لا أوافق بشدة
	77.4	15.8	15.8	42	أوافق
	91.7	14.3	14.3	38	لا أوافق
	100.0	8.3	8.3	22	محايد
		100.0	100.0	265	Total

جدول 14: التحليل الإحصائي لمراجعة الاستراتيجيات التنظيمية بشكل دوري لضمان الاستدامة



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمراجعة الاستراتيجيات التنظيمية بشكل دوري لضمان الاستدامة

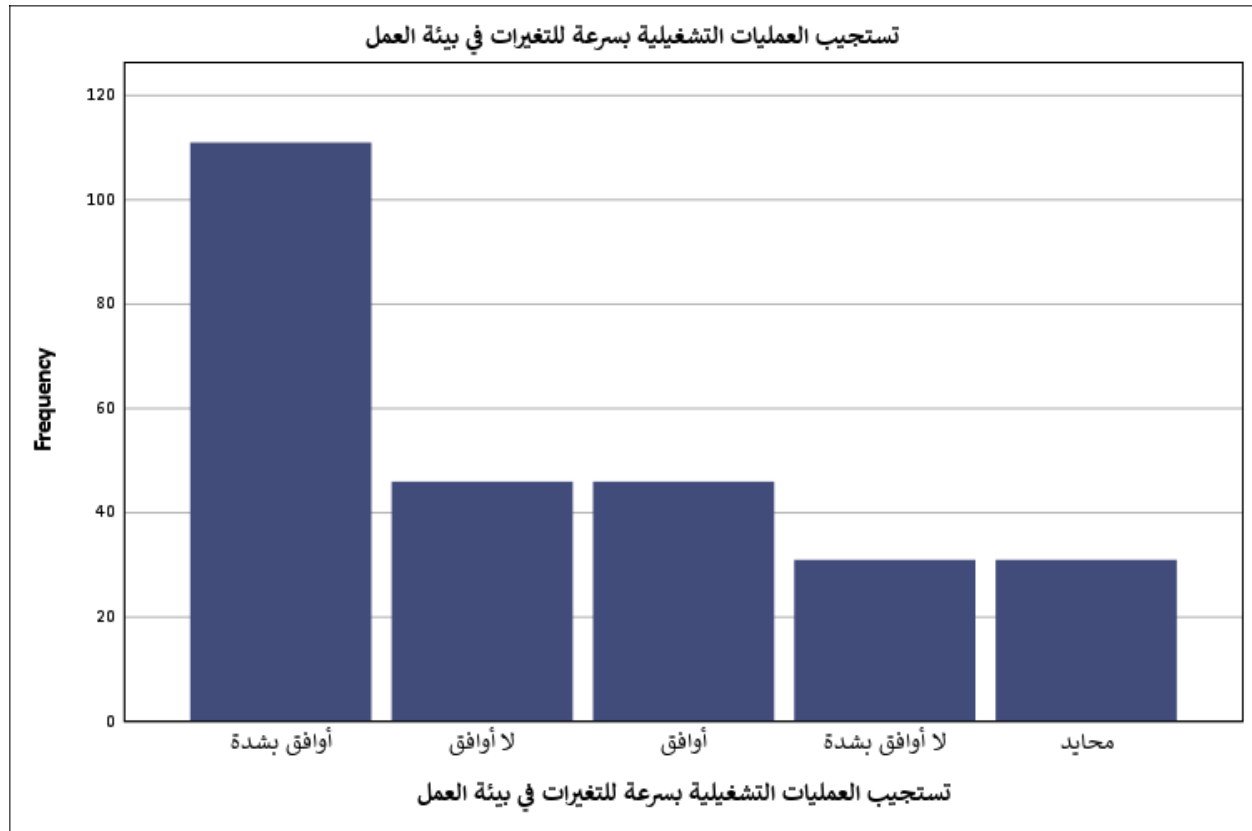
• **تستجيب العمليات التشغيلية بسرعة للتغيرات في بيئة العمل**

حصص خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 41.9%؛ ما يكشف عن قناعة ميدانية لدى شريحة عريضة بأن الكفاءة التشغيلية في القطاع الخاص السعودي تعتمد بالدرجة الأولى على سرعة التكيف الميداني. تساوت نسب "أوافق" و"لا أوافق" عند 17.4% لكل منهما. هذا التوازن الإحصائي بين التأييد والرفض الجزئي يثير تساؤلات حول مدى تجانس العمليات التشغيلية داخل المنظمات المشاركة. قد يرجع هذا التباين إلى اختلاف مستويي الأتمتة والرقمنة؛ فالعمليات التي تعتمد على تقنيات حديثة تستجيب لحظياً، بينما تظل العمليات اليدوية أو التقليدية مقيدة ببطء الإجراءات.

سجل خيار "لا أوافق بشدة" نسبة 11.7%، وهي ذات النسبة التي حظيت بها الفئة المحايدة. وجود نحو 29% من العينة في صفوف غير الموافقين يشير إلى تحديات تشغيلية حقيقية قد تعيق استدامة الأعمال في مواجهة الصدمات البيئية المفاجئة. عدم السرعة في الاستجابة التشغيلية قد يؤدي لتراكم التكاليف أو فقدان الحصة السوقية. النتيجة العامة تميل للإيجابية إحصائياً.

تستجيب العمليات التشغيلية بسرعة للتغيرات في بيئة العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.9	41.9	41.9	111	أوافق بشدة	Valid
59.2	17.4	17.4	46	لا أوافق	
76.6	17.4	17.4	46	أوافق	
88.3	11.7	11.7	31	لا أوافق بشدة	
100.0	11.7	11.7	31	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لاستجابة العمليات التشغيلية بسرعة للتغيرات في بيئة العمل



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لاستجابة العمليات التشغيلية بسرعة للتغيرات في بيئة العمل

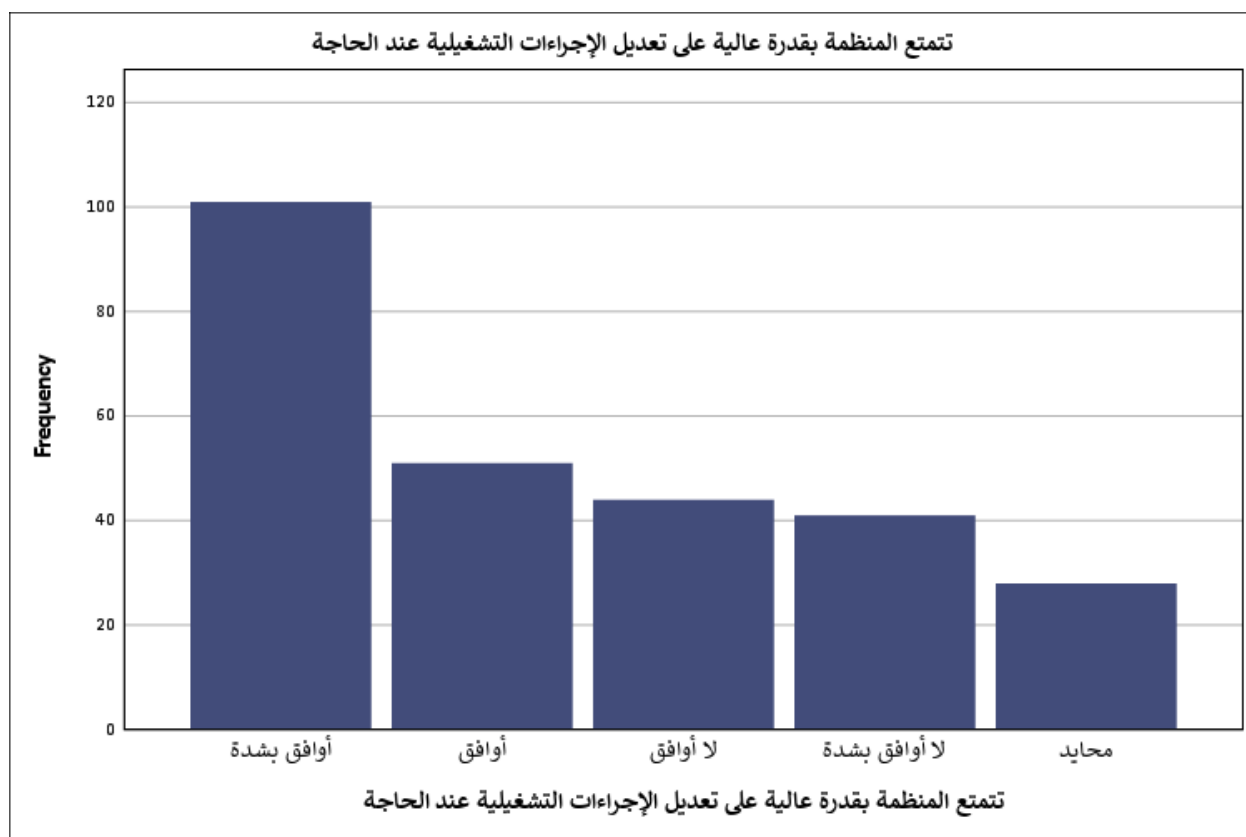
- تتمتع المنظمة بقدرة عالية على تعديل الإجراءات التشغيلية عند الحاجة

سجلت الفئة المحايدة النسبة الأقل بواقع 10.6%؛ مما يبرز موقفاً نقدياً واضحاً لدى المشاركين تجاه قدرة منظماتهم على المناورة الإجرائية. تصدرت استجابة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 38.1%، بينما نال خيار "أوافق" 19.2%. تشير هذه الأرقام إلى أن أكثر من نصف العينة يلمسون مرونة في تعديل المسارات التشغيلية عند الضرورة. يظهر تباين في الجانب المقابل؛ إذ سجلت فئة "لا أوافق" 16.6% وقاربها فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 15.5%.

تردد الآراء بنسبة رفض إجمالية تقترب من 32% يضع اليد على تحدٍ تشغيلي قد يعيق استدامة الأعمال في السوق السعودي. القدرة على تعديل الإجراءات ليست مجرد قرار إداري بل تتطلب مرونة في الأنظمة التقنية واللوائح الداخلية. قد يفسر غياب الإجماع بوجود فجوة بين "النص اللائحي" وبين "الممارسة الميدانية"؛ حيث تظل بعض الإجراءات جامدة رغم الحاجة الملحة لتعديلها لمواجهة ضغوط السوق.

تتمتع المنظمة بقدرة عالية على تعديل الإجراءات التشغيلية عند الحاجة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.1	38.1	38.1	101	أوافق بشدة	Valid
57.4	19.2	19.2	51	أوافق	
74.0	16.6	16.6	44	لا أوافق	
89.4	15.5	15.5	41	لا أوافق بشدة	
100.0	10.6	10.6	28	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لتمتع المنظمة بقدرة عالية على تعديل الإجراءات التشغيلية عند الحاجة



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لتمتع المنظمة بقدرة عالية على تعديل الإجراءات التشغيلية عند الحاجة

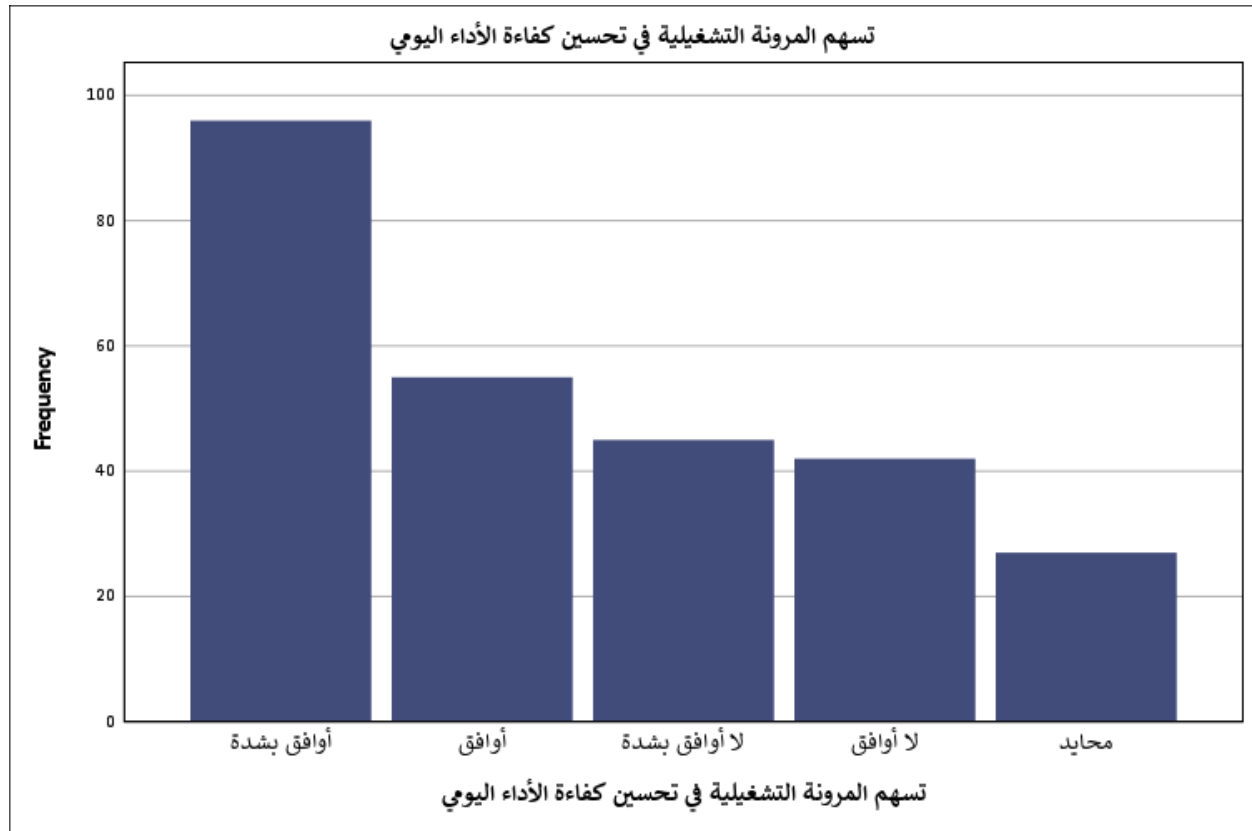
• تسهم المرونة التشغيلية في تحسين كفاءة الأداء اليومي

استقرت استجابة "أوافق بشدة" في الصدارة بنسبة 36.2%. تلاها خيار "أوافق" بنسبة 20.8%. الأرقام تشير إلى قناعة غالبية العينة بالأثر المباشر للمرونة على الأداء اليومي. وسجل خيار "لا أوافق بشدة" 17%، وتبعه "لا أوافق" بنسبة 15.8%. التباين بين التأييد والرفض يعكس انقساماً في التجارب الميدانية. قد يرجع هذا التردد إلى طبيعة المهام اليومية؛ فبعض الوظائف تتطلب انضباطاً صارماً يمنع المرونة، بينما تعتمد وظائف أخرى كلياً على سرعة التكيف.

انحسرت الفئة المحايدة لتسجل 10.2% فقط. المشاركون لديهم وعي بمدى تأثير المرونة في سير العمليات. الرفض الذي يقترب من ثلث العينة يضع تساؤلات حول جودة تطبيق هذه المرونة إدارياً. غياب الإجماع يرجح احتمالية وجود ضغوط تشغيلية ناتجة عن تعديلات غير مدروسة؛ مما قد يؤدي لنتائج عكسية على الكفاءة. الربط بين المرونة والأداء يتطلب توازناً دقيقاً؛ فالمرونة المفرطة قد تسبب الفوضى، والجمود يعطل الإنتاجية. النتيجة العامة تميل للإيجابية، لكن حجم المعارضة ينبه إلى ضرورة تأطير المرونة بآليات تضمن عدم المساس بجودة المخرجات اليومية.

تسهم المرونة التشغيلية في تحسين كفاءة الأداء اليومي					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	96	36.2	36.2	36.2	Valid
أوافق	55	20.8	20.8	57.0	
لا أوافق بشدة	45	17.0	17.0	74.0	
لا أوافق	42	15.8	15.8	89.8	
محايد	27	10.2	10.2	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 17: التحليل الإحصائي لمساهمة المرونة التشغيلية في تحسين كفاءة الأداء اليومي



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة المرونة التشغيلية في تحسين كفاءة الأداء اليومي

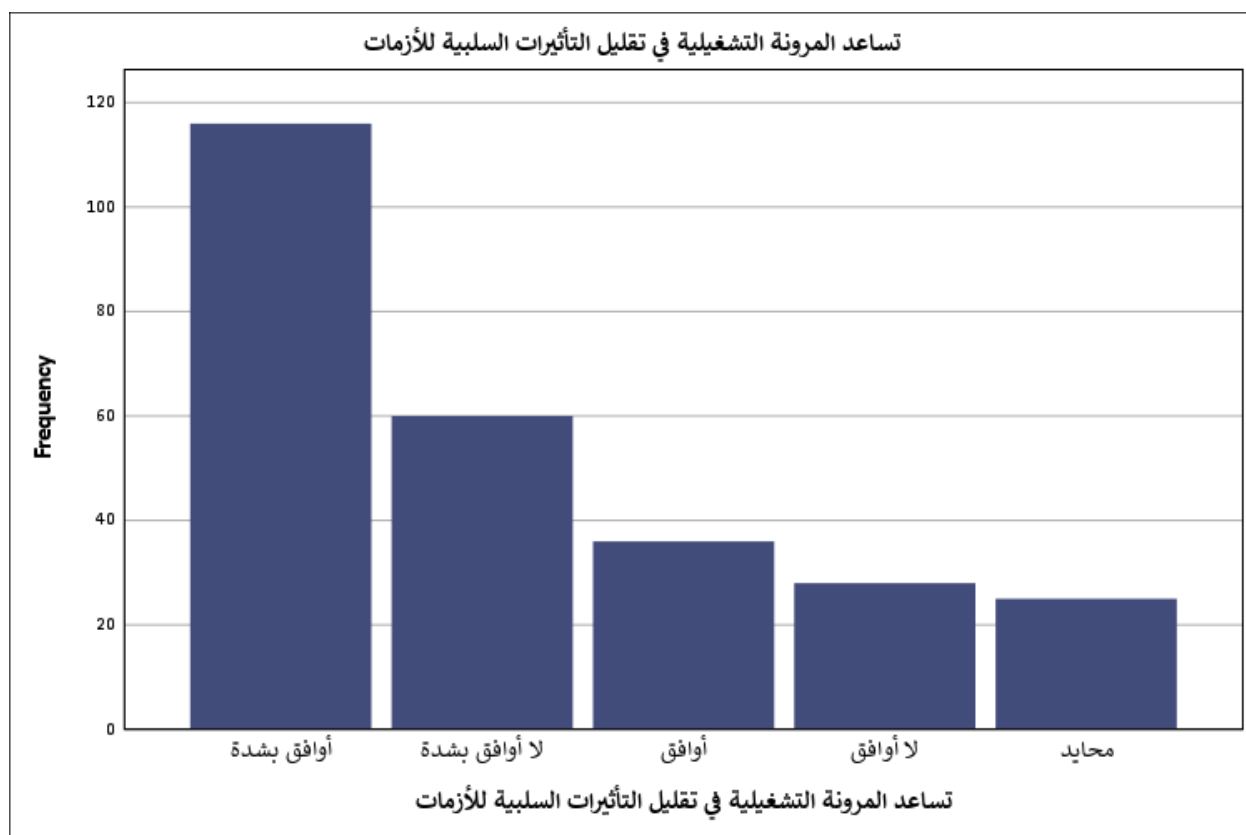
• تساعد المرونة التشغيلية في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات

سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 43.8%؛ ما يبرهن على وعي جمعي لدى عينة الدراسة بالدور الجوهرى للمرونة التشغيلية كحائط صد في مواجهة الأزمات الاقتصادية. وحصد خيار "لا أوافق بشدة" 22.6% من الاستجابات. هذا الاستقطاب يشير إلى انقسام تجارب المنشآت في القطاع الخاص السعودي؛ فبينما نجحت كيانات في امتصاص الصدمات بفضل مرونة عملياتها، ربما واجهت كيانات أخرى إخفاقات تشغيلية جعلت من "المرونة" مجرد شعار نظري لم يلامس أرض الواقع وقت الأزمة.

حاز خيار "أوافق" على 13.6%، بينما انحسر الحياد عند 9.4%. التباين الواضح في الآراء، بمجموع رفض يتجاوز 33%، قد يفسر بوجود معوقات فنية أو لوجستية تمنع تحويل الخطط التشغيلية إلى واقع مرّن خلال الأزمات. قد يؤثر هذا العجز الإجرائي على استمرارية التدفقات النقدية أو الحفاظ على سلاسل الإمداد في الأوقات الحرجة.

تساعد المرونة التشغيلية في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.8	43.8	43.8	116	أوافق بشدة	Valid
66.4	22.6	22.6	60	لا أوافق بشدة	
80.0	13.6	13.6	36	أوافق	
90.6	10.6	10.6	28	لا أوافق	
100.0	9.4	9.4	25	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة المرونة التشغيلية في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة المرونة التشغيلية في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات

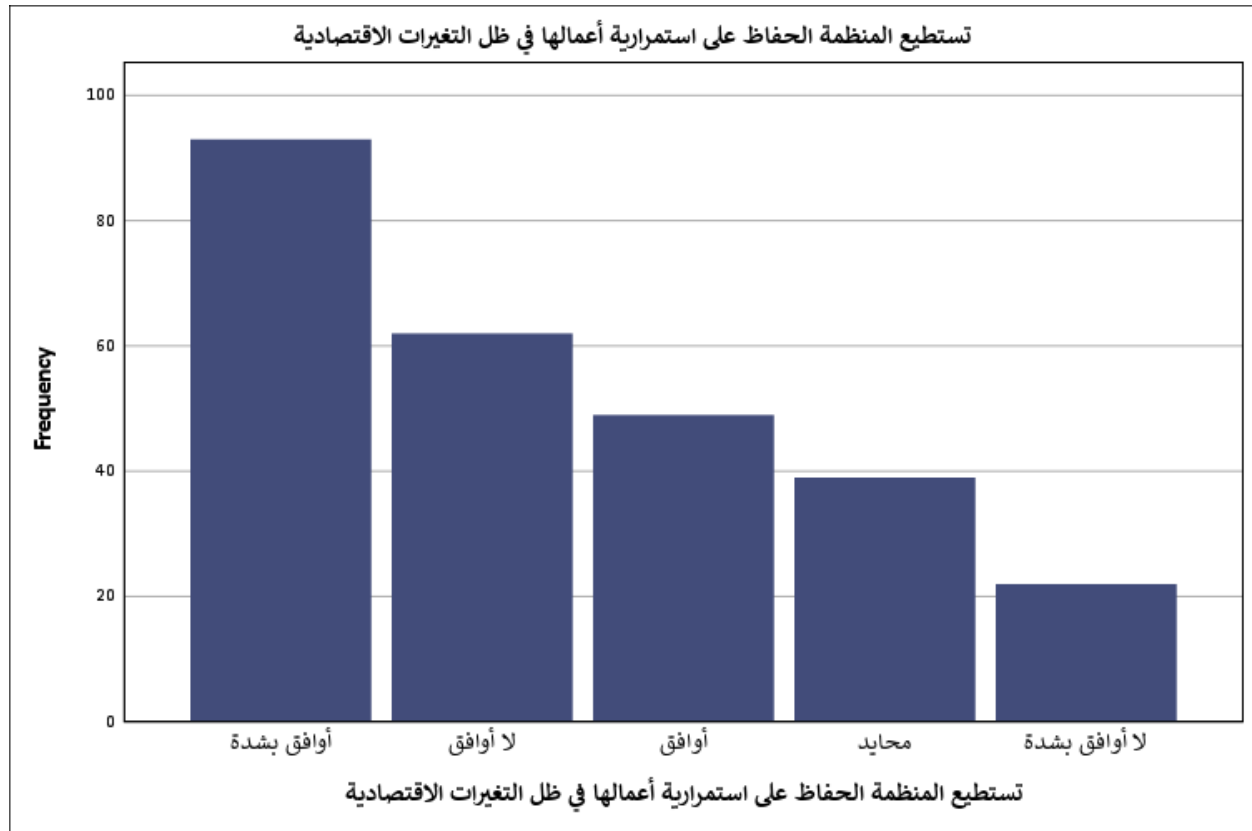
• تستطيع المنظمة الحفاظ على استمرارية أعمالها في ظل التغيرات الاقتصادية

حصص خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 35.1%. النتيجة تعكس ثقة نسبية في متانة الكيانات المشاركة. وسجل خيار "لا أوافق" نسبة 23.4%. هذه النسبة تتجاوز خيار "أوافق" الذي استقر عند 18.5%. التباين في الآراء يشي بوجود تحديات واقعية تهدد الاستدامة. قد يرجع هذا القلق لتقلبات السوق أو ضعف استراتيجيات التحوط المالي. التردد الإحصائي هنا ينفي وجود إجماع على قدرة المنظمات على الصمود المطلق.

بلغت نسبة المحايدين 14.7%. شريحة ليست ضئيلة تقف في منطقة الرمادي. استقرت نسبة "لا أوافق بشدة" عند 8.3%. مجموع الراضين والمحايدين يقترب من نصف العينة. هذا الرقم يدق ناقوس الخطر إدارياً. قد يؤثر هذا التصور السلبي على جاذبية المنظمات للاستثمار أو قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات. استمرارية الأعمال في القطاع الخاص السعودي تتطلب مرونة تتجاوز مجرد البقاء التشغيلي. الميل العام يظل إيجابياً؛ لكن حجم التشكيك في القدرة على الاستمرار يفرض إعادة نظر في آليات التكيف الحالية.

تستطيع المنظمة الحفاظ على استمرارية أعمالها في ظل التغيرات الاقتصادية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.1	35.1	35.1	93	أوافق بشدة	Valid
58.5	23.4	23.4	62	لا أوافق	
77.0	18.5	18.5	49	أوافق	
91.7	14.7	14.7	39	محايد	
100.0	8.3	8.3	22	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لاستدامة المنظمة الحفاظ على استمرارية أعمالها في ظل التغيرات الاقتصادية



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لاستطاعة المنظمة الحفاظ على استمرارية أعمالها في ظل التغيرات الاقتصادية

• تتمتع المنظمة بقدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات السوقية

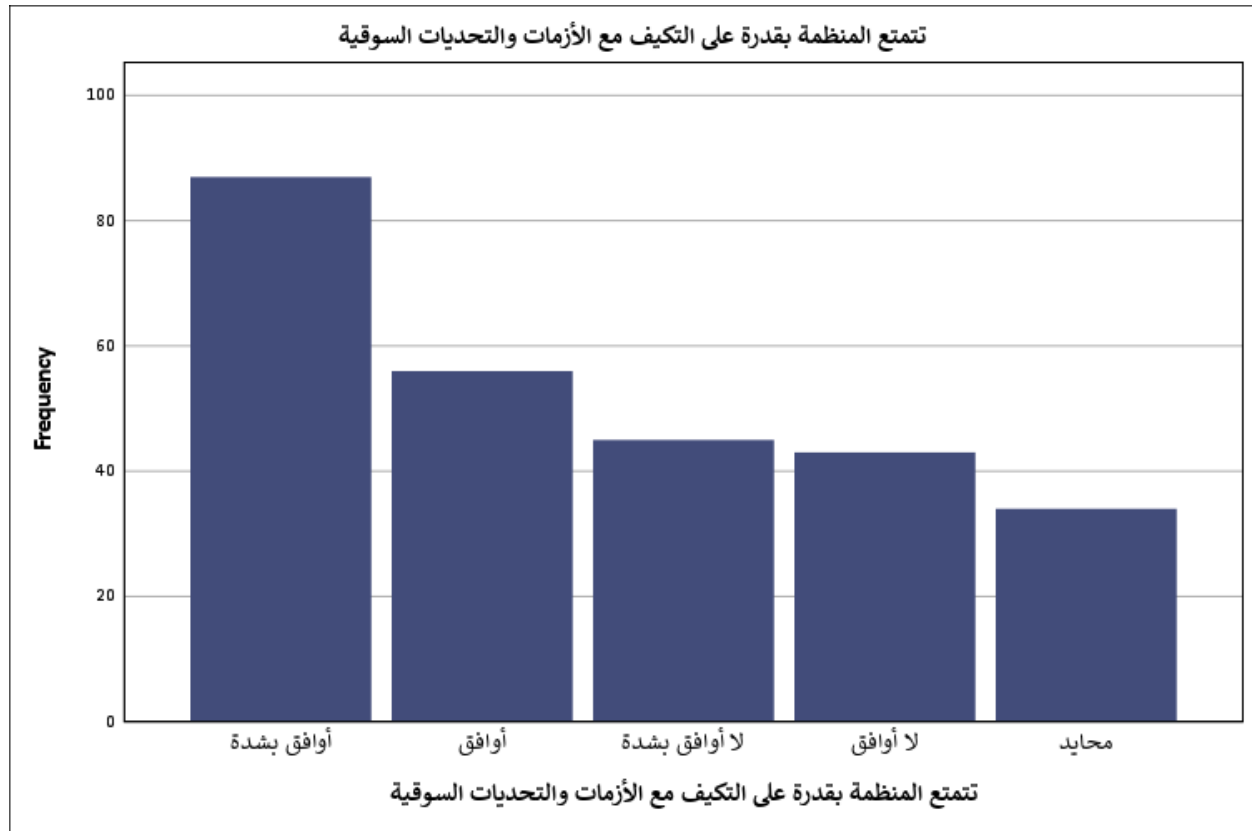
حصص خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 32.8%. تلا ذلك مباشرة خيار "أوافق" بنسبة 21.1%. الكتلة المؤيدة تتجاوز نصف العينة بقليل. تظهر الأرقام انقساماً جوهرياً في تقييم المرونة الميدانية؛ إذ سجل خيار "لا أوافق بشدة" 17% وحصص "لا أوافق" 16.2%. هذا التقارب بين معسكر القبول والرفض يشي بتباين في جاهزية المنظمات. قد يرجع هذا التردد إلى تفاوت الإمكانيات التقنية والملاءة المالية بين شركات القطاع الخاص السعودي؛ فالمنشآت التي لم تؤسس أنظمة إنذار مبكر تجد صعوبة في التكيف.

سجلت الفئة المحايدة 12.8%. يضعنا هذا التوزيع أمام حقيقة إحصائية مفادها غياب الإجماع حول القدرة على مواجهة التحديات السوقية. الرفض الكلي والجزئي يلامس 33% يمثل إشارة تنبيه لمستوى الاستدامة المستقبلي. قد يؤثر هذا

العجز عن التكيف في فقدان الحصص السوقية لصالح المنافسين الأكثر رشاقة. النتيجة العامة تميل للإيجابية إجمالاً؛ لكن حجم المعارضة يؤكد أن التحديات الاقتصادية الراهنة كشفت عن جيوب قصور تنظيمي في بعض القطاعات.

تتمتع المنظمة بقدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات السوقية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
32.8	32.8	32.8	87	أوافق بشدة	Valid
54.0	21.1	21.1	56	أوافق	
70.9	17.0	17.0	45	لا أوافق بشدة	
87.2	16.2	16.2	43	لا أوافق	
100.0	12.8	12.8	34	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لتمتع المنظمة بقدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات السوقية



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمتنّع المنظمة بقدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات السوقية

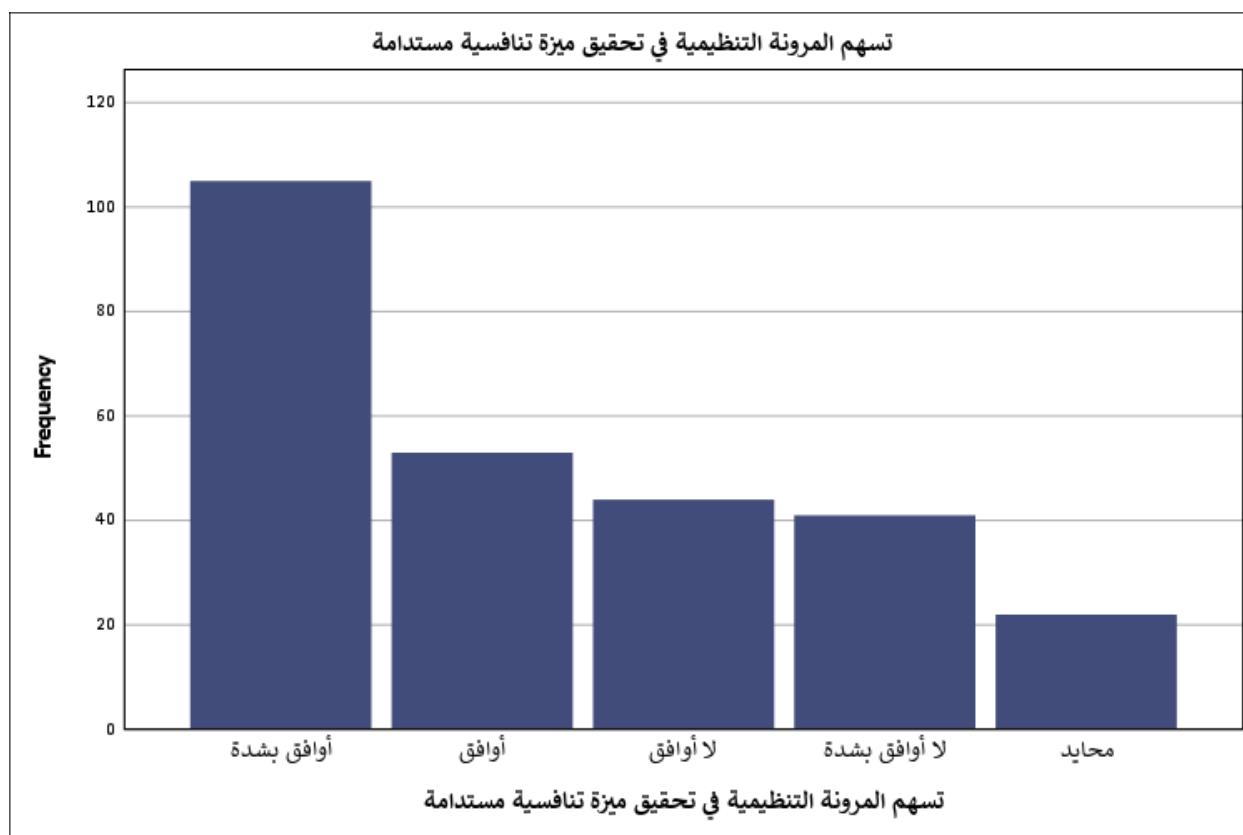
• تسهم المرونة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

حاز خيار "أوافق بشدة" على المرتبة الأولى بنسبة 39.6%؛ مما يبرهن على وعي العينة بأن الاستدامة في السوق السعودي لم تعد ترتبط بحجم الأصول بقدر ارتباطها بالقدرة على المناورة التنظيمية. تلا ذلك خيار "أوافق" بنسبة 20.0%. تظهر الأرقام أن قرابة 60% من المشاركين يربطون نجاحهم التنافسي بالمرونة. برز تباين عند فئات الرفض؛ إذ سجل خيار "لا أوافق" 16.6%، وتبعه خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة 15.5%. هذا الانقسام الإحصائي قد يجد تفسيره في تباين تجارب المنظمات؛ فبعض الشركات قد تطبق مرونة "عشوائية" تؤدي لزعزعة الاستقرار بدلاً من تعزيز الميزة التنافسية.

سجلت الفئة المحايدة النسبة الأدنى بواقع 8.3%. يشير غياب الحياد إلى أن قضية التنافسية قضية حيوية تمس بقاء المنشأة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة. وجود كتلة رافضة تتجاوز 32% يطرح تساؤلاً حول مدى جودة تفعيل المرونة في بعض قطاعات الخاص؛ فقد يؤثر غياب الأطر المنهجية للمرونة على قدرة المنظمة في الحفاظ على حصتها السوقية.

تسهم المرونة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.6	39.6	39.6	105	أوافق بشدة
	59.6	20.0	20.0	53	أوافق
	76.2	16.6	16.6	44	لا أوافق
	91.7	15.5	15.5	41	لا أوافق بشدة
	100.0	8.3	8.3	22	محايد
		100.0	100.0	265	Total

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساهمة المرونة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة المرونة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

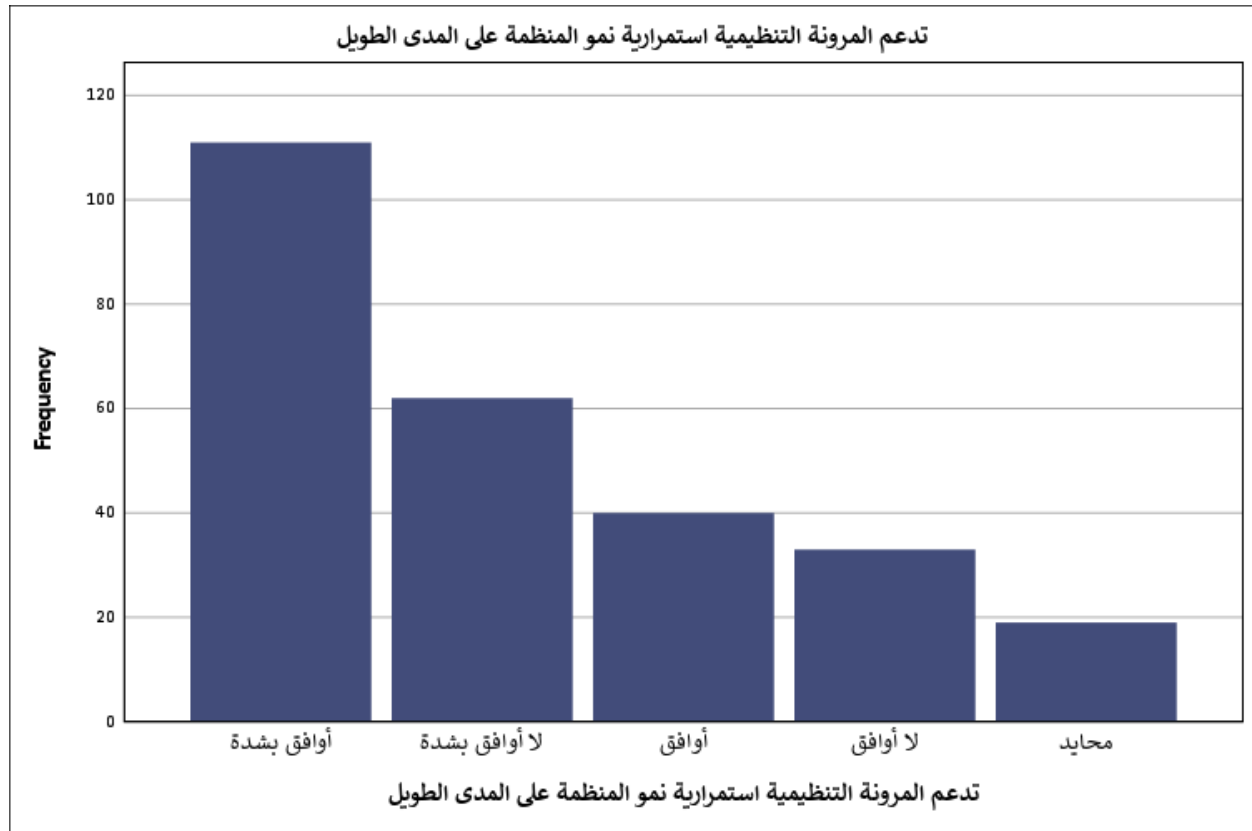
• تدعم المرونة التنظيمية استمرارية نمو المنظمة على المدى الطويل

اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 41.9%؛ ما يكشف عن إيمان عميق لدى العينة بأن المرونة ليست مجرد أداة لإدارة الأزمات العابرة، بل هي محرك جوهري للنمو المستدام في بيئة الأعمال السعودية. وعند الفئة المعارضة؛ إذ سجل خيار "لا أوافق بشدة" 23.4%. هذا الاستقطاب يشير إلى انقسام تجارب المنظمات الميدانية. قد يفسر هذا التباين بأن بعض الكيانات تفتقر للأدوات التنفيذية التي تحول المرونة من "فكرة" إلى "عائد استثماري" ملموس، ما يجعل النمو طويل الأمد بالنسبة لها هدفاً بعيد المنال في ظل التخبط الإجرائي.

سجل خيار "أوافق" 15.1%، بينما انكمش الحياد إلى أدنى مستوياته بواقع 7.2%. الرفض الكلي والجزئي الذي يقترب من 36% ينبه إلى تحديات تشغيلية حقيقية؛ فغياب المرونة قد يؤدي إلى تصلب المنظمة وفقدانها للفرص التوسعية في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة. النتيجة تميل لصالح الأثر الإيجابي إحصائياً، لكن حجم المعارضة الصريحة يرجح احتمالية وجود فجوة في استيعاب مفهوم "المرونة المؤسسية" كاستراتيجية نمو وليس مجرد رد فعل دفاعي. عدم الاستقرار في هذه الاستجابات يؤكد أن نجاح المرونة في دعم النمو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نضج الأنظمة الإدارية وقدرتها على التكيف دون المساس بجوهر العمليات.

تدعم المرونة التنظيمية استمرارية نمو المنظمة على المدى الطويل					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	111	41.9	41.9	41.9	Valid
لا أوافق بشدة	62	23.4	23.4	65.3	
أوافق	40	15.1	15.1	80.4	
لا أوافق	33	12.5	12.5	92.8	
محايد	19	7.2	7.2	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 22 : التحليل الإحصائي لدعم المرونة التنظيمية استمرارية نمو المنظمة على المدى الطويل



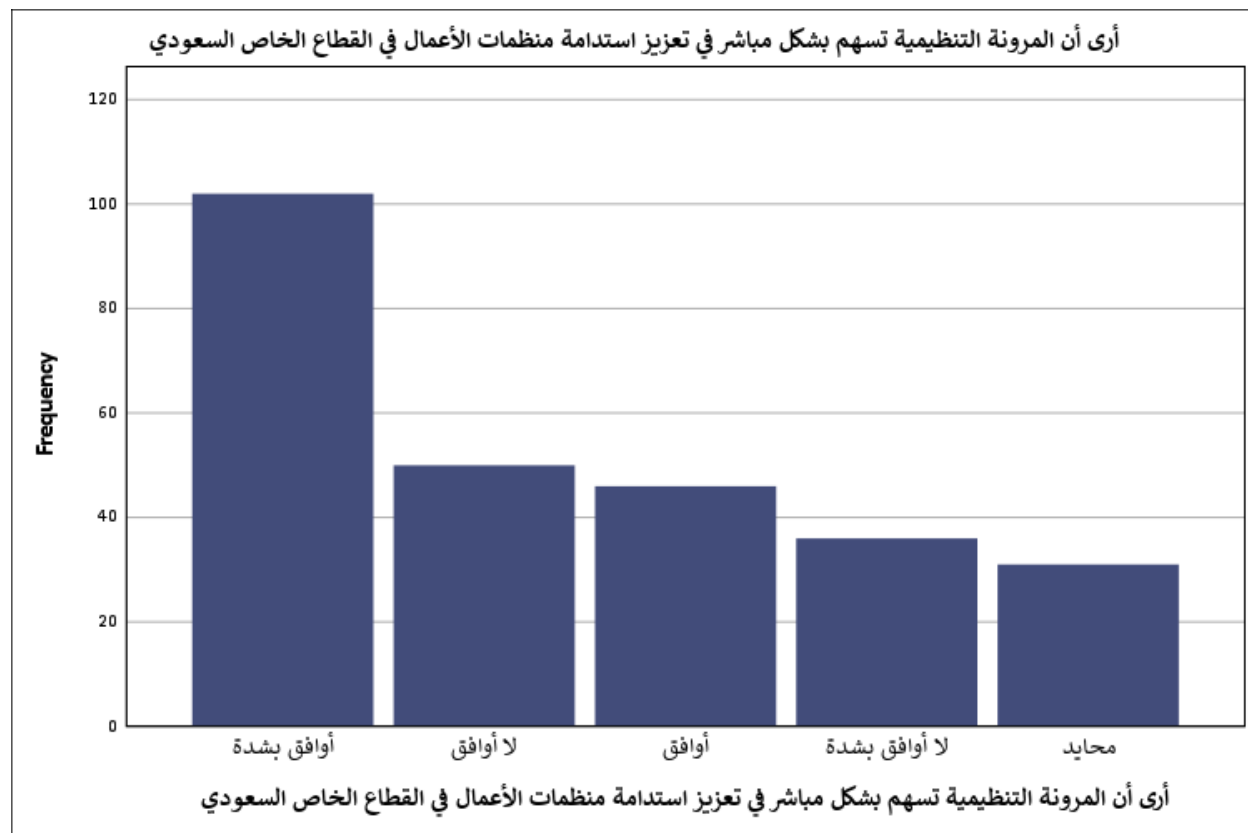
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لدعم المرونة التنظيمية استمرارية نمو المنظمة على المدى الطويل

• أرى أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 38.5%؛ ما يكرس القناعة بكون المرونة التنظيمية الركيزة الأساسية لاستدامة الكيانات في السوق السعودي. برز انقسام في التوجهات المقابلة. سجل خيار "لا أوافق" 18.9%. تلاه خيار "أوافق" بنسبة 17.4%. هذا التقارب يعكس تبايناً في إدراك العينة لكيفية ترجمة المرونة إلى استدامة فعلية. قد يرجع هذا التردد إلى تجارب مؤسسية سابقة؛ فبعض المنظمات قد تتبنى مرونة تفتقر للغطاء الاستراتيجي، ما يجعلها غير مؤثرة في تعزيز البقاء الطويل الأمد.

حاز خيار "لا أوافق بشدة" على 13.6% من الاستجابات. استقرت الفئة المحايدة عند 11.7%. وجود معارضة كلية وجزئية تتجاوز 32% يشير إلى احتمالية وجود عوائق بنيوية تحول دون ملموسية أثر المرونة. قد يؤثر هذا التصور السلبي على سرعة تبني سياسات التغيير داخل المنشآت.

أرى أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	102	38.5	38.5	38.5	Valid
لا أوافق	50	18.9	18.9	57.4	
أوافق	46	17.4	17.4	74.7	
لا أوافق بشدة	36	13.6	13.6	88.3	
محايد	31	11.7	11.7	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 23: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الهيكلية

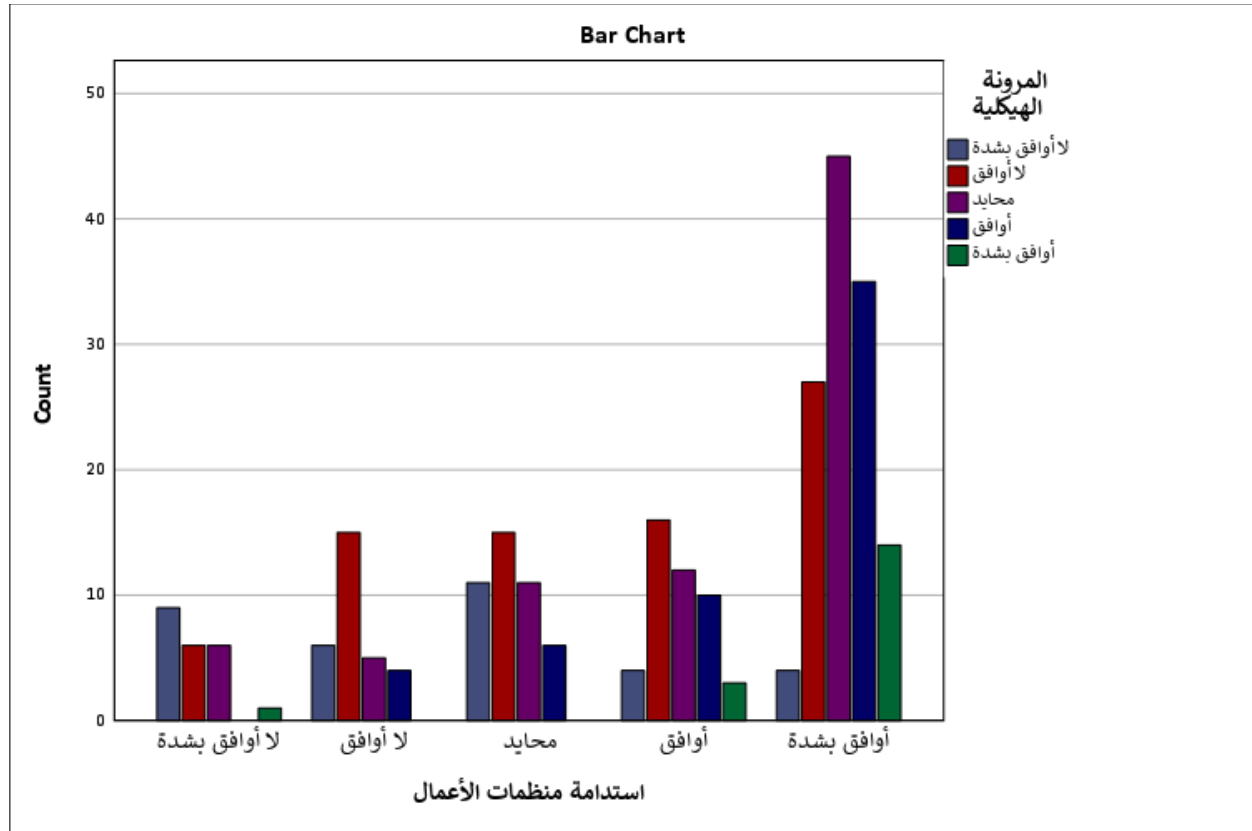
أظهرت النتائج تبايناً جوهرياً في العلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الهيكلية؛ حيث سجلت قيمة اختبار كاي تربيع لبيرسون 59.623 بمستوى دلالة إحصائية بلغ 0.000. تؤكد هذه القيمة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية. النتائج لم تكن وليدة الصدفة. يبدو أن التوجه العام في القطاع الخاص السعودي يربط بقاء المنشأة بمدى تحرر هيكلها التنظيمي من الجمود البيروقراطي. ورغم وجود 7 خلايا (بنسبة 28.0%) سجلت تكرارات متوقعة أقل من 5، إلا أن اتساق مستوى الدلالة في اختبارات "نسبة الاحتمالية" 65.897 و"الارتباط الخطي" 43.676 يدعم قوة الاستدلال.

التدفق المنطقي للبيانات يشير إلى أن المرونة الهيكلية ليست مجرد خيار تنظيمي؛ بل هي ضرورة حتمية لدعم الاستدامة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة. قد يفسر هذا الارتباط الوثيق بأن الهياكل المرنة تمنح المنظمات قدرة أسرع على المناورة التشغيلية وإعادة تخصيص الموارد. القيمة العالية للاختبار تعزز من احتمالية أن أي خلل في مرونة الهيكل قد يؤدي مباشرة إلى اهتزاز ركائز الاستدامة المؤسسية. تبرز هذه النتيجة واقعية الربط بين السرعة في اتخاذ القرار وبين الحفاظ على الحصص السوقية؛ فالمنظمات التي تعتمد هياكل صلبة قد تجد نفسها عاجزة عن مواكبة إيقاع رؤية 2030 المتسارع. النتيجة واضحة إحصائياً وتدفع باتجاه ضرورة تبني نماذج هيكلية رشيقة تضمن استمرارية العمليات تحت ضغوط المتغيرات البيئية المختلفة. سجل عدد الحالات الصحيحة 265 حالة؛ مما يمنح هذا الاختبار وزناً إحصائياً يعتد به في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	59.623 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	65.897	Likelihood Ratio
.000	1	43.676	Linear-by-Linear Association
		265	N of Valid Cases

a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.49.

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الهيكلية



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الهيكلية

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الاستراتيجية

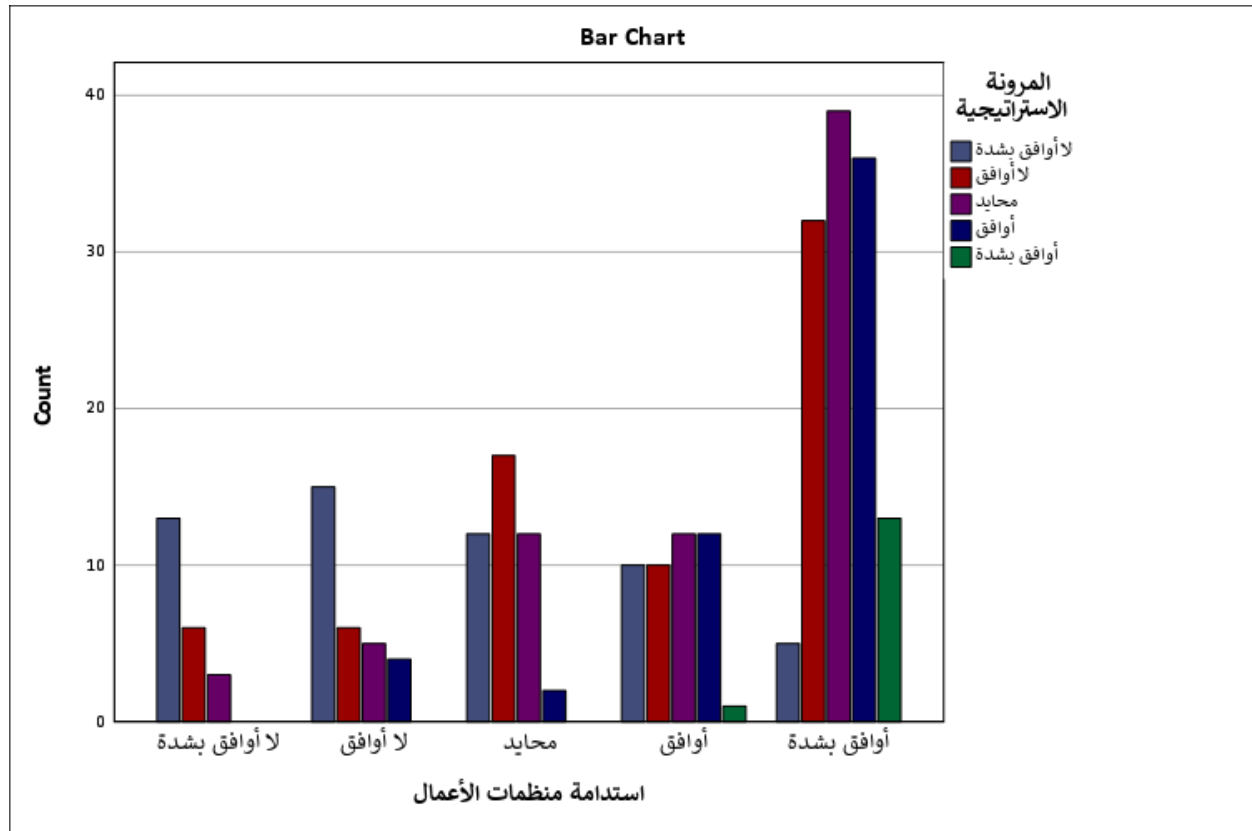
لم يسجل مستوى الدلالة الإحصائية أي قيمة تتجاوز الصفر في كافة الاختبارات المطبقة؛ فالعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الاستراتيجية جاءت قوية وواضحة وذات دلالة معنوية عالية. سجلت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون 80.662 عند مستوى دلالة 0.000. تتفوق هذه القيمة بوضوح على نتائج المحاور السابقة؛ ما يبرهن على أن المرونة الاستراتيجية هي الضامن الأكبر للبقاء في السوق السعودي. يبدو أن قدرة الإدارة على تحديث خططها واقتناص الفرص التنافسية ليست مجرد

ترف إداري؛ بل هي المحرك الفعلي للاستدامة في بيئة اقتصادية شديدة التغير. ورغم وجود 6 خلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن اتساق قيمة "نسبة الاحتمالية" 90.753 و"الارتباط الخطي" 62.165 يؤكد صلابة هذه العلاقة ومنطقيتها.

تردد الآراء أو تباين مستويات المرونة في الواقع العملي لم يمنع من ظهور هذا الارتباط الوثيق؛ فالنتائج تشير باحتمالية كبيرة إلى أن المنظمات التي تفتقر للرشاقة الاستراتيجية تواجه تهديدات مباشرة تمس استمرارية أعمالها. قد يفسر الارتفاع الكبير في قيمة الاختبار بأن التحولات الاقتصادية الراهنة في المملكة لا ترحم الخطط الجامدة؛ إذ إن الخطأ في تقدير المسار الاستراتيجي قد يؤدي لتبعات تشغيلية ومالية وخيمة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	80.662 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	90.753	Likelihood Ratio
.000	1	62.165	Linear-by-Linear Association
		265	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.16.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الاستراتيجية



شكل توضيحي 22: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة الاستراتيجية

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة التشغيلية

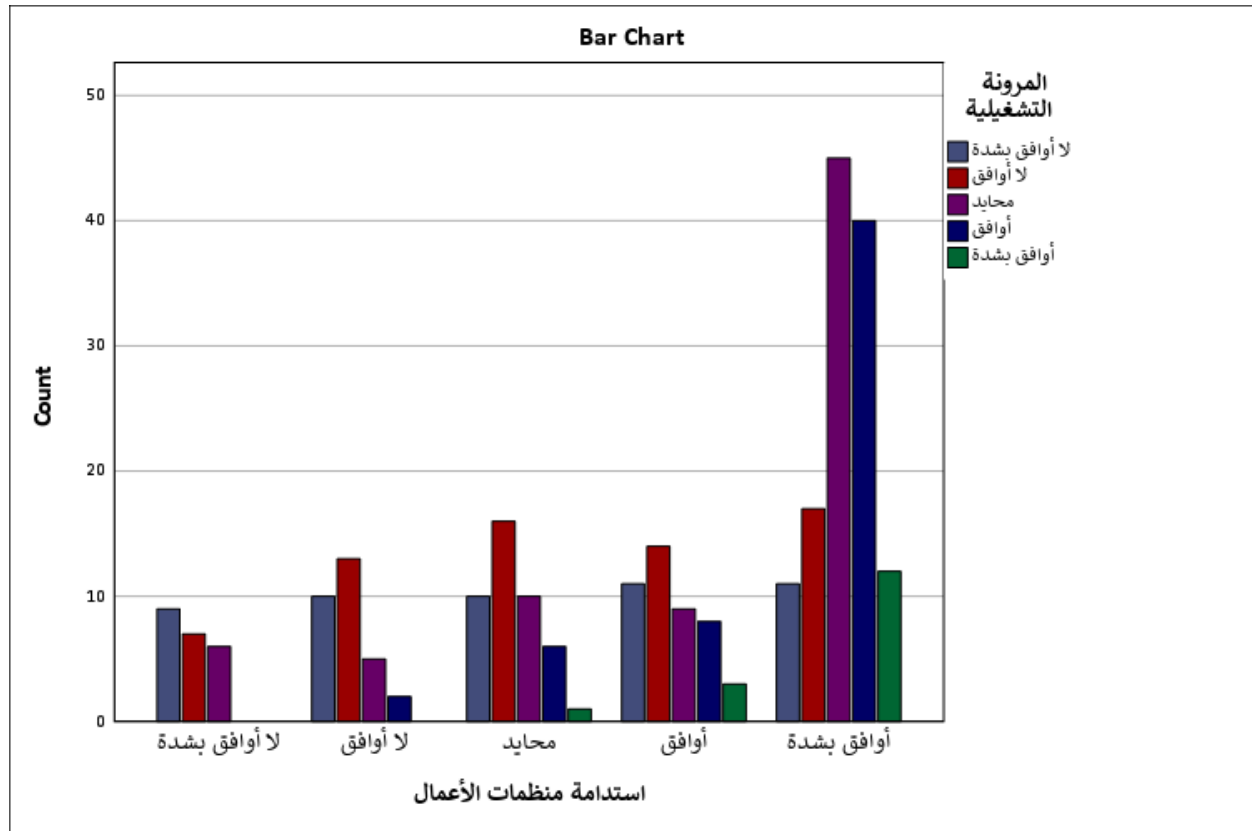
لم تسجل القيمة الاحتمالية (Asymptotic Significance) أي مستوى يتجاوز الصفر؛ ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية واضحة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة التشغيلية. بلغت قيمة اختبار كاي تربيع لبيرسون 58.761. تبرهن هذه النتيجة على أن كفاءة العمليات اليومية وسرعة تعديل الإجراءات تمثل صمام أمان لاستمرارية النشاط التجاري. الفشل في مواءمة العمليات مع المتغيرات البيئية قد يؤدي إلى تعثر المنظمة اقتصادياً. ورغم وجود 6 خلايا بنسبة 24% سجلت تكراراً متوقعاً أقل من 5، إلا أن ذلك لم يضعف دلالة الاختبار الإحصائية.

يدعم هذا الاتجاه اتساق قيمة نسبة الاحتمالية 67.097 والارتباط الخطي 46.937 بمستوى دلالة 0.000. يبدو أن الواقع العملي في القطاع الخاص السعودي يفرض ضرورة التخلي عن الإجراءات التشغيلية الجامدة. المرونة هنا ليست مجرد سرعة استجابة؛ بل هي قدرة على تقليل الهدر المالي والزمني وقت الأزمات. النتيجة تشير باحتمالية قوية إلى أن المنشآت التي تنجح في

مراجعة وتعديل دورتها التشغيلية هي الأكثر قدرة على تحقيق النمو طويل الأجل. يعكس حجم العينة البالغ 265 حالة استقراراً في هذا الارتباط الميداني؛ حيث تصبح الاستدامة نتيجة مباشرة للمناورة الإجرائية الفعالة في مواجهة التحولات الاقتصادية الراهنة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	58.761 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	67.097	Likelihood Ratio
.000	1	46.937	Linear-by-Linear Association
		265	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.33.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة التشغيلية



شكل توضيحي 23: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استدامة منظمات الأعمال والمرونة التشغيلية

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

انعدمت احتمالية المصادفة في تفسير العلاقة بين أبعاد المرونة واستدامة منظمات الأعمال؛ إذ سجل اختبار التباين (ANOVA) مستوى دلالة بلغ 0.000 وقيمة ف (F) قدرها 13.823. تؤكد هذه النتيجة كفاءة النموذج التنبئي وصلاحيته لاختبار الفرضيات. الأرقام لا تدع مجالاً للشك في أن المزيج المكون من المرونة الهيكلية والتشغيلية والاستراتيجية يمتلك قدرة تفسيرية عالية للتغيرات الحاصلة في استدامة الشركات. يعزز هذا الطرح قيمة معامل التحديد (R Square) البالغة 0.397؛ ما يعني أن قرابة 40% من التباين في استدامة المنظمات بالقطاع الخاص السعودي يعود مباشرة إلى مستوى مرونتها التنظيمية.

أظهرت نتائج معامل "بايز" (Bayes Factor) رقماً فلكياً يتجاوز كافة التوقعات الإحصائية التقليدية؛ ما يمنح النموذج ثقة منهجية مطلقة مقابل النموذج الصفري. بلغت قيمة الارتباط 0.630 (R)؛ وهي تشير إلى علاقة طردية قوية ومستقرة. يشير الخطأ المعياري للتقدير 1.07 إلى دقة مقبولة في التنبؤ بالنتائج المستقبلية. يبدو أن الواقع الميداني يفرض على المنظمات تبني

هذه الأبعاد مجتمعة؛ فالتكامل بين مرونة القرار (الاستراتيجية) ورشاقة التنفيذ (التشغيلية) وانسيابية البناء (الهيكلية) هو المحرك الفعلي للبقاء. القيمة العالية لمعامل بايز تبرهن على أن البيانات تدعم فرضية الدراسة بقوة لا تترزع؛ ما يجعل الاستثمار في تعزيز المرونة التنظيمية ضرورة تشغيلية قصوى لضمان نمو المنشآت وتكيفها مع التحولات الاقتصادية الراهنة.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	13.823	15.835	12	190.022	Regression
		1.146	252	288.673	Residual
			264	478.694	Total
a. Dependent Variable: استدامة منظمات الأعمال					
b. Model: (Intercept), المرونة الهيكلية, المرونة التشغيلية, المرونة الاستراتيجية					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.07	.368	.397	.630	104840407505861856.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), المرونة الهيكلية, المرونة التشغيلية, المرونة الاستراتيجية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وبين استدامة منظمات

الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالسعودية.

لم تسجل القيمة الاحتمالية (Sig) أي مستويات تتجاوز الصفر؛ ما يقطع الشك باليقين حول صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباطية متينة بين المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي. حققت العينة متوسطاً حسابياً مرتفعاً جداً بلغ 4.49، وهو ما يقترب من درجة الموافقة المطلقة. يعكس هذا الرقم إجماعاً قوياً بين المشاركين على أن المرونة ليست مجرد خيار إداري؛ بل هي المكون الهيكلي والتشغيلي الذي يضمن بقاء المنشأة ونموها في ظل التقلبات. سجل اختبار "ت" (t-test) قيمة ضخمة بلغت 72.313؛ ما يعزز الثقة الإحصائية في أن هذه النتائج تعبر عن ظاهرة حقيقية في بيئة الأعمال وليست ناتجة عن الصدفة.

برز حجم التأثير (Cohen's d) بقيمة استثنائية وصلت إلى 4.442؛ وهي دلالة إحصائية على قوة العلاقة وتأثيرها البالغ في الواقع العملي. يتجاوز هذا التأثير الحدود التقليدية في العلوم الإدارية؛ ما يشير باحتمالية عالية إلى أن أي تحسين في مستويات المرونة التنظيمية سيتبعه بالضرورة تحسن ملموس في مؤشرات الاستدامة. انحراف معياري قدره 1.012 يظهر اتساقاً ملحوظاً في آراء المشاركين البالغ عددهم 265. يبدو أن الخبرات الميدانية للعينة، والمستمدة من معاشية التحولات الاقتصادية بالمملكة، تلاقت عند حقيقة مفادها أن صلابة المنظمات تكمن في قدرتها على التكيف المرن. تؤكد هذه الأرقام أن بناء القدرات التنظيمية المرنة هو الاستثمار الأهم لضمان عدم تعثر الشركات أمام التحديات السوقية المتسارعة. النتيجة واضحة وتدعم الفرضية بالكامل؛ إذ لم يترك تصحيح "هيدجز" (Hedges' correction) مجالاً للاختلاف بتقدير بلغ 4.430.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	

0.062	1.012	4.49	265	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وبين استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالسعودي
-------	-------	------	-----	--

جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وبين استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالسعودي.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
4.62	4.37	4.494	.000	264	72.313	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وبين استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالسعودي	

جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وبين استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالسعودي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
4.839	4.044	4.442	1.012	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وبين استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالسعودي
4.825	4.033	4.430	1.015	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وبين استدامة منظمات الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية في القطاع الخاص بالسعودي.

• **فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية واستدامة منظمات الأعمال.**

سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت 3.62؛ مما يضع الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين المرونة الهيكلية والاستدامة في نطاق القبول المرتفع. لم تكن هذه النتيجة بمحض الصدفة؛ فمستوى الدلالة 0.000 يؤكد وجود ارتباط حقيقي ومنطقي في بيئة الأعمال السعودية. ورغم القبول العام، يبرز انحراف معياري قدره 1.259؛ وهو ما يشير إلى تباين في وجهات نظر المشاركين. قد يفسر هذا التباين اختلاف القطاعات التي تنتمي إليها العينة؛ فمنشآت الخدمات قد تلمس أثر المرونة الهيكلية بشكل أسرع من المنشآت الصناعية الثقيلة التي قد تعوق طبيعة أصولها التغير الهيكلي السريع. سجلت قيمة اختبار "ت" 46.852، وهي قيمة ضخمة تدعم حتمية العلاقة بين رشاقة البناء التنظيمي وقدرة المنظمة على البقاء.

تجاوز حجم التأثير (Cohen's d) حاجز 2.878؛ وهي دلالة إحصائية قوية جداً تؤكد أن المرونة الهيكلية ليست مجرد متغير ثانوي، بل هي ركيزة فاعلة في دفع عجلة الاستدامة. يشير الخطأ المعياري المنخفض للمتوسط 0.077 إلى دقة تمثيل العينة البالغ عددها 265 لمجتمع الدراسة. يميل التفسير الميداني هنا إلى أن تبسيط الهياكل الإدارية وتجاوز البيروقراطية يساهمان بشكل مباشر في حماية المنظمة من الانهيار وقت التحولات الاقتصادية؛ فالهياكل الصلبة قد تنكسر أمام الأزمات، بينما تتيح المرونة امتصاص الصدمات. النتيجة واضحة وتدعم التوجه نحو إعادة هندسة النظم الإدارية في القطاع الخاص لضمان النمو طويل الأمد؛ إذ تؤكد القيمة الناتجة عن تصحيح "هيدجز" 2.870 استقرار هذا التأثير وقوته العلمية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.077	1.259	3.62	265	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية واستدامة منظمات الأعمال.

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية واستدامة منظمات الأعمال.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.77	3.47	3.623	.000	264	46.852	

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية واستدامة منظمات الأعمال.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.151	2.604	2.878	1.259	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية واستدامة منظمات الأعمال.
3.142	2.597	2.870	1.262	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية واستدامة منظمات الأعمال.

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة منظمات الأعمال.

تباينت تصورات المشاركين بشكل ملموس حول دور المرونة الاستراتيجية في دعم الاستدامة؛ حيث سجل الانحراف المعياري قيمة مرتفعة نسبياً بلغت 1.285. يشير هذا التردد إلى وجود تجارب إدارية متفاوتة داخل شركات القطاع الخاص السعودي؛ فبينما تنجح بعض الإدارات في تحويل الخطط البديلة إلى واقع ملموس، قد تعاني أخرى من فجوة بين التنظير الاستراتيجي والتطبيق الفعلي. حقق المتوسط الحسابي 3.55؛ وهي قيمة تؤكد وجود قبول عام للفرضية عند مستوى دلالة 0.000. النتيجة

واضحة إحصائياً. بلغت قيمة اختبار "ت" 44.950؛ ما يعزز الثقة في أن الارتباط بين قدرة المنظمة على تعديل مسارها الاستراتيجي وبين استمراريته هو ارتباط أصيل وليس ناتجاً عن المصادفة.

سجل حجم التأثير (Cohen's d) قيمة قوية جداً بلغت 2.761؛ ما يبرهن على أن المرونة الاستراتيجية تعد من أقوى المتنبئات بالاستدامة المؤسسية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة. يؤكد الخطأ المعياري للمتوسط البالغ 0.079 دقة التقدير الإحصائي لمجتمع الدراسة. يبدو أن الواقع الميداني يفرض على القادة تبني عقلية استباقية؛ فالجمود الاستراتيجي في بيئة تتسم بعدم اليقين قد يؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية. تشير هذه الأرقام باحتمالية عالية إلى أن المنظمات التي تمتلك رؤية مرنة هي الأقدر على امتصاص الصدمات المالية والسوقية. استقر تصحيح "هيدجز" عند 2.753؛ ليؤكد صلابه هذا التأثير وقوته العلمية في دعم نموذج الدراسة المقترح لضمان البقاء والنمو.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.285	3.55	265	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة منظمات الأعمال.

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة منظمات الأعمال.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.70	3.39	3.547	.000	264	44.950
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة منظمات الأعمال.					

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة منظمات الأعمال.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.025	2.496	2.761	1.285	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة منظمات الأعمال.
3.016	2.489	2.753	1.288	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة منظمات الأعمال.

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية واستدامة منظمات الأعمال.

سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت 3.57؛ ما يضع الفرضية في نطاق القبول الإيجابي المرتفع. لم يترك مستوى الدلالة 0.000 مجالاً للشك في وجود ارتباط أصيل بين المرونة التشغيلية واستدامة المنظمة. الارتباط قوي وواضح. بلغت قيمة اختبار "ت" 44.918؛ وهي تبرهن على أن قدرة المنشأة في القطاع الخاص السعودي على تعديل إجراءاتها اليومية تمثل ركيزة للبقاء. يبرز انحراف معياري قدره 1.295؛ وهو ما يشير إلى تباين في تجارب المشاركين الميدانية. قد يفسر هذا التردد تفاوت مستويات الأتمتة والرقمنة بين المنظمات؛ فالمواقع التي تعتمد أنظمة إجرائية جامدة قد لا تلمس أثر المرونة بنفس المقدار الذي تلمسه المنظمات الرشيقة.

تجاوز حجم التأثير (Cohen's d) حاجز 2.759؛ ما يعطي دلالة إحصائية على الأهمية التطبيقية للمرونة التشغيلية. هي ليست مجرد متغير نظري. التأثير ملموس وعميق. يشير الخطأ المعياري 0.080 إلى دقة عالية في تمثيل العينة لمجتمع الدراسة. يميل التفسير الواقعي إلى أن سرعة الاستجابة في سلاسل الإمداد وتعديل خطوط الإنتاج أو الخدمة تسهم مباشرة في تقليل الهدر وقت الأزمات. النتيجة تدعم الفرضية بالكامل. الجمود التشغيلي قد يؤدي لنتائج عكسية تهدد الاستمرارية في ظل التحولات

الاقتصادية الراهنة. القيمة الناتجة عن تصحيح "هيدجز" 2.751 تؤكد استقرار هذا التأثير وقوته العلمية في دعم نموذج استدامة الأعمال المعتمد على كفاءة الممارسة الميدانية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.295	3.57	265	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية واستدامة منظمات الأعمال.

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية واستدامة منظمات الأعمال.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.73	3.42	3.574	.000	264	44.918
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية واستدامة منظمات الأعمال.					

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية واستدامة منظمات الأعمال.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.023	2.494	2.759	1.295	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية واستدامة منظمات الأعمال.
3.014	2.487	2.751	1.299	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية واستدامة منظمات الأعمال.

• فرضيات الدراسة: تؤثر المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيراً إيجابياً على استدامة منظمات الأعمال.

سجل المتوسط الحسابي العام 3.58؛ ما يمنح الفرضية المتعلقة بالتأثير التكاملي للمرونة التنظيمية قبولاً إيجابياً مرتفعاً. النتيجة لم تأت مصادفة. أكد مستوى الدلالة 0.000 وجود ارتباط حقيقي بين تضافر أبعاد المرونة وبين استمرارية الشركات في السوق السعودي. برز انحراف معياري قدره 1.244؛ ما يشي بتباين في تقديرات المشاركين لأثر هذا المزيج التنظيمي. قد يفسر هذا التباين تفاوت النضج الإداري بين المنظمات؛ فبعضها ينجح في دمج المرونة الهيكلية والتشغيلية والاستراتيجية ككتلة واحدة، بينما يكتفي البعض الآخر بتطبيق جزئي لا يحقق الاستدامة المنشودة. سجل اختبار "ت" قيمة عالية بلغت 46.806؛ وهي قيمة تدعم حتمية التأثير الإيجابي للمرونة المجتمعة على بقاء المنشآت.

قفز حجم التأثير (Cohen's d) إلى 2.875؛ وهي دلالة إحصائية قوية جداً تبرهن على أن المرونة التنظيمية الشاملة هي المحرك الأكبر للاستدامة المؤسسية. الارتباط صلب. يشير الخطأ المعياري للمتوسط 0.076 إلى دقة عالية في تمثيل العينة البالغ عددها 265 لمجتمع الدراسة. يميل الواقع الميداني إلى أن الاستدامة لا تتحقق بمرونة أحادية الجانب؛ بل تتطلب هيكلاً رشيقاً يدعم قراراً استراتيجياً مرناً تنفذه عمليات تشغيلية سريعة التكيف. تشير هذه الأرقام باحتمالية كبيرة إلى أن المنظمات التي تتبنى هذا النموذج المتكامل هي الأقدر على تجاوز الصدمات الاقتصادية العنيفة. استقر تصحيح "هيدجز" عند 2.867؛ ليؤكد استقرار هذا التأثير وقوته المنهجية في دعم استمرارية الأعمال ونموها في ظل التحولات الجارية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.244	3.58	265	تؤثر المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيراً إيجابياً على استدامة منظمات الأعمال.

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تؤثر المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيراً إيجابياً على استدامة منظمات الأعمال.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.73	3.43	3.577	.000	264	46.806	تؤثر المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيرًا إيجابيًا على استدامة منظمات الأعمال.	

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تؤثر المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيراً إيجابياً على استدامة منظمات الأعمال.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.148	2.602	2.875	1.244	Cohen's d	تؤثر المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيرًا إيجابيًا على استدامة منظمات الأعمال.
3.139	2.594	2.867	1.248	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تؤثر المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيراً إيجابياً على استدامة منظمات الأعمال.

- فرضيات الدراسة: تختلف درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال باختلاف طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.

سجل المتوسط الحسابي 3.55 درجة؛ ما يضع الفرضية المتعلقة باختلاف تأثير أبعاد المرونة حسب بيئة العمل في مربع القبول العام. النتيجة إحصائياً دالة وقوية. أكد مستوى الدلالة 0.000 أن هذا التباين في التأثير حقيقي وليس مجرد مصادفة رقمية. سجل الانحراف المعياري أعلى قيمة له ضمن اختبارات الفرضيات بواقع 1.308. هذا التردد الكبير يبرهن على وجود قناعات

متباينة جداً لدى المشاركين. قد يفسر هذا الرقم تباين القطاعات داخل السوق السعودي؛ فالمرونة التشغيلية قد تكون هي المحرك الأول للاستدامة في قطاع التجزئة، بينما تتقدم المرونة الاستراتيجية عليها في قطاع الاستثمار والتمويل. يشير هذا التفاوت إلى أن "وصفة" المرونة الناجحة ليست موحدة؛ بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بظروف البيئة التنافسية والضغوط التنظيمية لكل نشاط على حدة.

بلغت قيمة اختبار "ت" 44.147؛ وهي قيمة تدعم حتمية مراعاة سياق العمل عند تصميم استراتيجيات المرونة. استقر حجم التأثير (Cohen's d) عند 2.712. هذا التأثير ضخم جداً. يبرهن على أن بيئة العمل تمثل متغيراً واضحاً في تحديد أي بُعد من أبعاد المرونة هو الأكثر دعماً للاستدامة. الخطأ المعياري 0.080 يعزز من مصداقية هذه الاستدلالات الميدانية. يبدو أن الواقع العملي في القطاع الخاص السعودي يفرض على المنظمات تخصيص مواردها نحو بُعد المرونة الأكثر مواءمة لطبيعة تطلباتها السوقية. النتيجة واضحة؛ حيث أكد تصحيح "هيدجز" عند 2.704 أن نموذج المرونة الشامل يجب أن يتسم بالخصوصية القطاعية لضمان الاستدامة الفعلية. عدم وجود نمط موحد في الاستجابات يرجح أن لكل بيئة عمل "شيفرة" مرونة خاصة بها تحدد مسار نموها المستقبلي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.308	3.55	265	تختلف درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال باختلاف طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تختلف درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال باختلاف طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.71	3.39	3.547	.000	264	44.147	تختلف درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال باختلاف طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.	

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال باختلاف طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.972	2.451	2.712	1.308	Cohen's d	تختلف درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال باختلاف طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.
2.963	2.444	2.704	1.312	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على استدامة منظمات الأعمال باختلاف طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.

4.6. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه مثل المرحلة التطبيقية الأهم في هذه الدراسة، حيث تم الانتقال من الإطار النظري والمنهجي إلى معالجة البيانات الميدانية وتحليلها بصورة علمية دقيقة، بما يحقق الأهداف التي سعت إليها الدراسة منذ بدايتها. وقد أسهم هذا الفصل في تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن واقع الظاهرة محل البحث داخل منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال تحويل الاستجابات الميدانية إلى مؤشرات كمية قابلة للتفسير العلمي.

كما أتاح هذا الفصل فهماً أعمق لخصائص مجتمع الدراسة من خلال التعرف على السمات العامة للأفراد المشاركين، وهو ما ساعد في توضيح السياق الذي جُمعت فيه البيانات، ومن ثم تعزيز موثوقية النتائج المستخلصة. ففهم طبيعة العينة يُعد خطوة جوهرية في الحكم على مدى تمثيلها للواقع الفعلي، وبالتالي في إمكانية تعميم النتائج على بيئة الأعمال محل الدراسة. وقد شمل هذا الفصل أيضاً التحقق من جودة أداة القياس المستخدمة في جمع البيانات، حيث تم التأكد من قدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة بدقة ودرجة عالية من الاتساق، الأمر الذي يعزز الثقة في النتائج ويؤكد سلامة الإجراءات المنهجية المتبعة. ويُعد هذا الجانب من العناصر الأساسية التي تضمن قوة الدراسة العلمية وتقلل من احتمالات الخطأ أو الانحراف في النتائج.

وفي ضوء ذلك، تم تحليل البيانات الميدانية بطريقة وصفية تتيح فهم اتجاهات أفراد العينة نحو موضوع الدراسة، بما يساهم في الإجابة عن التساؤلات البحثية بصورة منظمة وواضحة. كما تم تفسير هذه النتائج في إطار علمي يربط بين الجانب النظري والتطبيقي، الأمر الذي يعزز من عمق الفهم للظاهرة المدروسة ويُظهر طبيعة العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق.

شكّل هذا الفصل المرحلة الحاسمة في مسار الدراسة، حيث تم من خلاله اختبار مدى صحة التوجهات والافتراضات التي بُنيت عليها الدراسة، والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير واقع المرونة التنظيمية ودورها في دعم استدامة منظمات الأعمال. كما أتاح هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، بما يساهم في بناء تصور علمي متكامل يعزز من القيمة النظرية والتطبيقية للدراسة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة التي تفرض على منظمات الأعمال ضرورة تبني ممارسات أكثر مرونة لضمان استمراريتها واستدامتها.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث شملت مختلف المستويات الوظيفية من إدارات عليا ووسطى وتنفيذية، وذلك بهدف الحصول على رؤية شاملة حول مستوى المرونة التنظيمية وأثرها على استدامة منظمات الأعمال من وجهة نظر الفئات الأكثر ارتباطاً بالعمل التنظيمي اليومي.

- الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة ارتبطت بمرحلة جمع البيانات الميدانية وتحليلها، والتي تعكس الوضع الراهن للمنظمات محل الدراسة في ظل التحولات الاقتصادية الحالية، مما يجعل النتائج مرتبطة بالسياق الزمني الذي أُجريت فيه الدراسة.

- الحدود المكانية

اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على منظمات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، باعتبارها البيئة التطبيقية التي تمثل مجال الدراسة، والتي تتميز بتنوع قطاعاتها الاقتصادية وتعرضها المستمر للتغيرات والتحولات الاقتصادية.

الدراسات المستقبلية

تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام العديد من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم حول موضوع المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال. حيث يمكن إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر المرونة التنظيمية في قطاعات اقتصادية محددة مثل القطاع الصناعي أو القطاع التقني، بهدف مقارنة الاختلافات بين القطاعات المختلفة.

كما يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل بيئات تنظيمية خارج المملكة العربية السعودية، لإجراء مقارنات إقليمية أو دولية حول كيفية تطبيق المرونة التنظيمية وأثرها على الاستدامة في سياقات اقتصادية مختلفة.

كذلك يمكن التوجه إلى دراسات نوعية تعتمد على المقابلات المتعمقة أو دراسات الحالة لفهم أعمق للآليات الداخلية التي تربط بين المرونة التنظيمية والاستدامة، خاصة في ظل التحولات الرقمية والاقتصادية المتسارعة.

وأخيرًا، يمكن اقتراح دراسات مستقبلية تركز على دمج متغيرات وسيطة أو معدلة مثل القيادة التحويلية أو الابتكار التنظيمي، بهدف توضيح تأثيرها في تعزيز العلاقة بين المرونة التنظيمية واستدامة منظمات الأعمال، بما يسهم في تطوير نموذج أكثر شمولية للظاهرة المدروسة.

5.2. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أبرزت وجود تأثير إيجابي للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في دعم استدامة منظمات الأعمال داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية التي تسهم في تعزيز هذا الدور وتطويره داخل المنظمات.

- تعزيز تبني ممارسات المرونة الهيكلية داخل المنظمات من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يسمح بزيادة سرعة اتخاذ القرار وتقليل المركزية، بما ينعكس إيجابًا على قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والاقتصادية.
- العمل على تطوير المرونة الاستراتيجية عبر تحديث الخطط طويلة وقصيرة المدى بشكل دوري، وربطها بالتحولات الاقتصادية المتسارعة، مع تعزيز قدرة الإدارات العليا على استشراف التغيرات المستقبلية وبناء سيناريوهات بديلة للتعامل معها.
- دعم المرونة التشغيلية من خلال تحسين إجراءات العمل اليومية وتبني أساليب عمل أكثر مرونة تعتمد على التكنولوجيا والتحول الرقمي، بما يرفع من كفاءة الأداء ويعزز سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

- الاهتمام بتنمية القدرات البشرية داخل المنظمات عبر التدريب المستمر وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، بما يساهم في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتشغيلية.
- تعزيز مفهوم الاستدامة التنظيمية كهدف استراتيجي داخل المنظمات، من خلال دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عملية اتخاذ القرار، بما يضمن استمرارية المنظمة على المدى الطويل.

5.3. الخاتمة:

تظهر النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة تمثل عنصرًا جوهريًا في دعم استدامة منظمات الأعمال داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تفرض على المنظمات ضرورة التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية. فقد تبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين المرونة التنظيمية واستدامة المنظمات، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى المرونة داخل المنظمة ينعكس بشكل مباشر على قدرتها على الاستمرار والنمو والتكيف مع التحديات.

وفيما يتعلق بأبعاد المرونة التنظيمية، أظهرت النتائج أن المرونة الهيكلية تسهم بشكل واضح في تعزيز استدامة منظمات الأعمال، حيث إن وجود هياكل تنظيمية أكثر مرونة، تتسم بتخفيف المركزية وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات، يساعد على تسريع عمليات اتخاذ القرار ورفع كفاءة الاستجابة للتغيرات. كما أن إعادة توزيع المهام وإعادة هيكلة الوحدات التنظيمية عند الحاجة يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتكيف مع التحولات الاقتصادية، وهو ما ينعكس إيجابًا على استمرارية الأداء التنظيمي.

كما بينت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تلعب دورًا مهمًا في دعم استدامة منظمات الأعمال، إذ إن قدرة الإدارة العليا على تعديل الخطط والاستراتيجيات وفقًا للتغيرات في البيئة الاقتصادية تعد من العوامل الحاسمة في ضمان استمرارية المنظمة. فالمؤسسات التي تمتلك قدرة أعلى على إعادة صياغة أهدافها وتبني بدائل استراتيجية متنوعة تكون أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر والفرص في الوقت ذاته، مما يعزز من موقعها التنافسي واستدامتها على المدى الطويل.

أما فيما يتعلق بالمرونة التشغيلية، فقد أظهرت النتائج أنها تسهم بشكل فعال في تحسين كفاءة العمليات اليومية داخل المنظمة، حيث إن القدرة على تعديل الإجراءات التشغيلية، وتبني أساليب عمل أكثر كفاءة، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، كلها عوامل تعزز من جودة الأداء وتقلل من الهدر في الموارد. وهذا بدوره ينعكس على رفع كفاءة المنظمة التشغيلية وزيادة قدرتها على الاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.

وفيما يخص استدامة منظمات الأعمال، فقد أوضحت النتائج أن المنظمات التي تتمتع بمستويات أعلى من المرونة التنظيمية تحقق أداءً أفضل على مستوى الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية للاستدامة، حيث يظهر ذلك في قدرتها على تحقيق التوازن بين الربحية والاستمرارية والمسؤولية الاجتماعية. كما أن تبني ممارسات مرنة يسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، مما يدعم استمراريتهما على المدى الطويل.

تعكس النتائج أهمية التكامل بين أبعاد المرونة التنظيمية المختلفة، حيث لا يعمل أي بعد بشكل منفصل عن الآخر، بل تتكامل هذه الأبعاد لتشكل منظومة تنظيمية قادرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات. وهذا يؤكد أن تعزيز المرونة التنظيمية لم يعد خياراً إدارياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استدامة منظمات الأعمال في ظل بيئة اقتصادية تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع المنظمة بهيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المرونة الهيكلية في تسريع اتخاذ القرارات داخل المنظمة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتيح الهيكلية التنظيمية المرنة إعادة توزيع المهام حسب المتغيرات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم وضوح الصلاحيات المرنة في تحسين الأداء المؤسسي
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المنظمة على استراتيجيات قابلة للتعديل وفق التغيرات البيئية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقوم الإدارة بتحديث خططها الاستراتيجية بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتم مراجعة الاستراتيجيات التنظيمية بشكل دوري لضمان الاستدامة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستجيب العمليات التشغيلية بسرعة للتغيرات في بيئة العمل
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع المنظمة بقدرة عالية على تعديل الإجراءات التشغيلية عند الحاجة

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المرونة التشغيلية في تحسين كفاءة الأداء اليومي
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد المرونة التشغيلية في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستطيع المنظمة الحفاظ على استمرارية أعمالها في ظل التغيرات الاقتصادية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع المنظمة بقدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات السوقية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المرونة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم المرونة التنظيمية استمرارية نمو المنظمة على المدى الطويل
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي

- <https://forms.gle/tN4ZQbb6frz6L63AA>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس المرونة الهيكلية داخل منظمات الأعمال	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس المرونة الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس المرونة التشغيلية داخل منظمات الأعمال	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى استدامة منظمات الأعمال من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر المرونة التنظيمية بأبعادها على استدامة منظمات الأعمال	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- أحمد, ت. ف. (2022). تأثير المرونة التنظيمية علي تحقيق أهداف التنمية المستدامة " دراسة تطبيقية علي بعض شركات الأغذية". Retrieved from https://sjsc.journals.ekb.eg/article_206179.html
- الزهراني, ف. ح. (2025). تأثير المرونة التنظيمية علي الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي المستشفيات العامة بمدينة الرياض. Retrieved from https://fjssj.journals.ekb.eg/article_417495.html
- المرسى, ج. ا. (2019). دور المرونة والعمليات التنظيمية في دعم ربحية المنظمات (دراسة تطبيقية علي شركات المقاولات في مصر). Retrieved from https://sjsc.journals.ekb.eg/article_110531.html
- راشد, ا. م. (2025). دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية "دراسة تطبيقية علي مؤسسات التعليم العالي". Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_451593.html

- المراجع الأجنبية

- Alquraish, M. (2025). Digital Transformation, Supply Chain Resilience, and Sustainability: A Comprehensive Review with Implications for Saudi Arabian Manufacturing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391791034_Digital_Transformation_Supply_Chain_Resilience_and_Sustainability_A_Comprehensive_Review_with_Implications_for_Saudi_Arabian_Manufacturing
- Al-Sulaiti, A. (2024). Innovation-Based Strategic Roadmap for Economic Sustainability and Diversity in Hydrocarbon-Driven Economies: The Qatar Perspective. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/9/3770>
- Bucoveţchi, O. (2025). Redefining Organizational Resilience and Success: A Natural Language Analysis of Strategic Domains, Semantics, and AI Opportunities. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/11/999#Discussion>
- Dafri, W. (2023). Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation in crisis management. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259029112300267X>
- Georgewill, I. A. (2021). STRUCTURAL FLEXIBILITY AND CORPORATE RESPONSIVENESS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT: A THEORETICAL REVIEW. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/353780627_STRUCTURAL_FLEXIBILITY_

AND_CORPORATE_RESPONSIVENESS_IN_THE_BUSINESS_ENVIRONMENT_A_THEORETICAL_REVIEW

- Guo, X. (2025). A Penny Saved Is a Penny Earned: How Executive Cognitive Flexibility Drives Performance Through Strategic Resource Reallocation. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/15/6698>
- Hagen, B. (2024). The balancing act: Organizational agility in fast-growing international ventures. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850124001573>
- Mueller-Saegebrecht, S. (2025). Strategic Agility—An Urgent Capability for Successful Business Model Innovation? A Conceptual Process Model and Theoretical Framework. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/jsc.2645>
- Weber, M. M. (2023). The Relationship between Resilience and Sustainability in the Organizational Context—A Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375682336_The_Relationship_between_Resilience_and_Sustainability_in_the_Organizational_Context-A_Systematic_Review