

أثر المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات
السعودية

إعداد الطالب/

معتز عبدالعزيز ابراهيم بن غشيان

الرقم الجامعي/

253001990

إشراف/

د/فايز جراد

د/الفیصل حسان

العام الدراسي

2026

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
13.....	المنطلقات النظرية للدراسة
16.....	المنهجية وطرق البحث
19.....	أدوات الدراسة
20.....	حدود الدراسة
21.....	المراجع

المقدمة

في ظل بيئة الأعمال الحالية، باتت المرونة التنظيمية مفهومًا عصريًا يحظى باهتمام متزايد، لا سيما في ضوء التغيرات المتسارعة في الأسواق العالمية والتطورات التكنولوجية المتواصلة. فاليوم، بات لزامًا على المؤسسات أن تتمتع بقدرة عالية على التكيف والتعامل مع مختلف التحديات. ونظرًا لأن الموارد البشرية تُعتبر المصدر الرئيسي لاستدامة المؤسسة وكفاءتها، فقد كان لذلك أثر مباشر على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

يتضح الآن مدى أهمية دمج مبادئ المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية. ويتحقق ذلك من خلال تطبيق سياسات مرنة في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتحفيز الموظفين، مما يُحسن قدرة العاملين على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. ومن أهم عناصر تحقيق استدامة التوظيف تهيئة بيئة عمل داعمة تُشجع الإبداع والاستقرار الوظيفي، وكلاهما يتحقق بفضل هذه المرونة. ويُعدّ الحفاظ على الأداء الجيد وخفض معدلات دوران الموظفين من أهداف هذه الاستدامة.

وبالنظر إلى أهداف رؤية 2030، التي تتمحور حول تحسين كفاءة سوق العمل وبناء رأس المال البشري، فإن هذه المسألة تكتسب أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية. يهدف توفير إطار علمي يساعد صناع القرار على وضع سياسات أكثر استدامة وفعالية، تهدف هذه الدراسة إلى بحث تأثير المرونة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق استدامة الوظائف من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد المرونة التنظيمية ودرجة الاستقرار والرضا الوظيفي بين الموظفين في المؤسسات السعودية.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات صعوبة متزايدة في التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية في بيئة الأعمال الحديثة، مما يستدعي تبني أساليب إدارية أكثر مرونة. ولا تزال العديد من الشركات السعودية تعاني من أجل تحقيق استدامة

الوظائف، ويتجلى ذلك في ارتفاع معدلات دوران الموظفين، وانخفاض الرضا الوظيفي، وضعف الأمن الوظيفي، على الرغم من جهودها المبذولة لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية.

تكمن المشكلة الأساسية في أن مفاهيم المرونة التنظيمية تُطبق في إدارات الموارد البشرية بشكل محدود وغير فعال، كما أن تأثير هذه المرونة على استدامة الوظائف غير واضح. وتزداد صعوبة وضع سياسات تستند إلى مبادئ علمية دقيقة بسبب ندرة البحوث التطبيقية التي تتناول هذا الموضوع تحديداً في السياق السعودي.

لذا، فإن الموضوع الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة إلى معالجته هو: كيف تؤثر المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية على تحقيق استدامة التوظيف في المؤسسات السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في عدة جوانب، أبرزها:

- إذ تُسهم في تطوير المعرفة النظرية حول مرونة المنظمات، وتربطها منهجياً بمفهوم استدامة الوظائف، وهو موضوع حديث نسبياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية.
- كما تُقدم إطاراً تحليلياً يوضح كيفية تأثير سياسات الموارد البشرية المرنة (مثل المرونة في التوظيف والتدريب والعمل والتقييم) على استقرار القوى العاملة واستمراريتها.
- وتسد هذه الدراسة ثغرة بحثية هامة في الدراسات العربية، لا سيما في السياق السعودي، حيث لا تزال الدراسات التي تتناول العلاقة بين هذين المتغيرين قليلة.
- وتُتيح هذه الدراسة إجراء بحوث مستقبلية حول العوامل الوسيطة أو المعدلة، بما في ذلك ثقافة الشركات والقيادة التحويلية والتحول الرقمي.
- وتدعم هذه الدراسة التوجهات البحثية العلمية الحالية التي تؤكد على استدامة الموارد البشرية كعنصر أساسي في الاستدامة التنظيمية الشاملة.
- وتُساعد هذه الدراسة في ابتكار مقاييس وأدوات بحثية يُمكن تطبيقها مستقبلاً في دراسات مُقارنة تُجرى داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

- الأهمية العملية

تتجلى التطبيقات العملية الهامة لهذا العمل في الميزات التالية:

- تساعد هذه الدراسة صانعي القرار في قطاع الأعمال السعودي على فهم أهمية تطبيق المرونة التنظيمية كاستراتيجية ناجحة لتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية.
- تشجع الدراسة على تبني ترتيبات عمل مرنة، مثل العمل عن بُعد، وجداول العمل المرنة، وإعادة تصميم الوظائف، بما يدعم التوازن بين العمل والحياة.
- من خلال تعزيز الاستقرار والرضا الوظيفي، تُسهم الدراسة في خفض معدل دوران الموظفين.
- يساعد التقرير إدارات الموارد البشرية على وضع استراتيجيات مرنة للتدريب والتطوير تواكب التغيرات السريعة في سوق العمل.
- تعزز الدراسة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأفضل الكفاءات، وهو أمر بالغ الأهمية لاكتساب ميزة تنافسية.
- لتحقيق الاستدامة التنظيمية، ننصح الدراسة الشركات بتعظيم استثماراتها في رأس المال البشري.
- يقدم التقرير توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية والإبداع في الشركات.
- تدعم الدراسة أهداف رؤية المملكة 2030، التي تُركز على تنمية الموارد البشرية وتعزيز استدامة وفعالية سوق العمل.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في:

- تحليل أثر المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية، بما يسهم في تعزيز استقرار القوى العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

- التعرف على مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في إدارات الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية.
- تحديد أبعاد المرونة التنظيمية (مثل المرونة في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وأنماط العمل) وتحليل مدى تطبيقها.
- قياس مستوى الاستدامة الوظيفية لدى العاملين في المؤسسات السعودية من حيث الاستقرار الوظيفي، والرضا، والاستمرارية.
- تحليل العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة الوظيفية لدى العاملين.
- دراسة تأثير كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية على الاستدامة الوظيفية بشكل منفصل.
- التعرف على الفروق في مستوى الاستدامة الوظيفية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات السعودية على تعزيز المرونة التنظيمية لتحقيق الاستدامة الوظيفية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

- ما أثر المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية؟

الأسئلة الفرعية

ينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

- ما مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في إدارات الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية؟
- ما أبرز أبعاد المرونة التنظيمية المطبقة في هذه المؤسسات؟

- ما مستوى الاستدامة الوظيفية لدى العاملين في المؤسسات السعودية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والاستدامة الوظيفية؟
- ما أثر المرونة في التوظيف على تحقيق الاستدامة الوظيفية؟
- ما أثر المرونة في التدريب والتطوير على الاستدامة الوظيفية؟
- ما أثر المرونة في تقييم الأداء على الاستدامة الوظيفية؟
- ما أثر المرونة في أنماط العمل (مثل العمل المرن أو عن بعد) على الاستدامة الوظيفية؟
- هل تختلف مستويات الاستدامة الوظيفية باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية.

الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في التوظيف وتحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في التدريب والتطوير وتحقيق الاستدامة الوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في تقييم الأداء وتحقيق الاستدامة الوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في أنماط العمل (مثل العمل المرن أو عن بعد) وتحقيق الاستدامة الوظيفية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة على الاستدامة الوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستدامة الوظيفية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الدراسات السابقة

تهدف دراسة (Aldaiem, 2022) إلى توضيح كيف يمكن لتقنيات إدارة سلاسل التوريد الخضراء أن تساعد الشركات الصناعية الأردنية على اكتساب ميزة تنافسية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة مئتي موظف من الإدارة العليا في شركات صناعية بالمملكة الأردنية الهاشمية. تضمن الاستبيان الذي استخدمه الباحث لجمع البيانات مقياساً للميزة التنافسية ومقياساً لإدارة سلاسل التوريد الخضراء، وقد تم التحقق من موثوقية وصحة الاستبيان. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء في الشركات الصناعية الأردنية كانت متوسطة بشكل عام وفي جميع الفئات الثلاث (الإنتاج الأخضر، والتسويق الأخضر، والمشتريات الخضراء). في المقابل، تميزت الشركات الصناعية الأردنية بميزة تنافسية منخفضة من حيث التكلفة والسمعة، ولكنها تميزت بميزة تنافسية عالية من حيث الابتكار والجودة والقدرة على التكيف. وأظهرت النتائج أن لأساليب إدارة سلاسل التوريد الخضراء تأثيراً ذا دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) على جميع جوانب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، بما في ذلك التكلفة والجودة والابتكار والسمعة والمرونة.

تهدف دراسة (Rumman, 2024) إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات، وتحديدًا في شركات الخدمات الأردنية. وتتناول الدراسة دور المرونة التنظيمية كعامل وسيط في هذه العلاقة. وقد استُخدم نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية لإجراء تحليل معمق على عينة مكونة من 399 عاملاً في قطاع الخدمات في عمّان، الأردن. تُظهر النتائج أن لإدارة الموارد البشرية تأثيراً كبيراً وإيجابياً على تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة. ونظراً لأهميتها البالغة ومرونتها التنظيمية، فإن ذلك يُساهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية في تطبيق هذه الممارسات. ويؤكد هذا على أهمية تبني القدرة على التكيف والمرونة كعنصرين أساسيين في أساليب التكامل التنظيمي الناجحة لإدارة الموارد البشرية. تُبرز الدراسة أهمية توظيف الموارد البشرية في الجهود الخضراء من خلال توفير بيئة عمل مرنة، مما يمهد الطريق للربط بين إدارة الموارد البشرية

والمرونة التنظيمية. وتشجع النتائج صانعي القرار والممارسين في قطاع الخدمات على مراعاة آراء الموظفين عند بناء الثقافات والهياكل التنظيمية، مع إيلاء أهمية أكبر لتلك التي تُعزز السلوك الصديق للبيئة بشكل مباشر. ستتيح هذه الاستراتيجية لعمليات البرمجيات الرشيقة أن يكون لها تأثير أكبر وتشجع الشركات على تبني ممارسات واعية اجتماعياً وبيئياً، مما يسمح لها بالمشاركة.

تهدف دراسة (Alotaibi, 2023) ، التي أُجريت في مؤسسة العتبة الحسينية الصحية بمدينة كربلاء المقدسة، إلى بحث الدور الوسيط للقوى العاملة المرنة في تعزيز العلاقة بين تحسين الأداء المستدام ومرونة الموارد البشرية. ويتمحور السؤال الرئيسي الذي يُمثل المشكلة المفاهيمية للدراسة حول ما يلي: هل يُحسن تطبيق مرونة الموارد البشرية أداء المؤسسة الصحية؟ استُخدم استبيان مُصمم خصيصاً لهذا الغرض، وأُجريت الدراسة في مؤسسة العتبة الحسينية الصحية بمدينة كربلاء المقدسة على عينة عشوائية من 144 موظفًا من أصل 220 موظفًا في مجتمع الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية، مثل نمذجة المعادلات. واستُخدم برنامج SPSS الإصدار 28 و AMOS الإصدار 26 للتحليل الهيكلي وتحليل المسار. وتوصل الباحثون إلى عدد من النتائج، أبرزها وجود ارتباط مباشر قوي بين متغيرات البحث، وأن للقوى العاملة المرنة تأثيرًا غير مباشر كبيرًا على العلاقة بين تبني مرونة الموارد البشرية وتحسين الأداء المستدام. استند الباحثون في نتائج دراستهم إلى عدد من المقترحات لتعزيز الاستجابة لمتطلبات العمل. ويتمثل أهم هذه المقترحات في إيلاء المؤسسة الصحية قيد الدراسة اهتمامًا أكبر بتوفير قوة عاملة مرنة، إذ تُعدّ هذه القوة أساسية لاستمرارية العمل، لا سيما في ظروف العمل الشاقة. إضافةً إلى ذلك، تُشجع هذه الاستراتيجية على اكتساب مهارات جديدة بسرعة، وتُمكن العاملين على جميع المستويات من المشاركة في عمليات صنع القرار الرامية إلى تحسين الأداء التشغيلي.

تهدف دراسة (Alwan, 2024) ، التي أُجريت في مؤسسة الرعاية الصحية بالمرقد الحسيني بمدينة كربلاء المقدسة، إلى بحث دور مرونة القوى العاملة كوسيط في تعزيز العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتحسين الأداء المستدام. وتتمحور المشكلة البحثية الرئيسية حول السؤال التالي: هل يُسهم تطبيق مرونة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الصحية؟ استُخدم استبيان مُصمم خصيصاً لهذا الغرض، وأُجريت الدراسة في مؤسسة الرعاية الصحية بالمرقد الحسيني بمدينة كربلاء المقدسة، على عينة عشوائية مكونة من 144 موظفًا من أصل 220 موظفًا في مجتمع الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية، مثل نمذجة المعادلات. واستُخدم برنامج AMOS

الإصدار 26 وSPSS الإصدار 28 للتحليل الهيكلي وتحليل المسار. وخلص الباحثون إلى عدد من النتائج، أبرزها وجود ارتباط مباشر قوي بين متغيرات البحث، وأن لمرونة القوى العاملة تأثيراً غير مباشر كبيراً على العلاقة بين تطبيق مرونة الموارد البشرية وتحسين الأداء المستدام. قدّم الباحثون عدداً من المقترحات لتعزيز الاستجابة لمتطلبات العمل في ضوء هذه النتائج. ويتمثل أهم هذه المقترحات في إيلاء المؤسسة الصحية قيد الدراسة مزيداً من الاهتمام لامتلاك قوة عاملة مرنة، لأن هذه القوة ضرورية لاستمرارية العمل، لا سيما في ظروف العمل الصعبة. إضافةً إلى ذلك، تُسهّل هذه الاستراتيجية اكتساب مهارات جديدة بسرعة، وتُمكن العاملين على جميع المستويات من المشاركة في عمليات صنع القرار التي تهدف إلى تحسين الأداء التشغيلي.

تقارن دراسة (Qawasmeh, 2025) بين الكليات الأردنية والسعودية لتحديد كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. مثل المشاركون في عينة الدراسة، وعددهم 600، مجموعة متنوعة من المناصب والتخصصات الأكاديمية، بواقع 300 أكاديمي من مؤسسات سعودية و300 من جامعات أردنية. استُخدم استبانة مهيكلّة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة تصميمًا بحثيًا مقارنًا مقطعيًا. شملت الاستبانة مقاييس مُعتمدة لتقييم مؤشرات أداء الموظفين (الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام) وإجراءات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت، وتطوير الموظفين). قُسّم الاستبانة إلى قسمين: تناول الأول استخدام أساليب إدارة الموارد البشرية وفعاليتها المُدرّكة، بينما قيّم الثاني مقاييس أداء الموظفين لتحديد الالتزام الأكاديمي، والرضا الوظيفي، والإنتاجية. أظهرت مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية والأردنية اتجاهات مختلفة. فقد أولى كلا البلدين، بدرجات متفاوتة، اهتمامًا كبيرًا بتقييم الأداء والتدريب. والجدير بالذكر أن الجامعات السعودية أظهرت تركيزًا أكبر على أنظمة التعويض. في كلتا الحالتين، وجدت الدراسة علاقات وثيقة بين مؤشرات أداء الموظفين وأساليب إدارة الموارد البشرية. ففي الجامعات الأردنية، ارتبطت برامج التدريب ارتباطًا إيجابيًا قويًا بكل من الرضا الوظيفي والإنتاجية؛ بينما كان تأثير التعويضات على الإنتاجية أكثر وضوحًا في الجامعات السعودية. وقدّمت الدراسة مقترحات لوضع خطط مخصصة لإدارة الموارد البشرية تراعي الفروقات الثقافية الدقيقة في كل منطقة. وتشمل هذه المقترحات: تعزيز برامج التدريب لزيادة الإنتاجية الأكاديمية والرضا الوظيفي؛ والتركيز على سياسات التعويضات لزيادة إنتاجية الموظفين في الجامعات السعودية؛ وإجراء دراسات طويلة لتتبع الآثار طويلة الأجل لممارسات

إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين؛ وتطبيق إدارة موارد بشرية تراعي الجوانب الثقافية لضمان فعاليتها في مختلف قطاعات القوى العاملة.

تتناول دراسة (Abubakar, 2024) المتغيرات الهامة المؤثرة على التنمية المستدامة لرأس المال البشري في المملكة العربية السعودية. وتماشياً مع أهداف رؤية السعودية 2030، تتمثل مهمتها الرئيسية في دراسة العلاقات بين المتغيرات المقترحة وكيفية تأثير كل منها على بناء قوة عاملة كفؤة ومرنة وواعية اجتماعياً. وتعتمد هذه الدراسة منهجاً كمياً، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالتربيعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات التي جُمعت عبر استبانة إلكترونية شملت 203 موظفين حكوميين سعوديين. وتُظهر النتائج أن التنمية المستدامة لرأس المال البشري تتطلب التدريب، والمشاركة المجتمعية، والدعم المؤسسي، والتكامل التكنولوجي. ومع ذلك، لم يُسهم التعلم والتعليم وتوافر الموارد في تعزيز التنمية المستدامة لرأس المال البشري في المملكة العربية السعودية، ولم تكن هذه العوامل ذات دلالة إحصائية. وتُبرز النتائج أهمية وجود إطار تعليمي يتجاوز النظرة التقليدية، ويركز على كلٍ من الإعداد الأكاديمي والتنمية الشاملة للأفراد. ومن خلال تنمية مواطنين أكفاء ومرنين وواعيين اجتماعياً، يُسهم هذا المشروع في تعزيز المعرفة حول كيفية إحداث التدريب والمشاركة المجتمعية والدعم المؤسسي والتكامل التكنولوجي تحولاً جذرياً في بناء مستقبل المملكة العربية السعودية.

تسعى دراسة (Alqarni, 2023)، من خلال دمج الابتكار المستدام والمرونة التنظيمية كعناصر وسيطة، إلى فهم كيفية تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة في قطاعي السياحة والضيافة. يتعين على شركات السياحة والضيافة تبني التحول الرقمي عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بما في ذلك التدريب عبر الإنترنت، والتوظيف الرقمي، وأنظمة إدارة الأداء، للحفاظ على قدرتها التنافسية. ويمكن للشركات الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة وتحسين الأداء التنظيمي العام من خلال تعزيز إجراءات صنع القرار وزيادة فعالية وكفاءة إدارات الموارد البشرية. شارك في الاستبانة مديرون من المستويين المتوسط والعالي من فنادق خمس نجوم وشركات سفر من الفئة (أ) في مصر. تم جمع 313 استجابة صالحة باستخدام برنامج WarpPLS 7.0، وخضعت لتحليل PLS-SEM. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الابتكار المستدام والمرونة التنظيمية، وكذلك بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن الابتكار المستدام والمرونة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة مرتبطة ارتباطاً إيجابياً. كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة تتوسطها المرونة التنظيمية والابتكار المستدام. تُضيف هذه الدراسة إلى المعرفة المتراكمة حول تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الميزة التنافسية، والمرونة التنظيمية، واستدامة الشركات. ولم يسبق لأي دراسة تجريبية أن تناولت العلاقة بين هذه العناصر في قطاعي الفنادق والسياحة. ومن خلال إجراء تحليل فعلي لهذه الروابط في سياق الفنادق ووكالات السفر المصرية، تسدّ هذه الدراسة هذه الفجوة. كما تتناول الدراسة، في سياق الاستدامة في قطاعي السياحة والفنادق، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والابتكار، والمرونة التنظيمية، والميزة التنافسية.

بدأت المملكة العربية السعودية مؤخرًا سلسلة من الإصلاحات الطموحة الرامية إلى تحسين وضع المرأة السعودية في الاقتصاد والمجتمع، سعيًا منها لتسريع تحديث مؤسساتها الاقتصادية والاجتماعية. وفي ظل هذه التغييرات التشريعية، تبحث هذه الدراسة في كيفية ومدى اضطلاع مديري الموارد البشرية بدور استراتيجي في تعزيز التقدم الوظيفي للمرأة. ولتحقيق ذلك، نستخدم مقابلات شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية، مستفيدين من رؤى نظرية التنظيم ونموذج الشراكة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. وللحد من التمييز بين الجنسين وتعزيز مسيرة المرأة المهنية، نقدم أدلة واقعية تستند إلى هذه الأطر، تُظهر كيف ينتقل مديرو الموارد البشرية السعوديون تدريجيًا من مجرد مهام إدارية إلى تعاون استراتيجي. إلا أن التباينات بين صانعي السياسات وكبار المديرين ومديري الموارد البشرية، فضلاً عن اختلاف معدلات التغيير في المؤسسات المعرفية والثقافية والمعارية والتنظيمية، تعيق هذا التحول. وتظهر هذه الفجوات كعقبات مؤسسية تُصعّب ترجمة أهداف الاقتصاد الكلي إلى تقدم اجتماعي وتقنيات إدارية تدعم التقدم المهني للمرأة السعودية (Tlaiss, 2022).

هدفت دراسة (Altaee, 2024) إلى بحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوازن التنظيمي في الهيئة الأردنية للغذاء والدواء. مثلت الأبعاد السبعة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - التحليل الأخضر وتوصيف الوظائف، والاختيار والتوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء، ومشاركة الموظفين الخضراء، والصحة والسلامة الخضراء - المتغير المستقل، بينما مثل بُعد التوازن التنظيمي - الاستغلال والاستكشاف - المتغير التابع. استُخدم استبانة لجمع البيانات، واستجاب 84% من موظفي الهيئة المستهدفين البالغ عددهم 260 موظفًا. مع الأسف، لم يتم استلام 41 استبيانًا - أي 16% من الإجمالي. لذلك، استُخدم 219 استبيانًا صالحًا في البحث. لاختبار فرضيتنا وتحقيق هدف الدراسة، استخدمنا منهجًا وصفيًا تحليليًا والإجراءات

الإحصائية المناسبة في برنامج SPSS. أظهرت استنتاجاتنا الرئيسية أن تقييم أداء الهيئة الأردنية للغذاء والدواء تأثر بشكل كبير بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المحددة. شكلت جوانب إدارة الموارد البشرية الخضراء حوالي 42% من تقييم الأداء، حيث ساهم بُعد "الصحة والسلامة الخضراء" بشكل كبير. تشير دراستنا إلى ضرورة التركيز بشكل أكبر على تحسين فوائد تقييم الأداء وتطبيقاته في ضوء هذه النتائج. كما تُبرز الدراسة الحاجة إلى تطوير إجراءات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى إدارة الغذاء والدواء اليابانية، لا سيما تلك المتعلقة بالصحة والسلامة الخضراء.

المنطلقات النظرية للدراسة

لفهم العلاقة بين تحقيق استدامة الوظائف والمرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، تستعين هذه الدراسة بعدد من النظريات الإدارية والتنظيمية. توفر هذه النظريات إطارًا مفاهيميًا لفهم كيفية تأثير ممارسات الإدارة المرنة على استقرار الموظفين واستمراريتهم، فضلًا عن تحليل السلوك الفردي داخل الشركات.

1. نظرية النظم

تُعدّ نظرية النظم نظرية أساسية لفهم السلوك التنظيمي. فهي تنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتكون من عدد من المكونات المترابطة والمتفاعلة، بما في ذلك البيئة الخارجية، والهياكل التنظيمية، والتقنيات، والموارد البشرية. تؤكد هذه الفكرة أن إدارة الموارد البشرية تؤثر وتتأثر في الوقت نفسه بالعناصر الأخرى للمنظمة، بدلًا من أن تعمل بمعزل عنها. وبالتالي، فإن تطبيق المرونة التنظيمية في استراتيجيات الموارد البشرية (مثل التوظيف المرن أو التدريب المستمر) يُسهم في تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، بما في ذلك التغيرات التقنية والاقتصادية.

إضافةً إلى ذلك، تُعدّ استدامة التوظيف نتيجة مهمة لهذا النظام، إذ يُظهر رضا الموظفين واستقرارهم مدى كفاءة التفاعل بين مختلف أقسام الشركة. نتيجةً لذلك، تؤدي كل زيادة في مرونة النظام إلى تحسين المخرجات، وأهمها استقرار الوظائف (Ishaq, 2023).

2. نظرية رأس المال البشري

وفقًا لهذه النظرية، يُعدّ الموظفون أهم مورد اقتصادي للمنظمة، ويُساعد الاستثمار في تعليمهم وتدريبهم وتطويرهم على زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف الشركة.

في هذا السياق، تُعدّ المرونة التنظيمية أداةً فعالةً لتعزيز قيمة رأس المال البشري، إذ تُتيح للعاملين فرصًا للتعليم المستمر وتنمية المهارات والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. كما تُساعد في إنشاء مسارات وظيفية مرنة تُكمل مهارات الأفراد وأهدافهم.

يُساهم هذا الاستثمار بشكل مباشر في استدامة الوظائف، إذ يُشعر العاملون بتقدير الشركة لهم، مما يزيد من ولائهم ويُقلّل من احتمالية تركهم للعمل. لذا، يُمكن تفسير العلاقة بين المرونة التنظيمية واستدامة الوظائف بقدرة المنظمة على بناء رأس المال البشري والحفاظ عليه (Mele, 2010).

3. نظرية التبادل الاجتماعي

تقوم هذه النظرية على فكرة أن التبادل المتبادل بين الطرفين (الموظف والمنظمة) يُشكل أساس العلاقات داخل المنظمة. ويزداد تفاعل الموظفين وولائهم وأداؤهم عندما تُقدم الشركة مزايا ومساعدات.

تُعدّ المرونة التنظيمية أحد أنواع الدعم الذي تُقدمه المنظمة في سياق هذه الدراسة، مثل توفير بيئة عمل مرنة، والسماح بساعات عمل مرنة، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة. تُحسن هذه الإجراءات من شعور الموظفين بالعدالة والامتنان.

وبالتالي، يزداد احتمال بقاء الموظفين في وظائفهم، مما يُشجع على استدامة التوظيف. تُوضح هذه الفرضية كيف تُؤدي الإجراءات المرنة إلى بناء علاقة إيجابية طويلة الأمد بين الشركة وموظفيها (Madison, 2025).

4. منظور الموارد (RBV)

تتمحور هذه النظرية حول فكرة أن الميزة التنافسية للمنظمة مُستمدة من مواردها الداخلية، لا سيما تلك التي يصعب استنساخها، بما في ذلك المواهب والخبرات البشرية.

وفقًا لهذا المنظور، تُعدّ الموارد البشرية من أهم الأصول الاستراتيجية التي يجب الحفاظ عليها وتعزيزها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال المرونة التنظيمية، التي تُمكن من الإدارة الديناميكية للموارد البشرية استجابةً للتغيرات. إضافةً إلى ذلك، ولأن فقدان الكفاءات يؤدي إلى فقدان المعرفة والميزة التنافسية، فإنّ الحفاظ على الموظفين يُعدّ أمرًا بالغ الأهمية لضمان استمرارية هذه الموارد. وبالتالي، تُسهم المرونة التنظيمية في دعم نجاح المنظمة على المدى الطويل من خلال المساعدة في الحفاظ على هذه الموارد وتعزيز استمراريتهما (Rajâa, 2025).

5. نظرية التكيف التنظيمي

وفقًا لهذه النظرية، فإن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية - كالتغيرات المجتمعية أو التكنولوجية أو الاقتصادية - هي التي تحدد بقاءها واستمراريتهما. ومن أهم أدوات هذا التكيف المرونة التنظيمية، التي تُمكن الشركة من تغيير سياساتها وإجراءاتها بسرعة وفعالية. ويتجلى ذلك في قطاع الموارد البشرية من خلال قبول ترتيبات عمل جديدة، بما في ذلك العمل بدوام جزئي أو عن بُعد. وبما أن استقرار الموظفين يُظهر قدرتهم على التكيف مع التغيرات دون التأثير سلبيًا على أدائهم أو رضاهم، فإن استدامة الوظائف تُعدّ مقياسًا لنجاح المنظمة في تحقيق هذا التكيف (Garrido-Moreno, 2024).

6. إدارة الموارد البشرية طويلة الأجل

تُعدّ هذه الاستراتيجية، التي تُركز على تحقيق التوازن بين الجوانب البشرية والاجتماعية والاقتصادية للمنظمة، اتجاهًا معاصرًا في إدارة الموارد البشرية. ومن خلال تعزيز رفاهية الموظفين، ودعم التوازن بين العمل والحياة، وخلق بيئة عمل مستدامة ومحفزة، تهدف هذه الاستراتيجية إلى ضمان استمرارية الموارد البشرية. تُعدّ المرونة التنظيمية من أهم الأدوات الداعمة لهذه الاستراتيجية، إذ تُسهم في تلبية الاحتياجات المتنوعة للموظفين.

ووفقًا لهذا الرأي، فإن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة - التي تُركّز على التكيف والمرونة والاهتمام بالجانب الإنساني - يُمكن أن يؤدي إلى استدامة الوظائف (Cakmak, 2023).

المنهجية وطرق البحث

تتناول هذه الدراسة أثر المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية على استدامة الوظائف في المؤسسات السعودية، وذلك باستخدام منهجية علمية دقيقة. ويتحقق ذلك من خلال توظيف مجموعة متنوعة من تقنيات وإجراءات البحث الملائمة لأهداف الدراسة وطبيعتها.

1. تصميم البحث

اعتمدت الدراسة المنهجية الوصفية التحليلية، التي تُعدّ من أفضل المناهج لدراسة الظواهر السلوكية والإدارية. وتهدف إلى شرح المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، ودراسة علاقتها بالاستدامة الوظيفية على المدى الطويل. ولاختبار الفرضيات والتحقق من وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، يتضمن هذا المنهج جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائيًا. ونظرًا لدقة القياس وقابلية تعميم النتائج، يعتمد التصميم أيضًا على المنهج الكمي.

2. مجتمع الدراسة وعينة مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين السعوديين العاملين في الإدارات أو البيئات التي تستخدم تقنيات إدارة الموارد البشرية، سواء في القطاع العام أو الخاص.

عينة البحث:

- يُستخدم أسلوب المعاينة العشوائية أو المعاينة الطبقية لاختيار عينة تمثيلية، نظرًا لصعوبة دراسة مجتمع البحث بأكمله (إذا تم تقسيم المجتمع حسب القطاع أو المستوى الوظيفي).
- لتحقيق مستوى مناسب من الدقة الإحصائية، يُفضل أن يتراوح حجم العينة بين 150 و300 شخص.
- تشمل العينة موظفين من مختلف المستويات الوظيفية: الإدارية، والإشرافية، والتنفيذية.

- لتقديم تمثيل حقيقي للمجتمع، يُراعى التنوع الديموغرافي، بما في ذلك العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات التعليمية.

3. أدوات جمع البيانات

تستخدم الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته للبحوث الكمية وسهولة توزيعه على عدد كبير من الأشخاص.

تصميم الاستبيان:

- يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:
- المعلومات الديموغرافية
- يشمل هذا القسم العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات التعليمية، والمسمى الوظيفي.

محور المرونة التنظيمية:

يقيس هذا المحور أبعاد المرونة التنظيمية التالية:

- مرونة التوظيف
- قابلية التكيف في التعليم والتدريب
- مرونة تقييم الأداء
- قابلية التكيف في أساليب العمل

محور استدامة الوظيفة:

- يقيس هذا المحور درجة الأمان الوظيفي، والرضا الوظيفي، والدافعية للاستمرار في العمل.

مقياس البحث:

- يستخدم مقياس ليكرت خماسي النقاط، حيث:
- (5 = أوافق بشدة، 1 = لا أوافق بشدة).

صلاحية وموثوقية الأداة:

- تم عرض الأداة على لجنة من المراجعين ذوي الخبرة للتأكد من صلاحيتها.
- تم استخدام معامل ألفا لكرونباخ للتحقق من موثوقية الأداة وضمان اتساق الاستجابات.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، يتم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، وذلك على النحو التالي:

الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- ويشمل حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد مستوى استجابات الأفراد على متغيرات الدراسة.
- اختبار الثبات (Cronbach's Alpha): للتأكد من درجة اتساق فقرات الاستبانة ومدى موثوقية الأداة المستخدمة في القياس.
- معامل الارتباط (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة الوظيفية.
- تحليل الانحدار (Regression Analysis): لاختبار أثر المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) على المتغير التابع (الاستدامة الوظيفية)، وكذلك تحليل أثر كل بُعد من أبعاد المرونة بشكل منفصل.

- اختبار (T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- اختبار مستوى الدلالة الإحصائية (Sig): حيث يتم اعتماد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات التي تساعد في جمع البيانات وتحليلها بشكل علمي دقيق، وتتمثل فيما يلي:

1- الاستبانة: (Questionnaire)

تُعد الأداة الرئيسية في هذه الدراسة، حيث تم تصميمها بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية (الديموغرافية): وتشمل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

• المحور الثاني: المرونة التنظيمية:

ويقاس أبعاد المرونة التنظيمية، مثل:

○ المرونة في التوظيف

○ المرونة في التدريب والتطوير

○ المرونة في تقييم الأداء

○ المرونة في أنماط العمل

- المحور الثالث: الاستدامة الوظيفية:

ويقاس مستوى الاستقرار الوظيفي، والرضا، والاستمرارية في العمل.

حدود الدراسة

1. الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، والذين يعملون ضمن بيئات تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما تشمل العينة موظفين من مستويات وظيفية مختلفة (إدارية، إشرافية، تنفيذية)، دون التوسع لتشمل فئات أخرى خارج هذا الإطار.

2. الحدود الزمنية

تم تطبيق هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وهي العام (2026)، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة تعكس الواقع في هذا الإطار الزمني، وقد تختلف النتائج في فترات لاحقة نتيجة التغيرات التنظيمية أو الاقتصادية.

3. الحدود المكانية

تُطبق هذه الدراسة داخل المملكة العربية السعودية، وتشمل عددًا من المؤسسات في بيئات عمل مختلفة، مما يعني أن نتائجها ترتبط بالسياق التنظيمي والاقتصادي والاجتماعي الخاص بالمملكة، وقد لا يمكن تعميمها بشكل كامل على دول أو بيئات أخرى تختلف في ظروفها.

المراجع

- Relevance of System Theory to Open and Close Systems in .(2023) .Aisha Ahmad Ishaq
Organisational Management . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/378610564_Relevance_of_System_Theory_to_Open_and_Close_Systems_in_Organisational_Management
- Exploring factors influencing sustainable human capital .(2024) .Aliyu Alhaji Abubakar
development: Insights from Saudi Arabia .10 (16). تم الاسترداد من
[https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)11707-0?uuid=uuid%3A51696f83-a6c8-41af-896e-d56901a5582d](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)11707-0?uuid=uuid%3A51696f83-a6c8-41af-896e-d56901a5582d)
- The key role of innovation and organizational resilience in .(2024) .Aurora Garrido-Moreno
improving business performance: A mixed-methods approach . تم الاسترداد من
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401224000252>
- The Role of Human Resources Flexibility in Enhancing .(2024) .Bushra Mohammed Alwan
Sustainable Performance: The Mediating Role of the Agile Workforce .7 (8). تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/profile/Mohammed-Hussein-Alali/publication/389635600_THE_SYNERGISTIC_RELATIONSHIP_BETWEEN_STRATEGIC_PHYSIOGNOMY_AND_ORGANIZATIONAL_IMPROVISATION_AND_THEIR_ROLE_IN_ACHIEVING_ENTREPRENEURIAL_PERFORMANCE_KARBALA_REFINERY_PROJECT
- A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications .(2010) .Cristina Mele
135. تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/229020610_A_Brief_Review_of_Systems_Theories_and_Their_Managerial_Applications
- The Impact of Human Resources Management Practices on .(2025) .Esraa Farid Qawasmeh
Employee Performance: A Comparative Study Between Jordanian and Saudi Arabian
Universities .21 (2)، 243-257. تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/profile/Esraa-Qawasmeh/publication/376985018_The_Impact_of_Human_Resources_Management_Practices_on_Employee_Performance_A_Comparative_Study_Between_Jordanian_and_Saudi_Arabian_Universities/links/65906dc86f6e450f19b7f8cb/The-Impact-of-Human-Resource-Flexibility-on-Organizational-Success.pdf
- The Impact of Human Resource Flexibility on .(2022) .Fadi Mohammad Badi Abed Aldaiem
Organizational Success .9 (9). تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/profile/Rabaa-Abu-Helaleh/publication/363408832_The_Impact_of_Human_Resource_Flexibility_on_Organizational_Success/links/6459ed284af788735269827e/The-Impact-of-Human-Resource-Flexibility-on-Organizational-Success.pdf

- Human resource managers advancing the careers of women in Saudi Arabia: caught between a rock and a hard place (2022). Hayfaa A. Tlaiss
تم الاسترداد من
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2020.1783342>
- Social exchange theory in leadership research: A problematizing review (2025). Karryna Madison
تم الاسترداد من (6)36
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984325000633>
- The Effect of Electronic Human Resource Management Systems on Sustainable Competitive Advantages: The Roles of Sustainable Innovation and Organizational Agility (2023). Khalid Alqarni
تم الاسترداد من (23)15
<https://www.mdpi.com/2071-1050/15/23/16382>
- Effects of Service Quality and Customer Satisfaction on Revisit Intention in the Dining Industry (2026). Maha Alajlan
تم الاسترداد من (1)10
https://ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2026/IJEBMR_1791.pdf
- The Impact of Green HRM on Lean Soft Practices (2024). Mohammed A. Abu Rumman
Implementation: A Mediating Role of Organizational Flexibility (731–705). تم الاسترداد من
<https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-024-00406-y>
- The Impact of Green Human Resources Management Practices on the Organizational Ambidexterity: Jordan Food and Drug Administration Case Study (2024). Mohammed-Abed Altaee
تم الاسترداد من (1107–1095)
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-56586-1_80
- Revealing the impact of social exchange theory on financial performance: a systematic review of the mediating role of human resource performance (2025). Omar Rajâa
تم الاسترداد من (1)2
https://www.researchgate.net/publication/390231533_Revealing_the_impact_of_social_exchange_theory_on_financial_performance_a_systematic_review_of_the_mediating_role_of_human_resource_performance
- Flexibility and Saudi Employees' Perceptions of Job Satisfaction: A Multisector Study (2023). Turkiah Saad Alotaibi
تم الاسترداد من
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10669868.2022.2118926>
- Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape (2023). Zafer Cakmak
تم الاسترداد من (1)9، 53-42
https://www.researchgate.net/publication/374163347_Adapting_to_Environmental_Change_The_Importance_of_Organizational_Agility_in_the_Business_Landscape

Midocean University

College of Management

Master's degree in human resources management



The impact of organizational flexibility in human resource management on achieving job sustainability in Saudi institutions

Prepared by the student/

Moataz Abdulaziz Bin Ghashyan

University ID/

253001990

Supervisor/

Dr.Fayez Jrad

Dr.Alfaisal Hasan

Year

2026