

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

إعداد الطالب/

معتز بن عبدالعزيز ابراهيم بن غشيان

الرقم الجامعي/

253001990

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	9
المستخلص.....	10
الفصل الأول.....	11
المقدمة.....	12
مشكلة الدراسة.....	12
أهمية الدراسة.....	13
أهداف الدراسة.....	13
تساؤلات الدراسة.....	14
فرضيات الدراسة.....	16
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	16
الفصل الثاني.....	19
الدراسات السابقة.....	19
المقدمة.....	20
المتغير التابع والمستقل.....	21
الدراسات السابقة.....	24
الإطار النظري للدراسة.....	29
الفصل الثالث.....	32
منهجية الدراسة.....	32
المقدمة.....	33
مجتمع البحث.....	34
المنهجية وطرق البحث.....	35
أدوات الدراسة.....	38

39.....	خطوات جمع البيانات
40.....	حدود البحث
42.....	الفصل الرابع
42.....	نتائج الدراسة
43.....	المقدمة
44.....	تحليل البيانات
85.....	المناقشة
87.....	الخاتمة
88.....	التوصيات
90.....	المراجع
93.....	الملاحق
98.....	Abstract

قائمة الجداول

46.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
47.....	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر.....
49.....	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس.....
50.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
52.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي لتمييز سياسات الموارد البشرية في المؤسسة بالمرونة في التعامل مع المتغيرات التنظيمية.....
53.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي لقيام المؤسسة بتحديث إجراءات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل.....
55.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لإتاحة الإدارة إمكانية تعديل الإجراءات الإدارية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.....
56.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة مرونة السياسات والإجراءات الإدارية في سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية.....
58.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة برامج تدريب مرنة تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للعاملين.....
59.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة فرصًا مستمرة لتنمية مهارات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل.....
61.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لتبني المؤسسة أساليب مرنة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.....
62.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لدعم إدارة الموارد البشرية التطوير المستمر للمسار المهني للعاملين.....
63.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.....
65.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي لإتاحة المؤسسة تطبيق أنماط عمل مرنة بما يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية.....
66.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة مرونة تنظيم العمل في رفع كفاءة أداء الموظفين.....
67.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة بيئة العمل المرنة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والتحديات التنظيمية.....
69.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي للشعور بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.....
70.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز استمراريته في العمل بالمؤسسة.....
71.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي للشعور بوجود فرص عادلة للنمو والتطور الوظيفي داخل المؤسسة.....
73.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لتعزيز المرونة التنظيمية مستوى التزامي وانتمائي للمؤسسة.....
74.....	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستفادة الوظيفية في المؤسسات السعودية.....
76.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
76.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....
77.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستفادة الوظيفية والمرونة في السياسات والإجراءات الإدارية.....
78.....	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستفادة الوظيفية ومرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية.....
80.....	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستفادة الوظيفية والمرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل.....
81.....	جدول 27 : ملخص النموذج.....
81.....	جدول 28 : تحليل التباين.....

82.....	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد
84.....	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي
84.....	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 48
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 49
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 51
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتميُّز سياسات الموارد البشرية في المؤسسة بالمرونة في التعامل مع المتغيرات التنظيمية. 52
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لقيام المؤسسة بتحديث إجراءات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل..... 54
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لإتاحة الإدارة إمكانية تعديل الإجراءات الإدارية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. 55
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة مرونة السياسات والإجراءات الإدارية في سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية... 57
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة برامج تدريب مرنة تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للعاملين. 58
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة فرصًا مستمرة لتنمية مهارات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل.... 60
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتبني المؤسسة أساليب مرنة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها..... 61
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لدعم إدارة الموارد البشرية التطوير المستمر للمسار المهني للعاملين. 62
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. 64
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لإتاحة المؤسسة تطبيق أنماط عمل مرنة بما يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية. 65
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة مرونة تنظيم العمل في رفع كفاءة أداء الموظفين. 66
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة بيئة العمل المرنة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والتحديات التنظيمية. 68
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني للشعور بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة..... 69
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز استمراريته في العمل بالمؤسسة. 70
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني للشعور بوجود فرص عادلة للنمو والتطور الوظيفي داخل المؤسسة..... 72
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتعزيز المرونة التنظيمية مستوى التزامي وانتمائي للمؤسسة. 73
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية..... 75
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية والمرونة في السياسات والإجراءات الإدارية..... 77
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية ومرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية..... 79
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية والمرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل 80
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي..... 82
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار 83

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية، من خلال قياس تأثير أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية، ومرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية، والمرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل في تعزيز الاستدامة الوظيفية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وجرى توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات السعودية بلغ حجمها (263) مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الوظيفية، كما بينت النتائج أن المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية، ومرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية، والمرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل تُعد من العوامل المؤثرة في تعزيز الاستقرار الوظيفي، ورفع مستويات الرضا والالتزام التنظيمي، والمحافظة على الكفاءات البشرية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات السعودية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات المرونة التنظيمية في إدارات الموارد البشرية، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية بصورة مستمرة، والاستثمار في تنمية المواهب والبرامج التدريبية، وتوسيع تطبيق بيئات العمل المرنة، وتطوير نظم تقييم الأداء والحوافز بما يدعم استدامة الموارد البشرية، ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، الاستدامة الوظيفية، إدارة المواهب، بيئة العمل المرنة،

السياسات والإجراءات الإدارية، المؤسسات السعودية.

الفصل الأول

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 يُحسّن 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. بهدف 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 تحديدًا 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، تنصح 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).

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تشكل نظرية الموارد الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) من أكثر النظريات ملائمة لتفسير العلاقة بين المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية، وذلك لأنها تركز على قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها البشرية والتنظيمية وتطويرها بصورة مستمرة بما يتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما يضمن المحافظة على الأداء المؤسسي واستدامة الوظائف في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتطور التقني المتلاحق. وقد طوّرت هذه النظرية كل من David Teece و Gary Pisano و Amy Shuen في منتصف تسعينيات القرن الماضي، استكمالاً

لنظرية الموارد (Resource-Based View)، حيث انتقلت من التركيز على امتلاك الموارد إلى التركيز على قدرة المنظمة على تطوير هذه الموارد وإعادة توظيفها بصورة مستمرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Alnashmi، 2023).

وتفترض النظرية أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على امتلاكها لموارد بشرية متميزة، وإنما يعتمد بصورة أكبر على قدرتها على إدارة هذه الموارد بمرونة عالية، وإعادة توزيعها، وتنمية مهاراتها، وتطوير هياكلها التنظيمية، والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وهو ما يجعل إدارة الموارد البشرية أحد أهم مصادر بناء القدرات الديناميكية داخل المنظمة. فالمرونة التنظيمية تمثل القدرة على تعديل السياسات والإجراءات وأساليب العمل بصورة مستمرة بما يتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على استقرار العاملين واستدامة وظائفهم، ويحد من معدلات دوران العمل، ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي (Taghavy، 2025).

وتشير النظرية إلى أن المؤسسات التي تمتلك إدارة موارد بشرية مرنة تستطيع استشعار التغيرات في سوق العمل والبيئة الاقتصادية بصورة مبكرة، ثم استغلال تلك التغيرات من خلال إعادة تصميم الوظائف، وتطوير المهارات، وإعادة توزيع الكفاءات، وتطبيق سياسات تدريبية حديثة، بما يحقق توافقاً دائماً بين احتياجات المنظمة وقدرات العاملين. ويؤدي هذا التوافق إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين، ورفع إنتاجيتهم، وتحقيق مستويات مرتفعة من الاستدامة الوظيفية، باعتبارها أحد المؤشرات الرئيسة لاستدامة الأداء المؤسسي (Dukhaykh، 2026).

كما تؤكد النظرية أن المرونة التنظيمية لا تقتصر على تعديل الهياكل التنظيمية فحسب، بل تمتد إلى مرونة الثقافة التنظيمية، ومرونة القيادة، ومرونة عمليات اتخاذ القرار، ومرونة إدارة المواهب، ومرونة نظم تقييم الأداء والحوافز، وهي جميعها عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الموارد البشرية. فكلما زادت قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، ارتفعت قدرتها على المحافظة على رأس المال البشري، وتقليل المخاطر المرتبطة بفقدان الكفاءات، وضمان استمرارية المعرفة التنظيمية، وهو ما يمثل جوهر مفهوم الاستدامة الوظيفية (Valenzuela، 2023).

وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تكتسب هذه النظرية أهمية خاصة؛ إذ تشهد المؤسسات السعودية تحولات تنظيمية ورقمية واسعة تتطلب من إدارات الموارد البشرية تبني ممارسات أكثر مرونة في التخطيط للقوى العاملة، وإدارة المواهب، والتعلم المستمر، والتحول الرقمي، والعمل المرن، وإعادة تصميم الوظائف بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. ولذلك أصبحت القدرة على بناء موارد بشرية مرنة وقادرة على التعلم المستمر أحد أهم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز تنافسية المؤسسات السعودية (Christina، 2025).

وتوضح النظرية كذلك أن القدرات الديناميكية تتكون من ثلاث عمليات رئيسة هي: الاستشعار (Sensing) ، واغتنام الفرص (Seizing) ، وإعادة التهيئة أو التحول (Reconfiguring) ففي مرحلة الاستشعار تعمل المؤسسة على متابعة التغيرات التي قد تؤثر في سوق العمل أو احتياجات العاملين، بينما يتم في مرحلة اغتنام الفرص تطوير السياسات والإجراءات المناسبة للاستفادة من هذه التغيرات، أما مرحلة إعادة التهيئة فتتضمن إعادة تنظيم الموارد البشرية والعمليات التنظيمية بصورة مستمرة لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتسهم هذه المراحل مجتمعة في تعزيز مرونة إدارة الموارد البشرية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الاستدامة الوظيفية (Charles Hanu، 2023).

ومن منظور هذه النظرية، فإن الاستدامة الوظيفية لا تعني مجرد استمرار العامل في وظيفته، وإنما تشير إلى قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل مستقرة، وأمنة، ومحفزة للنمو المهني، وقادرة على المحافظة على الموظفين ذوي الكفاءة من خلال سياسات عادلة في التوظيف، والتدريب، والترقية، وإدارة الأداء، والتعويضات، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. كما ترتبط الاستدامة الوظيفية بقدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتغيرات دون التأثير السلبي في استقرار القوى العاملة أو جودة الأداء (Zahoor، 2023).

تمثل نظرية الموارد الديناميكية الأساس العلمي الذي تستند إليه هذه الدراسة؛ إذ تفسر كيف تؤدي المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية إلى بناء قدرات تنظيمية مستدامة تساعد المؤسسات السعودية على تحقيق الاستدامة الوظيفية، من خلال تعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، ودعم الابتكار التنظيمي، ورفع مستويات الرضا والالتزام الوظيفي. كما توفر النظرية إطاراً تفسيرياً واضحاً للعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في تحقيق الاستدامة الوظيفية، مما يجعلها الأنسب لتوجيه التحليل النظري والنتائج التطبيقية لهذه الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل الفصل الثاني الركيزة العلمية والمعرفية التي يقوم عليها البناء الفكري للدراسة، إذ يهدف إلى تأسيس قاعدة نظرية متينة تفسر الظاهرة محل البحث، وتوضح أبعادها المختلفة، وتربط بين المفاهيم الرئيسة التي تنطلق منها الدراسة. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يري الإطار العلمي الذي تستند إليه بقية فصول البحث، حيث يسهم في تحديد المفاهيم بدقة، واستعراض الأسس الفكرية والنظرية التي تناولتها الأدبيات العلمية، وتحليل الاتجاهات البحثية الحديثة ذات الصلة بموضوع الدراسة. ومن خلال هذا البناء المعرفي يصبح الباحث أكثر قدرة على تفسير العلاقات بين المتغيرات، وصياغة الفرضيات بصورة منطقية تستند إلى أسس علمية راسخة، بما يعزز من قوة الدراسة ومصداقية نتائجها.

ويأتي هذا الفصل ليقدم عرضاً علمياً متدرجاً يبدأ بتوضيح المفاهيم الأساسية التي ترتبط بموضوع الدراسة، مع إبراز أبعادها المختلفة كما تناولتها المدارس الفكرية والاتجاهات الإدارية الحديثة، ثم الانتقال إلى تحليل النظريات التي فسرت هذه المفاهيم والعلاقات المتبادلة بينها، مع توضيح مدى ملائمة تلك النظريات للبيئة التنظيمية المعاصرة، ولاسيما في ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات السعودية في إطار برامج التطوير المؤسسي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما يتناول الفصل عرضاً تحليلياً للدراسات العلمية السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، بهدف الوقوف على أبرز النتائج التي توصلت إليها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن الفجوات البحثية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، وهو ما يسهم في تبرير الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وإبراز قيمتها العلمية والتطبيقية.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه لا يقتصر على عرض المعلومات النظرية، وإنما يعمل على تحليلها وربطها بموضوع الدراسة بصورة نقدية، بما يساعد في بناء تصور متكامل للعلاقات المفترضة بين متغيرات البحث، ويمنح الدراسة أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه عند تفسير النتائج لاحقاً. كما يسهم في تعزيز قدرة الباحث على اختيار النموذج النظري الأكثر ملائمة، وصياغة فرضيات الدراسة بصورة منسجمة مع الأدبيات العلمية، فضلاً عن توفير خلفية معرفية متخصصة تساعد القارئ على فهم أبعاد المشكلة البحثية وأهميتها في البيئة السعودية، وهو ما يجعل هذا الفصل نقطة الانطلاق الرئيسة نحو الجوانب التطبيقية للدراسة.

المتغير التابع والمستقل

تستند الدراسة الحالية إلى نموذج بحثي يهدف إلى تفسير أثر المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الوظيفية داخل المؤسسات السعودية، وذلك من خلال قياس تأثير مجموعة من أبعاد المرونة التنظيمية بوصفها متغيرات مستقلة على الاستدامة الوظيفية بوصفها المتغير التابع. ويعكس هذا النموذج أهمية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع التحولات التنظيمية والاقتصادية والتقنية التي تشهدها بيئة العمل السعودية، حيث أصبحت المرونة التنظيمية أحد أهم المقومات التي تمكن المؤسسات من المحافظة على رأس المال البشري وتحقيق الاستقرار الوظيفي واستدامة الأداء المؤسسي. وفيما يأتي عرض تفصيلي لمتغيرات الدراسة.

- المتغير التابع: الاستدامة الوظيفية

تُعد الاستدامة الوظيفية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، حيث تشير إلى قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة تمكن العاملين من الاستمرار في أداء وظائفهم بكفاءة، مع ضمان توافر فرص التطوير المهني والنمو الوظيفي والمحافظة على مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ولا تقتصر الاستدامة الوظيفية على استمرار الموظف في عمله لفترة طويلة، وإنما تمتد لتشمل قدرة المؤسسة على المحافظة على كفاءاتها البشرية، وتوفير بيئة عمل تدعم الصحة المهنية، والعدالة التنظيمية، والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، بما يساهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي على المدى الطويل.

وتعتمد الاستدامة الوظيفية على مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تساعد في بناء علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة والعاملين، مثل وضوح المسار الوظيفي، وعدالة نظم المكافآت والترقيات، وتوفير برامج التدريب والتطوير، وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. كما ترتبط الاستدامة الوظيفية بقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المختلفة دون التأثير في استقرار القوى العاملة أو فقدان الكفاءات، الأمر الذي يجعلها أحد المؤشرات الرئيسة على نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.

وفي المؤسسات السعودية، أصبحت الاستدامة الوظيفية من المرتكزات الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، ورفع جودة الحياة الوظيفية، وتحسين بيئات العمل، وتعزيز الإنتاجية، والمحافظة على الكفاءات الوطنية. ومن ثم فإن تحقيق الاستدامة الوظيفية يسهم في خفض معدلات دوران العمل، وتقليل تكاليف الاستقطاب والتدريب، وتعزيز الولاء التنظيمي، ورفع مستويات الأداء الفردي والمؤسسي، بما يدعم استدامة المؤسسات وقدرتها التنافسية.

- المتغيرات المستقلة

1. المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية

تمثل المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية قدرة المؤسسة على تعديل وتطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات التنظيمية بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية، دون الإخلال بالأهداف الاستراتيجية أو جودة الأداء المؤسسي. ويعد هذا البعد من أهم أبعاد المرونة التنظيمية؛ لأنه يتيح للإدارة سرعة الاستجابة للتحديات والمتغيرات التي قد تواجه المؤسسة، سواء كانت تغيرات اقتصادية أو تقنية أو تشريعية أو تنظيمية.

وتتجسد المرونة في السياسات والإجراءات من خلال تبسيط العمليات الإدارية، وتقليل التعقيدات البيروقراطية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، ومنح الإدارات صلاحيات مناسبة لمعالجة المواقف الطارئة، مع مراجعة السياسات بصورة دورية بما يتوافق مع احتياجات العاملين ومتطلبات بيئة العمل الحديثة. كما تشمل قدرة المؤسسة على تحديث اللوائح التنظيمية، وتطوير نظم تقييم الأداء، وتعديل آليات العمل بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات.

وتؤدي هذه المرونة إلى تعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة، وتقليل مقاومة التغيير، وزيادة سرعة التكيف مع المستجدات، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على استقرار الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يسهم في تحقيق الاستدامة الوظيفية على المدى الطويل.

2. مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية

تشير مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية إلى قدرة المؤسسة على تطوير رأس المال البشري بصورة مستمرة، من خلال تبني سياسات مرنة في استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والمحافظة عليها، بما يضمن توافق مهارات العاملين مع احتياجات

المؤسسة الحالية والمستقبلية. ويعد هذا البعد من أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً في نجاح المؤسسات، لأن العنصر البشري يمثل المورد الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وتتضمن هذه المرونة تصميم برامج تدريبية حديثة، وتوفير فرص التعلم المستمر، وإعداد القيادات المستقبلية، وإدارة التعاقب الوظيفي، وتطبيق نظم مرنة لتقييم الأداء، وربط نتائج الأداء ببرامج التطوير والترقية. كما تشمل قدرة المؤسسة على إعادة توزيع الموظفين وفق احتياجات العمل، والاستفادة من مهاراتهم المتنوعة، وتشجيع الابتكار والإبداع، ودعم التعلم التنظيمي المستمر.

وتسهم مرونة إدارة المواهب في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين، وتعزيز شعورهم بالأمان الوظيفي، وزيادة فرص النمو والتطور المهني، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل الرغبة في ترك العمل، وبالتالي تحقيق مستويات مرتفعة من الاستدامة الوظيفية داخل المؤسسة.

3. المرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل

يقصد بالمرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل قدرة المؤسسة على توفير بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة في أساليب أداء العمل، وتنظيم ساعات العمل، وتوزيع المهام، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، بما يحقق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين. وقد ازدادت أهمية هذا البعد بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة نتيجة التحول الرقمي وانتشار أنماط العمل الحديثة، مثل العمل المرن والعمل عن بُعد والعمل الهجين.

وتظهر المرونة في بيئة العمل من خلال تصميم أماكن عمل صحية وأمنة، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتعاون والابتكار، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق أنظمة عمل مرنة تراعي ظروف الموظفين، مع توفير الوسائل التقنية التي تساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية. كما تشمل إعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع قدرات العاملين، وتوزيع الأدوار بصورة تحقق العدالة والكفاءة، وتعزيز ثقافة الثقة والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين.

وتؤدي هذه الممارسات إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتقليل الضغوط المهنية، وتعزيز جودة الحياة الوظيفية، وزيادة الإنتاجية، والمحافظة على الكفاءات البشرية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق الاستدامة الوظيفية واستمرار الأداء المؤسسي بكفاءة عالية.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق الدراسة من افتراض رئيس يتمثل في وجود علاقة تأثير إيجابية بين المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة والاستدامة الوظيفية داخل المؤسسات السعودية. فكلما ارتفعت درجة المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التنظيمية، وتوفير بيئة عمل تتسم بالوضوح والعدالة والكفاءة، مما يعزز استقرار العاملين ويحد من معدلات دوران العمل. كما أن مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية تسهم في رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم وتعزيز فرصهم المهنية، وهو ما يزيد من مستويات الرضا والالتزام التنظيمي ويقوي ارتباطهم بالمؤسسة.

ومن جانب آخر، تؤدي المرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال توفير بيئة عمل مرنة وآمنة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتشجع التعاون والابتكار، وتخفف الضغوط المهنية، الأمر الذي يسهم في المحافظة على الكفاءات البشرية واستمرارها داخل المؤسسة. وعليه، فإن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يشكل منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية التي تعزز قدرة المؤسسات السعودية على تحقيق الاستدامة الوظيفية، من خلال رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في بناء بيئات عمل مستدامة وقادرة على المنافسة.

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 استخدم نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية لإجراء تحليل معمق على عينة مكونة من 399 عاملاً في قطاع الخدمات في عمان، الأردن. تُظهر النتائج أن لإدارة الموارد البشرية تأثيراً كبيراً وإيجابياً على تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة. ونظراً لأهميتها البالغة ومرونتها التنظيمية، فإن ذلك يُسهم 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 والهيكل التنظيمية، مع إيلاء أهمية أكبر لتلك التي تُعزز السلوك الصديق للبيئة بشكل مباشر. ستتيح هذه الاستراتيجيات 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؟ استخدم 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 برنامجا 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 تأثيراً غير مباشر كبيراً 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؟ استخدم استبيان مُصمم خصيصًا 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 برنامجا AMOS الإصدار 26 و SPSS الإصدار 28 للتحليل الهيكلي وتحليل المسار. وخلص الباحثون إلى عدد من النتائج، أبرزها وجود ارتباط مباشر قوي بين متغيرات البحث، وأن مرونة القوى العاملة تأثيرًا غير مباشر كبيرًا على العلاقة بين تطبيق مرونة الموارد البشرية وتحسين الأداء المستدام. قدّم الباحثون عددًا 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. استخدم 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). قُسم 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، اهتماماً كبيراً بتقييم الأداء والتدريب. والجدير بالذكر أن الجامعات السعودية أظهرت تركيزاً 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 ارتباطاً إيجابياً قوياً بكل من الرضا الوظيفي والإنتاجية؛ بينما كان تأثير التعويضات على الإنتاجية أكثر وضوحاً 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 جمعت 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 وواعين 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 مؤخراً سلسلة من الإصلاحات الطموحة الرامية إلى تحسين وضع المرأة السعودية في الاقتصاد والمجتمع، سعياً 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 رؤية 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 تدريجياً 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 والمعيارية 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 بُعدا 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.

الإطار النظري 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) يُساهم 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 فعّالةً 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. تُحسّن هذه الإجراءات من شعور الموظفين بالعدالة والامتثال. وبالتالي، يزداد احتمال بقاء الموظفين في وظائفهم، مما يُشجع على استدامة التوظيف. تُوضح هذه الفرضية كيف تؤدي 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 واستمراريتها.

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 سلبًا 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، اتجاهاً 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 تُركز على التكيف والمرونة والاهتمام بالجانب الإنساني - يُمكن أن يؤدي إلى استدامة الوظائف (Cakmak, 2023).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الثالث حجر الأساس في الجانب التطبيقي للدراسة، إذ ينتقل البحث من الإطار النظري إلى التطبيق العملي الذي يتم من خلاله اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة بصورة علمية ومنهجية. ويكتسب هذا الفصل أهمية كبيرة لأنه يوضح الكيفية التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ويعرض الإجراءات العلمية التي تم الاعتماد عليها منذ بداية تصميم البحث وحتى الوصول إلى البيانات اللازمة للتحليل، الأمر الذي يساهم في تعزيز الشفافية والمنهجية العلمية، ويتيح إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيانات مشابهة للتحقق من نتائجها.

ويتناول هذا الفصل عرضاً متكاملاً للإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، موضحاً الأسس العلمية التي استند إليها الباحث في اختيار التصميم البحثي المناسب، وآليات تنفيذ الدراسة الميدانية، والأساليب المتبعة في الحصول على البيانات بصورة دقيقة وموضوعية. كما يوضح الاعتبارات العلمية التي تم مراعاتها لضمان جودة البيانات وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى بيان الضوابط التي تحكم عملية اختيار المشاركين في الدراسة، والاعتبارات المتعلقة بتمثيل المجتمع المستهدف بصورة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسات محل الدراسة. ويعرض كذلك الإجراءات التنظيمية التي تم اتباعها أثناء تنفيذ الدراسة الميدانية بما يضمن سلامة جمع البيانات وتقليل مصادر التحيز والأخطاء المحتملة.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الضمان الرئيس لموثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً، إذ تعتمد قوة أي دراسة علمية على سلامة منهجيتها ودقة إجراءاتها التطبيقية. كما يساهم في توضيح الأسس التي بنيت عليها عملية جمع البيانات وتحليلها، ويبرز مدى التزام الباحث بالمعايير العلمية والأخلاقية المتعارف عليها في البحوث الأكاديمية. ويؤدي هذا الفصل دوراً محورياً في تعزيز ثقة القارئ بالنتائج النهائية للدراسة، لأنه يوضح أن جميع مراحل التنفيذ تمت وفق خطوات منظمة ومدروسة، بما يضمن إمكانية الاعتماد على النتائج عند صياغة التوصيات أو الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات السعودية.

مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات التي تمتلك الخصائص المشتركة المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها بعد الانتهاء من تحليل البيانات واستخلاص النتائج. ويُعد تحديد مجتمع البحث من الخطوات الأساسية في الدراسات الكمية؛ لأنه يمثل الإطار الذي تُسحب منه العينة، كما يضمن أن تكون النتائج معبرة عن الواقع الفعلي للظاهرة محل الدراسة. ويؤثر التحديد الدقيق لمجتمع البحث بصورة مباشرة في جودة النتائج، إذ إن اختيار مجتمع يتوافق مع أهداف الدراسة يساهم في رفع مستوى الصدق الخارجي للبحث، ويزيد من إمكانية تعميم نتائجها على المؤسسات التي تنتمي إلى البيئة نفسها.

وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية، يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمؤسسات السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية، سواء كانوا من القيادات العليا أو الإدارة الوسطى أو الموظفين التنفيذيين، باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم مستوى المرونة التنظيمية المطبقة في إدارات الموارد البشرية، ومدى انعكاسها على تحقيق الاستدامة الوظيفية داخل مؤسساتهم. ويستند اختيار هذه الفئة إلى كونها تمثل العنصر الرئيس الذي يتعامل بصورة مباشرة مع سياسات الموارد البشرية، ويعيش بصورة يومية الممارسات التنظيمية المتعلقة بالإجراءات الإدارية، وإدارة المواهب، وتنظيم بيئة العمل، وبالتالي فإن آراءهم تمثل مصدرًا موثوقًا للحصول على بيانات دقيقة حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويشمل مجتمع الدراسة العاملين في المؤسسات السعودية بمختلف القطاعات الحكومية والخاصة وشبه الحكومية، وذلك بهدف الحصول على صورة شاملة تعكس تنوع البيئات التنظيمية داخل المملكة العربية السعودية. ويُساهم هذا التنوع في تعزيز قدرة الدراسة على تفسير الاختلافات المحتملة في تطبيق ممارسات المرونة التنظيمية، ومدى تأثيرها في تحقيق الاستدامة الوظيفية، حيث تختلف السياسات الإدارية، وأساليب إدارة الموارد البشرية، وبيئات العمل من مؤسسة إلى أخرى وفقًا لطبيعة النشاط وحجم المؤسسة وهيكلها التنظيمي. ومن ثم فإن شمول مجتمع البحث لمؤسسات متعددة يساهم في زيادة شمولية النتائج وإثراء التحليل العلمي.

كما يراعي مجتمع البحث أن يكون المشاركون ممن يمتلكون خبرة عملية تمكنهم من تقييم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل مؤسساتهم، بحيث يكون لديهم إدراك كافٍ للسياسات والإجراءات التنظيمية، وبرامج تنمية الموارد البشرية، وأساليب تنظيم العمل، وتأثيرها في استقرارهم الوظيفي واستمرارهم داخل المؤسسة. ويُعد هذا الأمر ضروريًا لضمان أن تكون الاستجابات

مبنية على خبرة عملية حقيقية، وليس على تصورات عامة أو معلومات غير مكتملة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على دقة البيانات وصحة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

وتنبع أهمية اختيار هذا المجتمع من أن المؤسسات السعودية تشهد في السنوات الأخيرة تحولات تنظيمية واسعة في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي أولت اهتماماً كبيراً بتطوير رأس المال البشري، وتحسين بيئات العمل، ورفع كفاءة إدارات الموارد البشرية، وتعزيز الاستدامة المؤسسية. وقد أدى ذلك إلى تزايد تطبيق مفاهيم المرونة التنظيمية في العديد من المؤسسات، مما يجعل العاملين فيها الفئة الأكثر ملاءمة لدراسة مدى تأثير هذه الممارسات في تحقيق الاستدامة الوظيفية، وتقديم تقييم واقعي لمستوى نجاحها في المحافظة على الكفاءات البشرية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

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 إحصائياً. ونظراً لدقة القياس وقابلية تعميم النتائج، يعتمد التصميم أيضاً على المنهج الكمي.

2. مجتمع الدراسة وعينة المجتمع 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، نظراً 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، نظراً 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، والمسعى 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.

خطوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية والاستدامة الوظيفية. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على تحويل الظواهر الإدارية إلى بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، الأمر الذي يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. كما يتيح هذا المنهج اختبار قوة العلاقات بين المتغيرات، وقياس حجم تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها بصورة دقيقة، ثم مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية والاستدامة الوظيفية، بهدف بناء إطار نظري متكامل يساعد في تحديد أبعاد الدراسة وصياغة فرضياتها العلمية. وأسهمت هذه المرحلة في اختيار المتغيرات الرئيسة للدراسة، وتحديد المؤشرات التي تعكس كل متغير بصورة قابلة للقياس، بما يضمن توافق أداة الدراسة مع الأهداف البحثية.

وفي المرحلة التالية، تم إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، باعتبارها الأداة الأكثر استخدامًا في الدراسات الكمية التي تستهدف قياس اتجاهات العاملين وآرائهم. وقد صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، إلى جانب العبارات الخاصة بقياس مستوى الاستدامة الوظيفية. وقد روعي عند إعداد الاستبانة أن تكون العبارات واضحة، ومباشرة، وخالية من الغموض، وأن تعكس بدقة المفاهيم النظرية التي تناولتها الدراسة، بما يساهم في الحصول على بيانات تتسم بالموضوعية والدقة.

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، جرى عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة والبحث العلمي، بهدف التحقق من صدقها الظاهري ومدى ملاءمة فقراتها لقياس المتغيرات المستهدفة. وقد أخذت الملاحظات العلمية للمحكمين بعين الاعتبار، وأُجريت التعديلات اللازمة على صياغة بعض الفقرات وتحسين ترتيبها، بما يعزز من جودة الأداة ويزيد من قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة.

ثم انتقلت الدراسة إلى مرحلة التطبيق الميداني، حيث وُزعت الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة من العاملين في المؤسسات السعودية باستخدام الوسائل المناسبة، سواء من خلال النماذج الإلكترونية أو النسخ الورقية بحسب طبيعة الجهات المشاركة. وقد روعي أثناء عملية التوزيع توضيح الهدف العلمي للدراسة للمشاركين، والتأكيد على أن المشاركة اختيارية، وأن جميع

البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع المحافظة الكاملة على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، بما يتوافق مع أخلاقيات البحث العلمي.

وبعد استلام الاستبانات، تم إجراء عملية مراجعة دقيقة للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل، حيث استُبعدت الاستبانات التي احتوت على بيانات غير مكتملة أو إجابات غير منطقية قد تؤثر في دقة النتائج. ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، تمهيداً لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

وفي المرحلة الأخيرة، خضعت البيانات لمجموعة من الاختبارات الإحصائية للتحقق من جودة الأداة، مثل اختبارات الصدق والثبات، قبل البدء في تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وأسهمت هذه الإجراءات في ضمان دقة النتائج وموثوقيتها، وتعزيز القدرة على تفسير العلاقة بين المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية والاستدامة الوظيفية بصورة علمية تستند إلى بيانات كمية موثوقة، بما يوفر أساساً قوياً لبناء الاستنتاجات وصياغة التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية.

حدود البحث

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.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التي تتبلور فيها مخرجات الدراسة، إذ تُترجم البيانات التي تم جمعها إلى نتائج علمية قابلة للتفسير والاستفادة منها في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة؛ لأنه يجسد الجانب العملي الذي تُختبر من خلاله الفرضيات في ضوء البيانات الواقعية، ويُظهر مدى توافق النتائج مع الإطار النظري والأدبيات العلمية التي استندت إليها الدراسة. ومن خلال هذا الفصل يتم الانتقال من مرحلة جمع المعلومات إلى مرحلة استخلاص الدلالات العلمية التي تسهم في فهم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة داخل المؤسسات السعودية.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً علمياً منظماً لمخرجات الدراسة الميدانية، من خلال تقديم تحليل شامل للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم تفسير النتائج بصورة علمية تربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، مع مناقشتها في ضوء ما ورد في الأدبيات السابقة، وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات الأخرى، وتقديم تفسيرات منطقية تستند إلى الواقع التنظيمي للمؤسسات السعودية. كما يركز الفصل على استخلاص الدلالات التطبيقية للنتائج، وبيان ما تعكسه من مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية بما يدعم تحقيق الاستدامة الوظيفية.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في أنه يمثل المحصلة النهائية لجميع المراحل السابقة من البحث، حيث تتحول الجهود النظرية والمنهجية إلى نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير المعرفة العلمية وصنع القرار الإداري. كما يسهم في تقديم رؤية واضحة حول واقع العلاقة بين المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية والاستدامة الوظيفية، ويضع الأساس العلمي الذي تُبنى عليه المقترحات المستقبلية لتطوير السياسات والممارسات التنظيمية داخل المؤسسات السعودية. وإضافة إلى ذلك، فإن هذا الفصل يعزز القيمة التطبيقية للدراسة من خلال تحويل النتائج إلى استنتاجات عملية يمكن أن يستفيد منها متخذي القرار والباحثون والمهتمون بمجال إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في دعم استدامة المؤسسات ورفع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تكشف القراءة الأولية للمؤشرات الوصفية العامة لجميع متغيرات الدراسة عن تباينات ملحوظة في مستويات الاستجابة بين أفراد العينة البالغ عددهم 263 مفردة؛ إذ تتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات العشرين بين قيمة دنيا بلغت 3.35 وقيمة عليا بلغت 3.67، وهو ما يضع معظم الاستجابات في النطاق الإيجابي العام لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم؛ فالانحرافات المعيارية التي تراوحت في مجملها حول القيمة 1.35 إلى 1.58 تشير إلى وجود تشتت نسبي وفروق فردية جوهرية في تقييم الموظفين لممارسات المرونة التنظيمية والاستدامة الوظيفية؛ ويواكب هذا التشتت قيم التواء سالبة تؤكد ميل التوزيع نحو الاستجابات المرتفعة والموافقة؛ بينما تظهر قيم التفرطح سالبة في معظم الأحيان لتشير إلى توزيع أكثر تسطحاً من التوزيع الطبيعي المعياري، مما يعني عدم تركيز الإجابات في نقطة واحدة بل توزيعها على خيارات الموافقة والرفض بشكل يبرز التباين الإداري داخل المؤسسات محل الدراسة؛ قد يرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة المهام الوظيفية والقطاعات المختلفة التي يعمل بها المستجيبون؛ فالخطأ المعياري للمتوسط ظل منخفضاً للغاية وثابتاً تقريباً حول القيمة 0.08 إلى 0.09، مما يمنح الثقة في تمثيل هذه الإحصاءات للمجتمع الأصلي المسحوب منه العينة؛ ويحتمل أن تسهم هذه الشمولية الإحصائية في بناء نموذج انحدار قوي قادر على تفسير أثر المرونة في المتغير التابع بكفاءة منهجية عالية.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.299	-1.174	.150	-.015	1.351	3.00	.083	3.06	0	263
.299	-2.014	.150	.038	.501	1.00	.031	1.49	0	263
.299	-.909	.150	-.312	1.249	3.00	.077	3.36	0	263
.299	-1.316	.150	-.334	1.429	4.00	.088	3.46	0	263
.299	-1.286	.150	-.434	1.472	4.00	.091	3.49	0	263

263	0	3.49	.093	4.00	1.510	-.438	.150	-1.347	.299	تتيح الإدارة إمكانية تعديل الإجراءات الإدارية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
263	0	3.41	.095	4.00	1.548	-.459	.150	-1.332	.299	تسهم مرونة السياسات والإجراءات الإدارية في سرعة الاستجابة للتغيرات التنظيمية.
263	0	3.60	.091	4.00	1.479	-.637	.150	-1.088	.299	تعتمد المؤسسة برامج تدريب مرنة تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للعاملين.
263	0	3.50	.088	4.00	1.430	-.473	.150	-1.180	.299	توفر المؤسسة فرصاً مستمرة لتنمية مهارات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل.
263	0	3.55	.093	4.00	1.505	-.506	.150	-1.276	.299	تتبنى المؤسسة أساليب مرنة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.
263	0	3.46	.098	4.00	1.589	-.446	.150	-1.435	.299	تدعم إدارة الموارد البشرية التطوير المستمر للمسار المهني للعاملين.
263	0	3.55	.087	4.00	1.418	-.425	.150	-1.252	.299	توفر المؤسسة بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
263	0	3.52	.089	4.00	1.451	-.416	.150	-1.318	.299	تتيح المؤسسة تطبيق أنماط عمل مرنة بما يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية.
263	0	3.56	.090	4.00	1.455	-.571	.150	-1.117	.299	تسهم مرونة تنظيم العمل في رفع كفاءة أداء الموظفين.

تساعد بيئة العمل المرنة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والتحديات التنظيمية.	263	0	3.35	.094	4.00	1.531	-.334	.150	-1.410	.299
أشعر بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.	263	0	3.60	.089	4.00	1.450	-.565	.150	-1.136	.299
تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز استمراريته في العمل بالمؤسسة.	263	0	3.67	.088	4.00	1.433	-.642	.150	-1.021	.299
أشعر بوجود فرص عادلة للنمو والتطور الوظيفي داخل المؤسسة.	263	0	3.45	.096	4.00	1.562	-.428	.150	-1.405	.299
تعزز المرونة التنظيمية مستوى التزامي وانتمائي للمؤسسة.	263	0	3.37	.096	4.00	1.564	-.381	.150	-1.438	.299
أرى أن المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستفادة الوظيفية في المؤسسات السعودية.	263	0	3.66	.085	4.00	1.380	-.621	.150	-1.027	.299

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

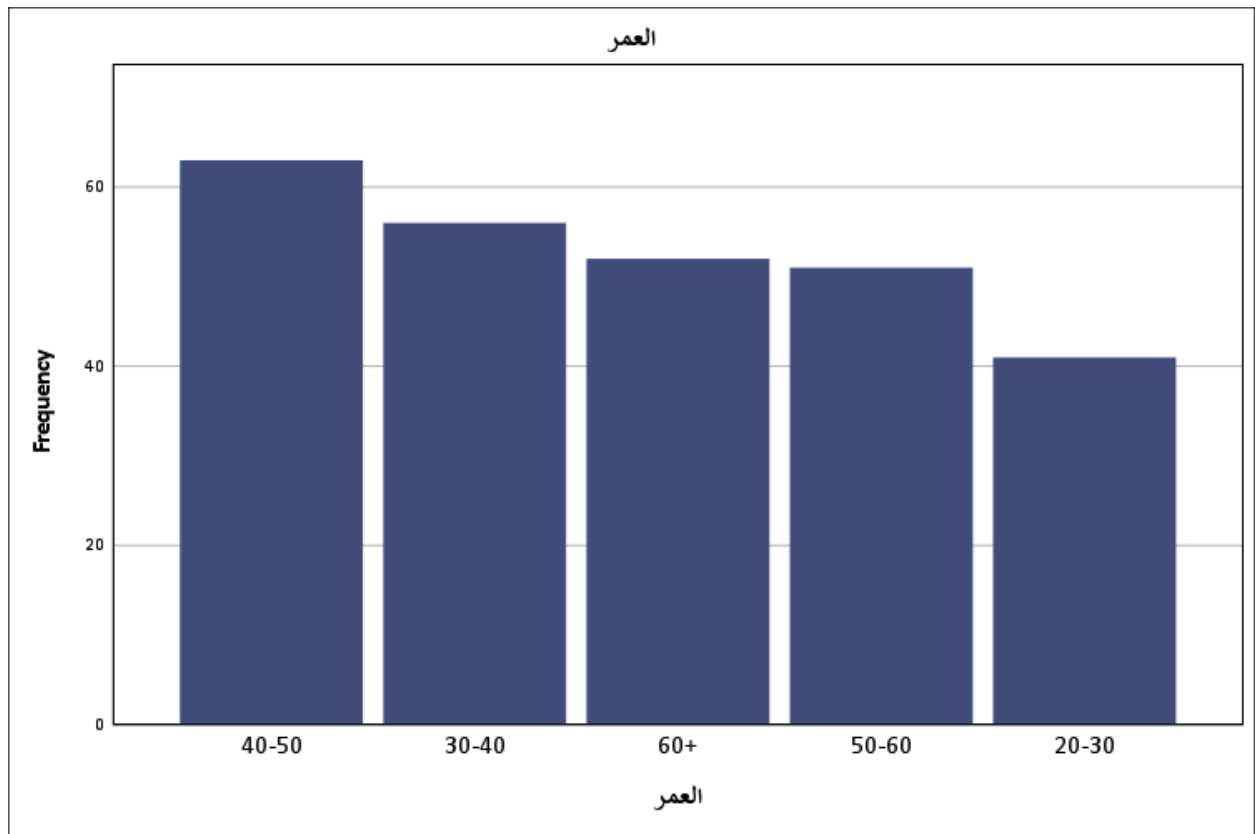
• عمر المشاركين في التجربة

أظهرت التوزيعات التكرارية لخصائص أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر تصدراً واضحاً للفئة العمرية من 40 إلى 50 عاماً بنسبة بلغت 24.0% بواقع 63 تكراراً؛ تلتها الفئة العمرية من 30 إلى 40 عاماً بنسبة 21.3% وبواقع 56 تكراراً، مما يبرهن على أن النسيج البشري للمؤسسات محل الدراسة يعتمد بشكل أساسي على فئات ناضجة تمتلك خبرات مهنية ميدانية مستقرة؛ وفي المقابل سجلت الفئة المتقدمة في السن لمن هم فوق 60 عاماً نسبة قدرها 19.8% بواقع 52 تكراراً؛ وتلتها الفئة من 50 إلى 60 عاماً بنسبة 19.4% بواقع 51 تكراراً؛ بينما جاءت الفئة الشابة من 20 إلى 30 عاماً في المرتبة الأخيرة بنسبة 15.6% بواقع 41 تكراراً؛ ويبدو من هذا التوزيع التراكمي الذي يصل إلى 100% أن هناك توازناً نسبياً بين أجيال العمل المختلفة داخل هذه البيئات التنظيمية؛

يحتمل أن يلقي هذا التنوع بظلاله على مواقف الموظفين تجاه المرونة؛ فالأجيال الأكبر سناً قد تميل إلى الاستقرار الوظيفي والسياسات التقليدية المحافظة؛ فبينما قد تطلب الفئات الشبابية والوسطى مرونة أكبر لتلبية متطلبات العصر الرقمي؛ فالتشتت المعياري للعمر البالغ 1.351 يؤكد شمولية الدراسة لجميع المراحل العمرية المهنية، مما يثري النتائج ويسهم في فهم أعمق لمتطلبات الاستدامة الوظيفية في سياق عمري متعدد الأبعاد.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
24.0	24.0	24.0	63	40-50	Valid
45.2	21.3	21.3	56	30-40	
65.0	19.8	19.8	52	60+	
84.4	19.4	19.4	51	50-60	
100.0	15.6	15.6	41	20-30	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 2: التحليل الإحصائي للعمر



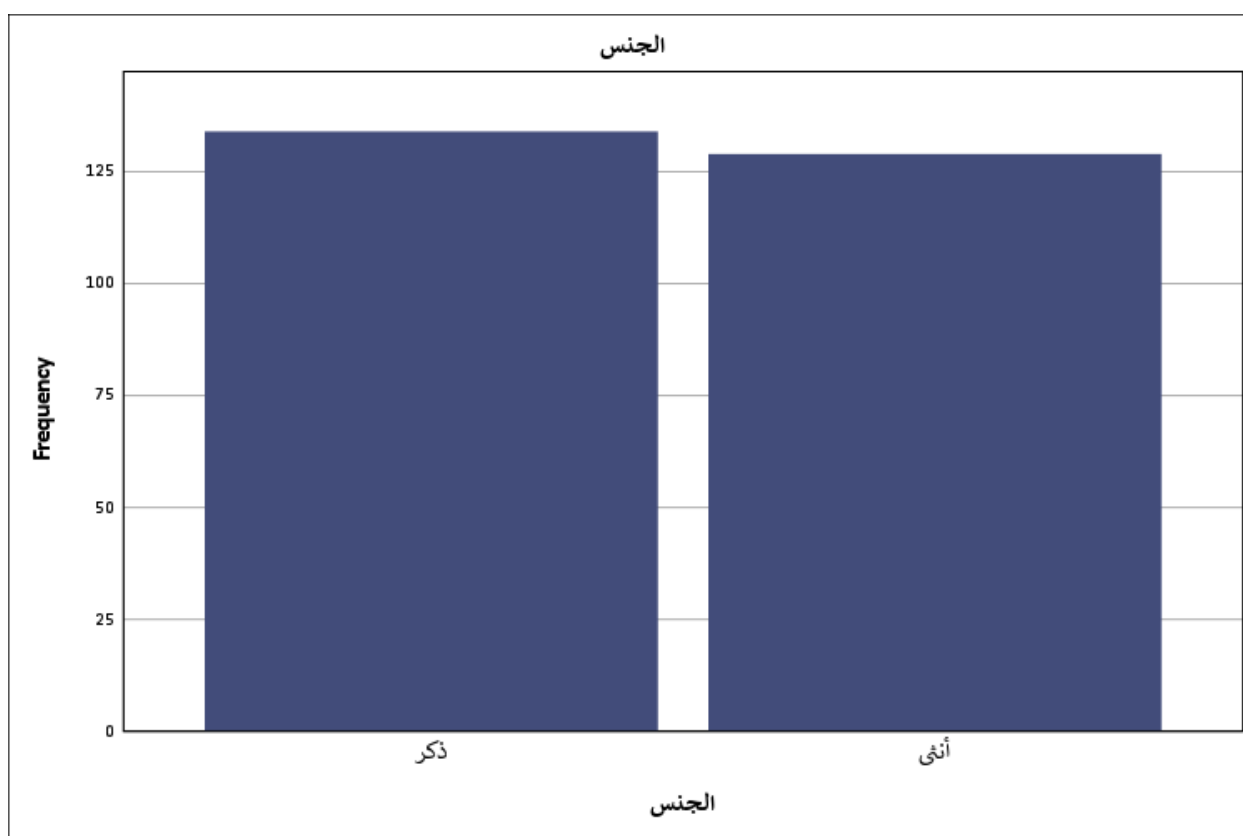
شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

• جنس المشاركين في التجربة

تتقارب النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة بين الذكور والإناث بشكل ملحوظ يضمن تمثيلاً عادلاً ومحايلاً لكلا الجنسين في البيئة التنظيمية السعودية؛ إذ بلغ تكرار الذكور 134 مفردة بنسبة شكلت 51.0% من إجمالي القوام الكلي للعينة؛ بينما سجل تكرار الإناث 129 مفردة بنسبة مئوية بلغت 49.0%؛ ويؤكد المتوسط الحسابي البالغ 1.49 مع انحراف معياري قدره 0.501 هذا التوازن العددي الدقيق؛ فالتماثل بين المجموعتين يقلل من فرص التحيز الإحصائي المرتبط بالنوع الاجتماعي عند قياس إدراك ممارسات الموارد البشرية؛ يحتمل أن يتأثر هذا التوزيع الإيجابي بالتحويلات الهيكلية الحديثة في سوق العمل والتوجه المتزايد نحو تمكين المرأة في مختلف الوظائف الإدارية والفنية؛ فالخطأ المعياري للمتوسط والبالغ 0.031 يدعم دقة المؤشرات الموصوفة؛ فالتقارب الحاد في التكرارات يضيف صبغة واقعية على النتائج التنظيمية؛ إذ لم تعد البيانات الإدارية حكراً على نوع دون آخر؛ ويبدو أن السياسات المرنة المطبقة تستهدف الموظفين كقوة عاملة موحدة بغض النظر عن الجنس، مما ينعكس إيجاباً على تعميم التوصيات المستخرجة من هذه البيانات وتحليلها بشكل علمي سليم.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
51.0	51.0	51.0	134	ذكر	Valid
100.0	49.0	49.0	129	أنثى	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

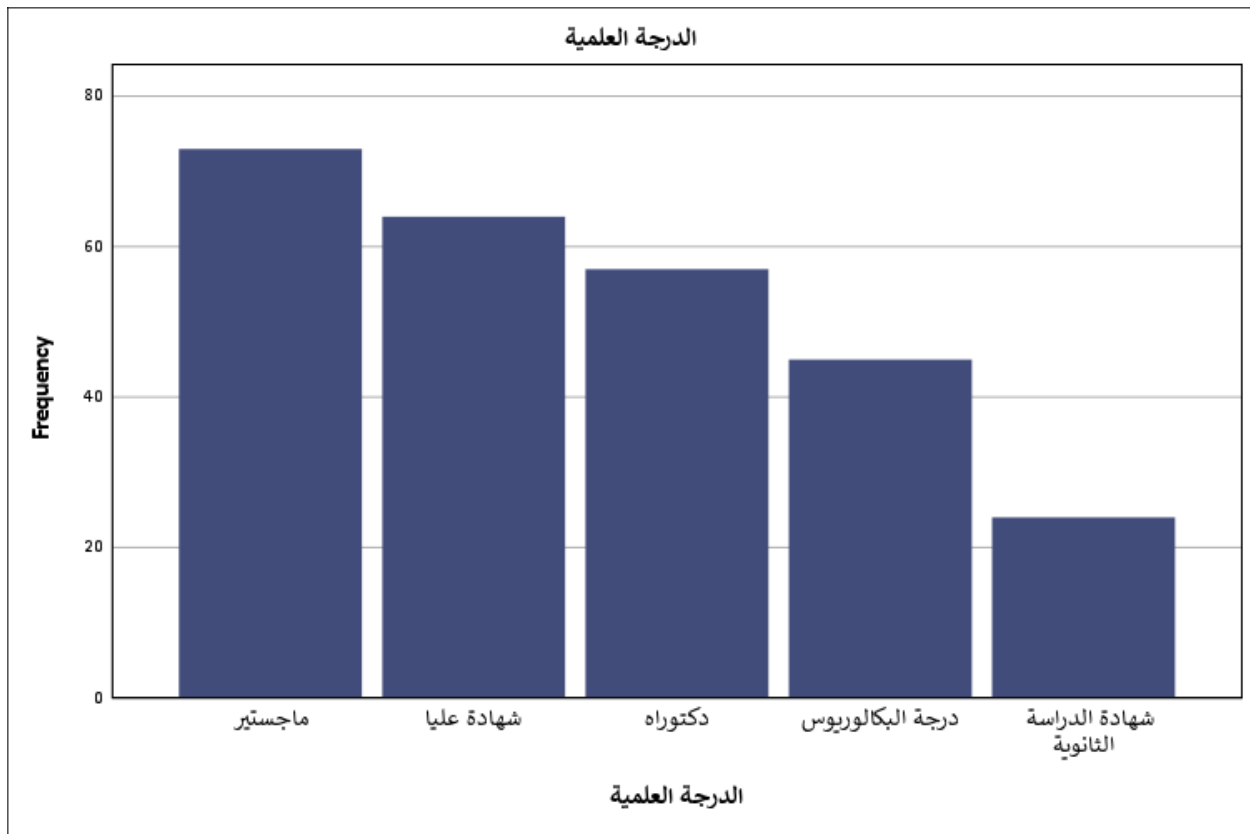
• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

تتوزع المستويات الأكاديمية للمستجيبين بطريقة تظهر ارتفاع الوعي الثقافي والتعليقي داخل العينة؛ حيث جاء حملة شهادة الماجستير في مقدمة الترتيب بواقع 73 تكراراً ونسبة بلغت 27.8%؛ تلتها فئة الشهادات العليا الأخرى بواقع 64 تكراراً ونسبة 24.3%؛ ثم حملة شهادة الدكتوراه بواقع 57 تكراراً ونسبة مئوية سجلت 21.7%؛ ويمثل هذا الثقل الأكاديمي المتمثل في حياة أكثر من 73% من العينة لمؤهلات فوق جامعية مؤشراً جوهرياً على قدرة المستجيبين على تقييم الاستبيان بفهم ناقد وعميق؛

وفي المقابل بلغت نسبة حملة درجة البكالوريوس 17.1% بواقع 45 تكراراً؛ واختتمت التوزيعات بحملة شهادة الدراسة الثانوية بواقع 24 تكراراً ونسبة ضئيلة لم تتجاوز 9.1%؛ ويعكس المتوسط العام للدرجة العلمية البالغ 3.36 وانحرافه المعياري البالغ 1.249 هذا التباين والعمق التعليمي؛ يحتمل أن تنعكس هذه الخلفيات المتقدمة على نوعية الإجابات؛ فالموظف المؤهل أكاديمياً يمتلك تطلعات أوسع حيال الاستدامة الوظيفية والتطوير المهني؛ فالتوزيع يميل قليلاً نحو المؤهلات العليا بقيمة التواء بلغت سالب 0.312، مما يعزز مصداقية الاستجابات وثراء الرؤية الإدارية المستخلصة.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.8	27.8	27.8	73	ماجستير	Valid
52.1	24.3	24.3	64	شهادة عليا	
73.8	21.7	21.7	57	دكتوراه	
90.9	17.1	17.1	45	درجة البكالوريوس	
100.0	9.1	9.1	24	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



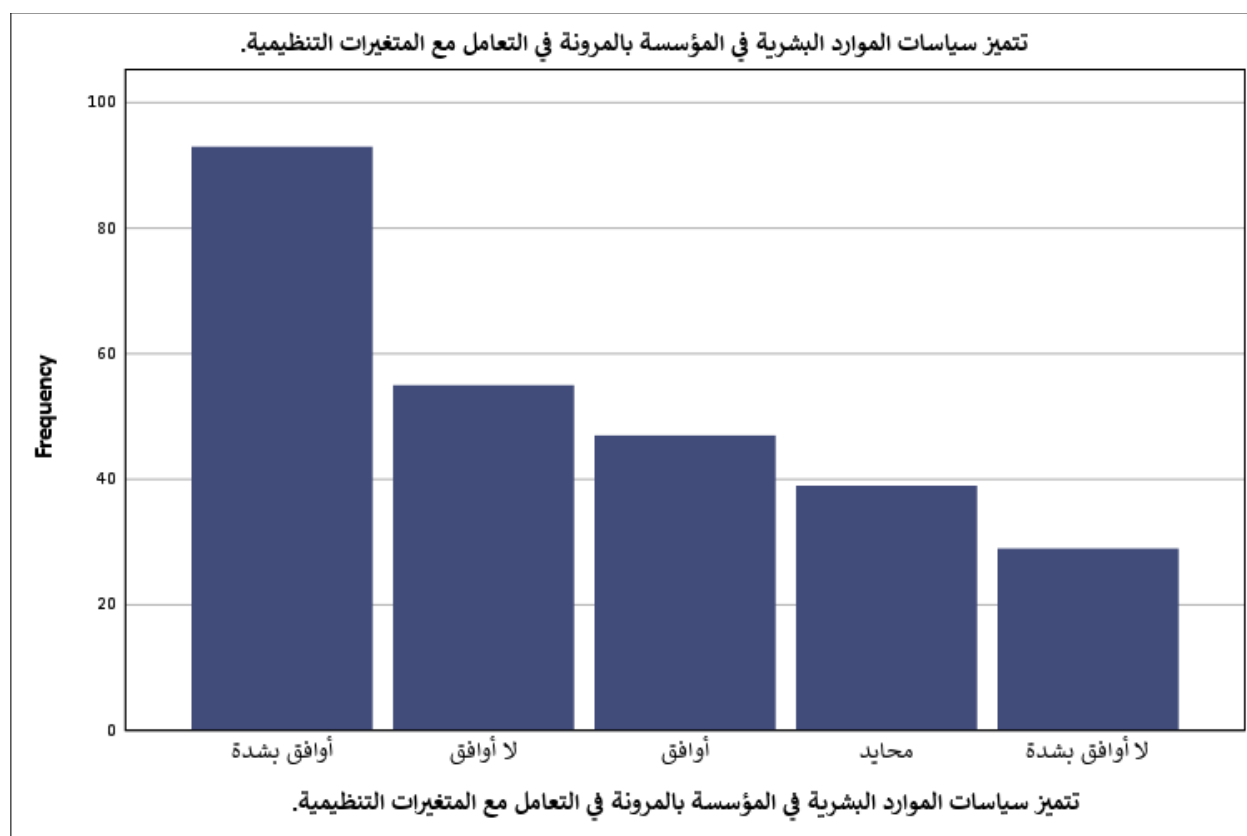
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تتميز سياسات الموارد البشرية في المؤسسة بالمرونة في التعامل مع المتغيرات التنظيمية.

أبدى أفراد العينة تأييداً واضحاً لمرونة السياسات الخاصة بالموارد البشرية في مواجهة التحولات؛ حيث حازت فئة "أوافق بشدة" على أعلى تكرار بواقع 93 موظفاً وبنسبة مئوية بلغت 35.4%؛ تلتها فئة "أوافق" بواقع 47 تكراراً بنسبة 17.9%؛ مما يعني أن أكثر من نصف العينة يلمس مرونة فعلية في التوجهات السياسية للمؤسسة؛ غير أن فئة "لا أوافق" سجلت حضوراً ملموساً بواقع 55 تكراراً ونسبة 20.9%؛ بينما وقف 39 مستجيباً في منطقة الحياد بنسبة 14.8%؛ وجاءت فئة "لا أوافق بشدة" في الترتيب الأخير بواقع 29 تكراراً ونسبة 11.0%؛ وحقق هذا المتغير متوسطاً حسابياً بلغ 3.46 مع انحراف معياري مرتفع نسبياً قدره 1.429؛ ويشير هذا التشتت في الآراء إلى تباين تطبيق هذه السياسات بين الإدارات المختلفة؛ فبينما ينعم قطاع معين بمرونة عالية قد يعاني قطاع آخر من جمود إداري؛ يحتمل أن يرتبط ذلك بالهيكل البيروقراطي للمؤسسة؛ فالمستوى الإيجابي العام للمتوسط مع وسيط بلغ 4.00 يرجح كفة الرضا العام؛ فالسياسات المرنة تعد ركيزة أساسية للاستجابة للأزمات الخارجية والتحولات الاقتصادية الطارئة.

تتميز سياسات الموارد البشرية في المؤسسة بالمرونة في التعامل مع المتغيرات التنظيمية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	93	35.4	35.4	
	لا أوافق	55	20.9	56.3	
	أوافق	47	17.9	74.1	
	محايد	39	14.8	89.0	
	لا أوافق بشدة	29	11.0	100.0	
	Total	263	100.0	100.0	

جدول 5: التحليل الإحصائي لتمييز سياسات الموارد البشرية في المؤسسة بالمرونة في التعامل مع المتغيرات التنظيمية.



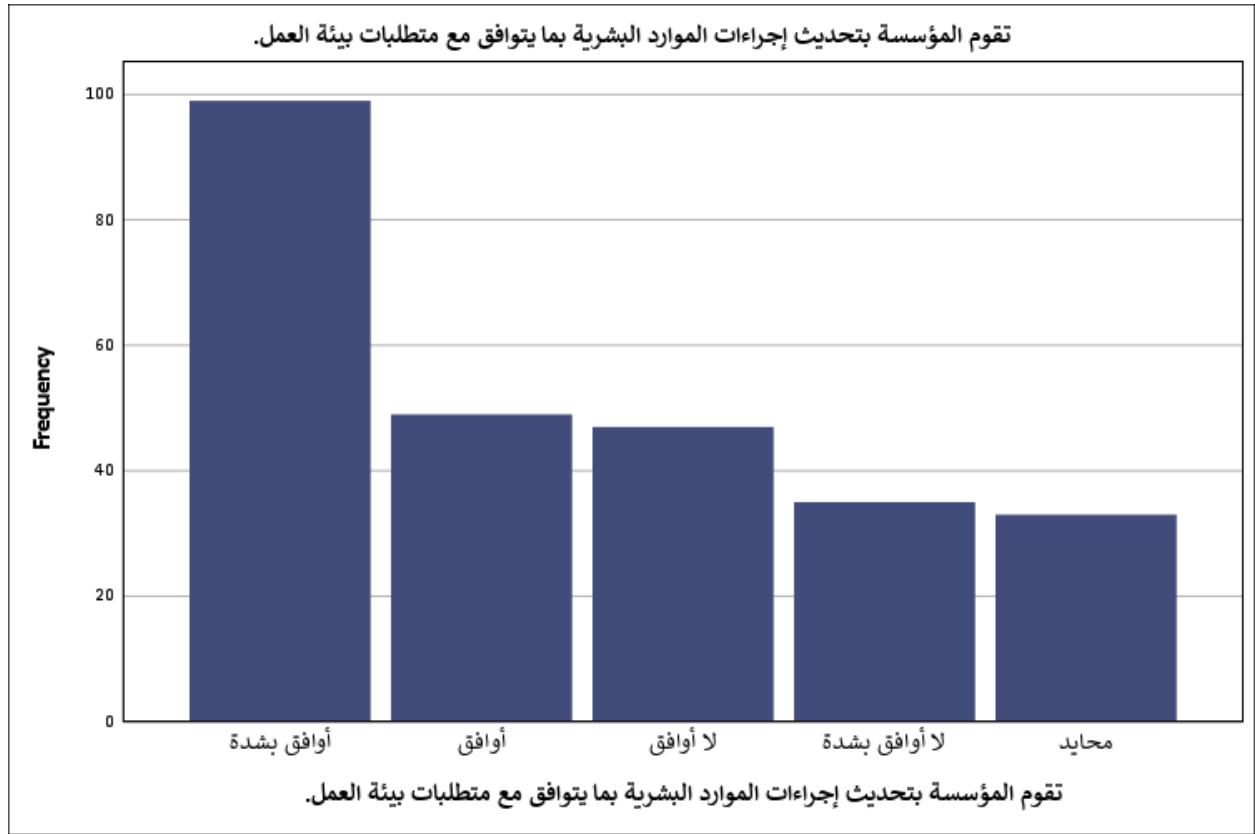
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتمييز سياسات الموارد البشرية في المؤسسة بالمرونة في التعامل مع المتغيرات التنظيمية.

• تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل.

حظيت العبارة المتعلقة بتحديث الإجراءات بتأييد قوي من المستجيبين؛ إذ أفاد 99 موظفاً بموافقتهم الشديدة ونسبة بلغت 37.6%؛ وانضم إليهم 49 موظفاً في فئة "أوافق" بنسبة 18.6%؛ مما يرفع النسبة الإجمالية للتأييد إلى ما يزيد عن 56%؛ وبالمقابل أبدى 47 مستجيباً عدم موافقتهم بنسبة 17.9%؛ واختار 35 موظفاً خانة "لا أوافق بشدة" بنسبة 13.3%؛ في حين التزم المحايدون الصمت الإحصائي بواقع 33 تكراراً ونسبة 12.5%؛ ونتج عن هذه الاستجابات متوسط حسابي قيمته 3.49 وانحراف معياري قدره 1.472؛ ويوضح هذا التشتت الواسع وجود فجوة في إدراك عمليات التحديث الإجرائي؛ فربما تجري عمليات التطوير بمعزل عن إشراك بعض الفئات العمالية أو دون إعلامهم بها بشكل كافٍ؛ ويؤكد الوسيط البالغ 4.00 النزوع العام نحو الإيجابية؛ فالبيئات المعاصرة تتطلب ديناميكية مستمرة في اللوائح لتفادي التقادم؛ فالتحديث المستمر يحتمل أن يسهم في تقليص البيروقراطية وتسهيل تدفق المعاملات اليومية داخل الأقسام المختلفة.

تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	99	37.6	37.6	37.6	Valid
أوافق	49	18.6	18.6	56.3	
لا أوافق	47	17.9	17.9	74.1	
لا أوافق بشدة	35	13.3	13.3	87.5	
محايد	33	12.5	12.5	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 6: التحليل الإحصائي لقيام المؤسسة بتحديث إجراءات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل.



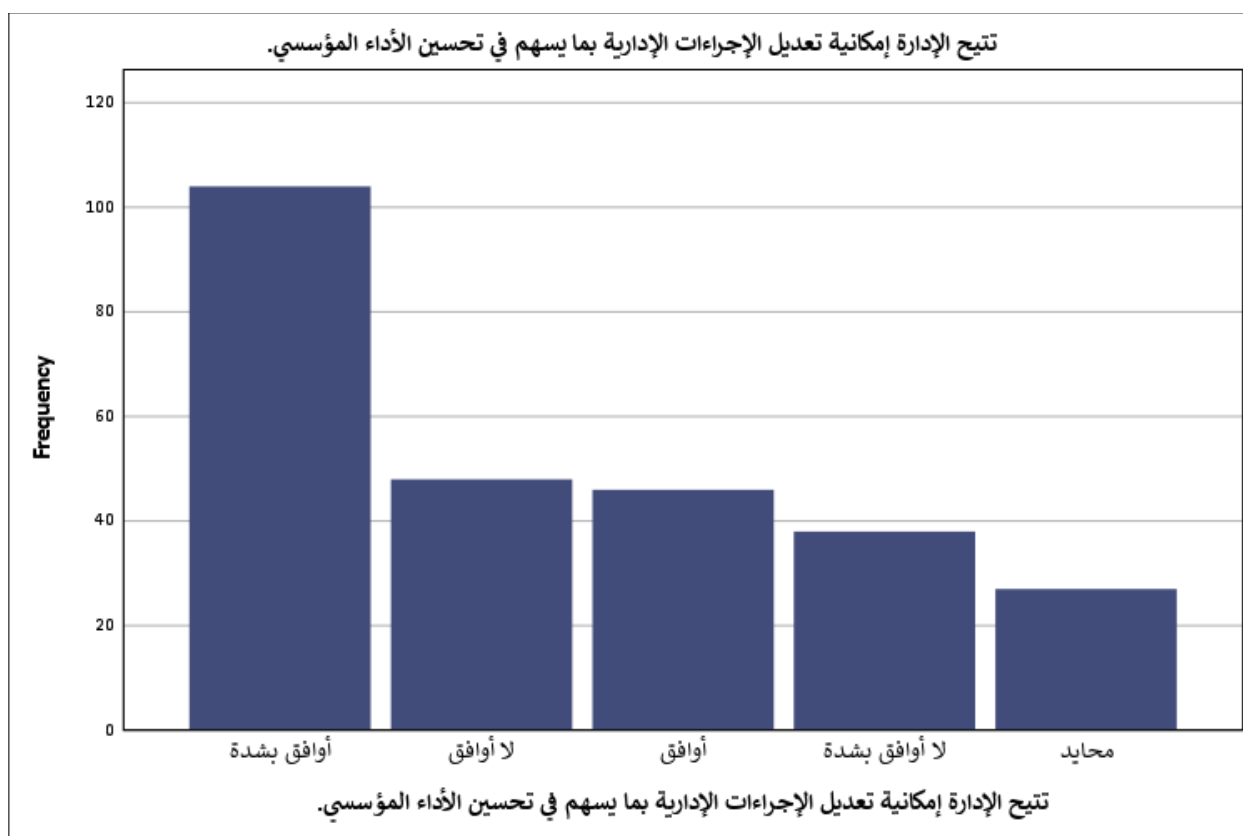
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لقيام المؤسسة بتحديث إجراءات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل.

- تتيج الإدارة إمكانية تعديل الإجراءات الإدارية بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

أكدت الاستجابات الميدانية رغبة الإدارة ودعمها لتطوير الأداء عبر تعديل الإجراءات؛ وتصدرت خيارات الموافقة الشديدة التكرارات بواقع 104 موظفين ونسبة مئوية بلغت 39.5%؛ بينما سجل خيار "أوافق" 46 تكراراً بنسبة 17.5%؛ وفي المقابل عارض هذا التوجه 48 مستجيباً بنسبة 18.3%؛ وتبعهم فئة المعارضة الشديدة بواقع 38 تكراراً ونسبة 14.4%؛ بينما اقتصر خيار الحياد على 27 تكراراً بنسبة 10.3%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.49 وانحرافاً معيارياً قيمته 1.510؛ ويرمز هذا الانحراف العالي إلى عدم تجانس واضح في مستويات التمكين الممنوحة للموظفين لتعديل طرق عملهم؛ فبعض المديرين قد يتيحون مساحات واسعة للتصرف؛ فبينما يتمسك آخرون بالمركزية الصارمة؛ ويحتمل أن يؤثر هذا التباين على الكفاءة الكلية للمنظمة؛ فالمرونة في تعديل الإجراءات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الموظف على الابتكار وإيجاد حلول بديلة للمشكلات التشغيلية دون انتظار موافقات معقدة وطويلة قد تعطل وتيرة العمل اليومي.

تتيح الإدارة إمكانية تعديل الإجراءات الإدارية بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	104	39.5	39.5	
	لا أوافق	48	18.3	57.8	
	أوافق	46	17.5	75.3	
	لا أوافق بشدة	38	14.4	89.7	
	محايد	27	10.3	100.0	
	Total	263	100.0		

جدول 7: التحليل الإحصائي لإتاحة الإدارة إمكانية تعديل الإجراءات الإدارية بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.



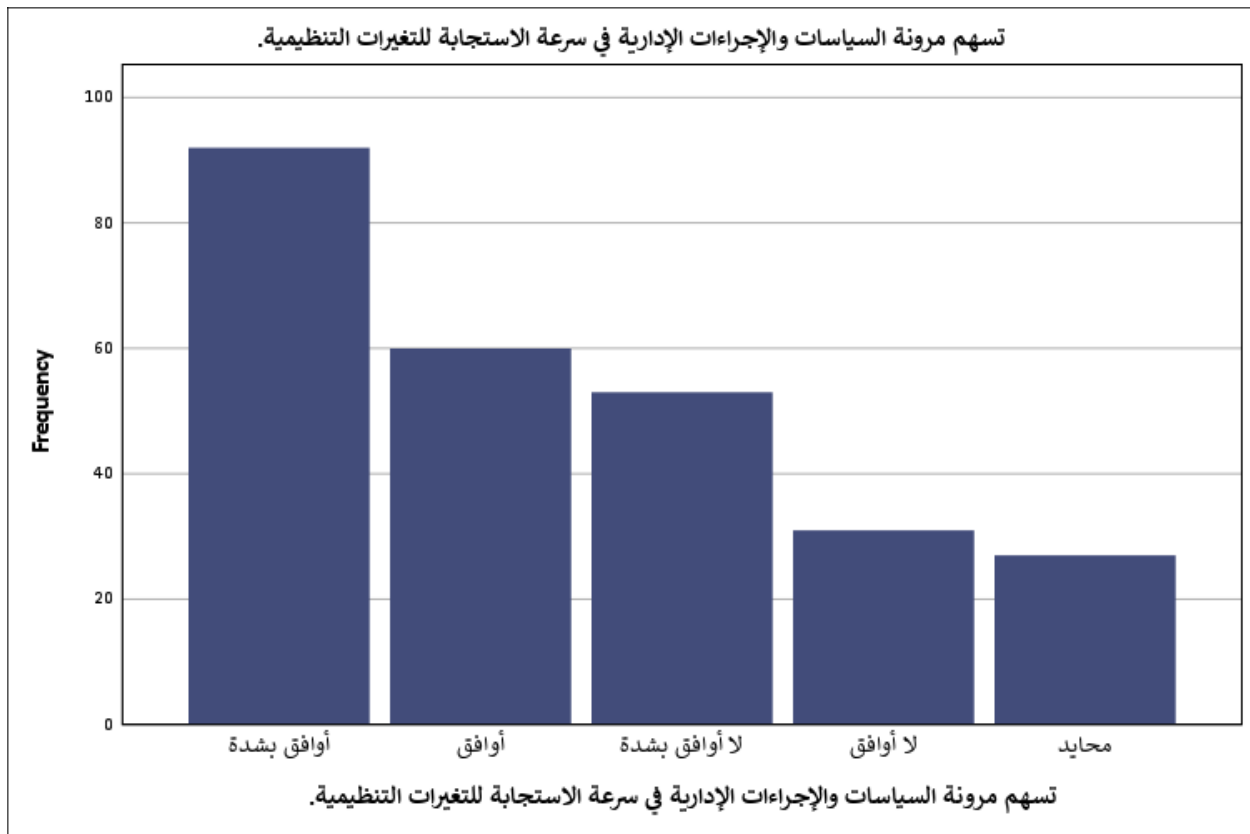
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لإتاحة الإدارة إمكانية تعديل الإجراءات الإدارية بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

• تسهم مرونة السياسات والإجراءات الإدارية في سرعة الاستجابة للتغيرات التنظيمية.

جاءت نتائج التحليل الإحصائي لهذه العبارة لتؤكد الوعي بأهمية المرونة كأداة للاستجابة السريعة؛ حيث وافق بشدة 92 موظفاً بنسبة 35.0%؛ ووافق 60 موظفاً بنسبة 22.8%؛ مما يعكس قناعة أغلبية العينة بدور المرونة الديناميكي؛ وعلى الصعيد الآخر عارض بشدة 53 مستجيباً بنسبة 20.2%؛ وعارض 31 مستجيباً بنسبة 11.8%؛ بينما شكل المحايدين النسبة الأقل بواقع 27 تكراراً و10.3%؛ واستقر المتوسط الحسابي عند 3.41 وانحراف معياري بلغ 1.548؛ ويوضح الارتفاع الكبير في قيمة الانحراف وجود تباينات حادة في تجارب الموظفين الفعلية مع سرعة الاستجابة؛ فربما يرى البعض أن المرونة مجرد شعار نظري لا يترجم إلى سرعة حقيقية في اتخاذ القرار عند حدوث الأزمات؛ ويحتمل أن ترجع هذه الرؤية السلبية لبطء قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة؛ فالاستجابة السريعة تتطلب تدفقاً حراً للمعلومات وثقة متبادلة بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان فاعلية التغيير المأمول.

تسهم مرونة السياسات والإجراءات الإدارية في سرعة الاستجابة للتغيرات التنظيمية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	92	35.0	35.0	35.0	Valid
أوافق	60	22.8	22.8	57.8	
لا أوافق بشدة	53	20.2	20.2	77.9	
لا أوافق	31	11.8	11.8	89.7	
محايد	27	10.3	10.3	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة مرونة السياسات والإجراءات الإدارية في سرعة الاستجابة للتغيرات التنظيمية.



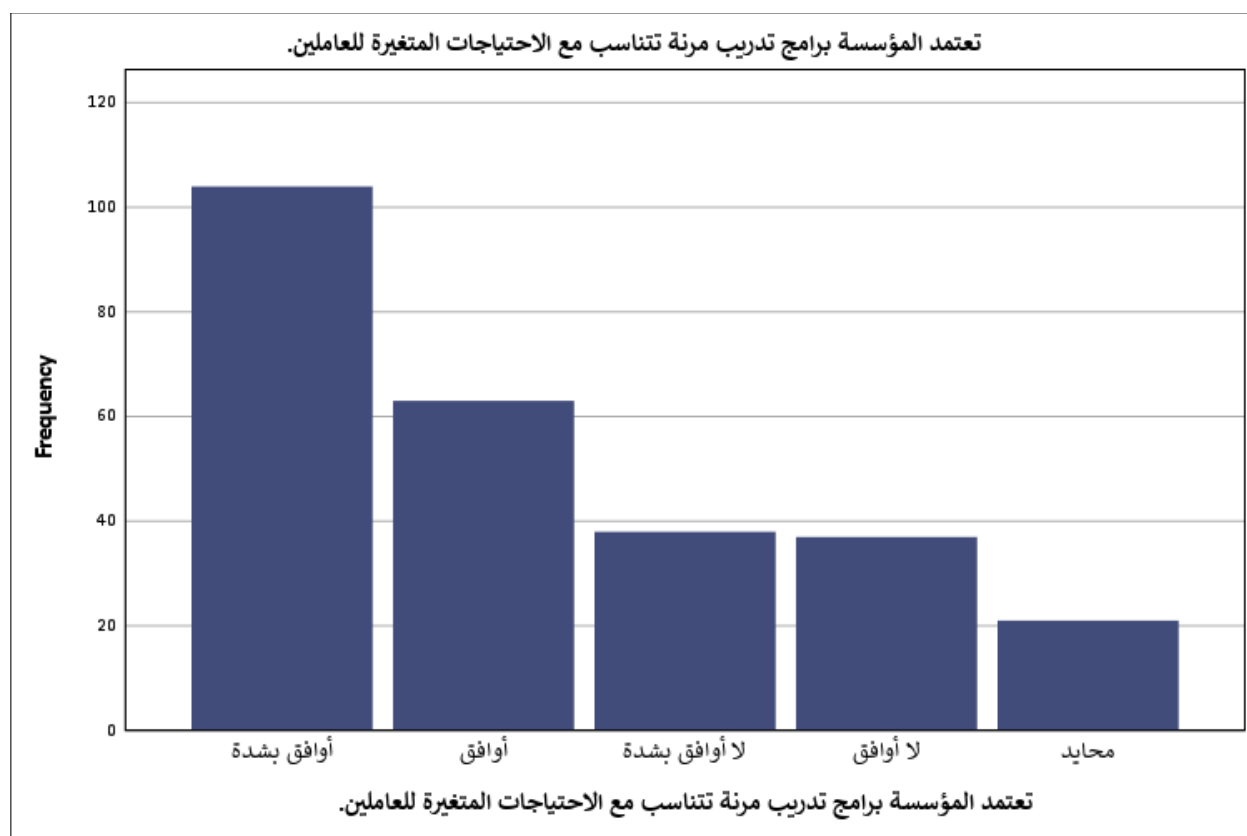
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة مرونة السياسات والإجراءات الإدارية في سرعة الاستجابة للتغيرات التنظيمية.

- تتعتمد المؤسسة برامج تدريب مرنة تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للعاملين.

أظهرت البيانات ميلاً ملحوظاً للاعتراف بمرونة البرامج التدريبية المقدمة؛ حيث سجلت فئة "أوافق بشدة" 104 تكرارات بنسبة بلغت 39.5%؛ تلتها فئة "أوافق" بواقع 63 تكراراً ونسبة قدرها 24.0%؛ مما يشير إلى أن غالبية الموظفين يجدون في التدريب استجابة لمتطلباتهم المتجددة؛ وتوزعت بقية الاستجابات المعارضة بين 38 تكراراً للفئة الراضية بشدة بنسبة 14.4%؛ و 37 تكراراً للفئة الراضية فقط بنسبة 14.1%؛ والتزم 21 مستجيباً بالحياد بنسبة 8.0%؛ وحققت العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً نسبياً قدره 3.60 مع انحراف معياري بلغ 1.479؛ ويبدو من هذه الأرقام أن المؤسسة تولي التدريب عناية خاصة كأداة للتكيف؛ فبينما تظل هناك فئة غير مستفيدة يحتمل أنها لم تخضع لبرامج تلائم تخصصاتها الدقيقة؛ فالتدريب المرن يسهم في إعادة تأهيل العمالة لمواجهة التحولات الرقمية والتقنية؛ فالتشتت الإحصائي يستوجب إعادة النظر في آليات تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان شموليتها وعدالتها لجميع الكوادر البشرية.

تعتمد المؤسسة برامج تدريب مرنة تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للعاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.5	39.5	39.5	104	أوافق بشدة	Valid
63.5	24.0	24.0	63	أوافق	
77.9	14.4	14.4	38	لا أوافق بشدة	
92.0	14.1	14.1	37	لا أوافق	
100.0	8.0	8.0	21	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة برامج تدريب مرنة تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للعاملين.



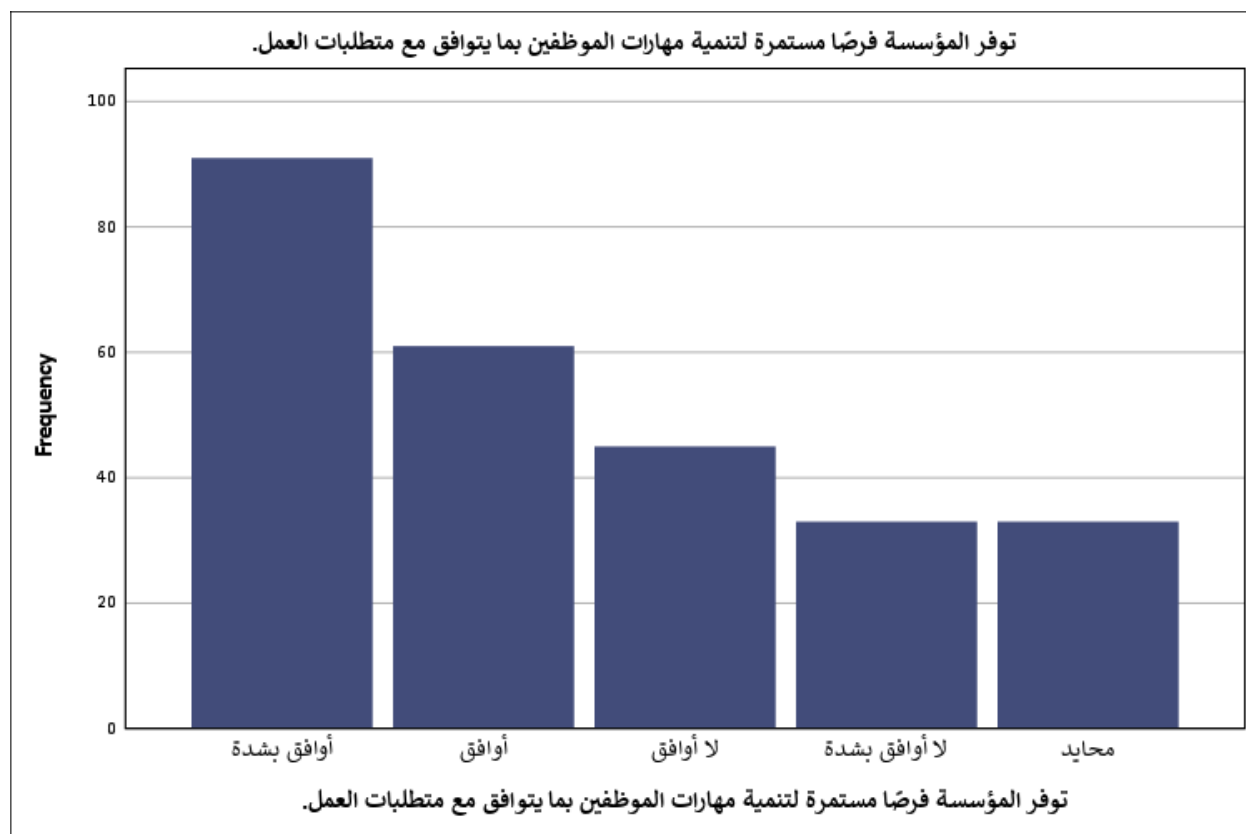
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة برامج تدريب مرنة تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للعاملين.

• توفر المؤسسة فرصاً مستمرة لتنمية مهارات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل.

عبر الموظفون عن مستويات رضا جيدة فيما يخص استمرارية فرص تنمية المهارات؛ حيث وافق بشدة 91 موظفاً بنسبة 34.6%؛ ووافق 61 موظفاً بنسبة 23.2%؛ مما يبرز التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو الاستثمار في الرأس المال البشري؛ وظلت فئات المعارضين ثابتة نسبياً بواقع 45 تكراراً لـ "لا أوافق" بنسبة 17.1%؛ و33 تكراراً لـ "لا أوافق بشدة" بنسبة 12.5%؛ وتساوت معها فئة الحياد بـ 33 تكراراً أيضاً بنسبة 12.5%؛ وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.50 وانحراف معياري قدره 1.430؛ ويشير هذا التوزيع الإيجابي إلى وعي الموظفين بأهمية التطوير المستمر للحفاظ على ميزتهم التنافسية؛ يحتمل أن يرتبط عدم الرضا لدى البعض بآليات ترشيح الموظفين للدورات والتطوير الفني؛ فالفرص المستمرة يجب أن تبنى على معايير موضوعية واضحة للجميع لتفادي الشعور بالإقصاء؛ فالنمو المهني يعزز الكفاءة الذاتية للأفراد وينعكس طردياً على مستوى أدائهم العام.

توفر المؤسسة فرصاً مستمرة لتنمية مهارات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	91	34.6	34.6	34.6	Valid
أوافق	61	23.2	23.2	57.8	
لا أوافق	45	17.1	17.1	74.9	
لا أوافق بشدة	33	12.5	12.5	87.5	
محايد	33	12.5	12.5	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 10: التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة فرصاً مستمرة لتنمية مهارات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتوفير المؤسسة فرصاً مستمرة لتنمية مهارات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل.

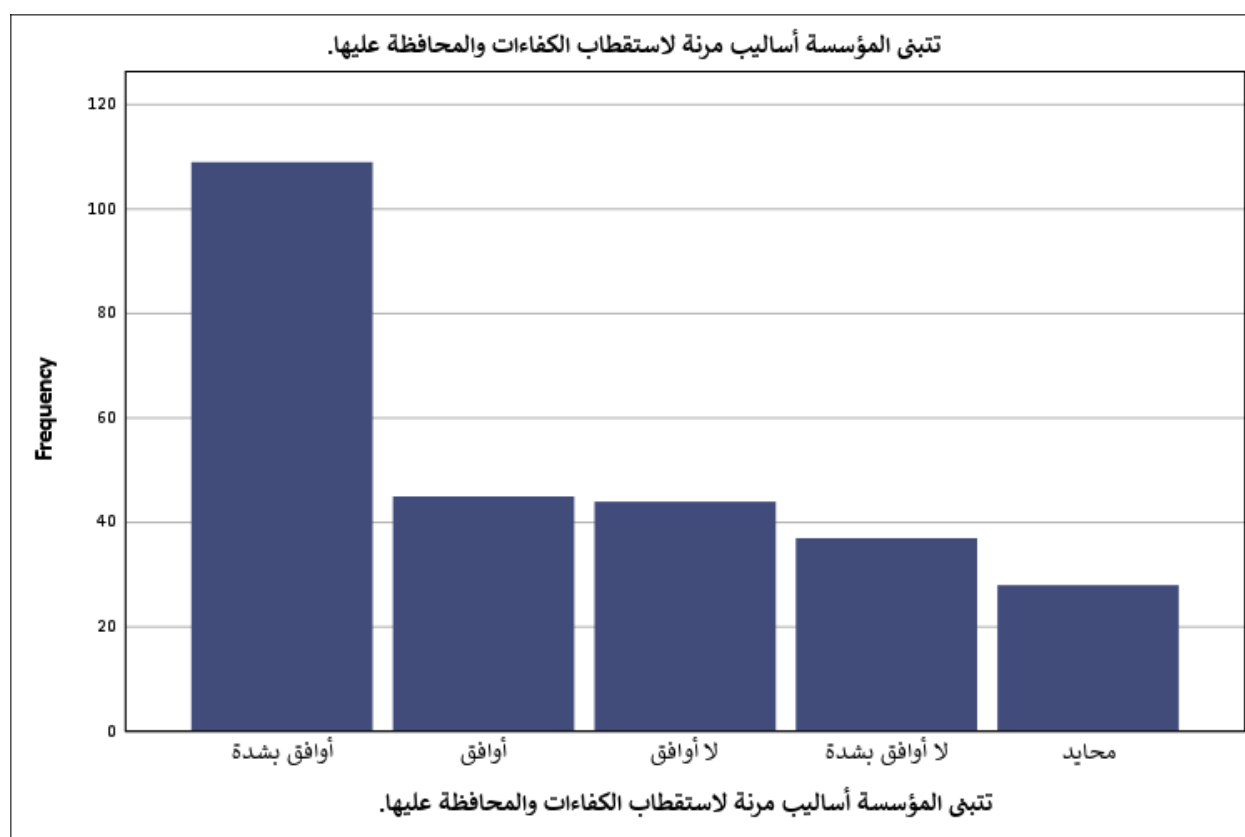
• تتبنى المؤسسة أساليب مرنة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لهذه العبارة وجود تأييد قوامه 109 تكرارات لخيار "أوافق بشدة" بنسبة بلغت 41.4%؛ وانضاف إليها 45 تكراراً لخيار "أوافق" بنسبة 17.1%؛ ليتجاوز الدعم حاجز 58%؛ وفي المقابل عارض هذا الطرح 44 مستجيباً بنسبة 16.7%؛ وتبعهم فئة المعارضة الشديدة بواقع 37 تكراراً ونسبة 14.1%؛ وتوقف 28 موظفاً عند خيار الحياد بنسبة 10.6%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ 3.55 وانحرافاً معيارياً قيمته 1.505؛ ويعكس هذا الانحراف تبايناً شديداً في التقييم؛ فربما تنجح المؤسسة في استقطاب الكفاءات عبر حزم مزايا مرنة؛ فبينما تفشل في الحفاظ عليها لاحقاً بسبب غياب بيئة العمل المحفزة؛ يحتمل أن تؤدي المرونة في التوظيف إلى جذب مهارات نوعية؛ فالمحافظة عليها تتطلب استراتيجيات أعمق تتعلق بالرضا والأمان الوظيفي والتقدير المادي والمعنوي المستمر لمنع تسرب الكفاءات للمنافسين.

تتبنى المؤسسة أساليب مرنة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	109	41.4	41.4	41.4	أوافق بشدة

58.6	17.1	17.1	45	أوافق
75.3	16.7	16.7	44	لا أوافق
89.4	14.1	14.1	37	لا أوافق بشدة
100.0	10.6	10.6	28	محايد
	100.0	100.0	263	Total

جدول 11 : التحليل الإحصائي لتبني المؤسسة أساليب مرنة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتبني المؤسسة أساليب مرنة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.

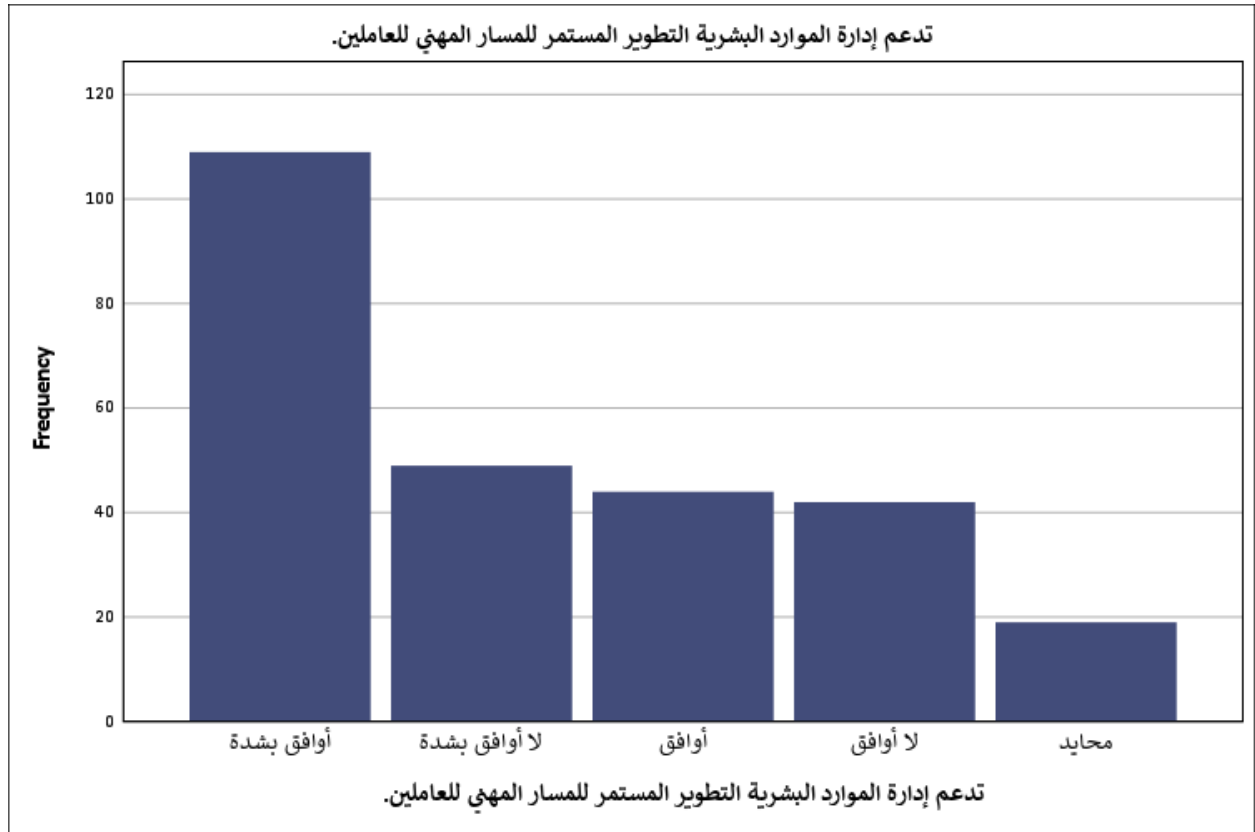
• تدعم إدارة الموارد البشرية التطوير المستمر للمسار المهني للعاملين.

سجلت عبارة دعم المسار المهني استجابات مرتفعة في فئة التأييد الشديد بواقع 109 موظفين ونسبة مئوية بلغت 41.4%؛ تلتها فئة "أوافق" بواقع 44 تكراراً بنسبة 16.7%؛ غير أن الالفت للاستعراض الإحصائي هو صعود نسبة المعارضة الشديدة لتأتي في المرتبة الثانية بواقع 49 تكراراً ونسبة 18.6%؛ بينما بلغت نسبة المعارضة العادية 16.0% بواقع 42 تكراراً؛ واقتصر الحياد على 19 مفردة بنسبة 7.2%؛ وأسفر ذلك عن متوسط حسابي بلغ 3.46 وانحراف معياري مرتفع جداً قيمته 1.589؛ ويبرهن هذا

التشتت الصارخ على انقسام حاد بين فئتين من الموظفين داخل المنظمة: فئة تجد دعماً كاملاً لمسارها الصعودي؛ وفئة أخرى تشعر بانسداد أفق الترقية والتطور؛ يحتمل أن يعود ذلك إلى غياب الشفافية في تخطيط التعاقب الوظيفي أو تفضيل مسارات معينة على حساب أخرى؛ فدعم المسار المهني يعد محركاً أساسياً لولاء الموظف واستقراره الطويل الأجل.

تدعم إدارة الموارد البشرية التطوير المستمر للمسار المهني للعاملين.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	109	41.4	41.4	41.4	Valid
لا أوافق بشدة	49	18.6	18.6	60.1	
أوافق	44	16.7	16.7	76.8	
لا أوافق	42	16.0	16.0	92.8	
محايد	19	7.2	7.2	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 12: التحليل الإحصائي لدعم إدارة الموارد البشرية التطوير المستمر للمسار المهني للعاملين.



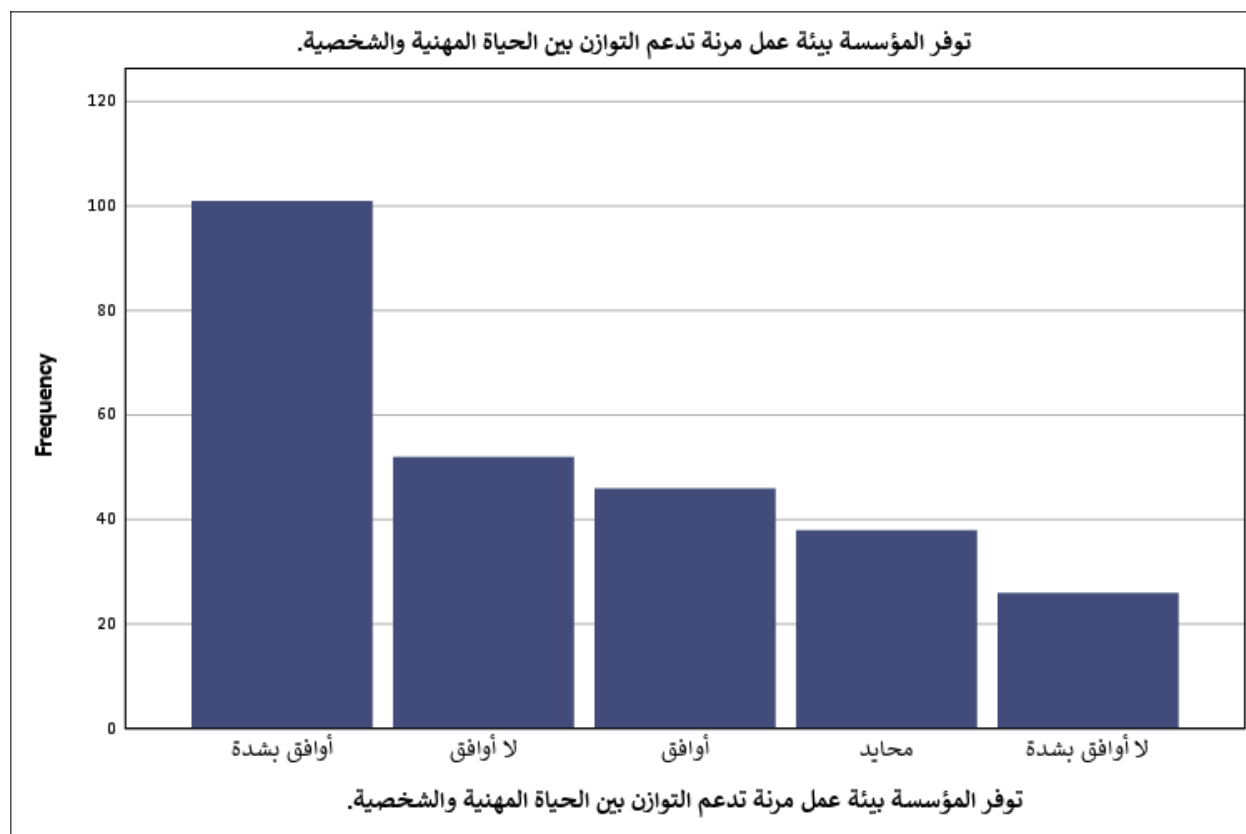
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لدعم إدارة الموارد البشرية التطوير المستمر للمسار المهني للعاملين.

• توفر المؤسسة بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

أظهر تحليل إجابات الموظفين ميلاً للموافقة على وجود بيئة تدعم التوازن الشخصي والمهني؛ وحصل خيار "أوافق بشدة" على 101 تكرار بنسبة 38.4%؛ وجاء خيار "أوافق" بواقع 46 تكراراً بنسبة 17.5%؛ بينما أبدى 52 مستجيباً عدم موافقتهم بنسبة 19.8%؛ واختار 38 موظفاً جانب الحياد بنسبة 14.4%؛ وجاء خيار "لا أوافق بشدة" في ذيل القائمة بواقع 26 تكراراً ونسبة 9.9%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً قيمته 3.55 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.418؛ ويبدو أن التوازن بين العمل والحياة يمثل مطلباً جوهرياً لتقليل الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي؛ يحتمل أن تسهم بيئات العمل المرنة التي تراعى الظروف الاجتماعية في رفع الروح المعنوية؛ فبينما يشير عدم رضا الفئة المعارضة إلى وجود أوقات عمل إضافية أو ضغوط مهنية مستمرة تتعدى الساعات الرسمية، مما يتطلب وضع ضوابط واضحة تحمي وقت الموظف الخاص.

توفر المؤسسة بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	101	38.4	38.4	38.4	Valid
لا أوافق	52	19.8	19.8	58.2	
أوافق	46	17.5	17.5	75.7	
محايد	38	14.4	14.4	90.1	
لا أوافق بشدة	26	9.9	9.9	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 13 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

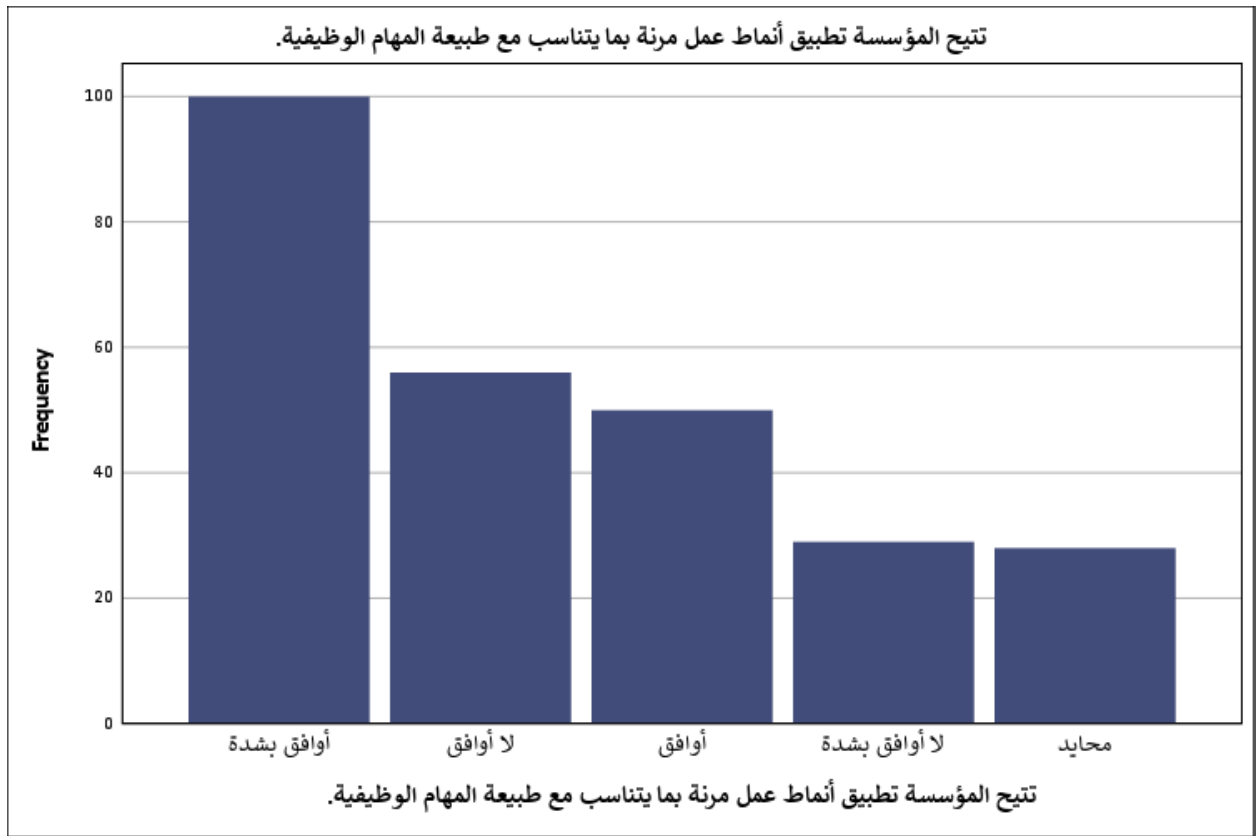
• تتيح المؤسسة تطبيق أنماط عمل مرنة بما يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية.

أفاد 100 مستجيب بموافقتهم الشديدة على إتاحة أنماط عمل مرنة بنسبة بلغت 38.0%؛ وانضم إليهم 50 موظفاً في فئة "أوافق" بنسبة 19.0%؛ بالمقابل عارض هذا التوجه 56 موظفاً بنسبة 21.3%؛ وسجل خيار "لا أوافق بشدة" 29 تكراراً بنسبة 11.0%؛ وتوقف 28 مستجيباً عند منطقة الحياد بنسبة 10.6%؛ وحققت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.52 وانحراف معياري قدره 1.451؛ ويوضح هذا التوزيع الإحصائي أن الأنماط المرنة مثل العمل عن بعد أو الساعات المرنة قد تكون متاحة جزئياً؛ فربما تطبق على الوظائف الإدارية والمكتبية؛ فبينما تحرم منها الوظائف الميدانية أو التشغيلية الصارمة؛ يحتمل أن تثير هذه الفروق شعوراً بعدم المساواة بين العاملين؛ فالمنظمات المعاصرة تحتاج إلى صياغة سياسات مرنة تتسم بالعدالة الإجرائية وتأخذ في الحسبان تباين طبيعة المهام دون إخلال بالحقوق العامة للموظفين.

تتيح المؤسسة تطبيق أنماط عمل مرنة بما يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	100	38.0	38.0	38.0	Valid

59.3	21.3	21.3	56	لا أوافق
78.3	19.0	19.0	50	أوافق
89.4	11.0	11.0	29	لا أوافق بشدة
100.0	10.6	10.6	28	محايد
	100.0	100.0	263	Total

جدول 14: التحليل الإحصائي لإتاحة المؤسسة تطبيق أنماط عمل مرنة بما يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية.



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لإتاحة المؤسسة تطبيق أنماط عمل مرنة بما يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية.

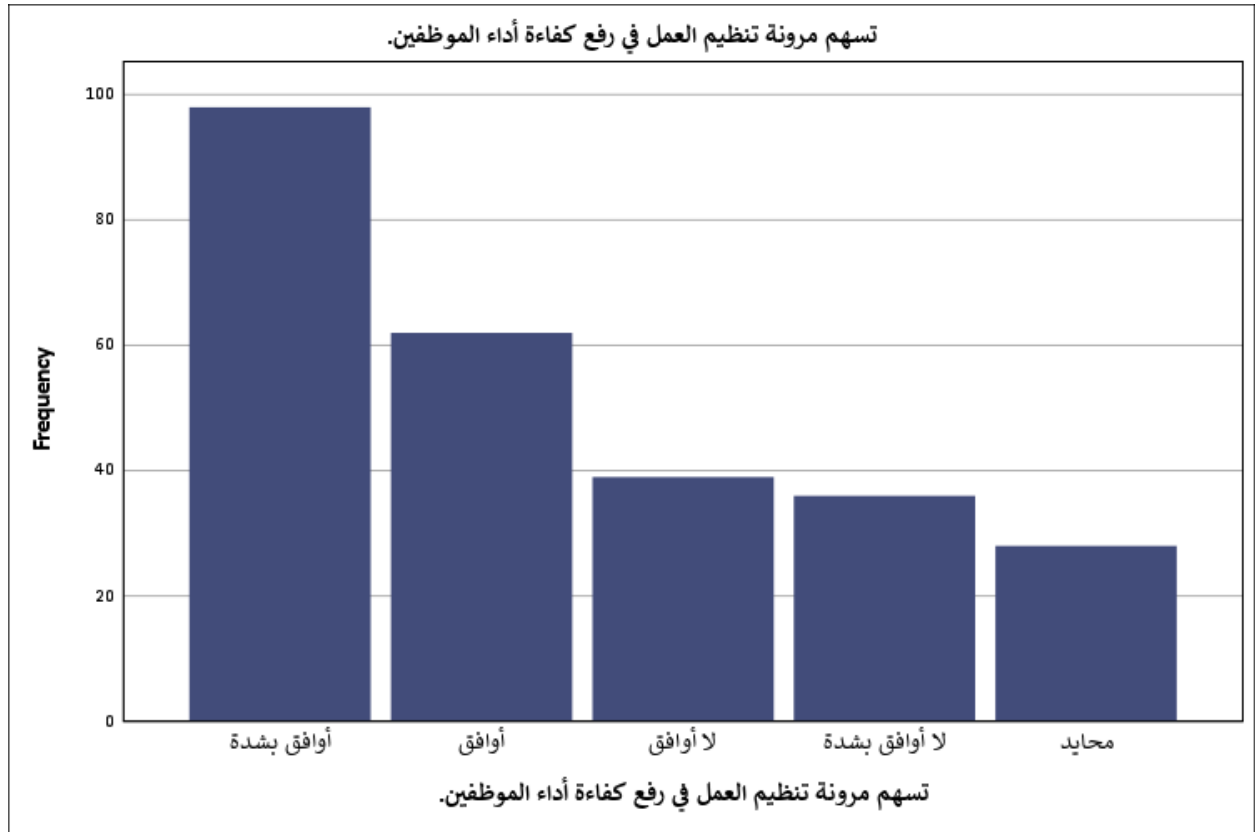
• تسهم مرونة تنظيم العمل في رفع كفاءة أداء الموظفين.

أكدت الأغلبية من أفراد العينة الدور الإيجابي لمرونة تنظيم العمل في صقل الكفاءة؛ وحصد خيار "أوافق بشدة" 98 تكراراً بنسبة 37.3%؛ وتلاه خيار "أوافق" بواقع 62 تكراراً ونسبة 23.6%؛ مما يرفع التأييد الكلي إلى ما يقارب 61%؛ وعلى الجانب العكسي سجل خيار "لا أوافق" 39 تكراراً بنسبة 14.8%؛ وخيار "لا أوافق بشدة" 28 تكراراً بنسبة 13.7%؛ والتزم 28 مستجيباً بالحياد بنسبة 10.6%؛ وبلغ المتوسط الحسابي 3.56 مع انحراف معياري قيمته 1.455؛ وتظهر هذه النتيجة قناعة الموظفين

بأن التحرر من القوالب الجامدة لتنظيم العمل يمنحهم دافعية أكبر للإنجاز؛ يحتمل أن تؤدي الهياكل المرنة إلى تقليل الهدر في الوقت والجهد وتوجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ فالتنظيم المرن يسمح بإعادة توزيع المهام وتشكيل فرق العمل الموجهة ذاتياً للتكيف مع المستجدات المفاجئة.

تسهم مرونة تنظيم العمل في رفع كفاءة أداء الموظفين.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	98	37.3	37.3	37.3	Valid
أوافق	62	23.6	23.6	60.8	
لا أوافق	39	14.8	14.8	75.7	
لا أوافق بشدة	36	13.7	13.7	89.4	
محايد	28	10.6	10.6	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 15: التحليل الإحصائي لمساهمة مرونة تنظيم العمل في رفع كفاءة أداء الموظفين.



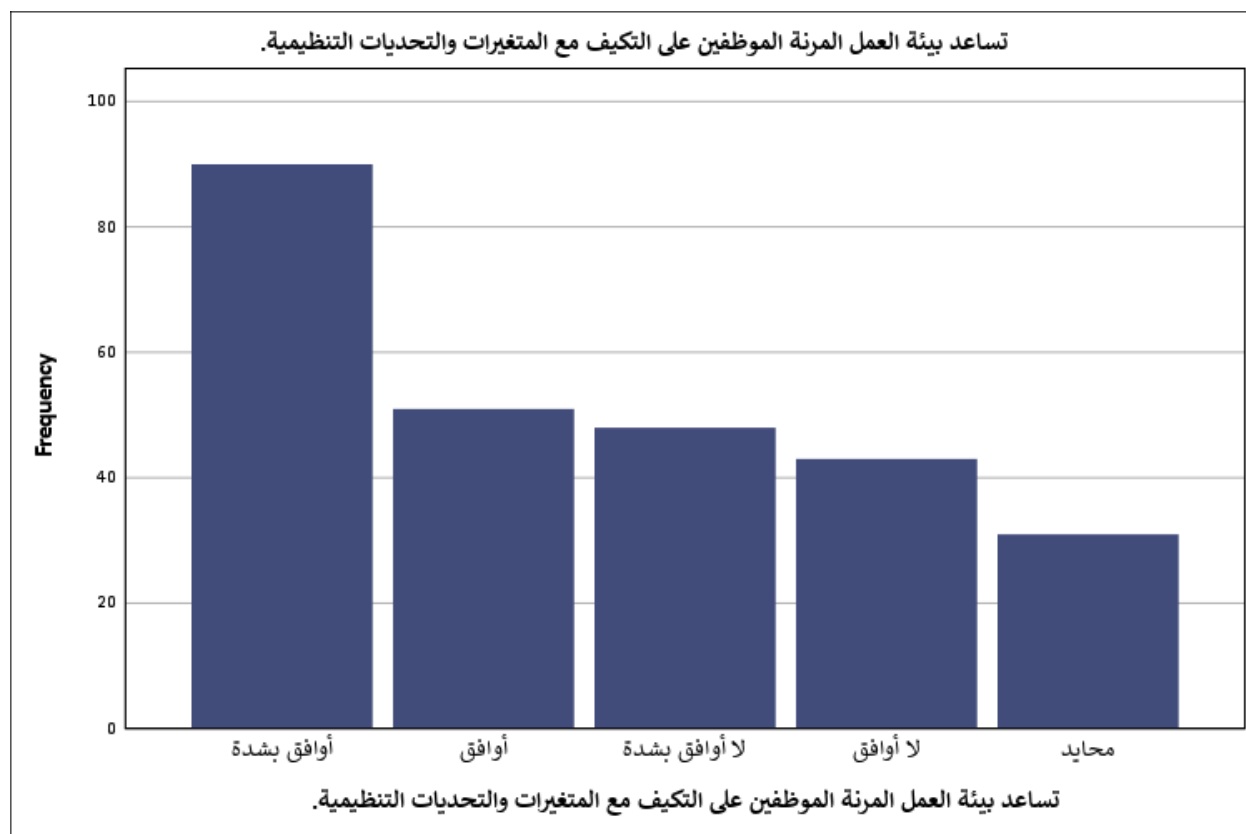
شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لمساهمة مرونة تنظيم العمل في رفع كفاءة أداء الموظفين.

• تساعد بيئة العمل المرنة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والتحديات التنظيمية.

أيد المستجيبون فكرة أن بيئة العمل المرنة تعد أداة تمكينية للتكيف؛ حيث وافق بشدة 90 موظفاً بنسبة 34.2%؛ ووافق 51 موظفاً بنسبة 19.4%؛ وفي المقابل أبدى 48 مستجيباً معارضتهم الشديدة بنسبة 18.3%؛ و43 معارضتهم العادية بنسبة 16.3%؛ بينما اختار 31 موظفاً الحياد بنسبة 11.8%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.35 وهو الأدنى بين متغيرات الدراسة؛ وصاحبه انحراف معياري قيمته 1.531؛ ويرمز هذا المتوسط المنخفض نسبياً والتشتت المرتفع إلى صعوبة حقيقية يواجهها الموظفون في التكيف الفعلي رغم وجود مرونة ملموسة؛ فربما تكون التحديات التنظيمية أكبر من قدرة الآليات المرنة المتاحة على استيعابها؛ يحتمل أن يتطلب التكيف الناجح ليس فقط مرونة بيئية بل أيضاً دعماً نفسياً وتوجيهاً مستمراً من القيادات الإدارية لمساعدة الأفراد على تخطي مراحل التحول الحرجة بأقل الخسائر الإنتاجية الممكنة.

تساعد بيئة العمل المرنة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والتحديات التنظيمية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	90	34.2	34.2	34.2	Valid
أوافق	51	19.4	19.4	53.6	
لا أوافق بشدة	48	18.3	18.3	71.9	
لا أوافق	43	16.3	16.3	88.2	
محايد	31	11.8	11.8	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساعدة بيئة العمل المرنة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والتحديات التنظيمية.



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساعدة بيئة العمل المرنة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والتحديات التنظيمية.

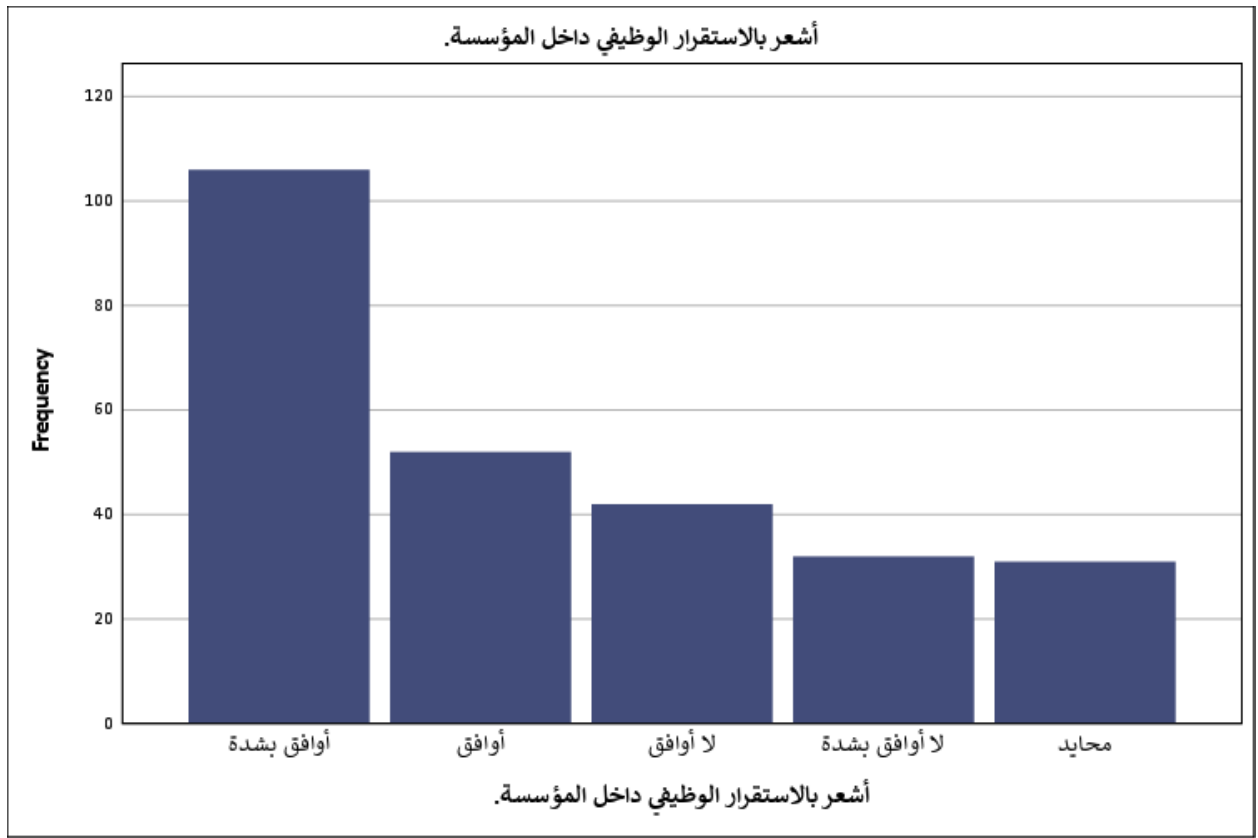
• أشعر بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

حازت عبارة الشعور بالاستقرار الوظيفي على درجات موافقة مرتفعة؛ وتصدر خيار "أوافق بشدة" بواقع 106 تكرارات ونسبة 40.3%؛ وتلاه خيار "أوافق" بـ 52 تكراراً ونسبة 19.8%؛ بينما عارض هذا الشعور 42 مستجيباً بنسبة 16.0%؛ واختار 32 موظفاً المعارضة الشديدة بنسبة 12.2%؛ ووقف 31 في منطقة الحياد بنسبة 11.8%؛ وحققت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.60 وانحرافاً معيارياً قيمته 1.450؛ ويعكس الاستقرار الوظيفي مؤشراً حيوياً للاستدامة؛ فالموظف الذي يشعر بالأمان يبدي استعداداً أكبر للاستثمار الطويل الأجل في مهاراته لصالح المنظمة؛ يحتمل أن يرتبط غياب الاستقرار لدى الشريحة المعارضة بعوامل خارجية مثل تقلبات السوق أو عوامل داخلية ترتبط بسياسات التقويم العقابي؛ فتعزيز الأمان الوظيفي يمثل خط الدفاع الأول ضد التسرب المهني وهجرة العقول المبدعة.

أشعر بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.3	40.3	40.3	106	أوافق بشدة	Valid

60.1	19.8	19.8	52	أوافق
76.0	16.0	16.0	42	لا أوافق
88.2	12.2	12.2	32	لا أوافق بشدة
100.0	11.8	11.8	31	محايد
	100.0	100.0	263	Total

جدول 17: التحليل الإحصائي للشعور بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني للشعور بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

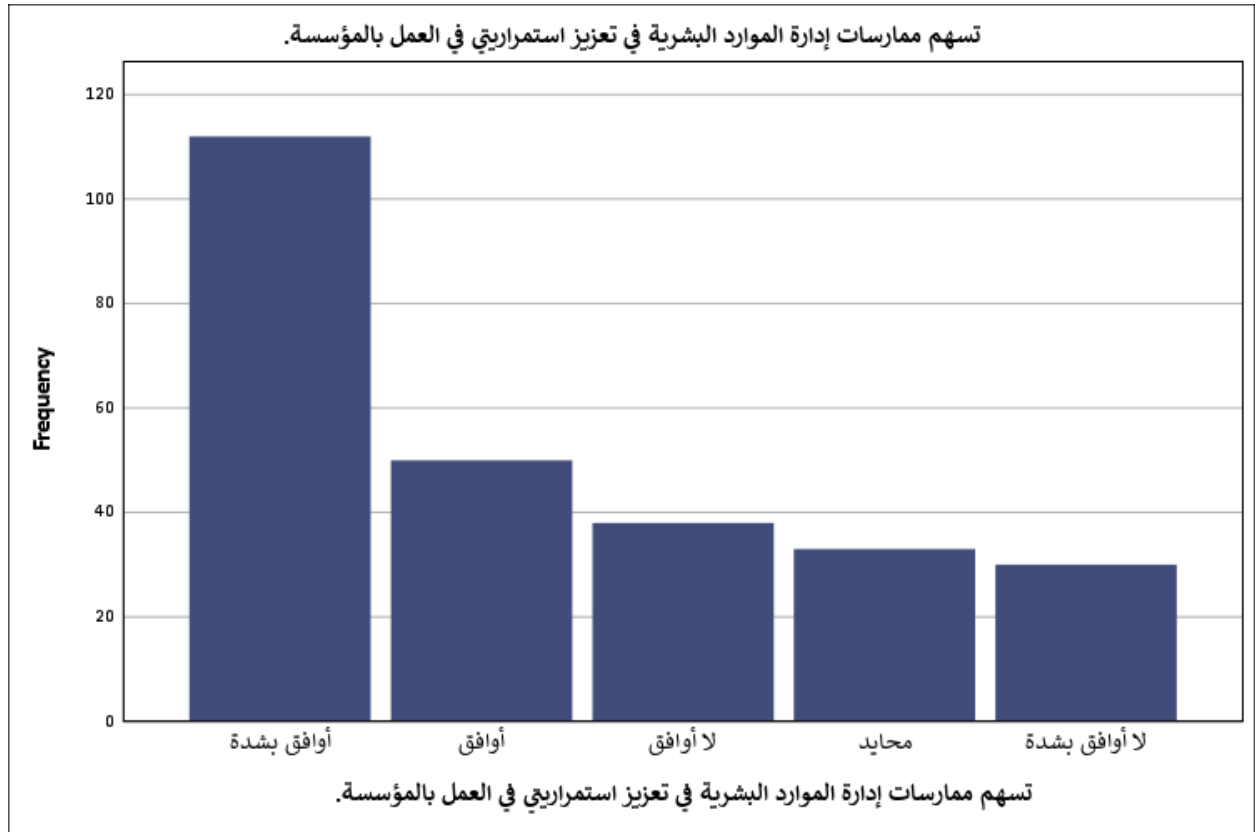
• تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز استمراريته في العمل بالمؤسسة.

سجلت هذه العبارة النسبة الأعلى في التأييد الشديد بين جميع عبارات الدراسة؛ حيث أفاد 112 موظفاً بموافقتهم الشديدة بنسبة بلغت 42.6%؛ ووافق 50 موظفاً بنسبة 19.0%؛ مما يبرز الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجيات البقاء والاستبقاء؛ وبالمقابل عارض هذا الأثر 38 مستجيباً بنسبة 14.4%؛ واختار 30 موظفاً "لا أوافق بشدة" بنسبة 11.4%؛ بينما التزم 33 موظفاً الحياد بنسبة 12.5%؛ وحقت العبارة أعلى متوسط حسابي في الدراسة بلغ 3.67 وانحراف معياري قدره

1.433: وتوضح هذه الأرقام القوية أن ممارسات الموارد البشرية من أجور ومزايا وتطوير تمثل المغناطيس التنظيمي الذي يحافظ على الكوادر؛ يحتمل أن يرجع نجاح هذه الممارسات إلى مواءمتها لتطلعات الموظفين؛ فبينما يتطلب التشتت القائم تجويد الخدمات المقدمة للفئات الأقل رضا لضمان ديمومة ولائهم للمؤسسة.

تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز استمراريته في العمل بالمؤسسة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	112	42.6	42.6	42.6	Valid
أوافق	50	19.0	19.0	61.6	
لا أوافق	38	14.4	14.4	76.0	
محايد	33	12.5	12.5	88.6	
لا أوافق بشدة	30	11.4	11.4	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز استمراريته في العمل بالمؤسسة.



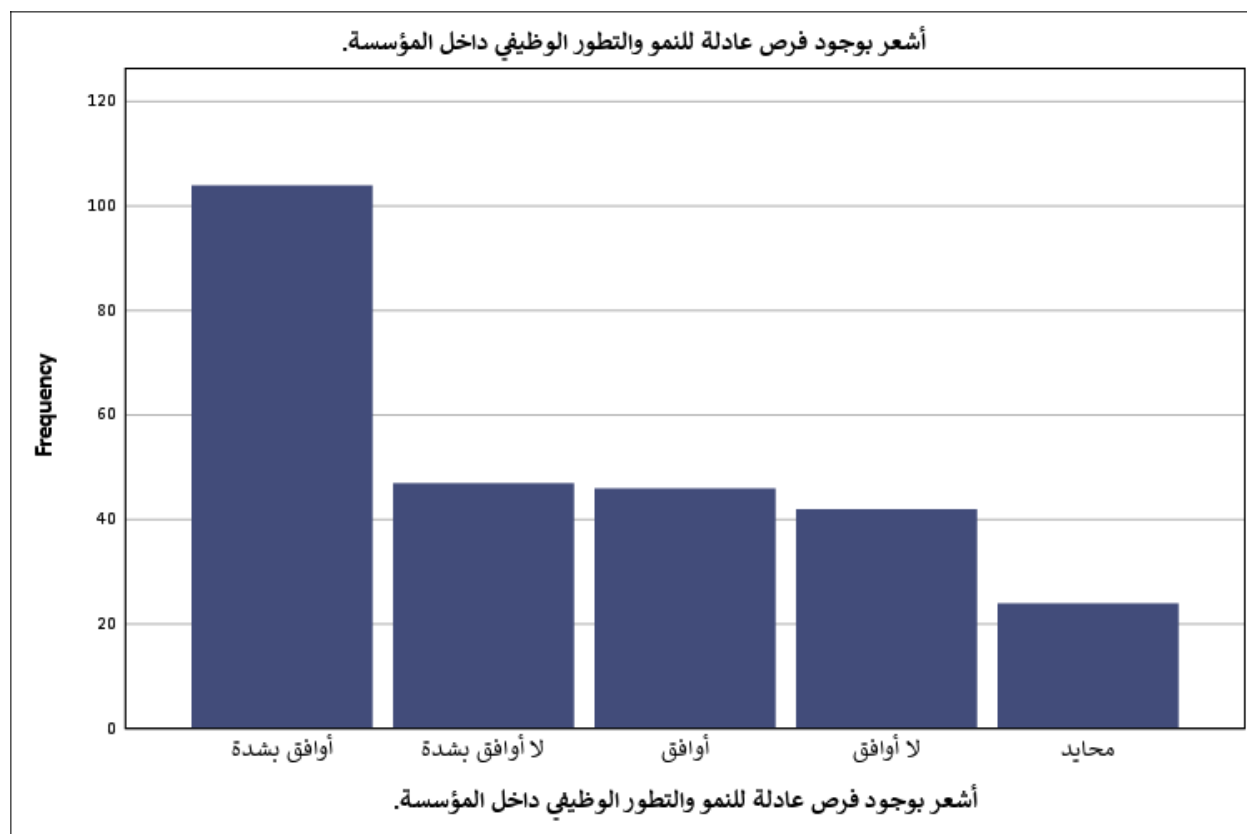
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز استمراريته في العمل بالمؤسسة.

• أشعر بوجود فرص عادلة للنمو والتطور الوظيفي داخل المؤسسة.

أظهرت الاستجابات ميلاً إيجابياً عاماً نحو إدراك العدالة في فرص النمو؛ وحصل خيار "أوافق بشدة" على 104 تكرارات بنسبة 39.5%؛ وجاء خيار "أوافق" بواقع 46 تكراراً بنسبة 17.5%؛ غير أن فئة "لا أوافق بشدة" سجلت صعوداً ملحوظاً بحلولها ثانية بواقع 47 تكراراً ونسبة 17.9%؛ وتبعتها فئة المعارضة العادية بـ 42 تكراراً ونسبة 16.0%؛ واقتصر الحياد على 24 تكراراً بنسبة 9.1%؛ وبلغ المتوسط الحسابي 3.45 مع انحراف معياري قيمته 1.562؛ ويشير هذا الانحراف الحاد إلى انقسام وجداني وإداري خطير؛ فالعدالة المدركة تعد متغيراً حساساً للغاية؛ فربما يرى قطاع من الموظفين أن المحسوبية أو العلاقات الشخصية تلعب دوراً في الترقيات؛ يحتمل أن يؤدي هذا الإدراك السلبي إلى إحباط الكفاءات وتقليل دافعيتهم؛ فبناء مسارات نمو شفافة ومعلنة يمثل ضرورة قصوى لتحقيق الاستدامة التنظيمية والعدالة والمساواة.

أشعر بوجود فرص عادلة للنمو والتطور الوظيفي داخل المؤسسة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	104	39.5	39.5	39.5	Valid
لا أوافق بشدة	47	17.9	17.9	57.4	
أوافق	46	17.5	17.5	74.9	
لا أوافق	42	16.0	16.0	90.9	
محايد	24	9.1	9.1	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 19: التحليل الإحصائي للشعور بوجود فرص عادلة للنمو والتطور الوظيفي داخل المؤسسة.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني للشعور بوجود فرص عادلة للنمو والتطور الوظيفي داخل المؤسسة.

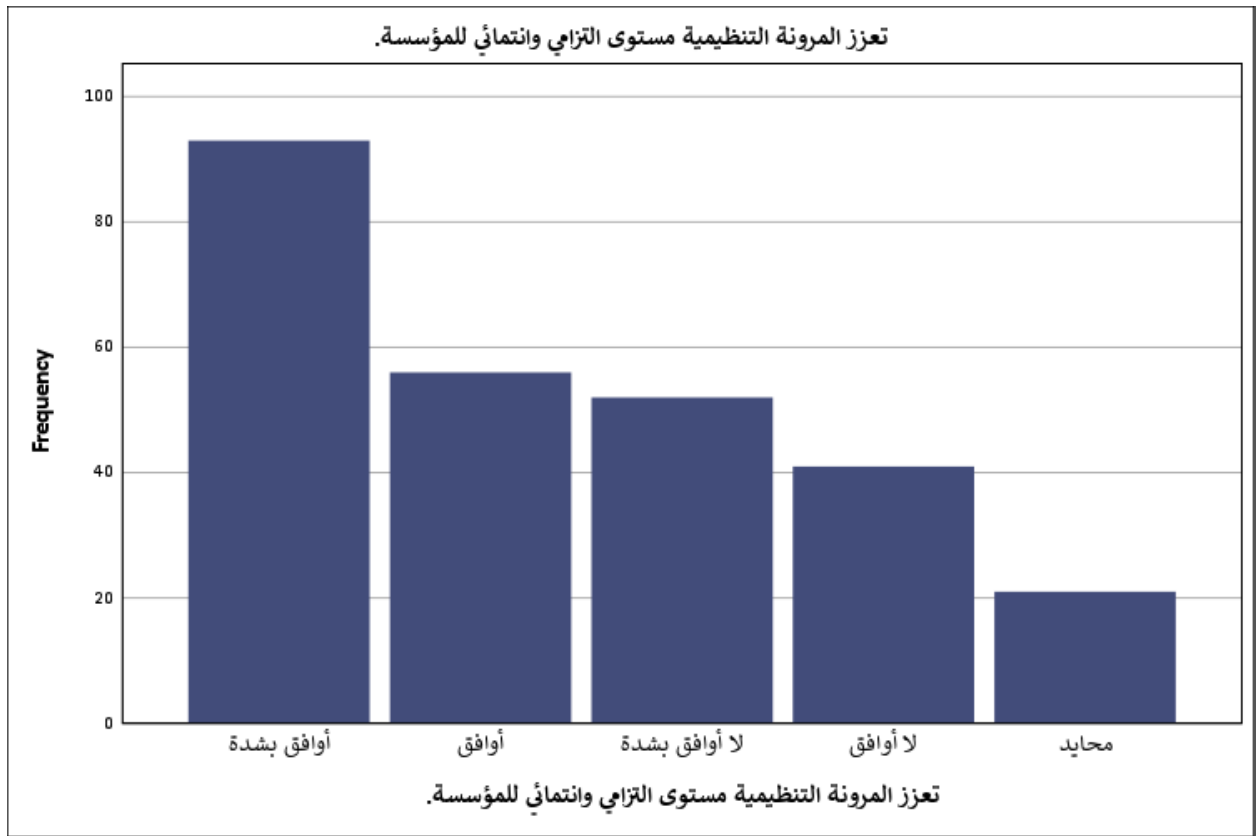
• تعزز المرونة التنظيمية مستوى التزامي وانتمائي للمؤسسة.

أكد الموظفون الأثر المباشر للمرونة على أبعادهم السلوكية والوجدانية كالانتماء والالتزام؛ حيث وافق بشدة 93 مستجيباً بنسبة 35.4%؛ ووافق 56 مستجيباً بنسبة 21.3%؛ وفي الجانب المقابل وافق بنسبة سلبية شديدة 52 مستجيباً بنسبة 19.8%؛ وعارض عادياً 41 موظفاً بنسبة 15.6%؛ بينما مثل المحايدون النسبة الأقل بواقع 21 تكراراً ونسبة 8.0%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.37 وانحرافاً معيارياً قيمته 1.564؛ ويعكس هذا التشنت حقيقة أن الالتزام التنظيمي لا ينشأ فقط من المرونة بل يتداخل مع عوامل أخرى كالأجور والثقافة القيادية؛ فربما يرى البعض أن المرونة غير المصحوبة بتقدير مادي لا تكفي لبناء الانتماء؛ يحتمل أن تسهم المرونة في تحسين الالتزام المستمر من خلال إشعار الموظف بأن الإدارة تقدر ظروفه وتمنحه الثقة، مما يدفعه لتبادل هذه الثقة بإنتاجية أعلى وولاء أعمق.

تعزز المرونة التنظيمية مستوى التزامي وانتمائي للمؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.4	35.4	35.4	93	أوافق بشدة	Valid

56.7	21.3	21.3	56	أوافق
76.4	19.8	19.8	52	لا أوافق بشدة
92.0	15.6	15.6	41	لا أوافق
100.0	8.0	8.0	21	محايد
	100.0	100.0	263	Total

جدول 20 : التحليل الإحصائي لتعزيز المرونة التنظيمية مستوى التزامي وانتمائي للمؤسسة.



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتعزيز المرونة التنظيمية مستوى التزامي وانتمائي للمؤسسة.

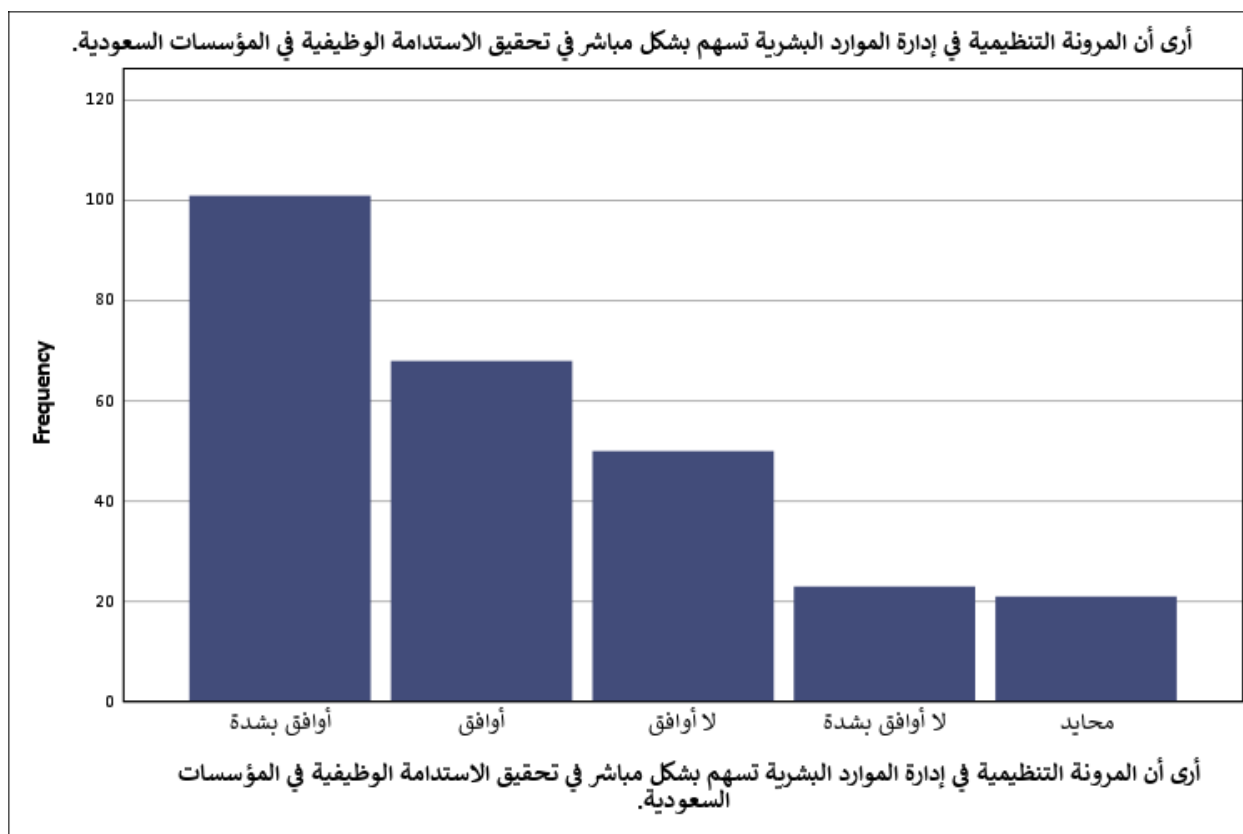
- أرى أن المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية.

جاءت العبارة المحورية الأخيرة لتلخص التوجه العام للدراسة؛ حيث حصدت فئة "أوافق بشدة" 101 تكرار بنسبة 38.4%؛ وفئة "أوافق" 68 تكراراً بنسبة 25.9%؛ مما يمثل النسبة الأعلى للتأييد المشترك (أوافق وأوافق بشدة) متجاوزة 64%؛ بينما عارض هذا الربط السببي المباشر 50 مستجيباً بنسبة 19.0%؛ واختار 23 موظفاً "لا أوافق بشدة" بنسبة 8.7%؛ والتزم 21

بالحياد بنسبة 8.0%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ 3.66 مع انحراف معياري قدره 1.380 وهو من أقل الانحرافات تشتتاً؛ ويبرهن هذا الإجماع الإحصائي النسبي على وعي الموظفين بالارتباط الشرطي بين مرونة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة في البيئة السعودية الحديثة؛ يحتمل أن تدعم الرؤى الاقتصادية والتحولت الهيكلية هذا التوجه؛ فالمرونة لم تعد خياراً ترفيهاً بل أداة بقاء للمؤسسات لضمان استمرار كوادرها الوطنية واستدامتها الإنتاجية.

أرى أن المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.4	38.4	38.4	101	أوافق بشدة	Valid
64.3	25.9	25.9	68	أوافق	
83.3	19.0	19.0	50	لا أوافق	
92.0	8.7	8.7	23	لا أوافق بشدة	
100.0	8.0	8.0	21	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية.

• اختبار المصادقية والموثوقية

أظهرت نتائج تحليل الثبات والموثوقية لأداة الدراسة مستويات ممتازة من الاتساق الداخلي للعبارة؛ حيث تم فحص البيانات لـ 263 حالة صالحة بنسبة شمول بلغت 100.0% دون استبعاد أي مفردة من التحليل الإحصائي؛ وسجل معامل ألفا كرونباخ قيمة مرتفعة وممتازة بلغت 0.922 للعبارة العشرين المكونة للمقياس؛ وتتجاوز هذه القيمة بكثير الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية والإدارية البالغ عادة 0.70؛ ويبرهن هذا الارتفاع على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية جداً من الموثوقية والمصادقية؛ فإجابات المستجيبين تتسم بالاتساق وعدم التناقض؛ ويحتمل أن يرجع هذا الاتساق إلى دقة الصياغة اللغوية للعبارة ووضوح المعاني والارتباط الوثيق بين الأسئلة والمفاهيم المقاسة؛ فالمقياس الذي يحقق مثل هذه المؤشرات الإحصائية القوية يمنح الباحث طمأنينة كاملة لصلاحية النتائج واستقرارها؛ إذ لو أعيد تطبيق هذا الاختبار على عينة مماثلة في ظروف مشابهة فإنه سوف يقود إلى النتائج ذاتها بدقة متناهية وثبات علي رصين.

Case Processing Summary		
%	N	

100.0	263	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	263	Total	

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.922

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

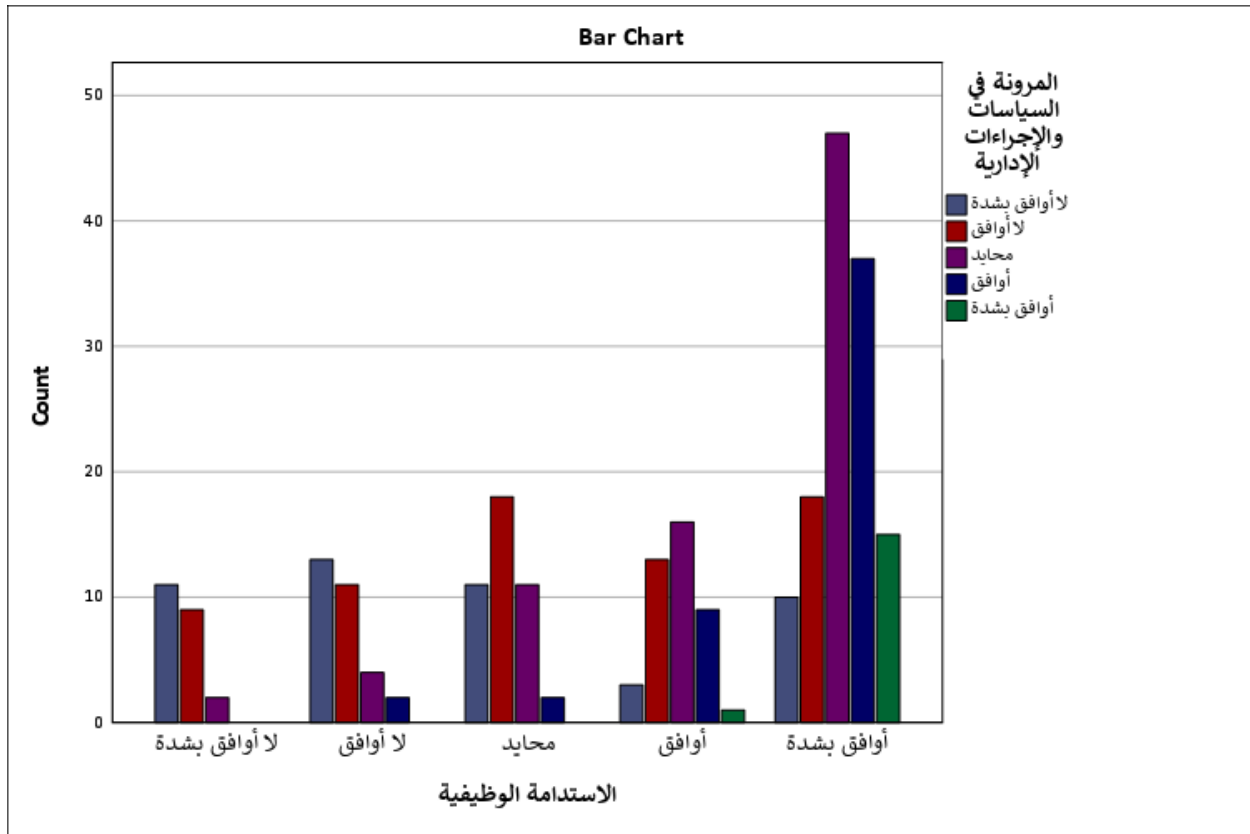
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية والمرونة في السياسات والإجراءات الإدارية

كشفت التحليلات الإحصائية المتقدمة باستخدام اختبار كاي سكوير للاستقلال عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية جوهرية بين المتغير التابع المتمثل في الاستدامة الوظيفية والمتغير المستقل الأول الخاص بالمرونة في السياسات والإجراءات الإدارية؛ حيث بلغت قيمة كاي سكوير لبيرسون 89.749 عند درجات حرية قيمتها 16 وبمستوى دلالة إحصائية بلغ 0.000؛ وهي قيمة دالة تماماً عند مستوى أقل من 0.01؛ وتدعم هذه النتيجة قيمة نسبة الاحتمالية الإحصائية (Likelihood Ratio) البالغة 98.269 وبمستوى دلالة 0.000؛ بينما سجل مؤشر الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة بلغت 73.636؛ ويبدو من التحليل المتقاطع وتوزيع التكرارات المصاحب أن الموظفين الذين يدركون مرونة عالية في السياسات هم الأكثر تقدراً واعتراضاً بتحقيق الاستدامة الوظيفية داخل مؤسساتهم؛ ويلاحظ من الملاحظة الإحصائية أن هناك 6 خلايا بنسبة 24.0% تمتلك تكراراً متوقعاً أقل من 5؛ غير أن هذه النسبة القريبة من الحد المقبول لا تؤثر على الصلاحية العامة للاختبار؛ يحتمل أن تؤدي السياسات المرنة إلى بث روح الأمان إجرائياً، مما ينعكس على رغبة الموظفين في البقاء الطويل الأجل.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	89.749 ^a	Pearson Chi-Square

.000	16	98.269	Likelihood Ratio
.000	1	73.636	Linear-by-Linear Association
		263	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.34.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية والمرونة في السياسات والإجراءات الإدارية



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية والمرونة في السياسات والإجراءات الإدارية

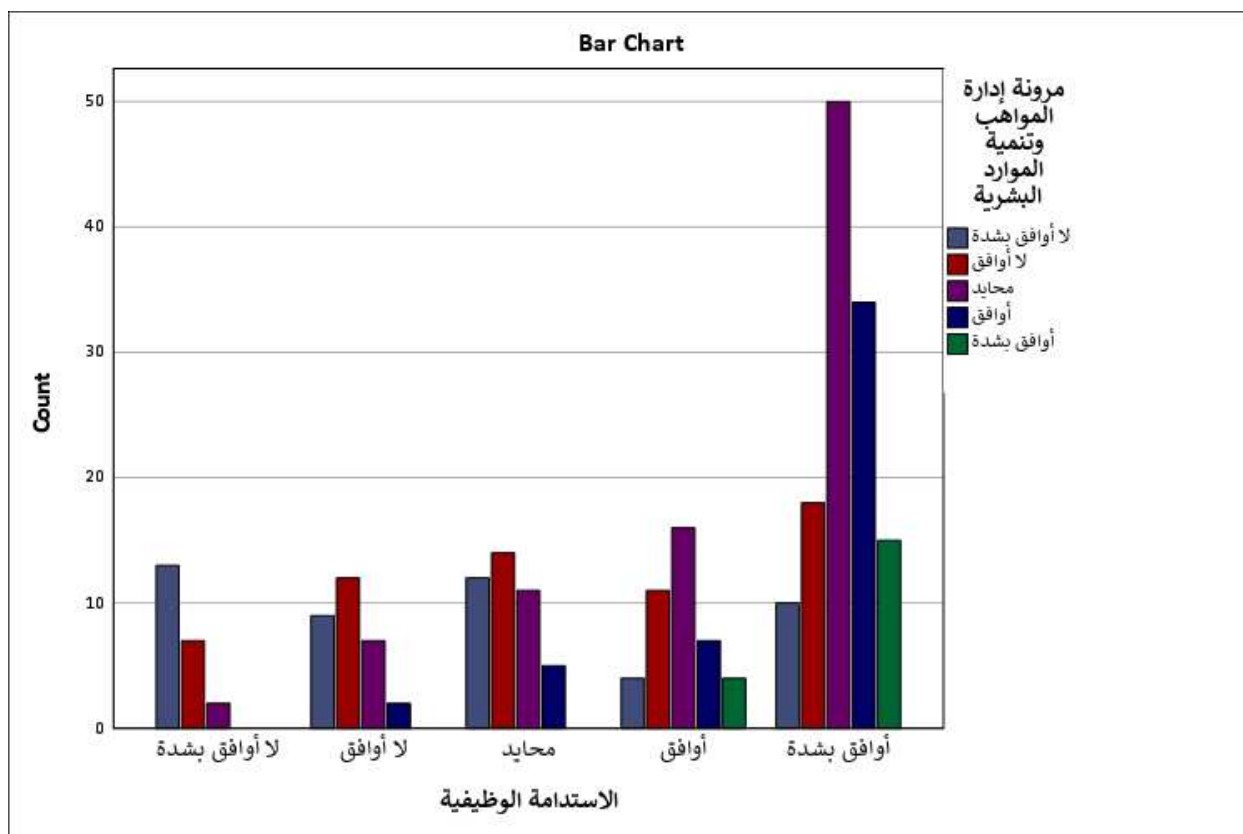
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية ومرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية

أسفرت نتائج تطبيق اختبار كاي سكوير لقياس التبعية بين الاستدامة الوظيفية ومرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً؛ وسجلت قيمة كاي سكوير لبيرسون 74.974 عند درجات حرية 16 وبمستوى دلالة معنوية قدره 0.000؛ ويؤكد هذا الرقم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير متبادل بين المتغيرين؛ وواكبت هذا التوجه قيمة نسبة الاحتمالية البالغة 80.980 بدلالة 0.000؛ ومؤشر الارتباط الخطي البالغ 62.562؛

ويشير فحص الجداول المتقاطعة إلى تركيز تكراري واضح يربط بين التدريب وتنمية المهارات المرنة وبين ارتفاع مؤشرات الاستقرار والانتماء؛ ووجدت الدراسة أن 6 خلايا فقط بنسبة 24.0% كانت قيمها المتوقعة دون الـ 5، وهو ما لا يخل بالقوة الاستدلالية للاختبار؛ يحتمل أن يسهم الاهتمام بالمواهب في توليد شعور بالتقدير لدى الموظف، مما يدفعه طواعية للاستمرار في بيئة العمل التي تضمن نموه المهني المستمر.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	74.974 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	80.980	Likelihood Ratio
.000	1	62.562	Linear-by-Linear Association
		263	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.59.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية ومرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية ومرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية

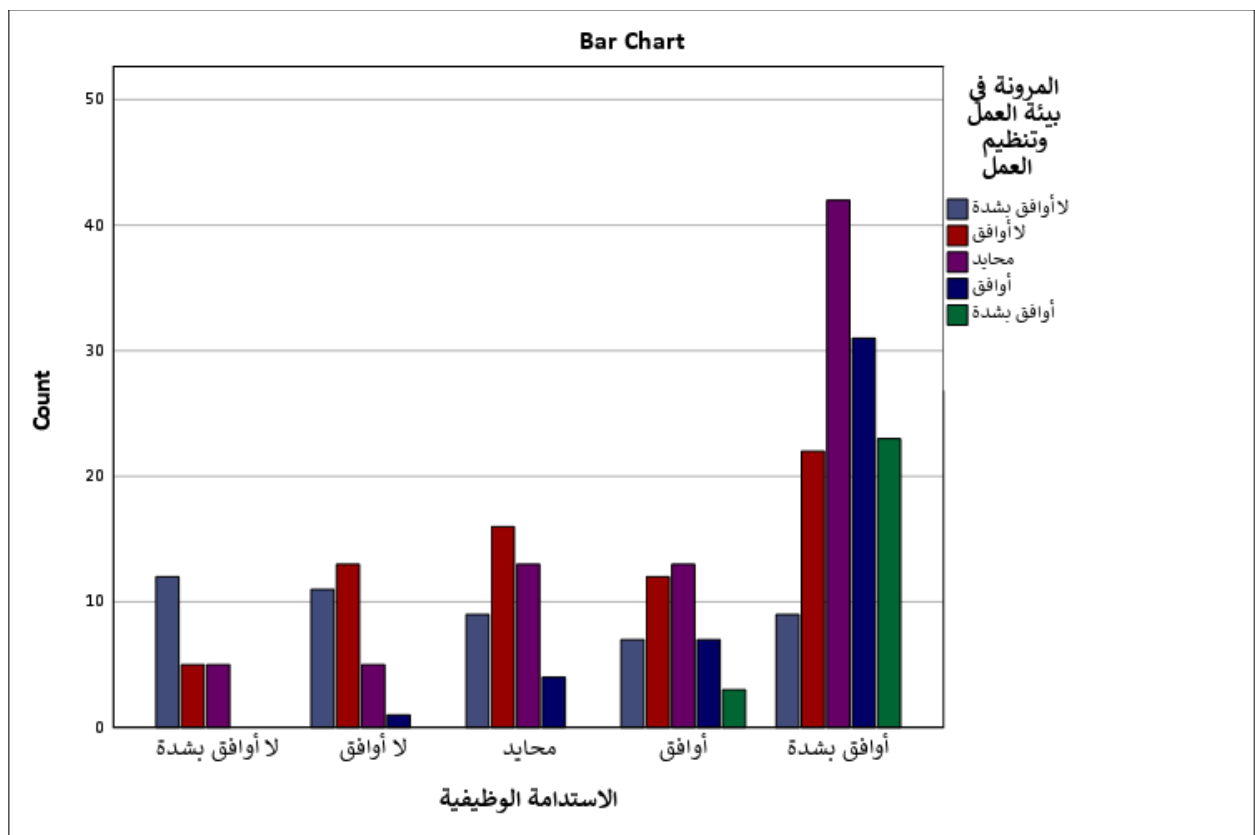
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية والمرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل

أظهرت البيانات المستخرجة من جداول الاقتران المتقاطع واختبارات كاي سكوير وجود ارتباط وثيق وذو دلالة إحصائية معنوية بين الاستدامة الوظيفية والمرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل؛ إذ بلغت قيمة بيرسون لكاي سكوير 74.037 عند درجات حرية بلغت 16 ومستوى معنوية سجل 0.000؛ وعززت قيمة نسبة الاحتمالية البالغة 81.983 عند نفس مستوى الدلالة دقة الاستنتاج العلمي الميداني؛ وسجل الارتباط الخطي بين المتغيرين قيمة قدرها 62.552 ومستوى دلالة 0.000؛ ويحتمل أن تشير هذه النتائج إلى أن توفير بيئة عمل تضمن التوازن وتطبيق أنماط عمل مرنة يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الاستدامة؛ وتضمن التحليل إشارة إلى وجود 7 خلايا بنسبة 28.0% ذات تكرار متوقع أقل من 5؛ ورغم هذا الارتفاع الطفيف إلا أن التوزيع التكراري العام يوضح تكتل الموافقين على المرونة البيئية في الخانات المرتفعة للاستدامة، مما يدعم الفرضية القائلة بأن جودة بيئة العمل التنظيمية المرنة تسهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي ورفع الإنتاجية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	

.000	16	74.037 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	81.983	Likelihood Ratio
.000	1	62.552	Linear-by-Linear Association
		263	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.17.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية والمرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل



شكل توضيحي 23: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة الوظيفية والمرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يقدم ملخص النموذج وتحليل التباين (ANOVA) وجدول المعاملات رؤية تفسيرية شاملة لقدرة الأبعاد الثلاثة للمرونة التنظيمية على التنبؤ بالاستدامة الوظيفية؛ حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة قدرها 0.682، مما يشير إلى علاقة ارتباطية قوية وموجبة؛ وسجل معامل التحديد (R Square) قيمة بلغت 0.465؛ مما يعني أن الأبعاد المجتمعة للمرونة التنظيمية

(المرونة السياسية والإجرائية، ومرونة المواهب، ومرونة بيئة وتنظيم العمل) تفسر ما نسبته 46.5% من التباين الحاصل في مستوى الاستدامة الوظيفية داخل المؤسسات محل الدراسة؛ بينما تعود بقية النسبة لمتغيرات أخرى خارج الموديل؛ وجاءت قيمة (F) في تحليل التباين دالة إحصائياً للغاية حيث بلغت 75.177 بمستوى معنوية 0.000، مما يثبت الصلاحية العالية للنموذج من الناحية الإحصائية؛ وعند فحص جدول المعاملات (Coefficients) يتبين أن المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير بقيمة بيتا القياسية 0.350 وقيمة (t) بلغت 7.080 ودلالة 0.000؛ تلتها مرونة إدارة المواهب بتأثير قيمته 0.299 وقيمة (t) بلغت 6.104 ودلالة 0.000؛ وحلت المرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل ثالثة بقيمة بيتا بلغت 0.274 وقيمة (t) بلغت 5.508 ودلالة 0.000؛ ويبرهن ذلك على أن كل أبعاد المرونة تسهم إيجابياً وبشكل مستقل في تدعيم الاستدامة؛ فالخطأ المعياري للتقدير ظل منخفضاً عند القيمة 0.996، مما يمنح دقة تنبؤية ممتازة للنموذج الإحصائي المصاغ.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.996	.459	.465	.682 ^a	1
a. Predictors: (Constant), المرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل, مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية, المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية				
b. Dependent Variable: الاستدامة الوظيفية				

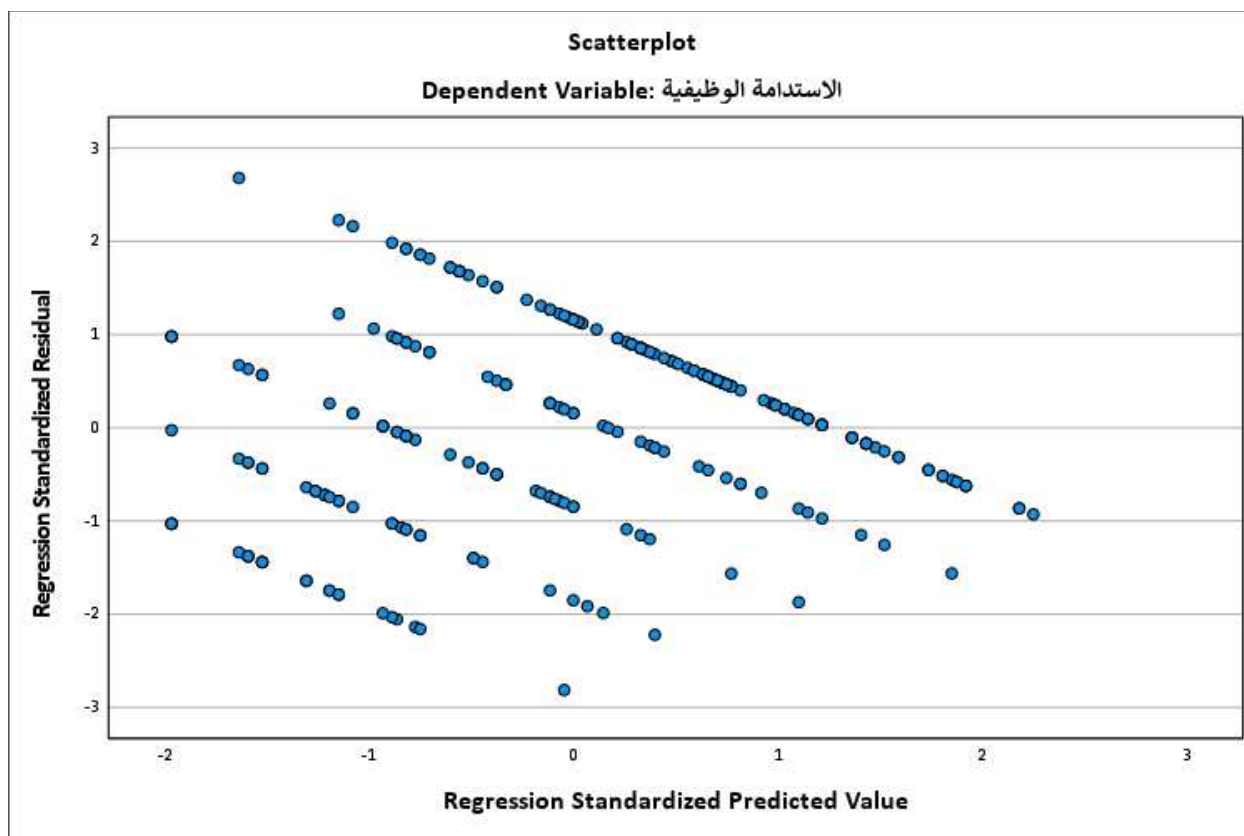
جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	75.177	74.568	3	223.705	Regression	1
		.992	259	256.904	Residual	
			262	480.608	Total	
a. Dependent Variable: الاستخدام الوظيفية						
b. Predictors: (Constant), المرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل, مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية, المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية						

جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.779		.202	.964	(Constant)	1
.000	7.080	.350	.058	.410	المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية	
.000	6.104	.299	.057	.346	مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية	
.000	5.508	.274	.055	.305	المرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل	
a. Dependent Variable: الاستدامة الوظيفية						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبواقي

المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية			
المرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل			
مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية			
المرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل			
	الاستدامة الوظيفية	المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية	مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية

شكل توضيحي 25: مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يستكمل تحليل التباين الأحادي المتقدم فحص جودة التوفيق للمبادئ التفسيرية للنموذج الكلي؛ حيث أظهر جدول (ANOVA) الموسع لقيم التباين أن مجموع المربعات الخاص بالانحدار (Sum of Squares) بلغ 234.653 عند درجات حرية بلغت 12 ومتوسط مربعات قيمته 19.554؛ وسجلت قيمة (F) المحسوبة لنموذج التباين 19.876 بمستوى دلالة معنوية بلغت 0.000؛ ويؤكد هذا المؤشر رفض فرضية العدم الإحصائي مما يثبت القوة التفسيرية العالية للاختبار؛ وبلغت مربعات البواقي (Residual) قيمة 245.955 عند درجات حرية 250 ومتوسط مربعات قدره 0.984؛ ويحتمل أن يبرهن تقارب قيم المربعات بين الانحدار والبواقي على وجود تباينات حقيقية تعكس فروقاً ذات دلالة في إدراك الموظفين للاستدامة بناء على توليفات مختلفة من ممارسات المرونة؛ فالخطأ المعياري الإجمالي ظل ثابتاً، مما يعزز الثقة في متانة الهيكل الرياضي للاختبار وقدرته على ضبط التباينات العشوائية داخل العينة البالغة 263 مفردة.

يضيف تحليل بايز (Bayes Factor) بعداً استدلالياً حديثاً وعميقاً يفوق دلالات القيم الاحتمالية التقليدية (P-value)؛ حيث سجل معامل بايز لنموذج الدراسة قيمة فلكية وضخمة جداً كتبت بصيغتها الرقمية الصريحة البالغة

51983475782298200000000000.000؛ وتوضح هذه القيمة الهائلة حجماً غير مسبوق من الأدلة العلمية الصارمة التي تدعم وتفضل النموذج الحالي (الذي يضم أبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة) في مقابل النموذج الصفري الذي يفترض غياب التأثير؛ وبلغ معامل الارتباط المتعدد في هذا النموذج 0.699 ومعامل التحديد (R Square) قيمة 0.488؛ مما يرفع النسبة التفسيرية للمتغيرات المستقلة إلى 48.8% مع خطأ معياري منخفض للتقدير قدره 0.99؛ ويبدو من هذا التحليل البايزي الرصين أن فرضية وجود أثر مباشر وموجب للمرونة التنظيمية في تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية أصبحت فرضية علمية مؤكدة إحصائياً بيقين تام؛ فالبيانات الميدانية تمنح تأييداً مطلقاً للنموذج، مما يستوجب على متخذي القرار تبني استراتيجيات المرونة الشاملة كمسار إلزامي لضمان ديمومة واستدامة الكفاءات البشرية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	19.876	19.554	12	234.653	Regression
		.984	250	245.955	Residual
			262	480.608	Total
a. Dependent Variable: الاستدامة الوظيفية					
b. Model: (Intercept), المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية، المرونة في بيئة العمل، وتنظيم العمل، مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.99	.464	.488	.699	51983475782298200000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية، المرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل، مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الوظيفية داخل المؤسسات السعودية، وهو ما يعكس الأهمية المتزايدة للممارسات الإدارية المرنة في مواجهة التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تمتلك القدرة على تعديل سياساتها وإجراءاتها الإدارية، وتطوير ممارسات إدارة المواهب، وتهيئة بيئات عمل مرنة، تكون أكثر قدرة على المحافظة على مواردها البشرية وتحقيق مستويات مرتفعة من الاستقرار الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي واستدامة الأعمال.

وتوضح النتائج أن المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية أسهمت بصورة واضحة في تعزيز الاستدامة الوظيفية، حيث أدى تبسيط الإجراءات، وسرعة اتخاذ القرارات، والتحديث المستمر للسياسات التنظيمية إلى تحسين قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات، وزيادة شعورهم بالعدالة والوضوح التنظيمي، وهو ما انعكس على ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام بالمؤسسة. كما تؤكد هذه النتيجة أن المؤسسات التي تعتمد سياسات جامدة تكون أقل قدرة على المحافظة على موظفيها مقارنة بالمؤسسات التي تمنح إداراتها مرونة في تطوير الأنظمة والإجراءات بما يتوافق مع متطلبات العمل الحديثة.

كما أظهرت النتائج أن مرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية تُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تحقيق الاستدامة الوظيفية، حيث تبين أن توفير برامج التدريب المستمر، وإتاحة فرص التطوير المهني، وتخطيط المسارات الوظيفية، وإدارة التعاقب الوظيفي، جميعها أسهمت في رفع مستويات الكفاءة المهنية للعاملين وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة. ويؤكد ذلك أن الاستثمار في رأس المال البشري لم يعد خيارًا إداريًا، وإنما أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات التنافسية والاستدامة، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات السعودية.

وأشارت النتائج كذلك إلى أن المرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل كان لها أثر إيجابي ملموس في تحقيق الاستدامة الوظيفية، حيث أسهمت بيئات العمل المرنة في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وخفض الضغوط المهنية، وتعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، مما انعكس على ارتفاع الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. ويؤكد ذلك أن تصميم بيئة عمل مرنة لا يقتصر على توفير التقنيات الحديثة أو تطبيق العمل عن بُعد، وإنما يشمل بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والتمكين، والتواصل الفعال، ودعم الابتكار، بما يعزز استقرار العاملين على المدى الطويل.

وتتفق هذه النتائج مع الاتجاهات الحديثة في أدبيات إدارة الموارد البشرية التي تؤكد أن الاستدامة الوظيفية أصبحت نتاجًا مباشرًا لقدرة المؤسسات على بناء أنظمة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات بسرعة وكفاءة. كما تنسجم مع نظرية القدرات

الديناميكية التي ترى أن المؤسسات تحقق ميزتها التنافسية المستدامة عندما تمتلك القدرة على إعادة تشكيل مواردها البشرية بصورة مستمرة بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية. ومن ثم، فإن نتائج الدراسة تعزز التوجه نحو اعتبار المرونة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية، وليس مجرد أسلوب إداري لتحسين الأداء قصير الأجل.

وتبرز النتائج أيضًا أهمية توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تركز على تنمية رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، وزيادة إنتاجية العاملين، وتعزيز جاذبية سوق العمل السعودي. ويشير ذلك إلى أن تبني المؤسسات السعودية لممارسات تنظيمية أكثر مرونة يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال المحافظة على الكفاءات الوطنية، ورفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز القدرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المستقبلية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية تمثل أحد أهم العوامل الاستراتيجية المؤثرة في تحقيق الاستدامة الوظيفية داخل المؤسسات السعودية، حيث أظهرت النتائج أن تبني ممارسات إدارية مرنة يسهم بصورة مباشرة في تعزيز استقرار العاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، وزيادة مستويات الرضا والالتزام التنظيمي، بما ينعكس إيجاباً على استدامة الأداء المؤسسي. كما بينت الدراسة أن المرونة التنظيمية لم تعد مفهوماً يقتصر على التكيف مع التغيرات، بل أصبحت منهجاً إدارياً متكاملًا يساعد المؤسسات على المحافظة على رأس مالها البشري وتحقيق التوازن بين متطلبات التطوير المؤسسي واحتياجات العاملين.

وأكدت الدراسة أن الأبعاد الثلاثة للمرونة التنظيمية، والمتمثلة في المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية، ومرونة إدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية، والمرونة في بيئة العمل وتنظيم العمل، تشكل منظومة متكاملة تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتدعم بناء بيئة عمل مستدامة تتميز بالاستقرار والابتكار والقدرة على التطوير المستمر. كما أظهرت النتائج أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وتحسين بيئات العمل، وتطوير السياسات الإدارية، يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتقليل معدلات دوران العمل، والمحافظة على الكفاءات، وهو ما يمثل أحد أهم متطلبات تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديمها إطاراً علمياً وتطبيقياً يوضح طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة الوظيفية في البيئة السعودية، بما يثري الأدبيات العربية في هذا المجال، ويوفر دليلاً يمكن أن تستفيد منه إدارات الموارد البشرية عند تطوير سياساتها واستراتيجياتها المستقبلية. كما تقدم الدراسة مجموعة من المؤشرات العملية التي يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار في المؤسسات السعودية عند تصميم برامج تطوير الموارد البشرية وتحسين بيئات العمل، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء سوق عمل أكثر كفاءة واستدامة وتنافسية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن التأكيد أن تحقيق الاستدامة الوظيفية لا يعتمد على عامل منفرد، وإنما هو نتيجة تكامل مجموعة من الممارسات التنظيمية المرنة التي تضع الإنسان في مركز العملية الإدارية، وتعمل على تنمية قدراته، وتعزيز رفاهيته، وتهيئة بيئة عمل محفزة ومستقرة. ومن ثم، فإن استمرار المؤسسات السعودية في تبني مبادئ المرونة التنظيمية وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية سيشكل أحد أهم المرتكزات لضمان استدامة الموارد البشرية، وتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

التوصيات

بناءً على النتائج التي أظهرت وجود أثر إيجابي للمرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق الاستدامة الوظيفية داخل المؤسسات السعودية، توصي الدراسة بما يأتي:

- تعزيز تطبيق سياسات إدارية مرنة تمكن المؤسسات من سرعة الاستجابة للتغيرات التنظيمية والاقتصادية بما يساهم في رفع مستوى الاستقرار الوظيفي .
- مراجعة اللوائح والإجراءات الإدارية بصورة دورية لتقليل التعقيدات البيروقراطية وتحسين كفاءة العمليات الإدارية .
- تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب تركز على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها من خلال توفير فرص مستمرة للتطوير المهني .
- زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتأهيل المستمر بما يواكب التطورات التقنية والتحول الرقمي في بيئات العمل السعودية .
- تصميم مسارات وظيفية واضحة للعاملين تتيح فرصًا عادلة للنمو والترقية، بما يعزز شعورهم بالأمان الوظيفي .
- توسيع تطبيق أنماط العمل المرنة، مثل العمل الهجين والعمل عن بُعد، وفق طبيعة الأعمال ومتطلبات الأداء المؤسسي .
- توفير بيئات عمل داعمة للإبداع والابتكار، وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل .
- تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي المستمر بما يساعد العاملين على التكيف مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة .
- تطوير نظم تقييم الأداء بحيث تعتمد على معايير موضوعية ومرنة تراعي الإنجاز والكفاءة والابتكار، وليس الجوانب التقليدية فقط .
- الاهتمام بتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للعاملين من خلال سياسات عمل أكثر مرونة .
- تعزيز برامج الرفاه الوظيفي والدعم النفسي والصحي للعاملين بما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويحد من الاحتراق الوظيفي .

- توفير نظم عادلة للحوافز والمكافآت ترتبط بالأداء والتميز، بما يسهم في زيادة الالتزام التنظيمي والمحافظة على الكفاءات .
- تشجيع القيادات الإدارية على تبني القيادة المرنة التي تدعم سرعة اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين .
- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات الموارد البشرية في التنبؤ باحتياجات القوى العاملة ودعم القرارات المتعلقة بإدارة المواهب .
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في الاستدامة الوظيفية، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والابتكار التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية.

المراجع

- Abubakar, A. A. (2024). Exploring factors influencing sustainable human capital development: Insights from Saudi Arabia. *10*(16). Retrieved from [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)
- Aldaiem, F. M. (2022). The Impact of Human Resource Flexibility on Organizational Success. *9*(9). Retrieved from 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
- Alnashmi, F. (2023). The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Ambidexterity at Bahraini Private Universities. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377212083_The_Impact_of_Dynamic_Capabilities_on_Organizational_Ambidexterity_at_Bahraini_Private_Universities
- Alotaibi, T. S. (2023). Flexibility and Saudi Employees' Perceptions of Job Satisfaction: A Multisector Study. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10669868.2022.2118926>
- Alqarni, K. (2023). The Effect of Electronic Human Resource Management Systems on Sustainable Competitive Advantages: The Roles of Sustainable Innovation and Organizational Agility. *15*(23). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/23/16382>
- Altaee, M.-A. (2024). The Impact of Green Human Resources Management Practices on the Organizational Ambidexterity: Jordan Food and Drug Administration Case Study. 1095–1107. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-56586-1_80
- Alwan, B. M. (2024). The Role of Human Resources Flexibility in Enhancing Sustainable Performance: The Mediating Role of the Agile Workforce. *7*(8). Retrieved from 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
- Cakmak, Z. (2023). Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape. *9*(1), 42-53. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374163347_Adapting_to_Environmental_Change_The_Importance_of_Organizational_Agility_in_the_Business_Landscape
- Charles Hanu, N. K. (2023). Developing ambidexterity and resilience: The predictive role of high-performance work systems. Retrieved from <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2226/3418>
- Christina, J. L. (2025). Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-01557-3>
- Dukhaykh, S. (2026). Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in SMEs: The Roles of Innovation and Organizational Learning. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/3/1320>

- Garrido-Moreno, A. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401224000252>
- Ishaq, A. A. (2023). Relevance of System Theory to Open and Close Systems in Organisational Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378610564_Relevance_of_System_Theory_to_Open_and_Close_Systems_in_Organisational_Management
- Madison, K. (2025). Social exchange theory in leadership research: A problematizing review. 36(6). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984325000633>
- Mele, C. (2010). A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications. 126-135. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/229020610_A_Brief_Review_of_Systems_Theories_and_Their_Managerial_Applications
- Qawasmeh, E. F. (2025). The Impact of Human Resources Management Practices on Employee Performance: A Comparative Study Between Jordanian and Saudi Arabian Universities. 21(2), 243-257. Retrieved from 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-Im
- Rajâa, O. (2025). Revealing the impact of social exchange theory on financial performance: a systematic review of the mediating role of human resource performance. 2(1). Retrieved from 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
- Rumman, M. A. (2024). The Impact of Green HRM on Lean Soft Practices Implementation: A Mediating Role of Organizational Flexibility. 705–731. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-024-00406-y>
- Taghavy, A. (2025). Assessing the impact of dynamic capabilities, resilience and strategic alignment on startup competitiveness in Iran. Retrieved from <https://www.emerald.com/apjba/article-abstract/17/2/542/1243181/Assessing-the-impact-of-dynamic-capabilities?redirectedFrom=fulltext>
- Tlaiss, H. A. (2022). Human resource managers advancing the careers of women in Saudi Arabia: caught between a rock and a hard place. 1812-1847. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2020.1783342>
- Valenzuela, V. G. (2023). Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and Medium-Sized Commercial Enterprises. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377096337_Dynamic_Capabilities_and_Their_Effect_on_Organizational_Resilience_in_Small_and_Medium-Sized_Commercial_Enterprises
- Zahoor, S. (2023). Artificial intelligence application and high-performance work systems in the manufacturing sector: a moderated-mediating model. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10462-024-11013-9>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث

طالب ماجستير موارد بشرية

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الباحث

طالب ماجستير موارد بشرية

كلية الإدارة جامعة ميد أوشن

المشرفين

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتميز سياسات الموارد البشرية في المؤسسة بالمرونة في التعامل مع المتغيرات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتيح الإدارة إمكانية تعديل الإجراءات الإدارية بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم مرونة السياسات والإجراءات الإدارية في سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة برامج تدريب مرنة تناسب مع الاحتياجات المتغيرة للعاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المؤسسة فرصاً مستمرة لتنمية مهارات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبنى المؤسسة أساليب مرنة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم إدارة الموارد البشرية التطوير المستمر للمسار المهني للعاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المؤسسة بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتيح المؤسسة تطبيق أنماط عمل مرنة بما يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم مرونة تنظيم العمل في رفع كفاءة أداء الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد بيئة العمل المرنة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والتحديات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز استمراريته في العمل بالمؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بوجود فرص عادلة للنمو والتطور الوظيفي داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز المرونة التنظيمية مستوى التزامي وانتمائي للمؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستفادة الوظيفية في المؤسسات السعودية.

<https://forms.gle/nJWB1Rd8VKpA39xV8>

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational flexibility in human resource management on achieving job sustainability in Saudi institutions. This was accomplished by measuring the influence of organizational flexibility dimensions—namely, flexibility in administrative policies and procedures, flexibility in talent management and human resource development, and flexibility in the work environment and work organization—on enhancing job sustainability. The study employed a quantitative approach using a descriptive-analytical methodology, deemed suitable for the nature and objectives of the study. Data collection was conducted using a questionnaire designed according to a five-point Likert scale, which was distributed to a random sample of 263 employees in Saudi institutions. The results demonstrated a statistically significant positive impact of organizational flexibility in human resource management on achieving job sustainability. Furthermore, the results indicated that flexibility in administrative policies and procedures, flexibility in talent management and human resource development, and flexibility in the work environment and work organization are influential factors in promoting job stability, increasing levels of satisfaction and organizational commitment, retaining human capital, and improving the quality of work life within Saudi institutions. In light of these findings, the study recommended strengthening the application of organizational flexibility practices in human resources departments, continuously developing administrative policies and procedures, investing in talent development and training programs, expanding the implementation of flexible work environments, and developing performance evaluation and incentive systems that support human resource sustainability and contribute to achieving the goals of Saudi Vision 2030 related to human capital development and enhancing organizational efficiency.

Keywords: Organizational flexibility, human resource management, job sustainability, talent management, flexible work environment, administrative policies and procedures, Saudi institutions.

Midocean University
College of Management
Master's in Human Resources



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

Prepared by/

University ID/

Supervised by/

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali Jrad

Year

2026