

## نموذج المشروع النهائي ٢

أثر الممارسات الإدارية المرنة على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة  
ميدانية على مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة

أسم الطالبة/

هاريسا اشعبو عيسى

٢٢١٠٠٢٢١١

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## التاريخ- الفصل الدراسي

### جدول المحتويات

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ٦  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| ٦  | ١,١. المقدمة: .....                        |
| ٨  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                   |
| ٨  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....      |
| ٩  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....    |
| ١٠ | ١,٣. أهمية الدراسة .....                   |
| ١٠ | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....           |
| ١٠ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....         |
| ١١ | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                   |
| ١٢ | ١,٥. أهداف الدراسة .....                   |
| ١٣ | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                  |
| ١٣ | ١,٧. نموذج الدراسة .....                   |
| ١٥ | ١,٨. منهجية الدراسة .....                  |
| ١٥ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....               |
| ١٦ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....           |
|    | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة          |

|   |       |
|---|-------|
| ١ | ..... |
|---|-------|

٩

|    |                            |
|----|----------------------------|
| ٢٠ | ٢,١. المقدمة: .....        |
| ٢١ | ٢,٢. المتغير المستقل ..... |
| ٣١ | ٢,٣. المتغير التابع .....  |

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٤٠ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ٤٣ | ٢,٥. الخاتمة.....                                     |
| ٨٠ | قائمة المراجع.....                                    |

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة، وهي: التمكين الإداري، والمرونة التنظيمية، وأساليب القيادة المرنة، وتمكين فرق العمل، في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وانطلقت الدراسة من أهمية المرونة الإدارية بوصفها مدخلاً معاصراً يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية، ويعزز قدرة العاملين على الأداء بكفاءة وفاعلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه، كما تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتم تحديد حجم العينة استناداً إلى معادلة كريجسي ومورغان، حيث تم توزيع ٥٠٠ استبانة، واسترداد ٤٣٨ استبانة، واستبعاد ١٥ استبانة غير صالحة، لتبلغ العينة النهائية ٤٢٣ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت ٨٤.٦٪.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية المرنة جاء مرتفعاً، كما أن مستوى كفاءة الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً أيضاً. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، وكان بُعد أساليب القيادة المرنة هو الأكثر تأثيراً، يليه تمكين فرق العمل، ثم التمكين الإداري، وأخيراً المرونة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة، وتوسيع نطاق التمكين الإداري، وتطوير القيادات الإدارية، ودعم فرق العمل، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الإدارية المرنة، التمكين الإداري، المرونة التنظيمية، القيادة المرنة، تمكين فرق العمل، كفاءة الأداء الوظيفي، القطاع الخاص السعودي.

### Abstract

This study aimed to identify the impact of flexible management practices, represented by four dimensions—administrative empowerment, organizational flexibility, flexible leadership styles, and team empowerment—on improving job performance efficiency in private sector institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was based on the importance of administrative flexibility as

a contemporary managerial approach that helps organizations adapt to environmental and organizational changes while enhancing employees' ability to perform efficiently and effectively. The study adopted the descriptive–analytical method due to its suitability for the nature and objectives of the research. A questionnaire was used as the main instrument for data collection. The study population consisted of employees working in private sector institutions in Saudi Arabia. Based on the Krejcie and Morgan equation, 500 questionnaires were distributed. A total of 438 questionnaires were returned, of which 15 were excluded due to incompleteness or invalid response patterns, resulting in 423 valid questionnaires for statistical analysis, with a response rate of 84.6%. The findings revealed that the level of flexible management practices was high, and the level of job performance efficiency was also high. The results further showed a statistically significant effect of flexible management practices, with all four dimensions contributing to improving job performance efficiency. Flexible leadership styles emerged as the most influential dimension, followed by team empowerment, administrative empowerment, and organizational flexibility. The study recommended strengthening an organizational culture that supports flexibility, expanding administrative empowerment, developing managerial leadership, and enhancing team–based work practices in order to improve performance efficiency and achieve institutional excellence.

**Keywords:** Flexible management practices, administrative empowerment, organizational flexibility, flexible leadership, team empowerment, job performance efficiency, Saudi private sector.

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١,١ . المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة نتيجة الثورة التقنية والعولمة والانفتاح الاقتصادي، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات عبر تبني أساليب إدارية حديثة تتسم بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغير المستمر، فالمنظمات التي تتبنى الممارسات الإدارية التقليدية أصبحت تواجه صعوبة

في تحقيق الكفاءة والاستدامة، مما جعل المرونة الإدارية إحدى الركائز الأساسية للنجاح المؤسسي في القرن الحادي والعشرين. (Ojo, Adedoyin & Ibrahim, 2022)

لقد برز مفهوم الإدارة المرنة (Flexible Management Practices) كأحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تهيئة بيئة عمل ديناميكية تستجيب بسرعة للتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض الصلاحيات، وتطبيق ترتيبات العمل المرن، مثل العمل عن بعد وساعات العمل المرنة. (Sekhar & Patwardhan, 2023) وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن هذه الممارسات تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والإبداع التنظيمي لدى العاملين. (Hashmi, etal, 2023)

وفي ظل سعي مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبحت المرونة الإدارية مطلبًا استراتيجيًا لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي، فالقطاع الخاص يمثل المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية، ويُعدّ تبني الممارسات الإدارية المرنة خطوة ضرورية لتحسين استغلال الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتنوع والابتكار (العزيز، ٢٠٢٤).

كما تشير الأدبيات إلى أن كفاءة الأداء الوظيفي تمثل أحد أبرز مؤشرات نجاح المنظمات، إذ تعكس قدرة العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتتحقق هذه الكفاءة من خلال دمج عناصر متعددة تشمل التحفيز، والتدريب، وتقييم الأداء، والاتصال الفعال بين القادة والمرؤوسين، وأن الممارسات الإدارية المرنة تُعدّ مدخلًا حيويًا لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين وزيادة رضاهم ودافعيتهم. (Chatterjee, Chaudhuri & Vrontis, 2022)

وانطلاقًا مما سبق، يتضح أن دراسة أثر الممارسات الإدارية المرنة على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت ذات أهمية نظرية وتطبيقية بالغة، خاصة في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة، التي تتطلع إلى تعزيز

التنافسية والكفاءة في الأداء في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسهم في توضيح أبعاد الممارسات الإدارية المرنة وأثرها على الأداء الوظيفي، بما يثري الأدبيات الإدارية العربية ويقدم توصيات عملية تدعم تطوير سياسات الموارد البشرية وتحسين فاعليتها

## ١.٢. مشكلة الدراسة

تُعد الممارسات الإدارية المرنة من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق التوازن بين أهدافها المؤسسية واحتياجات العاملين، وذلك عبر تبني أساليب عمل مرنة تسمح بالتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ورغم تزايد الاهتمام بهذا التوجه في الأدبيات الإدارية المعاصرة، فإن كثيراً من مؤسسات القطاع الخاص ما تزال تواجه تحديات في تطبيق هذه الممارسات بصورة فعالة تحقق الأثر المنشود على كفاءة الأداء الوظيفي، وتشير الدراسات السابقة إلى أن ضعف إدراك القيادات الإدارية لمفهوم المرونة، ومحدودية الدعم التنظيمي لتطبيقها، ينعكس سلباً على مستويات الأداء والإنتاجية لدى العاملين (عبدالعزیز، ٢٠٢٤).

ومن هذا المنطلق، تتضح الحاجة إلى دراسة معمقة توضح كيف تسهم الممارسات الإدارية المرنة في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة، التي تشكل ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

### ١.٢.١ فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع المرونة الإدارية، فإن معظمها ركز على جوانب محددة مثل المرونة في بيئة العمل أو ترتيبات العمل المرنة دون التوسع في تناولها كمنظومة متكاملة من الممارسات الإدارية تشمل الهيكل، القيادة، التواصل، واتخاذ القرار، كما أن الأبحاث العربية ما تزال محدودة في تحليل العلاقة بين

الممارسات الإدارية المرنة وكفاءة الأداء الوظيفي بصورة تجمع بين المنظورين التنظيمي والسلوكي (Sekhar & Patwardhan, 2023).

و تبرز فجوة معرفية تتعلق بضرورة بناء إطار نظري شامل يوضح أبعاد الممارسات الإدارية المرنة وعلاقتها بمكونات الأداء الوظيفي خصوصًا في بيئة الأعمال السعودية التي تتسم بخصوصية ثقافية وتنظيمية مختلفة عن السياقات الغربية التي تناولتها أغلب الدراسات .

### ١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، لا تزال كثير من مؤسسات القطاع الخاص في المملكة تتبنى أساليب إدارة تقليدية تحد من قدرة العاملين على الإبداع والمبادرة، وتعتمد في الغالب على الرقابة الهرمية بدلاً من المرونة التشغيلية (إبراهيم والبخاري، ٢٠٢٤)، كما تشير بعض الدراسات إلى ضعف تطبيق برامج العمل المرن، وعدم استثمار التكنولوجيا الرقمية في تحسين بيئة العمل بما يدعم الأداء الوظيفي. (Chatterjee et al., 2022)

ويضاف إلى ذلك أن الدراسات الميدانية المحلية التي تناولت العلاقة بين الممارسات الإدارية المرنة وكفاءة الأداء الوظيفي في بيئة القطاع الخاص السعودي ما تزال نادرة، وغالبًا ما ركزت على القطاع العام أو التعليمي، مما يترك فراغًا معرفيًا يستدعي المعالجة البحثية من خلال دراسة ميدانية تستكشف أثر هذه الممارسات على أداء العاملين بشكل مباشر وواقعي (نعمان، ٢٠٢٥) ..

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

### ١.٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي تكتسب اهتمامًا متزايدًا في ظل التحولات التنظيمية والاقتصادية التي تشهدها مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، إذ إن نجاح المنظمات في بيئة الأعمال الحالية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على التكيف والاستجابة للتغير، وهو ما يجعل تبني الممارسات الإدارية المرنة أمرًا ضروريًا لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية..

#### ١.٣.١. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بمفهوم الممارسات الإدارية المرنة من خلال تناولها كمنظومة متكاملة تشمل الأبعاد التنظيمية والقيادية والسلوكية.
- تقدم إطارًا فكريًا يساعد في تفسير العلاقة بين المرونة الإدارية وكفاءة الأداء الوظيفي، مما يفتح المجال أمام الباحثين لتطوير نماذج ودراسات مستقبلية أكثر عمقًا.
- تضيف بعدًا علميًا جديدًا للأدبيات الإدارية العربية من خلال الربط بين المفهومين في سياق بيئة العمل السعودية.
- تساهم في تطوير الفهم النظري للمرونة الإدارية بوصفها أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

## ١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

- تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص على تبني ممارسات مرنة ترفع من كفاءة أداء العاملين وتزيد من إنتاجيتهم.
- توفر مؤشرات عملية يمكن الاعتماد عليها في تصميم سياسات وبرامج للموارد البشرية تعزز من المرونة الوظيفية والإدارية داخل المؤسسات.
- تسهم في دعم صانعي القرار في القطاع الخاص بالمملكة من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء وتعزيز التنافسية.
- تمكّن المؤسسات من فهم الأثر المباشر وغير المباشر للممارسات الإدارية المرنة على الأداء الوظيفي، بما يساعدها على مواجهة التحديات التنظيمية بكفاءة أكبر..

## ١,٤. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة : إلى أي مدى تؤثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة: (التمكين الإداري، المرونة التنظيمية، أساليب القيادة المرنة، وتمكين فرق العمل) في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

١. ما أثر التمكين الإداري في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

٢. ما أثر المرونة التنظيمية في رفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي؟

٣. إلى أي مدى تسهم أساليب القيادة المرنة في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين؟

٤. ما دور تمكين فرق العمل في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الفاعلية الوظيفية؟

#### ١.٥. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة المتمثلة في: (التمكين الإداري، المرونة التنظيمية، أساليب القيادة المرنة، وتمكين فرق العمل) على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال فحص قوة العلاقة والتأثير بين تلك الأبعاد ومستوى الأداء في بيئة العمل.

#### الأهداف الفرعية للدراسة

١. تحليل أثر التمكين الإداري في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الخاص.
٢. تقييم أثر المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسات على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة المخرجات الوظيفية.
٣. دراسة دور أساليب القيادة المرنة في تحفيز العاملين ودعم التكيف التنظيمي بما ينعكس على كفاءتهم في أداء مهامهم.
٤. قياس أثر تمكين فرق العمل في تنمية التعاون وتحقيق أداء وظيفي أكثر فعالية واستدامة.
٥. بناء تصور مقترح لتعزيز تبني الممارسات الإدارية المرنة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص.

## ١.٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة (التمكين الإداري، المرونة التنظيمية، أساليب القيادة المرنة، وتمكين فرق العمل) في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الصفريّة الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.

- الفرضية الصفريّة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

- الفرضية الصفريّة الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة المرنة في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي.

- الفرضية الصفريّة الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.

## ١.٧. نموذج الدراسة

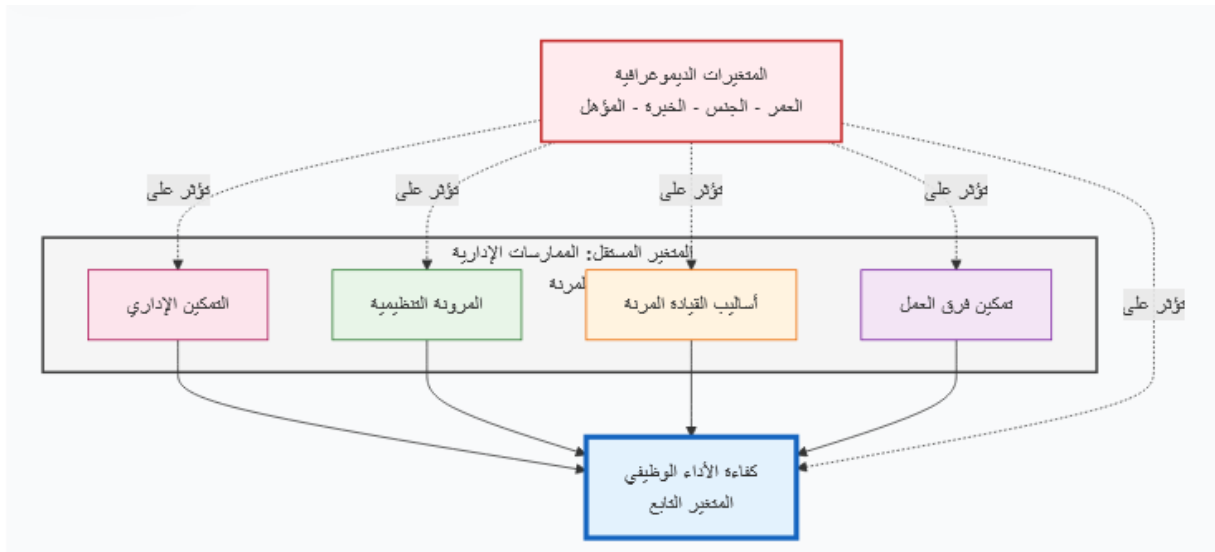
يعتمد نموذج الدراسة على بيان أثر الممارسات الإدارية المرنة بوصفها متغيراً مستقلاً، والممثلة بأربعة أبعاد رئيسية، في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع، وذلك ضمن سياق مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويوضح النموذج العلاقات المباشرة بين كل بعد من أبعاد الممارسات الإدارية المرنة وبين مستوى الأداء الوظيفي، إضافة إلى اختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعاملين.

أولاً: المتغير المستقل – الممارسات الإدارية المرنة (Flexible Management Practices)

ويمثلها أربعة أبعاد:

١. التمكين الإداري.
٢. المرونة التنظيمية.
٣. أساليب القيادة المرنة.
٤. تمكين فرق العمل.

ثانياً: المتغير التابع – كفاءة الأداء الوظيفي (Job Performance Efficiency)



## ١.٨ . منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدامه لوصف الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة، وتفسير أثرها المتوقع في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وسيتم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وفق أسلوب معتمد منهجياً يضمن تمثيل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. كما ستتم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لتوفير الأساس النظري، وبناء الإطار المفاهيمي، وتطوير الأداة البحثية بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

وسيتم تطوير استبانة قياسية لجمع البيانات الأولية، بعد إخضاعها للتحكيم العلمي من قبل مختصين للتحقق من صدق المحتوى وملاءمته. وستعتمد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS ، حيث سيتم استخدام معامل الاتساق الداخلي، وتحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، واختبارات الفروق الإحصائية، وذلك بهدف التحقق من فرضيات الدراسة واختبار مدى تأثير الممارسات الإدارية المرنة في كفاءة الأداء الوظيفي. كما سيتم عرض النتائج وتفسيرها بما ينسجم مع الإطار النظري ويعزز القيمة العلمية والعملية للدراسة.

## ١.٩ . الدراسة الميدانية

تتميز مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ببيئات عمل ديناميكية تتسم بالتنوع في الهياكل التنظيمية والثقافات المهنية، مما يجعلها مجالاً خصباً لدراسة الممارسات الإدارية المرنة. وتتوزع هذه المؤسسات عبر قطاعات اقتصادية متعددة تشمل التجارة، والصناعة، والخدمات اللوجستية، والرعاية الصحية، وتقنية المعلومات، وهو ما يعكس تبايناً واضحاً في مستويات التنظيم وأساليب العمل وأنماط القيادة. هذا التنوع يوفر سياقاً غنياً لاختبار تأثير الممارسات الإدارية المرنة في الأداء الوظيفي ضمن ظروف تشغيلية مختلفة.

وتتسم بيئة العمل في مؤسسات القطاع الخاص بارتفاع مستوى التنافسية، وضرورة التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ما يدفع إداراتها إلى تبني استراتيجيات مرنة في الإدارة وتنظيم العمل. كما تتسم هذه المؤسسات بتنوع القوى العاملة من حيث الخلفيات التعليمية والخبرات المهنية، إضافة إلى وجود مزيج من

الكوادر الوطنية والوافدة، الأمر الذي يخلق تحديات وفرصاً متباينة تتعلق بآليات التمكين، والقيادة، والعمل الجماعي. وتبرز في هذا السياق أهمية الممارسات الإدارية المرنة بوصفها أدوات تساهم في تحسين الكفاءة وتعزيز الأداء.

ومن الناحية الجغرافية، تضم المملكة عدداً من المدن التي تمثل مراكز اقتصادية رئيسية تحتضن كثافة عالية من منشآت القطاع الخاص مثل الرياض، وجدة، والدمام. وتتميز هذه المدن بوجود شركات من مختلف الأحجام، بدءاً من المنشآت الصغيرة والمتوسطة وصولاً إلى الشركات الكبرى متعددة الفروع. هذا التوزيع الجغرافي للمؤسسات يتيح فهماً أعمق للخصائص التنظيمية المتباينة التي تُظهرها بيئات العمل، كما يعكس حجم التطور الاقتصادي الذي يشكل إطاراً ملائماً لدراسة أثر الممارسات الإدارية المرنة في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي في تلك المؤسسات.

## ١.١٠. مخطط المشروع المقترح

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١. مقدمة الدراسة
٢. مشكلة الدراسة
٣. أهمية الدراسة
٤. أهداف الدراسة
٥. أسئلة الدراسة
٦. فرضيات الدراسة
٧. نموذج الدراسة المفاهيمي

### الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المتغير المستقل – الممارسات الإدارية المرنة

ويتضمن:

١. مفهوم الممارسات الإدارية المرنة وأهميتها
٢. الأسس الفكرية لنماذج الإدارة المرنة
٣. أبعاد المتغير المستقل:
  - التمكين الإداري
  - المرونة التنظيمية
  - أساليب القيادة المرنة
  - تمكين فرق العمل
٤. علاقة الممارسات الإدارية المرنة بالأداء الوظيفي في الأدبيات الإدارية
٥. دراسات سابقة ذات صلة بالمتغير المستقل

#### المبحث الثاني: المتغير التابع – كفاءة الأداء الوظيفي

ويشمل:

١. مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده
٢. مؤشرات الكفاءة والفاعلية في الأداء
٣. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
٤. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
٥. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

#### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

١. مجتمع الدراسة وعينتها
٢. وصف مكان التطبيق
٣. أداة الدراسة وخصائصها

٤. إجراءات التحقق من الصدق والثبات
٥. أساليب التحليل الإحصائي
٦. عرض النتائج الإحصائية حسب الفرضيات

#### الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

١. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
٢. الاستنتاجات الرئيسية
٣. التوصيات التطبيقية لمؤسسات القطاع الخاص
٤. التوصيات البحثية للدراسات المستقبلية

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

تواجه مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في ظل بيئة أعمال سريعة التغير تتسم بالتعقيد والديناميكية المستمرة، مما يفرض عليها ضرورة البحث عن آليات إدارية مبتكرة قادرة على مواكبة هذه التطورات المتسارعة. وفي إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تحقيق التنوع الاقتصادي وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية المستدامة، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية حديثة تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية وجودة عالية (الرواحي والجاي، ٢٠٢٥)

وقد برزت الممارسات الإدارية المرنة كأحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة التي تركز على تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتطبيق أساليب قيادية تفاعلية تستجيب لاحتياجات الموظفين وتطلعاتهم، فضلاً عن تشجيع العمل الجماعي وتمكين فرق العمل من تحقيق الإنجازات المتميزة (عبدالعزیز، ٢٠٢٤). وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن هذه الممارسات المرنة لا تقتصر فقط على تحسين بيئة العمل الداخلية، بل تمتد لتشمل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وزيادة قدرتها على الابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات.

إن العلاقة بين الممارسات الإدارية المرنة وكفاءة الأداء الوظيفي تمثل محوراً أساسياً في الدراسات الإدارية المعاصرة، حيث يُنظر إلى الأداء الوظيفي باعتباره المحصلة النهائية لجميع الجهود التنظيمية والفردية التي تبذلها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية (مالك والمراني، ٢٠٢١). ويعتبر تحسين كفاءة الأداء الوظيفي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المؤسسات بمختلف قطاعاتها وأحجامها، حيث يرتبط مباشرة بمستوى الإنتاجية والجودة والربحية والاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

وفي سياق القطاع الخاص السعودي، تكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة نظراً للدور المحوري الذي يلعبه هذا القطاع في تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل وتعزيز الابتكار والتنافسية على المستويين المحلي والدولي (الشميلان، ٢٠٢٤). ومع تزايد حدة المنافسة وارتفاع توقعات العملاء وسرعة التطورات التكنولوجية، أصبح من الضروري على المؤسسات السعودية تبني نماذج إدارية أكثر مرونة وفاعلية تضمن استدامة الأداء المتميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

يهدف هذا الإطار النظري إلى تقديم تحليل شامل ومتعمق للممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة وهي التمكين الإداري والمرونة التنظيمية وأساليب القيادة المرنة وتمكين فرق العمل، كما يتناول مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي ومحدداته ومؤشرات قياسه، ويستعرض العلاقات النظرية والتطبيقية التي تربط بين هذين المتغيرين بناءً على الأدبيات العلمية المعاصرة والدراسات السابقة ذات الصلة. ومن خلال هذا التحليل المنهجي، يسعى البحث إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يساعد في فهم الآليات والعمليات التي من خلالها تؤثر الممارسات الإدارية المرنة على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

## ٢.٢. المتغير المستقل

تعد الممارسات الإدارية المرنة من أبرز الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة المعاصرة، حيث تمثل استجابة عملية للتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في بيئة أعمال تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد الشديد. وتشير الممارسات الإدارية المرنة إلى مجموعة من الأساليب والسياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسات لتعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مع الحفاظ على مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية والأداء المتميز (عبدالعزیز، 2024) وتتبع أهمية هذه الممارسات من إدراك المؤسسات الحديثة بأن النماذج الإدارية التقليدية التي تعتمد على البيروقراطية الجامدة والهياكل التنظيمية الهرمية الصارمة لم تعد كافية لمواجهة التحديات المعاصرة التي تفرضها العولمة والتحول الرقمي والتغيرات السريعة في أذواق المستهلكين ومتطلبات السوق.

وقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارية مرنة تتمتع بقدرات أعلى على الابتكار والإبداع، وتحقق مستويات أفضل من رضا العاملين والتزامهم التنظيمي، كما تتميز بقدرة أكبر على جذب الكفاءات والمواهب والاحتفاظ بها. (Chatterjee et al., 2022) وفي السياق السعودي، تكتسب الممارسات الإدارية المرنة أهمية خاصة في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠، والتي تتطلب من المؤسسات تطوير قدراتها التنظيمية والإدارية لتحقيق الأهداف الطموحة المتعلقة بالتنوع الاقتصادي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الحياة (الرواحي والجاي، ٢٠٢٥)

تتكون الممارسات الإدارية المرنة من أربعة أبعاد رئيسية متكاملة ومتراصة، وهي التمكين الإداري والمرونة التنظيمية وأساليب القيادة المرنة وتمكين فرق العمل، ويسهم كل بعد من هذه الأبعاد بطريقة مميزة في تعزيز

القدرة الشاملة للمؤسسة على التكيف والاستجابة الفاعلة للتغيرات والتحديات. وسيتم في الأقسام التالية تناول كل بعد من هذه الأبعاد بالتفصيل من حيث المفهوم والأهمية والعناصر الأساسية والآثار التنظيمية، مع الاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية ذات العلاقة.

### البعد الأول: التمكين الإداري: (Administrative Empowerment)

يعتبر التمكين الإداري من أكثر المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، حيث يُنظر إليه باعتباره استراتيجية جوهرية لتطوير وتحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية. ويشير التمكين الإداري إلى العملية التي يتم من خلالها منح العاملين في المؤسسة صلاحيات أوسع ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ومهامهم، بما يتيح لهم حرية أكبر في التصرف والمبادرة والإبداع دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا (الزمر، ٢٠٢٢). ويرتكز مفهوم التمكين على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وعلى الاعتقاد بأن الموظفين يمتلكون القدرات والمعارف والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات صائبة تخدم مصالح المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

ويتضمن التمكين الإداري عدة عناصر أساسية تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن أبرز هذه العناصر تفويض السلطة والذي يعني منح الموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات ضمن نطاق محدد من المهام والمسؤوليات دون الحاجة إلى الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى في كل مرة، وهذا يتطلب توافر آليات واضحة لتحديد نطاق الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها. كما يشمل التمكين عنصر المشاركة في صنع القرار، حيث يتم إشراك العاملين في العمليات التخطيطية والتنفيذية المتعلقة بأعمالهم، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والملكية تجاه القرارات والنتائج (عبدالعزیز، 2024)

ومن العناصر المهمة أيضاً توفير المعلومات والموارد اللازمة، حيث لا يمكن للتمكين أن يتحقق بفاعلية دون أن تتاح للعاملين المعلومات الكافية والدقيقة حول طبيعة العمل والأهداف المطلوب تحقيقها، بالإضافة إلى الموارد المادية والبشرية والتقنية اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة عالية. كما يتطلب التمكين الإداري الفعال تطوير قدرات ومهارات العاملين بشكل مستمر من خلال برامج تدريبية وتطويرية متخصصة تساعد على تحمل المسؤوليات الجديدة واتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على أسس علمية وعملية سليمة (Sekhar & Patwardhan, 2023).

وتشير الدراسات إلى أن التمكين الإداري يحقق فوائد متعددة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء. فعلى المستوى الفردي، يسهم التمكين في زيادة شعور الموظفين بأهمية أدوارهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعزز من دافعيتهم الداخلية ورضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. كما يتيح التمكين للموظفين فرصاً أكبر للتعلم والنمو المهني من خلال مواجهة تحديات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر. (Davidescu et al., 2020) أما على المستوى التنظيمي، فإن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة لأنها تصدر من الأشخاص الأقرب إلى المشكلات والتحديات اليومية، كما يسرع من عملية اتخاذ القرار ويقلل من البيروقراطية والإجراءات المعقدة التي تعيق سرعة الاستجابة للمتغيرات.

ومع ذلك، فإن تطبيق التمكين الإداري بنجاح يتطلب توافر عدة متطلبات أساسية، من أهمها وجود ثقافة تنظيمية داعمة تشجع على المبادرة والإبداع وتتقبل الأخطاء كفرص للتعلم والتطوير، بالإضافة إلى وجود نظام واضح للمساءلة والمحاسبة يوازن بين منح الصلاحيات وتحمل المسؤوليات. كما يتطلب نجاح التمكين وجود قيادات إدارية مؤمنة بفلسفته وقادرة على تطبيقه بشكل فعال، ونظام اتصالات فعال يضمن تدفق المعلومات بحرية وشفافية بين مختلف المستويات التنظيمية. (Ojo et al., 2022)

وفي السياق السعودي، تكتسب ممارسات التمكين الإداري أهمية متزايدة في ظل التوجهات الحكومية نحو تعزيز دور القطاع الخاص وتشجيع ثقافة ريادة الأعمال والابتكار. وتشير الدراسات المحلية إلى أن المؤسسات السعودية التي تطبق ممارسات التمكين الإداري بشكل فعال تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي ورضا العاملين مقارنة بتلك التي تتبع الأساليب الإدارية التقليدية (الزمر، ٢٠٢٢). ومع ذلك، ما زالت هناك بعض التحديات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في البيئة السعودية، ومنها الثقافة التنظيمية التقليدية التي تركز على المركزية في اتخاذ القرار، وضعف برامج التدريب والتطوير، ومحدودية نظم الاتصالات الداخلية في بعض المؤسسات.

### البعد الثاني: المرونة التنظيمية: (Organizational Flexibility)

تمثل المرونة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحيوية التي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات والتحديات التي تواجهها في بيئة الأعمال الديناميكية. وتُعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة

المؤسسة على تعديل استراتيجياتها وهيكلها وعملياتها ومواردها بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف الحفاظ على الفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية في الأسواق المتقلبة (الرواحي والجاي، ٢٠٢٥). وتتبع أهمية المرونة التنظيمية من الإدراك المتزايد بأن البيئة المعاصرة للأعمال تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين والتغير السريع، مما يتطلب من المؤسسات أن تكون قادرة على التنبؤ بالتغيرات والاستعداد لها والاستجابة لها بسرعة وكفاءة.

وتتعدد أبعاد ومستويات المرونة التنظيمية لتشمل عدة جوانب مترابطة، حيث تشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على تعديل أهدافها واستراتيجياتها الكبرى استجابة للتحويلات الجوهرية في البيئة الخارجية، مثل ظهور منافسين جدد أو تغيرات تكنولوجية جذرية أو تحولات في السياسات الحكومية والأنظمة. أما المرونة الهيكلية فتعني قدرة المؤسسة على تعديل بنيتها التنظيمية وإعادة تصميم الوظائف والأدوار بما يتلاءم مع متطلبات العمل المتغيرة، وذلك من خلال تبني هياكل تنظيمية أكثر أفقية وأقل بيروقراطية تسمح بسرعة تدفق المعلومات والقرارات (عبدالعزیز، 2024 )

كما تشمل المرونة التنظيمية أيضاً المرونة التشغيلية التي تتعلق بقدرة المؤسسة على تعديل عملياتها وإجراءاتها التشغيلية لتحسين الكفاءة والاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة، وهذا يتضمن القدرة على تغيير خطوط الإنتاج بسرعة أو تعديل مواصفات المنتجات والخدمات أو تطوير أساليب عمل جديدة. والمرونة المالية تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية بطريقة تتيح لها الاستثمار في الفرص الجديدة أو مواجهة التحديات المالية الطارئة دون تعريض استقرارها المالي للخطر. أما مرونة الموارد البشرية فتعكس قدرة المؤسسة على تطوير وإعادة توزيع مهارات وقدرات القوى العاملة لديها بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة للعمل (Wang & Xie, 2023).

وتتطلب المرونة التنظيمية الفاعلة توافر مجموعة من المقومات الأساسية، من أبرزها وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والابتكار والتجريب وتتقبل التغيير كحتمية استراتيجية وليس كتهديد. كما تتطلب المرونة وجود نظم معلومات متطورة قادرة على رصد التغيرات البيئية وتحليلها وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج المؤسسات المرنة إلى قوى عاملة ذات مهارات متعددة وقابلة

للتطوير المستمر، وإلى قيادات قادرة على إدارة التغيير بفاعلية وتحفيز العاملين على تبني السلوكيات المرنة (Hashmi et al., 2023).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات عالية من المرونة التنظيمية تحقق العديد من المزايا التنافسية، حيث تكون أكثر قدرة على اغتنام الفرص الاستراتيجية في السوق بسرعة أكبر من منافسيها، كما تكون أكثر قدرة على التعافي من الصدمات والأزمات الطارئة والاستمرار في تحقيق أهدافها حتى في ظل الظروف الصعبة. وعلاوة على ذلك، فإن المرونة التنظيمية تساهم في تحسين قدرة المؤسسة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتطورة للعملاء، مما يعزز من موقعها التنافسي ويزيد من حصتها السوقية. (Chatterjee et al., 2022)

وفي السياق السعودي، تكتسب المرونة التنظيمية أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى التي تشهدها المملكة، حيث تتطلب هذه التحولات من المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف السريع مع الأنظمة واللوائح الجديدة والفرص الاستثمارية المستحدثة والتغيرات في سلوك المستهلكين ومتطلباتهم. وتشير الدراسات المحلية إلى أن المؤسسات السعودية التي استطاعت تطوير قدراتها على المرونة التنظيمية حققت نجاحات ملموسة في التكيف مع تحديات جائحة كورونا والتحول الرقمي المتسارع والتغيرات في أنماط العمل والاستهلاك (الرواحي والجاي، ٢٠٢٥).

### البعد الثالث: أساليب القيادة المرنة: (Flexible Leadership Styles)

تعد القيادة المرنة من أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على قدرة القائد على التكيف مع المواقف المختلفة واحتياجات الأفراد المتنوعة من خلال استخدام مزيج من الأنماط القيادية المتباينة بحسب متطلبات الموقف وخصائص الأفراد. وتختلف القيادة المرنة عن الأساليب القيادية التقليدية التي تعتمد على نمط واحد ثابت من القيادة بغض النظر عن طبيعة الموقف أو خصائص المرؤوسين، حيث يدرك القائد المرن أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة الأسلوب القيادي المستخدم للموقف والسياق المحدد (الزمر، ٢٠٢٢). وتتأسس القيادة المرنة على افتراض أن البيئات التنظيمية المعاصرة تتسم بالتعقيد والتنوع والتغير المستمر، مما يتطلب من القادة أن يكونوا قادرين على قراءة المواقف بدقة واختيار الأسلوب القيادي الأنسب لكل حالة.

وتتضمن أساليب القيادة المرنة عدة عناصر ومكونات أساسية، من أبرزها الذكاء الموقفي الذي يشير إلى قدرة القائد على فهم وتحليل المواقف المختلفة وتحديد العوامل المؤثرة فيها والخيارات المتاحة للتعامل معها بفاعلية. ويشمل الذكاء الموقفي القدرة على تقييم مستوى نضج واستعداد المرؤوسين، وطبيعة المهام والتحديات، والضغط الزمني والموارد المتاحة، والثقافة التنظيمية السائدة. كما تتضمن القيادة المرنة أيضاً التنوع في الأساليب القيادية، حيث يمتلك القائد المرن القدرة على التنقل بين أنماط قيادية مختلفة مثل القيادة التحويلية التي تركز على إلهام وتحفيز الأتباع، والقيادة التبادلية التي تركز على المكافآت والعقوبات، والقيادة الخادمة التي تضع احتياجات الأتباع في المقام الأول، والقيادة التشاركية التي تشرك الأتباع في عمليات صنع القرار (Sekhar & Patwardhan, 2023).

ومن العناصر المهمة في القيادة المرنة أيضاً القدرة على بناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين تقوم على الثقة والاحترام المتبادل والتواصل الفعال، حيث يساعد ذلك القائد على فهم احتياجات وتطلعات ومشاعر أتباعه بشكل أفضل، مما يمكنه من تكييف أسلوبه القيادي بما يحقق أفضل النتائج. كما تتطلب القيادة المرنة من القادة أن يكونوا منفتحين على التغذية الراجعة والتعلم المستمر، وأن يطوروا مهاراتهم القيادية باستمرار من خلال التدريب والخبرة العملية. (Ojo et al., 2022)

وتشير الدراسات إلى أن القيادة المرنة تحقق العديد من الفوائد التنظيمية المهمة، حيث تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال توفير التوجيه والدعم المناسب لكل موقف وفرد، مما يعزز من دافعية الموظفين ورضاهم الوظيفي. كما تساعد القيادة المرنة على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الابتكار والمبادرة وتقبل التنوع والاختلاف، مما يخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية وإبداعاً. وعلاوة على ذلك، فإن القادة المرنين يكونون أكثر قدرة على إدارة التغيير التنظيمي بنجاح لأنهم يستطيعون تكييف استراتيجياتهم القيادية بما يتناسب مع مراحل التغيير المختلفة ومقاومة الأفراد المتباينة له. (Wang & Xie, 2023)

وفي البيئة السعودية، تكتسب أهمية القيادة المرنة بعداً إضافياً نظراً لتنوع القوى العاملة في مؤسسات القطاع الخاص والتي تضم أجيالاً مختلفة بتوقعات واحتياجات متباينة، بالإضافة إلى وجود تنوع ثقافي كبير بسبب استقطاب العمالة من مختلف الجنسيات. وتشير الدراسات المحلية إلى أن تطبيق أساليب القيادة المرنة في المؤسسات السعودية يواجه بعض التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية التقليدية التي تميل إلى تفضيل الأنماط

القيادية الأوتوقراطية، إلا أن هناك اتجاهًا متزايدًا نحو تبني أساليب قيادية أكثر مرونة وتشاركية خاصة في المؤسسات الحديثة والشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة (الزمر، ٢٠٢٢).

#### البعد الرابع: تمكين فرق العمل: (Team Empowerment)

يعد تمكين فرق العمل امتداداً طبيعياً لمفهوم التمكين الإداري على المستوى الفردي، إلا أنه يركز بشكل خاص على منح الفرق كوحدات عمل جماعية الصلاحيات والموارد والدعم اللازم لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وإنجاز المهام بشكل ذاتي ومستقل نسبياً عن الإشراف المباشر المستمر. ويُنظر إلى تمكين فرق العمل باعتباره استراتيجية فعالة لتعزيز الأداء التنظيمي في ظل بيئات العمل المعقدة التي تتطلب تكاملاً بين مختلف التخصصات والمهارات لإنجاز المهام بكفاءة (عبدالعزیز، ٢٠٢٤). وتتبع أهمية تمكين فرق العمل من الاعتراف بأن العديد من التحديات والمهام المعاصرة تتطلب تضافر جهود مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتنوعة، وأن الفرق الممكنة تكون أكثر قدرة على الابتكار وحل المشكلات المعقدة من الأفراد المنفردين أو الفرق غير الممكنة التي تعمل تحت إشراف صارم ومحدود.

ويتضمن تمكين فرق العمل عدة عناصر أساسية مترابطة، من أهمها منح الفريق الاستقلالية في تحديد كيفية إنجاز المهام الموكلة إليه، بما في ذلك حرية اختيار الأساليب والأدوات والإجراءات التي يراها الفريق مناسبة لتحقيق الأهداف المحددة. كما يشمل تمكين الفرق توفير الموارد اللازمة للفريق سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية أو معلوماتية، بحيث يمتلك الفريق كل ما يحتاجه لإنجاز مهامه بفاعلية دون الاعتماد المستمر على الإدارة العليا. ومن العناصر الحيوية أيضاً تطوير قدرات أعضاء الفريق على العمل الجماعي والتعاون وإدارة الصراعات والتواصل الفعال، وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة تساعد أعضاء الفريق على بناء المهارات اللازمة للعمل كوحدة متماسكة. (Sabuhari et al., 2020)

كما يتطلب تمكين فرق العمل الفعال وجود أهداف واضحة ومحددة للفريق تتسق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يعرف جميع أعضاء الفريق ما هو المطلوب منهم تحقيقه وما هي معايير النجاح التي سيتم تقييم أدائهم بناءً عليها. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج تمكين الفرق إلى نظام فعال للتغذية الراجعة والمساءلة يوازن بين منح الفريق الحرية في العمل وضمان التزامه بتحقيق النتائج المطلوبة، وهذا يتطلب وجود آليات لرصد التقدم وتقييم الأداء وتصحيح المسار عند الضرورة. (Hu, 2024)

وتشير الأدبيات إلى أن الفرق الممكنة تحقق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية مقارنة بالفرق التقليدية، حيث يشعر أعضاء الفرق الممكنة بمسؤولية أكبر تجاه النتائج ويكونون أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف. كما تتمتع الفرق الممكنة بقدرة أكبر على الابتكار وتطوير حلول إبداعية للمشكلات لأنها تستفيد من تنوع خبرات ومهارات ووجهات نظر أعضائها، وتوفر بيئة تشجع على المشاركة الحرة في الأفكار والآراء. وعلاوة على ذلك، فإن تمكين فرق العمل يساهم في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء الفريق لأنه يلبي احتياجاتهم النفسية المتعلقة بالاستقلالية والكفاءة والانتماء. (Weideman & Hofmeyr, 2020)

ومع ذلك، فإن تمكين فرق العمل ليس خالياً من التحديات، حيث قد يواجه بعض العقبات مثل الصراعات الداخلية بين أعضاء الفريق بسبب اختلاف الآراء أو تنافس الأفراد على السلطة داخل الفريق، أو ضعف مهارات العمل الجماعي لدى بعض الأعضاء، أو عدم وضوح الأهداف والأدوار. ولذلك، فإن نجاح تمكين فرق العمل يتطلب اهتماماً مستمراً من الإدارة بتطوير قدرات الفرق وحل المشكلات التي قد تواجهها وتوفير الدعم اللازم لها. (Sekhar & Patwardhan, 2023)

وفي السياق السعودي، يكتسب تمكين فرق العمل أهمية متزايدة في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة والابتكار الذي تتبناه رؤية 2030، حيث تتطلب العديد من المشاريع والمبادرات الاستراتيجية تضافر جهود فرق متعددة التخصصات تعمل بشكل متكامل لتحقيق أهداف معقدة. وتشير الدراسات المحلية إلى أن المؤسسات السعودية بدأت تدريجياً في تبني نماذج العمل القائمة على الفرق الممكنة، وإن كان ذلك يواجه بعض التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية التقليدية التي تركز على الفردية أكثر من العمل الجماعي، ومحدودية برامج التدريب على مهارات العمل الجماعي (عبدالعزیز، 2024).

### الدراسات السابقة حول الممارسات الإدارية المرنة:

#### الدراسات العربية:

استهدفت دراسة عبدالعزیز (٢٠٢٤) تحليل أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات الإدارة المرنة وتحسين كفاءة أداء هذه المشاريع، حيث أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى

أساليب إدارية مرنة تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات السريعة في سوق التكنولوجيا وتحقق مستويات أعلى من الابتكار والإبداع. كما أكدت الدراسة على أهمية التمكين الإداري والمرونة التنظيمية كعوامل رئيسية في تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في بيئة شديدة التنافسية (عبدالعزیز، ٢٠٢٤).

وقامت دراسة الزمر (٢٠٢٢) بفحص أثر تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية المرنة على أداء المنشآت الخدمية مع التركيز على الدور المحفز للقدرة الإدارية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الأساليب المرنة في المحاسبة الإدارية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، وأن هذا الأثر يتعزز بشكل ملحوظ عندما تتوفر قدرات إدارية عالية لدى المديرين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القدرات الإدارية للمديرين بالتوازي مع تطبيق الأساليب المرنة لتحقيق أقصى استفادة منها (الزمر، ٢٠٢٢).

أما دراسة الرواحي والجاي (٢٠٢٥) فقد ركزت على دراسة الإدارة المرنة في بيئة العمل الحكومي باعتبارها ركيزة للتطوير المستدام والحوكمة الذكية، وقد خلصت الدراسة الاستقرائية التحليلية إلى أن تطبيق مبادئ الإدارة المرنة في القطاع الحكومي يمكن أن يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات الحكومية وزيادة رضا المتعاملين، كما يعزز من قدرة الأجهزة الحكومية على التكيف مع التحديات المتجددة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وأكدت الدراسة على أهمية التحول من النموذج البيروقراطي التقليدي إلى نماذج إدارية أكثر مرونة وديناميكية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث (الرواحي والجاي، ٢٠٢٥).

وبحثت دراسة أخرى في العلاقة بين الممارسات المرنة للموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث أشارت إلى أن تطبيق سياسات مرنة في إدارة الموارد البشرية مثل أنظمة الحوافز المرنة وساعات العمل المرنة والترقيات القائمة على الجدارة يساهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، وذلك من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين. كما أظهرت الدراسة أن المرونة في إدارة الموارد البشرية تساعد المؤسسات على جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها في سوق عمل تنافسي.

وفي دراسة تطبيقية على المؤسسات العربية، تم تحليل واقع تطبيق المرونة التنظيمية وتحديد العوامل المساعدة والمعوقة لها، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار ولديها قيادات واعية بأهمية المرونة وتمتلك بنية تحتية تكنولوجية متطورة تكون أكثر نجاحاً في تطبيق المرونة

التنظيمية وتحقيق فوائدها. وأوصت الدراسة بضرورة معالجة المعوقات الثقافية والهيكلية التي تحد من قدرة المؤسسات العربية على تبني المرونة التنظيمية بشكل فعال.

الدراسات الأجنبية:

قامت دراسة (Chatterjee et al. (2022) بفحص العلاقة بين مرونة العمل عن بُعد والأداء التنظيمي مع التركيز على الدور المعدل لسياسات المؤسسة ودعم الإدارة العليا، وقد أظهرت النتائج أن مرونة العمل عن بُعد تعزز من الأداء التنظيمي بشكل كبير، وأن هذا الأثر الإيجابي يتضاعف عندما تكون هناك سياسات واضحة تدعم هذه المرونة وعندما تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم للموظفين العاملين عن بُعد. وأكدت الدراسة على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تتقبل وتشجع أنماط العمل المرنة لتحقيق أقصى استفادة منها (Chatterjee et al., 2022).

وفي دراسة أخرى أجراها (Sekhar and Patwardhan (2023)، تم تحليل العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والأداء الوظيفي مع التركيز على الدور الوسيط لدعم المشرف، وقد توصلت الدراسة إلى أن ترتيبات العمل المرنة تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، وأن دعم المشرف المباشر يلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة. وأشارت النتائج إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة في العمل ويحصلون على دعم قوي من مشرفيهم يحققون مستويات أداء أعلى مقارنة بأولئك الذين لا يتوفر لهم أحد هذين العنصرين أو كليهما (Sekhar & Patwardhan, 2023).

كما أجرى (Ojo et al. (2022) دراسة حول ممارسات العمل المرنة وأداء الموظفين في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني ممارسات العمل المرنة مثل ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد والوظائف المشتركة وبين أداء الموظفين. وأرجعت الدراسة هذه العلاقة إلى أن ممارسات العمل المرنة تساعد الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى رضاهم ودافعيتهم وأدائهم في العمل. (Ojo et al., 2022).

وبحثت دراسة (Wang and Xie (2023) في التأثير المزدوج لترتيبات العمل المرنة على أداء الموظفين من حيث الابتكار، وذلك من منظور الطلبات والموارد والتأثيرات الفردية. وقد توصلت الدراسة إلى أن ترتيبات

العمل المرنة لها تأثير إيجابي وسلبي في آن واحد على أداء الابتكار لدى الموظفين، حيث أن المرونة توفر الموارد اللازمة للإبداع والابتكار من جهة، ولكنها قد تزيد من المتطلبات والضغط على الموظفين من جهة أخرى. وأوصت الدراسة بضرورة إدارة ترتيبات العمل المرنة بعناية لتعظيم الفوائد وتقليل الآثار السلبية المحتملة (Wang & Xie, 2023).

أخيراً، قدمت دراسة (Davidescu et al., 2020) تحليلاً شاملاً لعلاقة مرونة العمل بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين الموظفين الرومانيين، وذلك في إطار إدارة الموارد البشرية المستدامة. وقد أظهرت النتائج أن مرونة العمل ترتبط بشكل إيجابي بكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن هذه العلاقة تتوسطها عدة عوامل مثل الاستقلالية المدركة والدعم التنظيمي. وأكدت الدراسة على أهمية مرونة العمل كعنصر أساسي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين. (Davidescu et al., 2020).

### ٢.٣. المتغير التابع

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والموارد البشرية، نظراً لارتباطه المباشر بنجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. ويُنظر إلى الأداء الوظيفي باعتباره المحصلة النهائية لجميع الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الموظف في سياق عمله، والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة أو الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها (مالك والمراني، ٢٠٢١). وتكتسب كفاءة الأداء الوظيفي أهمية خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة، حيث أصبحت قدرة المؤسسات على تحسين كفاءة أداء موظفيها عاملاً حاسماً في تحديد موقعها التنافسي واستدامة نجاحها على المدى الطويل.

ويتميز مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد ومعقد، حيث لا يقتصر على مجرد إنجاز المهام المحددة، بل يشمل أيضاً جودة الإنجاز والسرعة والابتكار والقدرة على حل المشكلات والعمل ضمن فريق والالتزام بمعايير المؤسسة وقيمها (نعمان، ٢٠٢٥). وقد تطور مفهوم الأداء الوظيفي عبر الزمن ليشمل ليس فقط الأداء المتعلق بالمهام الأساسية للوظيفة، بل أيضاً الأداء السياقي أو الإضافي الذي يتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة ويسهم في تحسين البيئة التنظيمية والنفسية الاجتماعية للعمل.

وفي سياق القطاع الخاص السعودي، يكتسب الاهتمام بكفاءة الأداء الوظيفي أهمية متزايدة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات والمتمثلة في الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية (الشميلان، ٢٠٢٤). كما أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تضع تحسين كفاءة رأس المال البشري وزيادة إنتاجية العاملين كأحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية لتحقيق التحول الاقتصادي المنشود، مما يفرض على مؤسسات القطاع الخاص ضرورة تبني استراتيجيات فعالة لتطوير وتحسين أداء موظفيها بشكل مستمر.

### مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي:

تتعدد التعريفات المقدمة لمفهوم الأداء الوظيفي في الأدبيات الإدارية، وإن كانت تتفق في جوهرها على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق بها الموظف متطلبات الوظيفة. وتشير كفاءة الأداء الوظيفي إلى قدرة الموظف على إنجاز المهام والواجبات المنوطة به بأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة من حيث الوقت والجهد والموارد المستخدمة (عبدالهادي، ٢٠٢٠). ويتضمن هذا المفهوم عنصرين أساسيين هما الفاعلية التي تعني تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة، والكفاءة التي تعني تحقيق هذه الأهداف بأفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.

ويمكن النظر إلى الأداء الوظيفي من عدة زوايا مختلفة، فمن الناحية السلوكية يُعرف الأداء بأنه مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف في سياق عمله والتي ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة. أما من الناحية النتائجية فيُنظر إلى الأداء باعتباره النتائج والمخرجات الفعلية التي يحققها الموظف من خلال قيامه بمهامه، مثل كمية الإنتاج أو جودة الخدمة المقدمة أو حجم المبيعات المحققة. وتجمع التعريفات الأكثر شمولية بين الجانبين السلوكي والنتائجي، حيث تعتبر الأداء الوظيفي محصلة لتفاعل السلوكيات والجهود المبذولة مع النتائج المحققة (البشاري وسعيد، ٢٠٢٤).

ويرتبط مفهوم الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بعدة مفاهيم أخرى مثل الإنتاجية التي تشير إلى معدل المخرجات إلى المدخلات، والفاعلية التي تعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة، والكفاءة التي تعني تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة. كما يرتبط بمفهوم الجودة في الأداء الذي يشير إلى مدى مطابقة المخرجات للمعايير

والمواصفات المحددة، ومفهوم التميز في الأداء الذي يعني تجاوز المعايير المتوقعة وتحقيق نتائج استثنائية (الزعبي، ٢٠٢٢).

أبعاد ومكونات كفاءة الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عدة أبعاد ومكونات أساسية تتكامل فيما بينها لتحديد المستوى الكلي للأداء، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد، إلا أن هناك شبه إجماع على وجود بعدين رئيسيين هما أداء المهام والأداء السياقي. ويشير أداء المهام إلى الأنشطة والسلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في الإنتاج التقني للمؤسسة أو في أداء وظائفها الأساسية، ويتضمن ذلك تنفيذ المهام المحددة في الوصف الوظيفي وتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المطلوبة (مالك والمراني، ٢٠٢١). ويمكن قياس أداء المهام من خلال مؤشرات موضوعية مثل كمية الإنتاج وجودته ودقة العمل والالتزام بالمواعيد والمعايير المحددة.

أما الأداء السياقي أو الأداء الإضافي فيشير إلى السلوكيات التطوعية التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة ولكنها تسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال دعم البيئة النفسية والاجتماعية للعمل. ويشمل الأداء السياقي سلوكيات مثل مساعدة الزملاء وتقديم اقتراحات للتحسين والدفاع عن سمعة المؤسسة والمبادرة في حل المشكلات والتطوع للقيام بمهام إضافية (نعمان، ٢٠٢٥). ويعتبر الأداء السياقي مهماً لأنه يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف ويخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدعم الأداء الكلي.

بالإضافة إلى هذين البعدين الأساسيين، تشمل كفاءة الأداء الوظيفي عدة مكونات أخرى مثل الأداء التكيفي الذي يشير إلى قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل ومتطلبات الوظيفة، وهو مكون حيوي في بيئات العمل الديناميكية التي تشهد تغيرات مستمرة في التكنولوجيا والأساليب والإجراءات. كما يشمل الأداء الوظيفي مكون السلوكيات المضادة للإنتاجية والتي تمثل السلوكيات السلبية التي تضر بالمؤسسة مثل التأخر والغياب والإهمال وإهدار الموارد، ويُقاس الأداء في هذا الجانب بغياب أو انخفاض مستوى هذه السلوكيات (عبدالمحمود وآدم، ٢٠٢٥).

محددات وعوامل كفاءة الأداء الوظيفي:

تتأثر كفاءة الأداء الوظيفي بمجموعة واسعة من العوامل والمحددات التي يمكن تصنيفها إلى عوامل فردية تتعلق بخصائص الموظف نفسه، وعوامل تنظيمية تتعلق ببيئة العمل والممارسات الإدارية، وعوامل بيئية تتعلق بالسياق الأوسع الذي تعمل فيه المؤسسة. وعلى المستوى الفردي، تشمل محددات الأداء القدرات والمهارات التي يمتلكها الموظف والتي تحدد قدرته على أداء المهام المطلوبة، والمعرفة بمتطلبات الوظيفة وإجراءاتها، والدافعية والرغبة في الأداء الجيد، والسمات الشخصية مثل الضمير الحي والانفتاح على الخبرة والاستقرار العاطفي (إبراهيم والبخاري، 2024)

وعلى المستوى التنظيمي، تلعب عدة عوامل دوراً مهماً في تحديد مستوى الأداء الوظيفي، من أهمها الممارسات الإدارية المتبعة في المؤسسة مثل أساليب القيادة ونظم التحفيز والمكافآت وممارسات إدارة الموارد البشرية وأنظمة التدريب والتطوير. كما تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على الأداء من خلال تشكيل القيم والمعتقدات والسلوكيات المقبولة في المؤسسة. وتشمل العوامل التنظيمية الأخرى المؤثرة على الأداء الهيكل التنظيمي ودرجة وضوح الأدوار والمسؤوليات ونظم الاتصالات وتوافر الموارد اللازمة للعمل وبيئة العمل المادية والنفسية (البطي، ٢٠٢٢).

أما على المستوى البيئي، فتؤثر عوامل مثل طبيعة الصناعة ودرجة المنافسة والظروف الاقتصادية العامة والأنظمة والقوانين الحكومية والتطورات التكنولوجية على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على المؤسسة واستراتيجياتها وممارساتها. ويمكن القول إن الأداء الوظيفي يتحدد من خلال التفاعل المعقد بين هذه العوامل المختلفة، حيث يمكن لعامل واحد أن يعزز أو يعوق تأثير العوامل الأخرى (الشميلان، ٢٠٢٤).

وقد طور الباحثون عدة نماذج ونظريات لتفسير محددات الأداء الوظيفي، من أبرزها نموذج القدرة-الدافعية-الفرصة الذي يقترح أن الأداء الوظيفي يتحدد من خلال تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية هي قدرة الفرد على الأداء ودافعيته للأداء والفرصة المتاحة له للأداء. ووفقاً لهذا النموذج، فإن تحقيق أداء مرتفع يتطلب توافر المستويات الكافية من هذه العوامل الثلاثة مجتمعة، حيث لا يمكن تعويض نقص أحدها بالمستويات العالية من العوامل الأخرى بشكل كامل (عبدالهادي، ٢٠٢٠).

**أهمية كفاءة الأداء الوظيفي:**

تكتسب كفاءة الأداء الوظيفي أهمية بالغة على مستويات متعددة، فعلى مستوى الفرد يرتبط الأداء الجيد بتحقيق النجاح الوظيفي والحصول على المكافآت والترقيات والتقدير، كما يسهم في تعزيز الشعور بالإنجاز والرضا الذاتي وتطوير المهارات والقدرات المهنية. وعلى مستوى المؤسسة، يعتبر الأداء الوظيفي العالي للموظفين المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الإنتاجية والربحية وتحسين الجودة وتعزيز رضا العملاء والقدرة التنافسية في السوق (مالك والمراني، ٢٠٢١). فالمؤسسات التي تمتلك موظفين ذوي أداء مرتفع تكون أكثر قدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات وتحقيق التميز التنظيمي.

وعلى المستوى الاقتصادي الكلي، يسهم تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في زيادة الإنتاجية الكلية للاقتصاد وتعزيز القدرة التنافسية للدولة في الأسواق العالمية وتحقيق معدلات نمو اقتصادي أعلى ومستدامة. وفي السياق السعودي بالتحديد، يكتسب تحسين كفاءة الأداء الوظيفي أهمية استراتيجية في إطار رؤية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط وبناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار، وهو ما يتطلب رفع كفاءة رأس المال البشري وتحسين إنتاجية العاملين في مختلف القطاعات (الشميلان، ٢٠٢٤).

كما أن الاهتمام بكفاءة الأداء الوظيفي يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المعاصرة مثل ندرة المهارات وارتفاع تكاليف العمالة وزيادة توقعات العملاء والمنافسة الشديدة، حيث يمكن للمؤسسات من خلال تحسين أداء موظفيها الحاليين أن تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة دون الحاجة إلى زيادة كبيرة في عدد الموظفين أو التكاليف. ولذلك، أصبح تحسين كفاءة الأداء الوظيفي أولوية استراتيجية للمؤسسات الحديثة التي تسعى لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة أعمال تنافسية ومتغيرة (نعمان، ٢٠٢٥).

### قياس وتقييم كفاءة الأداء الوظيفي:

يعتبر قياس وتقييم الأداء الوظيفي من العمليات الحيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات متعلقة بالترقيات والمكافآت والتدريب والتطوير والتخطيط الوظيفي. وتتعدد أساليب وطرق قياس الأداء الوظيفي لتشمل الأساليب الموضوعية التي تعتمد على مؤشرات كمية قابلة للقياس المباشر مثل حجم الإنتاج ومعدل الأخطاء وعدد المبيعات والوقت المستغرق لإنجاز المهام، والأساليب الذاتية التي تعتمد على التقديرات والأحكام الشخصية من قبل المشرفين أو الزملاء أو الموظف نفسه حول مستوى الأداء (البشاري وسعيد، ٢٠٢٤).

وتشمل أساليب التقييم الذاتية عدة طرق منها طريقة التقييم المقالي حيث يقوم المقيّم بكتابة تقرير وصفي يشرح فيه نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، وطريقة مقاييس التقدير البيانية التي تستخدم مقاييس رقمية أو وصفية لتقييم الموظف على عدة معايير محددة مسبقاً، وطريقة الترتيب التي تقوم بترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ، وطريقة التوزيع الإجباري التي تفرض توزيع الموظفين على فئات محددة وفقاً لأدائهم. كما تستخدم بعض المؤسسات طريقة إدارة الأداء بالأهداف التي تعتمد على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس في بداية فترة التقييم ثم قياس مدى تحقيقها في نهاية الفترة (عبدالمحمود وآدم، ٢٠٢٥).

وقد تطورت أساليب تقييم الأداء في السنوات الأخيرة لتشمل طرقاً أكثر شمولية مثل التقييم الشامل أو تقييم ٣٦٠ درجة الذي يجمع التقييمات من مصادر متعددة تشمل المشرف المباشر والزملاء والمرؤوسين والعملاء والموظف نفسه، مما يوفر صورة أكثر اكتمالاً وموضوعية عن أداء الموظف. كما ظهرت اتجاهات حديثة تركز على جعل عملية تقييم الأداء أكثر استمرارية وتفاعلية من خلال التقييمات المستمرة والتغذية الراجعة الفورية بدلاً من التقييمات السنوية التقليدية، وهو ما يتيح فرصاً أكبر للتطوير والتحسين المستمر (البطي، ٢٠٢٢).

ومع ذلك، تواجه عملية تقييم الأداء عدة تحديات ومشكلات محتملة، من أهمها الأخطاء والتحيزات في التقييم مثل خطأ الهالة والنزعة المركزية والتساهل أو التشدد في التقييم والتأثر بالأداء الأخير فقط، بالإضافة إلى مقاومة بعض الموظفين والمديرين لعملية التقييم واستهلاكها للوقت والجهد. ولذلك، فإن تصميم نظام فعال لتقييم الأداء يتطلب مراعاة عدة معايير أساسية مثل الصدق والثبات والموضوعية والوضوح وقبول الموظفين وارتباطه بأهداف المؤسسة (الزعبي، ٢٠٢٢).

### استراتيجيات تحسين كفاءة الأداء الوظيفي:

تتبنى المؤسسات الحديثة مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات والممارسات لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي لموظفيها، وتتفاوت هذه الاستراتيجيات من حيث التركيز والنطاق والأساليب المستخدمة. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التدريب والتطوير المستمر الذي يهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة عالية والتكيف مع التغيرات في متطلبات الوظيفة. ويشمل ذلك برامج التدريب الفني والسلوكي والإداري، بالإضافة إلى برامج التطوير الوظيفي والتناوب الوظيفي والتدريب أثناء العمل (إبراهيم والبخاري، ٢٠٢٤).

كما تعتبر نظم التحفيز والمكافآت من الاستراتيجيات الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تربط المكافآت بالأداء بما يحفز الموظفين على بذل جهود أكبر وتحقيق نتائج أفضل. وتشمل نظم التحفيز المكافآت المالية مثل الحوافز والعلاوات والمشاركة في الأرباح، والمكافآت المعنوية مثل الاعتراف والتقدير وشهادات التقدير والترقيات. ويجب أن تكون نظم التحفيز عادلة وشفافة ومرتبطة بشكل واضح بالأداء الفعلي لتحقيق التأثير المطلوب (عبدالهادي، ٢٠٢٠).

ومن الاستراتيجيات المهمة أيضاً تحسين بيئة العمل المادية والنفسية بما يوفر للموظفين الظروف المناسبة للعمل بكفاءة وفعالية، ويشمل ذلك توفير الأدوات والتجهيزات اللازمة للعمل، وتحسين ظروف العمل الفيزيائية مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء، وخلق مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالعدالة والثقة والدعم والتعاون. كما تسهم استراتيجيات إدارة الأداء الفعالة في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة، وإجراء مراجعات دورية للأداء، ووضع خطط تطوير فردية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة (نعمان، ٢٠٢٥).

وتشمل الاستراتيجيات الأخرى لتحسين الأداء الوظيفي تعزيز المشاركة والتمكين من خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار ومنحهم صلاحيات أوسع في إدارة أعمالهم، وبناء فرق عمل فعالة تستفيد من التنوع في المهارات والخبرات، وتطوير القيادات الإدارية وتدريبها على الأساليب القيادية الفعالة التي تحفز وتدعم أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تسهم تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء من خلال أتمتة المهام الروتينية وتوفير أدوات أكثر كفاءة لإنجاز العمل وتسهيل عمليات الاتصال والتعاون (الشميلان، ٢٠٢٤).

### الدراسات السابقة حول كفاءة الأداء الوظيفي:

#### الدراسات العربية:

هدفت دراسة مالك والمراني (٢٠٢١) إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة باليمن، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين مستوى أدائهم الوظيفي. وأوضحت الدراسة أن العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية تسهم جميعها في تحسين الأداء من خلال تعزيز الثقة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في مختلف الممارسات الإدارية لتحسين أداء العاملين (مالك والمراني، ٢٠٢١).

وقامت دراسة نعمان (٢٠٢٥) بفحص أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الاقتصاد والصناعة والاستثمار في اليمن، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين الإبداع الإداري ومؤشرات الأداء الوظيفي، إذ اتضح أن ارتفاع مستوى ممارسات الإبداع الإداري يساهم بشكل واضح في تحسين كفاءة وفاعلية أداء العاملين. وأكدت الدراسة على أهمية تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار من خلال توفير المناخ المناسب والقيادة الداعمة والموارد اللازمة لتشجيع الموظفين على المبادرة والإبداع (نعمان، ٢٠٢٥).

أما دراسة عبدالهادي (٢٠٢٠) فقد بحثت في أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية، وقد أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على كفاءة الأداء الوظيفي من خلال عدة آليات تشمل تعزيز الثقة بين القادة والمرؤوسين، وتحسين المناخ الأخلاقي في المؤسسة، وزيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين. وأوصت الدراسة بأهمية اختيار وتطوير قيادات تتمتع بمستويات عالية من الأخلاقيات المهنية لما لذلك من أثر إيجابي على الأداء التنظيمي الشامل (عبدالهادي، ٢٠٢٠).

وركزت دراسة عبدالمحمود وآدم (٢٠٢٥) على تحليل أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد توصلت إلى أن عناصر المناخ التنظيمي المختلفة مثل الهيكل التنظيمي ونمط القيادة ونظام المكافآت والدعم التنظيمي وعلاقات العمل تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء العاملين. وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يتسم بالعدالة والوضوح والدعم والتقدير يرتبط بمستويات أعلى من الأداء الوظيفي، بينما المناخ السلبي يؤدي إلى انخفاض الأداء وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل (عبدالمحمود وآدم، ٢٠٢٥).

كما استهدفت دراسة البشاري وسعيد (2024) دراسة أثر الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة مستشفى الشرطة العام بأمانة العاصمة صنعاء، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق أنظمة رقابية فعالة ومتوازنة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة واكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب. وأكدت الدراسة على أهمية أن تكون الرقابة تطويرية وداعمة وليست عقابية لتحقيق التأثير الإيجابي على الأداء (البشاري وسعيد، ٢٠٢٤).

## الدراسات الأجنبية:

قامت دراسة Hashmi et al. (2023) بتحليل أثر ترتيبات العمل المرنة على الإنتاجية المدركة للموظفين والالتزام التنظيمي وجودة العمل المدركة في سياق الإمارات العربية المتحدة، وقد أظهرت النتائج أن ترتيبات العمل المرنة تؤثر إيجابياً على جميع هذه المتغيرات، حيث أفاد الموظفون الذين يتمتعون بمرونة في العمل بمستويات أعلى من الإنتاجية والالتزام والجودة. وأرجعت الدراسة هذه النتائج إلى أن المرونة تساعد الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين الحياة والعمل وتقلل من الضغوط مما ينعكس إيجابياً على أدائهم (Hashmi et al., 2023).

وأجرى Hu (2024) دراسة حول تأثير أنظمة العمل المرنة على رضا الموظفين وإنتاجيتهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة عمل مرنة يؤدي إلى زيادة ملموسة في كل من رضا الموظفين وإنتاجيتهم. وأوضحت الدراسة أن العلاقة بين المرونة والإنتاجية تتوسطها عدة عوامل مثل الاستقلالية المدركة والدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بأن تصمم المؤسسات أنظمة العمل المرنة بعناية بحيث تلبي احتياجات الموظفين المتنوعة مع الحفاظ على الأهداف التنظيمية. (Hu, 2024)

كما بحثت دراسة Sabuhari et al. (2020) في تأثيرات مرونة الموارد البشرية وكفاءة الموظفين وتكيف الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على أداء الموظفين، وقد أظهرت النتائج أن جميع هذه المتغيرات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وأكدت الدراسة على أهمية اتباع نهج شمولي في تحسين الأداء الوظيفي يأخذ في الاعتبار العوامل الفردية والتنظيمية والثقافية بشكل متكامل (Sabuhari et al., 2020).

وأجرت دراسة Weideman and Hofmeyr (2020) تحليلاً استكشافياً لتأثير ترتيبات العمل المرنة على انخراط الموظفين في جنوب أفريقيا، وقد توصلت إلى أن المرونة في العمل ترتبط بشكل إيجابي بمستويات أعلى من انخراط الموظفين، والذي بدوره يرتبط بأداء أفضل والتزام تنظيمي أعلى. وأوضحت الدراسة أن العلاقة بين المرونة والانخراط تتأثر بعدة عوامل وسيطة مثل الدعم التنظيمي ووضوح الأدوار والثقة بين الموظفين والإدارة. (Weideman & Hofmeyr, 2020)

أخيراً، قدمت دراسة (Sekhar and Patwardhan, 2023) تحليلاً للعلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والأداء الوظيفي مع التركيز على الدور الوسيط لدعم المشرف، وقد أكدت النتائج على أهمية دور المشرف المباشر في تحديد فاعلية ترتيبات العمل المرنة في تحسين الأداء. وأظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يتلقون دعماً قوياً من مشرفيهم يستفيدون بشكل أكبر من المرونة المتاحة لهم ويحققون مستويات أداء أعلى، مما يؤكد على أهمية تطوير قدرات المشرفين على دعم الموظفين في بيئات العمل المرنة (Sekhar & Patwardhan, 2023).

#### ٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تمثل العلاقة بين الممارسات الإدارية المرنة وكفاءة الأداء الوظيفي موضوعاً محورياً في الأدبيات الإدارية الحديثة، حيث تشير العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين هذين المتغيرين. وتستند هذه العلاقة إلى افتراض أساسي مفاده أن الممارسات الإدارية المرنة توفر بيئة عمل وآليات إدارية تدعم وتعزز قدرة الموظفين على تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي من خلال عدة مسارات وآليات مباشرة وغير مباشرة (عبدالعزیز، ٢٠٢٤).

وتتمثل الآلية الأولى التي تربط بين الممارسات الإدارية المرنة والأداء الوظيفي في تأثير التمكين الإداري على دافعية الموظفين والتزامهم التنظيمي، حيث أن منح الموظفين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات وإشراكهم في عمليات صنع القرار يعزز من شعورهم بأهمية أدوارهم وقيمة مساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى دافعيتهم الداخلية ورغبتهم في بذل جهود إضافية لتحقيق نتائج متميزة. كما أن التمكين يتيح للموظفين الاستفادة من معارفهم وخبراتهم المتراكمة في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وسرعة في الاستجابة للمشكلات والتحديات اليومية، مما يحسن من جودة وكفاءة الأداء (Ojo et al., 2022).

أما الآلية الثانية فتتعلق بدور المرونة التنظيمية في تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة في بيئة العمل، حيث أن المؤسسات المرنة تكون أكثر قدرة على تعديل الهياكل والعمليات والإجراءات بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة، وهذا يقلل من العوائق والمعوقات التي قد تواجه الموظفين في أداء مهامهم ويوفر لهم الموارد والأدوات المناسبة للعمل بكفاءة. كما أن المرونة التنظيمية تشجع على التجريب والتعلم من

الأخطاء، مما يخلق بيئة داعمة للابتكار والتطوير المستمر في أساليب العمل وهو ما ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء الوظيفي. (Chatterjee et al., 2022)

وتتمثل الآلية الثالثة في تأثير أساليب القيادة المرنة على الأداء الوظيفي من خلال قدرة القائد المرن على اختيار الأسلوب القيادي المناسب لكل موقف وفرد بما يوفر الدعم والتوجيه الأمثل للموظفين. فالقائد المرن يستطيع أن يكون موجهاً وداعماً عند الحاجة، أو يمنح الاستقلالية والحرية عندما يكون الموظفون مستعدين لذلك، أو يتبنى نهجاً تشاركياً عندما تتطلب المواقف إشراك الفريق في اتخاذ القرارات. وهذه القدرة على تكييف الأسلوب القيادي تساعد على تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات الموظفين المختلفة وتلبية احتياجاتهم المتنوعة، مما يعزز من أدائهم الوظيفي. (Sekhar & Patwardhan, 2023)

أما الآلية الرابعة فتتعلق بتأثير تمكين فرق العمل على تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاستفادة من التنوع في المهارات والخبرات ووجهات النظر لأعضاء الفريق في حل المشكلات المعقدة وإنجاز المهام المتشابكة. فالفرق الممكنة تكون أكثر قدرة على الابتكار والإبداع لأنها توفر بيئة تشجع على تبادل الأفكار والتعلم الجماعي والتحدي البناء للافتراضات والممارسات التقليدية. كما أن تمكين الفرق يعزز من شعور الأعضاء بالمسؤولية الجماعية تجاه النتائج، مما يحفزهم على التعاون والتنسيق بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المشتركة (Wang & Xie, 2023).

بالإضافة إلى هذه الآليات المباشرة، توجد أيضاً آليات غير مباشرة تربط بين الممارسات الإدارية المرنة والأداء الوظيفي من خلال متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية ومناخ الابتكار. فالممارسات الإدارية المرنة تسهم في تحسين هذه المتغيرات الوسيطة، والتي بدورها تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Davidescu et al., 2020) أن مرونة العمل تعزز من الرضا الوظيفي الذي يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي. كما أن الممارسات المرنة تبني الثقة بين الإدارة والموظفين من خلال إظهار احترام قدراتهم واستعداد لمنحهم الحرية والاستقلالية، وهذه الثقة تشكل أساساً قوياً لعلاقات عمل إيجابية تدعم الأداء المتميز (عبدالعزیز، ٢٠٢٤).

كما تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين الممارسات الإدارية المرنة والأداء الوظيفي قد تتأثر بعدة عوامل معدلة أو مشروطة، بمعنى أن قوة واتجاه هذه العلاقة قد تختلف باختلاف ظروف وخصائص معينة. من أهم هذه

العوامل المعدلة الثقافة التنظيمية، حيث تكون العلاقة أقوى في المؤسسات ذات الثقافة الداعمة للمرونة والابتكار والتمكين مقارنة بالمؤسسات ذات الثقافة التقليدية البيروقراطية. كما أن خصائص الموظفين مثل مستوى التعليم والخبرة والاستعداد النفسي للمرونة والتمكين قد تؤثر على درجة استفادتهم من الممارسات الإدارية المرنة وبالتالي على قوة العلاقة بين هذه الممارسات وأدائهم الوظيفي (الزمر، ٢٠٢٢).

وعلى الرغم من الأدلة القوية التي تدعم العلاقة الإيجابية بين الممارسات الإدارية المرنة والأداء الوظيفي، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى احتمالية وجود تأثيرات سلبية محتملة في بعض الظروف. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة (Wang and Xie (2023 إلى أن المرونة المفرطة قد تؤدي إلى غموض في الأدوار وزيادة في المتطلبات والضغط على الموظفين، مما قد ينعكس سلباً على أدائهم في بعض الحالات. كما أن التمكين بدون توفير التدريب والدعم الكافي قد يؤدي إلى قرارات خاطئة أو ضعف في الأداء بسبب نقص المعرفة أو المهارات اللازمة. ولذلك، فإن تحقيق التأثير الإيجابي للممارسات الإدارية المرنة على الأداء الوظيفي يتطلب تطبيقاً متوازناً ومدرّساً لهذه الممارسات مع توفير الدعم والموارد اللازمة لضمان نجاحها (الرواحي والجاي، ٢٠٢٥).

وفي السياق السعودي بالتحديد، تشير الأدلة المتاحة إلى أن تطبيق الممارسات الإدارية المرنة في مؤسسات القطاع الخاص يواجه بعض التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية التقليدية ومحدودية الوعي بأهمية وفوائد هذه الممارسات لدى بعض القيادات الإدارية، بالإضافة إلى محدودية البرامج التدريبية والتطويرية التي تؤهل الموظفين والقيادات لتطبيق هذه الممارسات بفاعلية. ومع ذلك، فإن هناك اتجاهًا متزايدًا نحو تبني هذه الممارسات خاصة في المؤسسات الحديثة والشركات الكبرى والمتعددة الجنسيات، ونتائج الدراسات المحلية المحدودة تشير إلى إمكانية تحقيق تأثيرات إيجابية ملموسة على الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الممارسات الإدارية المرنة بشكل مناسب يأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة السعودية (عبدالعزیز، ٢٠٢٤).

ويمكن القول إن العلاقة بين الممارسات الإدارية المرنة وكفاءة الأداء الوظيفي تمثل علاقة تكاملية ومتعددة الأبعاد، حيث يؤثر كل بعد من أبعاد الممارسات المرنة على جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي. فالتمكين الإداري يؤثر بشكل خاص على الدافعية والمبادرة والإبداع، بينما تؤثر المرونة التنظيمية على القدرة التكيفية

وسرعة الاستجابة للتغيرات، وتؤثر أساليب القيادة المرنة على جودة العلاقات والدعم والتوجيه، ويؤثر تمكين فرق العمل على التعاون والابتكار الجماعي. وهذه التأثيرات المتنوعة والمتكاملة تفسر قوة العلاقة بين الممارسات الإدارية المرنة كمجموعة شاملة وبين كفاءة الأداء الوظيفي كمحصلة نهائية. (Chatterjee et al., 2022)

## ٢.٥. الخاتمة

لقد استعرض هذا الإطار النظري بشكل شامل ومتعمق المفاهيم والنظريات والأدبيات المتعلقة بالممارسات الإدارية المرنة كمتغير مستقل وكفاءة الأداء الوظيفي كمتغير تابع، بالإضافة إلى العلاقات النظرية والتطبيقية التي تربط بين هذين المتغيرين. وقد أظهر التحليل أن الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة وهي التمكين الإداري والمرونة التنظيمية وأساليب القيادة المرنة وتمكين فرق العمل تمثل منهجاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة الفاعلة للتحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المعاصرة.

وقد أوضح الإطار النظري أن كفاءة الأداء الوظيفي تمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد إنجاز المهام ليشمل جودة الإنجاز والكفاءة في استخدام الموارد والقدرة على التكيف والابتكار والسلوكيات الإضافية التي تدعم الفاعلية التنظيمية الشاملة. كما بين التحليل أن تحسين كفاءة الأداء الوظيفي يمثل هدفاً استراتيجياً بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة أعمال تنافسية ومتغيرة.

وقد كشف استعراض الأدبيات والدراسات السابقة عن وجود أدلة قوية ومتسقة تدعم وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية المرنة وكفاءة الأداء الوظيفي، حيث تساهم هذه الممارسات في تحسين الأداء من خلال عدة آليات مباشرة وغير مباشرة تشمل تعزيز الدافعية والالتزام، وتحسين القدرة التكيفية، وتوفير الدعم والتوجيه المناسب، وتشجيع الابتكار والتعاون. ومع ذلك، فإن فاعلية هذه العلاقة تتأثر بعدة عوامل معدلة متعلقة بالثقافة التنظيمية وخصائص الموظفين وطبيعة البيئة الخارجية.

وفي سياق القطاع الخاص السعودي، يكتسب فهم وتطبيق هذه العلاقة أهمية خاصة في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠، والتي تتطلب من المؤسسات تطوير قدراتها الإدارية والتنظيمية لمواكبة التغيرات وتحقيق الأهداف الطموحة. ويأمل هذا الإطار النظري أن يوفر أساساً علمياً متيناً لفهم كيفية

تأثير الممارسات الإدارية المرنة على كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص السعودية، وأن يساهم في توجيه الممارسات الإدارية والسياسات التنظيمية نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والفاعلية التنظيمية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1 المقدمة

يُعدّ الفصل الثالث من أهم فصول الدراسة، إذ يُقدّم الإطار المنهجي الذي تستند إليه عملية البحث بأكملها، بدءًا من تحديد الفلسفة البحثية المتبناة، مرورًا بتصميم البحث ومنهجه، ووصولًا إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة — التمكين الإداري، والمرونة التنظيمية، وأساليب القيادة المرنة، وتمكين فرق العمل — في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين وصف الظاهرة كمياً وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. كما استُخدمت الاستبانة أداة رئيسيةً لجمع البيانات الأولية من عينة مُمثّلة لمجتمع الدراسة، مع توظيف حزمة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح كل خطوة من خطوات المنهجية البحثية بما يُمكن القارئ من تقييم مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### أولاً: المتغير المستقل — الممارسات الإدارية المرنة

تُعرّف الممارسات الإدارية المرنة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة السياسات والأساليب والإجراءات الإدارية التي تتبنّاها مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بهدف تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد فرعية هي:

**البُعد الأول — التمكين الإداري (Administrative Empowerment):** يُعرّف إجرائيًا بأنه الدرجة التي تمنح فيها المؤسسة موظفيها صلاحيات اتخاذ القرار والمشاركة في رسم السياسات، مع توفير الموارد والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم باستقلالية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات (٤-١) من القسم الثاني في الاستبانة.

**البُعد الثاني — المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility):** تُعرّف إجرائيًا بأنها قدرة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على التكيف مع المتغيرات من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل المستويات الإدارية وتسهيل تدفق المعلومات، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات (٨-٥) من القسم الثاني في الاستبانة.

**البُعد الثالث — أساليب القيادة المرنة (Flexible Leadership Styles):** تُعرّف إجرائيًا بأنها قدرة القيادات الإدارية على تنوع أنماطها القيادية والتبديل بينها وفقًا لطبيعة الموقف واحتياجات الموظفين، بما يشمل القيادة التحويلية والتشاركية والموقفية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات (١٢-٩) من القسم الثاني في الاستبانة.

**البُعد الرابع — تمكين فرق العمل (Team Empowerment):** يُعرّف إجرائيًا بأنه الدرجة التي تُمنح فيها فرق العمل في المؤسسة الاستقلالية والصلاحيات الكافية لإدارة مهامها ذاتيًا، مع توفير بيئة تعاونية تدعم الإبداع الجماعي والمسؤولية المشتركة، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات (١٦-١٣) من القسم الثاني في الاستبانة.

### ثانيًا: المتغير التابع — كفاءة الأداء الوظيفي

تُعرّف كفاءة الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنها المستوى الذي يُحقّق فيه الموظف أهدافه الوظيفية بأقل قدر من الموارد والوقت، مع الحفاظ على جودة المخرجات ومستوى الرضا والالتزام التنظيمي، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات (٢٦-١٧) من القسم الثالث في الاستبانة.

### 3.3 تصميم البحث) بصلة البحث (Research Onion —

اعتمدت الدراسة على نموذج "بصلة البحث (Research Onion) "الذي طوّره Saunders et al. (2019) كإطار منهجي شامل يُحدّد الطبقات المتتالية للتصميم البحثي بدءًا من الفلسفة وصولًا إلى تقنيات جمع البيانات.

#### 3.3.1 الفلسفة البحثية: (Research Philosophy) الوضعية (Positivism)

تتبنّى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تقوم على افتراض أن الحقائق الاجتماعية يمكن قياسها وملاحظتها بشكل موضوعي بمعزل عن الذاتية البشرية، وأن العلاقات بين الظواهر تخضع لقوانين سببية قابلة للاختبار والتحقق التجريبي. وقد اختيرت هذه الفلسفة لعدة اعتبارات جوهرية: أولاً، تسعى الدراسة إلى اختبار فرضيات محددة تربط بين المتغير المستقل (الممارسات الإدارية المرنة) والمتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي)، وهو ما ينسجم مع المنطق الاستنباطي الذي تقوم عليه الفلسفة الوضعية. ثانياً، تعتمد الدراسة على بيانات كمية قابلة للقياس يتم جمعها عبر استبانة مُقنّنة، ممّا يُتيح إجراء تحليلات إحصائية دقيقة للكشف عن العلاقات والأثر. ثالثاً، تُمكن الفلسفة الوضعية من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأوسع نظراً لاعتمادها على عينات مُمثّلة وأدوات قياس موحّدة. ورابعاً، تضمن هذه الفلسفة موضوعية الباحث وحياده في عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بحيث لا تتأثر النتائج بتحيزاته الشخصية.

#### 3.3.2 المقاربة البحثية: (Research Approach) المقاربة الاستنباطية (Deductive)

تتبنّى الدراسة المقاربة الاستنباطية التي تنطلق من النظريات والدراسات السابقة لصياغة فرضيات قابلة للاختبار، ثم تجمع البيانات الميدانية لاختبار مدى صحة تلك الفرضيات. وقد انطلقت الدراسة من الأدبيات النظرية حول الممارسات الإدارية المرنة ونظريات الأداء الوظيفي لبناء نموذج مفاهيمي يربط بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل والمتغير التابع، ثم صيغت الفرضيات البحثية التي جرى اختبارها إحصائياً باستخدام بيانات الاستبانة.

#### 3.3.3 منهج الدراسة: (Research Methodology) المنهج الوصفي التحليلي

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافها البحثية. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفًا دقيقًا من خلال جمع البيانات الكمية عن واقع الممارسات الإدارية المرنة ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص السعودي، ثم تحليل تلك البيانات إحصائيًا للكشف عن طبيعة العلاقات والأثر بين المتغيرات. ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف السطحي للظاهرة، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واختبار الفرضيات البحثية، وتقديم تفسيرات علمية مدعومة بالأدلة الإحصائية. وقد اختير هذا المنهج لقدرته على تقديم صورة شاملة ودقيقة عن الواقع الفعلي للممارسات الإدارية المرنة في المؤسسات المبحوثة، مع تحديد أي الأبعاد أكثر تأثيرًا في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.

#### 3.3.4 استراتيجية البحث: المسح الميداني (Survey)

اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح الميداني من خلال توزيع استبانة إلكترونية على عينة من الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وتُعدّ هذه الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للدراسات الوصفية التحليلية ذات الطبيعة الكمية، لقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين بتكلفة منخفضة نسبيًا وفي وقت محدود.

#### 3.3.5 الأفق الزمني: (Time Horizon) مقطعي (Cross-Sectional)

تتبنّى الدراسة الأفق الزمني المقطعي الذي يقوم على جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، حيث جُمعت بيانات الاستبانة خلال فترة زمنية محددة دون تتبّع التغيرات عبر الزمن. ويُعدّ هذا الأفق مناسبًا لأهداف الدراسة التي تسعى إلى قياس واقع المتغيرات والعلاقات بينها في لحظة زمنية معينة.

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

#### 3.4.1 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ووفقاً لأحدث الإحصاءات الصادرة عن المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بلغ إجمالي عدد العاملين في القطاع الخاص السعودي نحو ١٢.١٩ مليون موظف، منهم حوالي ٢.٥ مليون موظف سعودي، فيما بلغ عدد العمالة الوافدة نحو ٩.٨٨ مليون عامل. كما بلغ إجمالي عدد منشآت القطاع الخاص نحو ١.٣٥ مليون منشأة، تتوزّع بين منشآت متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة وكبيرة. وتركّزت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في المنشآت المتوسطة والكبيرة التي يبلغ عدد موظفيها ٥٠ موظفاً فأكثر، وذلك لأن هذه المنشآت تمتلك هياكل تنظيمية واضحة وممارسات إدارية أكثر تنظيماً، ممّا يُتيح قياس الممارسات الإدارية المرنة بشكل أدق.

#### 3.4.2 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية والمستويات الإدارية. وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً لمعيارين: القطاع الاقتصادي (خدمات، صناعة، تجارة، تقنية معلومات، وقطاعات أخرى)، والمستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية/إشرافية، وموظفون تنفيذيون). ثم سُحبت عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الأصلي.

ولتحديد حجم العينة المناسب، استُخدمت معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، وبما أن مجتمع الدراسة يتجاوز مليون موظف، فإن الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب يبلغ 384 مفردة عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪. وقد استهدف الباحث توزيع 500 استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية عدم الاستجابة أو عدم اكتمال بعض الاستبانات. وقد استُرد منها 438 استبانة، استُبعدت 15 استبانة لعدم اكتمالها أو لوجود أنماط استجابة غير جدية، ليصبح إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل 423 استبانة، بمعدل استجابة بلغ 84.6٪، وهو معدل مرتفع ومقبول إحصائياً وفقاً لمعايير البحث العلمي.

#### 3.4.3 معايير اختيار العينة

تم اختيار أفراد العينة وفقاً للمعايير التالية: أن يكون المستجيب موظفًا حاليًا في إحدى مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وأن يكون قد أمضى مدة لا تقل عن سنة واحدة في المؤسسة لضمان إلمامه الكافي بالممارسات الإدارية المطبقة، وأن تكون المؤسسة التي يعمل بها من فئة المنشآت المتوسطة أو الكبيرة (٥٠ موظفًا فأكثر)، مع مراعاة التنوع في القطاعات الاقتصادية والمناطق الجغرافية والمستويات الإدارية.

### 3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة الإلكترونية (Online Questionnaire) أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك من خلال تصميمها وبنائها عبر منصة إلكترونية متخصصة ثم توزيعها على أفراد العينة عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهنية. وقد اختيرت الاستبانة الإلكترونية لعدة اعتبارات: أولاً، قدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في مناطق جغرافية متعددة بالمملكة بتكلفة منخفضة وفي وقت قصير. ثانياً، إتاحتها للمستجيب حرية الإجابة في الوقت والمكان المناسبين له، مما يحسن جودة الاستجابات. ثالثاً، تقليل أخطاء إدخال البيانات من خلال التحويل التلقائي للاستجابات إلى قاعدة بيانات رقمية جاهزة للتحليل.

مرّت عملية تطوير الاستبانة بعدة مراحل: بدأت بمراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لاستخلاص الفقرات والأبعاد المناسبة، ثم صيغت الفقرات الأولية وعُرضت على لجنة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة ومناهج البحث العلمي — بلغ عددهم ٧ محكمين — للتحقق من صدق المحتوى ووضوح الصياغة وملاءمة الفقرات لأبعادها. وبناءً على ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات، ثم طُبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 35 موظفًا من خارج عينة الدراسة الأساسية للتحقق من وضوح التعليمات والفقرات وسهولة الإجابة وحساب معاملات الثبات الأولية. وبعد التأكد من الخصائص السيكمترية للأداة، وُزعت الاستبانة بصيغتها النهائية على أفراد عينة الدراسة الأساسية خلال فترة امتدت أربعة أسابيع.

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الإجابات من (١) "لا أوافق بشدة" إلى (٥) "أوافق بشدة". وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتناول البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، القطاع الاقتصادي)، والقسم الثاني يقيس أبعاد المتغير المستقل (الممارسات الإدارية المرنة) من خلال ١٦ فقرة موزعة على أربعة أبعاد، والقسم الثالث يقيس المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي) من خلال ١٠ فقرات.

### 3.6 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات

**البيانات الأولية (Primary Data)** التي جُمعت ميدانيًا من خلال الاستبانة الإلكترونية المُصمَّمة لأغراض هذه الدراسة تحديدًا، وتشمل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد الممارسات الإدارية المرنة وكفاءة الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى بياناتهم الديموغرافية والوظيفية.

**والبيانات الثانوية (Secondary Data)** التي استُقيت من مصادر متعددة شملت الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الإدارة والسلوك التنظيمي، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية والأطروحات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والهيئة العامة للإحصاء والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، فضلًا عن قواعد البيانات الإلكترونية مثل Scopus و Web of Science و Google Scholar. وقد وظّفت البيانات الثانوية في بناء الإطار النظري للدراسة وتطوير أداة القياس وتفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

### 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) لتحليل البيانات المجمعة، وتضمّنت إجراءات التحليل الإحصائي المراحل التالية:

- **اختبار صدق الأداة (Validity):** تم التحقق من صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرض الاستبانة على لجنة من ٧ محكمين أكاديميين متخصصين، والتحقق من الصدق البنائي (Construct Validity) من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس. كما أُجري التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) للتحقق من صحة نموذج القياس.
- **اختبار ثبات الأداة (Reliability):** تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وللمقياس ككل، حيث يُعدّ المقياس ذا ثبات مقبول إذا بلغت قيمة المعامل ٠.٧٠ فأكثر وفقًا لمعيار. (Nunnally 1978)
- **التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):** شمل حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد الاستبانة، لتحديد مستوى الممارسات الإدارية المرنة ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات المبحوثة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test):** أُجري اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشايبير-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، بالإضافة إلى فحص معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis).
- **تحليل الارتباط (Correlation Analysis):** استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين أبعاد الممارسات الإدارية المرنة وكفاءة الأداء الوظيفي.
- **اختبار العلاقة الخطية المتعددة (Multicollinearity):** تم فحص معاملي التضخم التبايني (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** استُخدم لاختبار أثر أبعاد الممارسات الإدارية المرنة مجتمعةً في كفاءة الأداء الوظيفي، وتحديد القدرة التفسيرية لكل بُعد والنسبة التي تُفسرها المتغيرات المستقلة مجتمعةً من التباين في المتغير التابع (معامل التحديد  $R^2$ ).

- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): استخدم لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الممارسات الإدارية المرنة على حدة في كفاءة الأداء الوظيفي.

### 3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة بشكل تفصيلي ومتكامل، بدءًا من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث التي حدّدت بدقة المفاهيم المُقاسة، مرورًا بتصميم البحث المستند إلى نموذج بصلة البحث والذي تبني الفلسفة الوضعية والمقاربة الاستنباطية والمنهج الوصفي التحليلي، ووصولًا إلى تحديد مجتمع الدراسة المتمثّل في موظفي القطاع الخاص السعودي البالغ عددهم نحو ١٢.١٩ مليون موظف. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية وبلغ حجم العينة النهائية الصالحة للتحليل ٤٢٣ استبانة بمعدل استجابة ٨٤.٦٪. كما تناول الفصل أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة الإلكترونية المبنية على مقياس ليكرت الخماسي والمكوّنة من ٢٦ فقرة موزّعة على متغيرات الدراسة، فضلًا عن حزمة الأساليب الإحصائية المتنوعة التي استُخدمت في تحليل البيانات. ويُهمّد هذا الفصل المنهجي الطريق للفصل الرابع الذي سيتناول عرض النتائج الإحصائية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

##### 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية التي هدفت إلى التعرف على أثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة، والمتمثلة في: التمكين الإداري، والمرونة التنظيمية، وأساليب القيادة المرنة، وتمكين فرق العمل، في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وقد تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** في إدخال البيانات وتحليلها، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث شمل هذا الفصل تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وقياس الصدق والثبات لأداة الدراسة، ثم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة، وأخيرًا اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد والانحدار الخطي البسيط.

وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 423 استبانة من أصل 500 استبانة تم توزيعها، بينما تم استرداد 438 استبانة، واستبعاد 15 استبانة بسبب عدم اكتمال البيانات أو وجود أنماط استجابة غير جدية، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة النهائية 84.6%، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائيًا، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير ظاهرة الدراسة.

##### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (٤-١): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس    | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| ذكر      | 268     | 63.4%          |
| أنثى     | 155     | 36.6%          |
| الإجمالي | 423     | 100%           |

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن نسبة الذكور بلغت **63.4%** من إجمالي أفراد العينة، مقابل **36.6%** للإناث، مما يدل على أن تمثيل الذكور كان الأعلى في الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة التوزيع الوظيفي في بعض مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، مع بقاء تمثيل الإناث بدرجة مناسبة تسمح بإعطاء صورة متوازنة عن آراء العاملين.

#### جدول (٤-٢): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| الفئة العمرية           | التكرار    | النسبة المئوية |
|-------------------------|------------|----------------|
| أقل من ٢٥ سنة           | 49         | 11.6%          |
| من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة | 171        | 40.4%          |
| من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة | 128        | 30.3%          |
| من ٤٥ سنة فأكثر         | 75         | 17.7%          |
| <b>الإجمالي</b>         | <b>423</b> | <b>100%</b>    |

يتبين أن الفئة العمرية من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة **40.4%**، تلتها الفئة من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة بنسبة **30.3%**، وهو ما يعكس أن غالبية المبحوثين ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر نشاطاً في بيئة العمل. وهذا يعزز من جودة النتائج نظراً لكون هذه الفئات أكثر احتكاكاً بالممارسات الإدارية اليومية.

#### جدول (٤-٣): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي      | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| ثانوية عامة أو أقل | 38      | 9.0%           |
| دبلوم              | 61      | 14.4%          |

|                 |            |             |
|-----------------|------------|-------------|
| بكالوريوس       | 231        | 54.6%       |
| ماجستير         | 71         | 16.8%       |
| دكتوراه         | 22         | 5.2%        |
| <b>الإجمالي</b> | <b>423</b> | <b>100%</b> |

أظهرت النتائج أن حملة البكالوريوس مثّلتوا النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة **54.6%**، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للمشاركين في الدراسة. كما أن وجود نسب متفاوتة من حملة الدبلوم والماجستير والدكتوراه يضيف مزيداً من التنوع العلمي والمعرفي داخل العينة.

#### جدول (٤-٤): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة             | التكرار    | النسبة المئوية |
|--------------------------|------------|----------------|
| من ١ إلى أقل من ٥ سنوات  | 116        | 27.4%          |
| من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | 147        | 34.8%          |
| من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة  | 92         | 21.7%          |
| 15 سنة فأكثر             | 68         | 16.1%          |
| <b>الإجمالي</b>          | <b>423</b> | <b>100%</b>    |

يبين الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة **34.8%**، وهي دلالة على أن جزءاً كبيراً من العينة يتمتع بخبرة عملية كافية تؤهله للحكم على مدى تأثير الممارسات الإدارية المرنة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

#### جدول (٤-٥): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

| المستوى الإداري | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
|-----------------|---------|----------------|

|                       |            |             |
|-----------------------|------------|-------------|
| إدارة عليا            | 34         | 8.0%        |
| إدارة وسطى            | 86         | 20.3%       |
| إدارة إشرافية/تنفيذية | 129        | 30.5%       |
| موظف تنفيذي           | 174        | 41.1%       |
| <b>الإجمالي</b>       | <b>423</b> | <b>100%</b> |

تشير النتائج إلى أن الموظفين التنفيذيين شكّلوا النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة **41.1%**، يليهم العاملون في الإدارة الإشرافية/التنفيذية بنسبة **30.5%**، وهو ما يُعد مناسباً لطبيعة الدراسة، لأن هذه الفئات هي الأكثر تفاعلاً مع الممارسات الإدارية داخل بيئة العمل.

**جدول (٤-٦): توزيع أفراد العينة حسب القطاع الاقتصادي**

| القطاع الاقتصادي           | التكرار    | النسبة المئوية |
|----------------------------|------------|----------------|
| الصناعة                    | 46         | 10.9%          |
| التجارة والتجزئة           | 81         | 19.1%          |
| الخدمات المالية والمصرفية  | 59         | 13.9%          |
| تقنية المعلومات والاتصالات | 74         | 17.5%          |
| الصحة                      | 56         | 13.2%          |
| التعليم والتدريب           | 51         | 12.1%          |
| البناء والتشييد            | 33         | 7.8%           |
| أخرى                       | 23         | 5.4%           |
| <b>الإجمالي</b>            | <b>423</b> | <b>100%</b>    |

توضح النتائج تنوع القطاعات الاقتصادية التي ينتمي إليها أفراد العينة، حيث جاء قطاع التجارة والتجزئة في المرتبة الأولى بنسبة **19.1%**، تلاه قطاع تقنية المعلومات والاتصالات بنسبة **17.5%**، وهو ما يعكس شمولية الدراسة وامتدادها إلى أكثر من قطاع اقتصادي داخل البيئة السعودية.

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### أولاً: اختبار الصدق الداخلي

تم التحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

#### جدول (٤-٧): معاملات ارتباط أبعاد الممارسات الإدارية المرنة بالدرجة الكلية

| البعد                 | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------|----------------|---------------|
| التمكين الإداري       | 0.826          | 0.000         |
| المرونة التنظيمية     | 0.811          | 0.000         |
| أساليب القيادة المرنة | 0.854          | 0.000         |
| تمكين فرق العمل       | 0.839          | 0.000         |

تدل النتائج على أن جميع معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى **0.01**، حيث تراوحت بين **0.811** و**0.854**، مما يشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور، وهو ما يؤكد تمتع الأداة بدرجة جيدة من الصدق.

#### جدول (٤-٨): معامل ارتباط المتغير التابع بالدرجة الكلية

| المتغير              | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------|----------------|---------------|
| كفاءة الأداء الوظيفي | 0.887          | 0.000         |

يبين الجدول أن معامل ارتباط محور كفاءة الأداء الوظيفي بالدرجة الكلية بلغ 0.887، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائية، بما يثبت صدق المحور وصلاحيته لقياس المتغير التابع بدقة.

ثانيًا: اختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

جدول (٤-٩): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة

| البعد                  | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------|-------------|--------------------|
| التمكين الإداري        | 4           | 0.864              |
| المرونة التنظيمية      | 4           | 0.846              |
| أساليب القيادة المرنة  | 4           | 0.881              |
| تمكين فرق العمل        | 4           | 0.858              |
| كفاءة الأداء الوظيفي   | 10          | 0.917              |
| الثبات الكلي للاستبانة | 26          | 0.938              |

تشير القيم السابقة إلى أن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا وهو 0.70، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة 0.938، وهي قيمة مرتفعة جدًا تؤكد إمكانية الاعتماد على أداة الدراسة في جمع البيانات وتحليلها.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

جدول (٤-١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الممارسات الإدارية المرنة

| البعد           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير | الترتيب |
|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| التمكين الإداري | 3.88            | 0.72              | مرتفع         | 3       |

|   |       |      |      |                       |
|---|-------|------|------|-----------------------|
| 4 | مرتفع | 0.77 | 3.76 | المرونة التنظيمية     |
| 1 | مرتفع | 0.68 | 4.03 | أساليب القيادة المرنة |
| 2 | مرتفع | 0.71 | 3.95 | تمكين فرق العمل       |
| — | مرتفع | 0.64 | 3.91 | المتوسط العام         |

تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق الممارسات الإدارية المرنة في مؤسسات القطاع الخاص السعودي جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ 3.91. كما جاء بُعد أساليب القيادة المرنة في المرتبة الأولى، يليه تمكين فرق العمل، ثم التمكين الإداري، وأخيراً المرونة التنظيمية، مما يدل على أن الجوانب القيادية والجماعية تحظى باهتمام أكبر نسبياً داخل المؤسسات محل الدراسة.

#### جدول (٤-١١): فقرات بُعد التمكين الإداري

| الترتيب | مستوى التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرة                                                           |
|---------|---------------|-------------------|---------|------------------------------------------------------------------|
| 2       | مرتفع         | 0.82              | 3.90    | تمنحني المؤسسة صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملي |
| 4       | مرتفع         | 0.79              | 3.84    | توفر لي المؤسسة المعلومات والموارد اللازمة لأداء مهامي بفاعلية   |
| 3       | مرتفع         | 0.77              | 3.87    | تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات               |
| 1       | مرتفع         | 0.75              | 3.91    | تتيح المؤسسة فرص التطوير المهني والتدريب المستمر                 |
| —       | مرتفع         | 0.72              | 3.88    | المتوسط العام للبُعد                                             |

أظهرت النتائج أن بُعد التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وكانت أعلى الفقرات هي إتاحة فرص التطوير المهني والتدريب المستمر، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات بتطوير قدرات العاملين. في المقابل جاءت فقرة توفير المعلومات والموارد اللازمة في المرتبة الأخيرة نسبيًا، بما قد يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الدعم التشغيلي للموظفين.

#### جدول (٤-١٢): فقرات بُعد المرونة التنظيمية

| الترتيب | مستوى التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرة                                                     |
|---------|---------------|-------------------|---------|------------------------------------------------------------|
| 2       | مرتفع         | 0.84              | 3.78    | يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف  |
| 3       | مرتفع         | 0.86              | 3.74    | تسعى المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية       |
| 4       | مرتفع         | 0.92              | 3.66    | تتيح المؤسسة أنماط عمل مرنة                                |
| 1       | مرتفع         | 0.78              | 3.86    | تمتلك المؤسسة القدرة على إعادة توزيع المهام والأدوار بسرعة |
| —       | مرتفع         | 0.77              | 3.76    | المتوسط العام للبُعد                                       |

يُظهر هذا البعد أن المؤسسات تتمتع بدرجة جيدة من المرونة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بإعادة توزيع المهام والأدوار وفق المتغيرات الطارئة. بينما جاءت فقرة أنماط العمل المرنة في أدنى الترتيب، ما يشير إلى أن بعض المؤسسات قد لا تزال بحاجة إلى تطوير سياسات العمل المرن بشكل أكبر.

#### جدول (٤-١٣): فقرات بُعد أساليب القيادة المرنة

| الترتيب | مستوى التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرة |
|---------|---------------|-------------------|---------|--------|
|---------|---------------|-------------------|---------|--------|

|   |       |      |      |                                                             |
|---|-------|------|------|-------------------------------------------------------------|
| 2 | مرتفع | 0.73 | 4.02 | يتبنى المدير المباشر أسلوبًا قياديًا يتكيف مع طبيعة المواقف |
| 1 | مرتفع | 0.71 | 4.04 | يحرص المدير على تحفيز الموظفين وإلهامهم                     |
| 4 | مرتفع | 0.75 | 3.98 | يشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرار                        |
| 3 | مرتفع | 0.70 | 4.03 | يتقبل المدير الأخطاء كفرص للتعلم ويشجع الابتكار             |
| — | مرتفع | 0.68 | 4.03 | المتوسط العام للبعد                                         |

جاء بُعد أساليب القيادة المرنة في المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير المستقل، بما يؤكد أهمية النمط القيادي المرن في بناء بيئة عمل إيجابية. وتوضح النتائج أن أعلى الفقرات كانت تلك المتعلقة بتحفيز الموظفين وإلهامهم، وهو ما يعكس دور القيادة في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء.

#### جدول (٤-١٤): فقرات بُعد تمكين فرق العمل

| الترتيب | مستوى التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرة                                               |
|---------|---------------|-------------------|---------|------------------------------------------------------|
| 3       | مرتفع         | 0.80              | 3.91    | تمنح المؤسسة فرق العمل صلاحيات كافية لإدارة مشاريعها |
| 1       | مرتفع         | 0.73              | 4.01    | توفر المؤسسة بيئة عمل تعاونية تشجع على تبادل المعرفة |
| 2       | مرتفع         | 0.77              | 3.96    | تعتمد المؤسسة على فرق متعددة التخصصات لحل المشكلات   |
| 4       | مرتفع         | 0.81              | 3.92    | تكافئ المؤسسة الإنجازات الجماعية لفرق العمل          |
| —       | مرتفع         | 0.71              | 3.95    | المتوسط العام للبعد                                  |

تشير النتائج إلى أن مستوى تمكين فرق العمل جاء مرتفعاً، وكانت أعلى الفقرات مرتبطة بتوفير بيئة عمل تعاونية، وهو ما يدل على إدراك المؤسسات لأهمية العمل الجماعي وتبادل الخبرات في رفع كفاءة الأداء.

#### جدول (٤-١٥): فقرات بُعد كفاءة الأداء الوظيفي

| الترتيب | مستوى التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرة                                        |
|---------|---------------|-------------------|---------|-----------------------------------------------|
| 2       | مرتفع         | 0.66              | 4.08    | أنجز مهامى الوظيفية بالجودة المطلوبة          |
| 4       | مرتفع         | 0.68              | 4.04    | ألتزم بإنجاز المهام ضمن الأطر الزمنية المحددة |
| 8       | مرتفع         | 0.72              | 3.98    | أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة عالية           |
| 1       | مرتفع         | 0.63              | 4.11    | أسعى باستمرار إلى تطوير مهاراتي ومعارفي       |
| 9       | مرتفع         | 0.74              | 3.96    | أبادر بتقديم حلول إبداعية ومقترحات تطوير      |
| 3       | مرتفع         | 0.65              | 4.07    | أتعاون بفاعلية مع زملائي في العمل             |
| 5       | مرتفع         | 0.69              | 4.03    | أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي         |
| 7       | مرتفع         | 0.70              | 4.00    | أمتلك القدرة على التكيف مع التغييرات          |
| 10      | مرتفع         | 0.76              | 3.95    | أشعر بمستوى عالٍ من الرضا عن أدائي            |
| 6       | مرتفع         | 0.71              | 4.01    | يتوافق أدائي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة  |
| —       | مرتفع         | 0.61              | 4.02    | المتوسط العام للبُعد                          |

توضح النتائج أن مستوى كفاءة الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً بمتوسط عام 4.02، وهو ما يدل على أن أفراد

العينة يتمتعون بدرجة جيدة من الالتزام والجودة والتكيف وتحمل المسؤولية. كما جاءت فقرة السعي المستمر لتطوير المهارات والمعارف في المرتبة الأولى، مما يعكس وعياً عالياً بأهمية التطوير المهني في تحسين الأداء.

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

##### اختبار فرضيات الدراسة

##### التحقق من فرضيات الدراسة

توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات الإدارية المرنة بأبعادها المختلفة (التمكين الإداري، المرونة التنظيمية، أساليب القيادة المرنة، وتمكين فرق العمل) على كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بهدف قياس تأثير أبعاد الممارسات الإدارية المرنة كعوامل مستقلة على كفاءة الأداء الوظيفي كعامل تابع. وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤-١٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الممارسات الإدارية المرنة على كفاءة الأداء الوظيفي

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة |
|---------------------------|------------------|---------------|---------------|
| (Constant) المقدار الثابت | 0.497            | 3.086         | 0.002**       |
| التمكين الإداري           | 0.241            | 4.916         | 0.000**       |
| المرونة التنظيمية         | 0.173            | 3.884         | 0.000**       |
| أساليب القيادة المرنة     | 0.318            | 6.327         | 0.000**       |
| تمكين فرق العمل           | 0.266            | 5.412         | 0.000**       |

معامل الارتباط = ٠.٨٤٢

معامل التحديد = ٠.٧٠٩

قيمة الاختبار  $F = 154.286$

القيمة الاحتمالية = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول السابق إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الممارسات الإدارية المرنة كمتغيرات مستقلة، وكفاءة الأداء الوظيفي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.709$ )، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 70.9% من التباين في كفاءة الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للممارسات الإدارية المرنة، كما يشير معامل الارتباط ( $R = 0.842$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد أساليب القيادة المرنة هو الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار ( $B = 0.318$ ) وبلغت قيمة  $T = 6.327$  بدلالة معنوية عالية ( $Sig. = 0.000$ )، يليه بُعد تمكين فرق العمل، ثم التمكين الإداري، وأخيراً المرونة التنظيمية، وجميعها كانت دالة إحصائياً. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويتفرع منه الفروض التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الإداري على كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤-١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين الإداري على كفاءة الأداء الوظيفي

| المتغير<br>التابع | r | R <sup>2</sup> | d<br>f | F | Sig.<br>F | المتغير<br>المستقل | B | الخطأ<br>المعياري | T | Sig.<br>t |
|-------------------|---|----------------|--------|---|-----------|--------------------|---|-------------------|---|-----------|
|                   |   |                |        |   |           | قل                 |   | ي                 |   |           |

|      |       |      |      |         |      |        |   |      |      |         |
|------|-------|------|------|---------|------|--------|---|------|------|---------|
| 0.00 | 13.13 | 0.04 | 0.61 | التمكين | 0.00 | 344.62 | 1 | 0.45 | 0.67 | كفاءة   |
| 0    | 7     | 5    | 8    | الإداري | 0    | 1      |   | 0    | 1    | الأداء  |
|      |       |      |      |         |      |        |   |      |      | الوظيفي |
|      |       |      |      |         |      |        |   |      |      | في      |

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ **0.671**، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين التمكين الإداري وكفاءة الأداء الوظيفي. كما بلغ معامل التحديد **0.450**، بما يعني أن **45.0%** من التباين في كفاءة الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التمكين الإداري. كذلك بلغت قيمة  $F = 344.621$  عند مستوى دلالة **0.000**، وهي قيمة دالة إحصائياً، كما بلغ معامل التأثير  $B = 0.618$  بقيمة  $T = 13.137$ ، ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية على كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص.

جدول (٤-١٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المرونة التنظيمية على كفاءة الأداء الوظيفي

| المتغير التابع       | r     | R <sup>2</sup> | d f | F       | Sig. F | المتغير المستقل   | B     | الخطأ المعياري | T      | Sig. t |
|----------------------|-------|----------------|-----|---------|--------|-------------------|-------|----------------|--------|--------|
| كفاءة الأداء الوظيفي | 0.614 | 0.377          | 18  | 254.908 | 0.000  | المرونة التنظيمية | 0.573 | 0.049          | 11.483 | 0.000  |

تشير النتائج إلى وجود أثر موجب ودال إحصائياً للمرونة التنظيمية على كفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ

معامل التحديد  $0.377$ ، ما يعني أن  $37.7\%$  من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال المرونة التنظيمية وحدها. كما أن قيمة  $T$  ومستوى الدلالة يثبتان معنوية هذا الأثر، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأساليب القيادة المرنة على كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص.

جدول (٤-١٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أساليب القيادة المرنة على كفاءة الأداء الوظيفي

| المتغير التابع       | r     | R <sup>2</sup> | d f | F       | Sig. F | المتغير المستقل       | B     | الخطأ المعياري | T      | Sig. t |
|----------------------|-------|----------------|-----|---------|--------|-----------------------|-------|----------------|--------|--------|
| كفاءة الأداء الوظيفي | 0.736 | 0.542          | 15  | 498.375 | 0.000  | أساليب القيادة المرنة | 0.689 | 0.041          | 16.874 | 0.000  |

أوضحت النتائج أن أساليب القيادة المرنة تعد من أكثر الأبعاد تأثيراً على كفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد  $0.542$ ، أي أن هذا البعد يفسر  $54.2\%$  من التباين في الأداء الوظيفي. كما بلغ معامل التأثير  $0.689$ ، وهو ما يؤكد أن القيادة المرنة تؤدي دوراً جوهرياً في رفع مستوى الأداء، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين فرق العمل على كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص.

جدول (٤-٢٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين فرق العمل على كفاءة الأداء الوظيفي

| المتغير التابع       | r    | R <sup>2</sup> | d f | F      | Sig. F | المتغير المستقل | B    | الخطأ المعياري | T     | Sig. t |
|----------------------|------|----------------|-----|--------|--------|-----------------|------|----------------|-------|--------|
| كفاءة الأداء الوظيفي | 0.69 | 0.48           | 1   | 391.26 | 0.00   | تمكين فرق العمل | 0.64 | 0.04           | 14.91 | 0.00   |
|                      | 4    | 2              |     | 4      | 0      |                 | 1    | 3              | 5     | 0      |

تظهر النتائج وجود أثر موجب ودال إحصائياً لتمكين فرق العمل على كفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد **0.482**، وهو ما يعني أن هذا البعد يفسر **48.2%** من التباين في الأداء الوظيفي. كما أن قيمة **T** المرتفعة ومستوى الدلالة **0.000** يؤكدان معنوية العلاقة، ومن ثم يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

### مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية المرنة في مؤسسات القطاع الخاص السعودي جاء مرتفعاً، كما أن مستوى كفاءة الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً أيضاً. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات المبحوثة تتبنى بدرجات متفاوتة مفاهيم إدارية حديثة تسعى إلى زيادة قدرة العاملين على الإنجاز والتكيف والابتكار.

كما بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة أن الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة تؤثر تأثيراً معنوياً ومباشراً في كفاءة الأداء الوظيفي، وأن بُعد أساليب القيادة المرنة كان الأكثر تأثيراً، وهو ما يمكن تفسيره بأن القيادة المرنة توفر بيئة عمل محفزة قائمة على الثقة والمشاركة والتشجيع على المبادرة. كما ظهر أن تمكين فرق العمل والتمكين الإداري لهما تأثير واضح في رفع كفاءة الأداء، وهو ما يؤكد أهمية منح العاملين وفرق العمل مساحة أكبر من الاستقلالية والمسؤولية. أما المرونة التنظيمية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة نسبياً من حيث قوة التأثير، رغم دلالتها الإحصائية، مما قد يشير إلى أن بعض المؤسسات لا تزال بحاجة إلى تطوير أكبر في سياساتها وإجراءاتها التنظيمية.

وبشكل عام، تؤكد نتائج الدراسة أن البيئة الإدارية المرنة تسهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء العاملين، وأن نجاح المؤسسات في تبني التمكين والقيادة المرنة والعمل الجماعي ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء الوظيفي.

#### 4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تبين أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة إدراك مرتفعة للممارسات الإدارية المرنة، كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لديهم. كذلك أثبتت اختبارات الصدق والثبات صلاحية أداة الدراسة واعتمادها في التحليل. وأكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الإدارية المرنة بأبعادها المختلفة في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، وهو ما يمهد للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول حدود الدراسة، والتوصيات، والاستنتاجات النهائية.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

تحددت هذه الدراسة بعدد من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج. فقد اقتصرَت الدراسة من حيث **الحدود الموضوعية** على بحث أثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة في كفاءة الأداء الوظيفي، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تكون ذات تأثير مثل الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي أو التحول الرقمي. أما من حيث **الحدود البشرية**، فقد اقتصرَت الدراسة على العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ومن حيث **الحدود المكانية**، فقد تم تطبيق الدراسة داخل بيئة القطاع الخاص السعودي فقط، دون المقارنة مع القطاع العام أو القطاعات غير الربحية. كما تمثلت **الحدود الزمنية** في الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها.

وفي ضوء هذه الحدود، يمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية إلى بحث العلاقة بين الممارسات الإدارية المرنة ومتغيرات أخرى مثل الإبداع التنظيمي، والالتزام المؤسسي، والرضا الوظيفي، والميزة التنافسية. كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين القطاع العام والخاص، أو بين مناطق مختلفة داخل المملكة، أو استخدام مناهج نوعية ومختلطة لتقديم تفسير أعمق لطبيعة هذه العلاقات.

### 5.2. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على **المرونة الإدارية** والتكيف السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية .
2. التوسع في تطبيق **التمكين الإداري** من خلال منح العاملين صلاحيات أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية .
3. تطوير **القيادات الإدارية** داخل مؤسسات القطاع الخاص بما يعزز تبني أساليب القيادة المرنة والتحفيزية .
4. دعم فرق العمل ومنحها الاستقلالية الكافية لإنجاز المهام والمشروعات بكفاءة وفعالية .

٥. إعادة النظر في بعض الإجراءات والسياسات التنظيمية بما يسهم في تقليل البيروقراطية وزيادة سرعة الإنجاز .
٦. توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين والإداريين تركز على تنمية مهارات التكيف، والعمل الجماعي، والقيادة الحديثة .
٧. تعزيز بيئة العمل التعاونية التي تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين .
٨. تبني أنظمة تقييم أداء حديثة تربط بين الممارسات الإدارية المرنة ومؤشرات الأداء الوظيفي بشكل مباشر .
٩. توسيع تطبيق أنماط العمل المرنة كلما سمحت طبيعة العمل بذلك، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء والرضا الوظيفي .
١٠. الاهتمام بإجراء تقييم دوري لمستوى المرونة الإدارية داخل المؤسسات للتعرف على نقاط القوة ومجالات التحسين .

### 5.3. الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها المختلفة في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وانطلقت من أهمية التحولات الإدارية الحديثة التي تجعل من المرونة والتمكين والقيادة الفعالة عناصر أساسية في نجاح المؤسسات. وقد أثبتت النتائج وجود أثر معنوي موجب لهذه الممارسات في تحسين الأداء الوظيفي، بما يؤكد أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارية مرنة تكون أكثر قدرة على رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر .

وعليه، فإن الدراسة تؤكد أن الممارسات الإدارية المرنة لم تعد خياراً تنظيمياً ثانوياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية في بيئة العمل المعاصرة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة. ومن هنا تأتي أهمية تحويل نتائج هذه الدراسة إلى سياسات عملية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي والارتقاء بجودة العمل داخل القطاع الخاص السعودي.

## الاستبانة

السيد/السيدة المستجيب/ة الكريم/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية المرنة المطبقة في مؤسسات القطاع الخاص السعودي وأثرها في تحسين كفاءة أدائكم الوظيفي.

إن مشاركتكم في هذه الدراسة تطوعية بالكامل، وستُعامل جميع إجاباتكم بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، فالمطلوب هو التعبير عن رأيكم بصدق وموضوعية. يُرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم اختيار الإجابة التي تعكس درجة موافقتكم وفقاً للمقياس

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

### 1. الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

### 2. الفئة العمرية:

- ☐ أقل من ٢٥ سنة
- ☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة
- ☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة
- ☐ من ٤٥ سنة فأكثر

### 3. المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوية عامة أو أقل
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

### 4. سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية:

- ☐ من ١ إلى أقل من ٥ سنوات
- ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

5. المستوى الإداري:

- ☐ إدارة عليا
- ☐ إدارة وسطى
- ☐ إدارة إشرافية/تنفيذية
- ☐ موظف تنفيذي

6. القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة:

- ☐ الصناعة
- ☐ التجارة والتجزئة
- ☐ الخدمات المالية والمصرفية
- ☐ تقنية المعلومات والاتصالات
- ☐ الصحة
- ☐ التعليم والتدريب
- ☐ البناء والتشييد
- ☐ أخرى (يُرجى التحديد)..... :

القسم الثاني: المتغير المستقل — الممارسات الإدارية المرنة

البُعد الأول: التمكين الإداري (Administrative Empowerment)

| الرقم | العبرة                                                                                                 | لا أوافق لا<br>بشدة (1)  | أوافق<br>(2)             | محايد<br>(3)             | أوافق<br>(4)             | أوافق<br>بشدة<br>(5)     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1     | تمنحني المؤسسة صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملي دون الرجوع الدائم إلى الإدارة الأعلى. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2     | توفّر لي المؤسسة المعلومات والموارد اللازمة التي تُمكنني من أداء مهامي بفاعلية واستقلالية.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3     | تُشجّع المؤسسة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية ذات الصلة بعملهم.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4     | تُتيح المؤسسة لي فرص التطوير المهني والتدريب المستمر لتعزيز قدراتي وكفاءاتي الإدارية.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**البُعد الثاني: المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)**

| الرقم | العبرة                                                                                                  | لا أوافق<br>بشدة (1)     | أوافق<br>(2)             | محايد<br>(3)             | أوافق<br>(4)             | أوافق<br>بشدة<br>(5)     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5     | يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6     | تسعى المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية لتسريع إنجاز المهام.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7     | تتيح المؤسسة أنماط عمل مرنة (مثل العمل عن بُعد، والدوام المرن) تتناسب مع ظروف الموظفين واحتياجات العمل. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8     | تمتلك المؤسسة القدرة على إعادة توزيع المهام والأدوار بسرعة استجابةً للتحديات والفرص الطارئة.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**البُعد الثالث: أساليب القيادة المرنة (Flexible Leadership Styles)**

| الرقم | العبرة | لا أوافق<br>بشدة (1) | أوافق<br>(2) | محايد<br>(3) | أوافق<br>(4) | أوافق<br>بشدة<br>(5) |
|-------|--------|----------------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|
|-------|--------|----------------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|

|    |                                                                                                                       |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9  | يتبنى المدير المباشر أسلوبًا قياديًا يتكيف مع طبيعة المواقف واحتياجات الموظفين المختلفة.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | يحرص المدير المباشر على تحفيز الموظفين وإلهامهم من خلال رؤية واضحة مشتركة بدلاً من الاعتماد على الرقابة والأوامر فقط. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | يُشرك المدير المباشر الموظفين في عملية اتخاذ القرار ويستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم بجدية.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | يتقبل المدير المباشر الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلّم ويُشجّع على الابتكار والمبادرة الفردية.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### البُعد الرابع: تمكين فرق العمل (Team Empowerment)

| الرقم | العبرة                                                                                   | لا أوافق (1)             | أوافق (2)                | محايد (3)                | أوافق (4)                | أوافق بشدة (5)           |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13    | تمنح المؤسسة فرق العمل صلاحيات كافية لإدارة مشاريعها واتخاذ القرارات اللازمة بشكل مستقل. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14    | توفّر المؤسسة بيئة عمل تعاونية تُشجّع على تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|    |                                                                                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15 | تتعتمد المؤسسة على فرق عمل متعددة التخصصات لحل المشكلات المعقدة وتنفيذ المشاريع المهمة.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | تُكافئ المؤسسة الإنجازات الجماعية لفرق العمل وتحثي بنجاحاتها بما يُعزّز روح الفريق والمسؤولية المشتركة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**القسم الثالث: المتغير التابع — كفاءة الأداء الوظيفي (Job Performance Efficiency)**

| الرقم | العبارة                                                                                       | لا أوافق بشدة (1)        | أوافق (2)                | محايد (3)                | أوافق (4)                | أوافق بشدة (5)           |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17    | أنجز مهامي الوظيفية بالجودة المطلوبة وفقاً لمعايير الأداء المُحدّدة من قبل المؤسسة.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18    | ألتزم بإنجاز المهام المُوكلة إليّ ضمن الأطر الزمنية المُحدّدة دون تأخير.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19    | أستخدم الموارد المتاحة (الوقت، الأدوات، الميزانية) بكفاءة عالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل هدر. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20    | أسعى باستمرار إلى تطوير مهاراتي ومعارفي المهنية لتحسين مستوى أدائي الوظيفي.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                                                                              |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 21 أبادر بتقديم حلول إبداعية ومقترحات لتحسين إجراءات العمل وتطوير الأداء المؤسسي.                            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 22 أتعاون بفاعلية مع زملائي في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة للفريق والمؤسسة.                                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 23 أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي وأسعى إلى تصحيح الأخطاء فور اكتشافها.                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 24 أمتلك القدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل وأداء مهام جديدة خارج نطاق وظيفتي الأساسية عند الحاجة. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 25 أشعر بمستوى عالٍ من الرضا عن أدائي الوظيفي والإنجازات التي أحرقتها في عملي.                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 26 يتوافق أدائي الوظيفي مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة ويسهم في تحقيقها بشكل مباشر.                  |

شكراً جزيلاً لتعاونكم ومشاركتم القيمة في هذه الدراسة

## قائمة المراجع

- مالك، أحمد يحيى محمد، و المراني، عبدالرزاق محمد قايد .(2021). *العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة* (رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة صنعاء، صنعاء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1503091>

- عبدالعزيز، ريهام أنسي محمود. (٢٠٢٤). أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية . *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، مج ٥، ع ١ ، ٣٩ ، 71 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1616165>

- نعمان، فدوى عبدالغني محمد. (٢٠٢٥). أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد والصناعة والاستثمار - اليمن. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، مج ٥، ع ٨ ، ١٥١ - ١٧٣ . مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1614617>

- الزعبي، لينا محمد يوسف. (٢٠٢٢). اثر استخدام تكاليف الجودة في تحسين كفاءة الأداء. *المجلة العربية للنشر العلمي*، مج ٥، ع ٣٩٤ ، ٤٠٤ . مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436667>

- إبراهيم، إبراهيم مختار أحمد، و البخاري، إبراهيم محمد بشير. (٢٠٢٤). استراتيجيات تحسين الأداء الإداري "الوظيفي": دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في

قطاع التعليم "ثانوية الأمل الثانوية - غدامس ليبيا". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج ٢، ع ٥٤ ،

١٣١ - ١٣٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1545678>

- عبدالهادي، عبير حسن محمود محمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ع ٢٤ ، ١١٨٦ - ١٢١٦.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1115652>

- الزمر، عماد سعيد زكي. (٢٠٢٢). أثر تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية المرنة على أداء المنشآت الخدمية: الدور المحفز للقدرة الإدارية: دراسة حالة. مجلة المحاسبة والمراجعة، ع ٣ ، ٧٢ - ١٤٣.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344238>

- عبدالعزيز، ريهام أنسي محمود. (٢٠٢٤). أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتمتية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج ٥، ع ١٤ ، ٣٩ - ٧١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1616165>

- الرواحي، خالد بن حمد بن حمود، و الجاي، مصطفى. (٢٠٢٥). الإدارة المرنة في بيئة العمل الحكومي: ركيزة للتطوير المستدام والحوكمة الذكية: دراسة استقرائية تحليلية. مجلة الباحث للدراسات والأبحاث القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع ٧٧ ، ١٦٨ - ١٩٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1560827>

- الزمر، عماد سعيد زكي. (٢٠٢٢). أثر تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية المرنة على أداء المنشآت الخدمية: الدور المحفز للقدرة الإدارية: دراسة حالة. مجلة المحاسبة والمراجعة، ع٣، ٧٢ - ١٤٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344238>
- عبدالعزيز، ريهام أنسي محمود. (٢٠٢٤). أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج٥، ع١٤، ٣٩ - ٧١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616165>
- عبدالمحمود، السمانى محمد الغالى نور الدائم، و آدم، حسابو أحمد حسابو. (٢٠٢٥). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة الأطروحة - العلوم الاجتماعية، مج١٠، ع١٤، ٢٩ - ٤٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1594532>
- البشاري، نجيب محمد يحيى، و سعيد، عبدالرحمن سعيد عبده. (٢٠٢٤). أثر الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مستشفى الشرطة العام بأمانة العاصمة - صنعاء. مجلة جامعة الناصر، ع٢٤، ١١٩ - ١٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1563684>
- البطي، أحمد علي مسعود. (٢٠٢٢). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء. مجلة البيان العلمية، ع١٣، ١١٢ - ١٣٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567660>

- الشميلان، عبدالوهاب شباب. (٢٠٢٤). واقع الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة للمحكمة العامة بالجبيل. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، مج ١٢، ع ٣، ٦٢ - ٨٣. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1570924>

- Ojo, A. C., Adedoyin, O. O., & Ibrahim, A. M. (2022). Flexible work practices and employee performance in information communication technological industry. *International Journal of Business & Entrepreneurship Research*, 13(3), 106-117
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1221-1238
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512.
- Hashmi, M. A., Al Ghaithi, A., & Sartawi, K. (2023). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: A United Arab Emirates case-study. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(2), 332-363
- Wang, L., & Xie, T. (2023). Double-edged sword effect of flexible work arrangements on employee innovation performance: From the demands–resources–individual effects perspective. *Sustainability*, 15(13), 10159.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian

employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.

- Ojo, A. C., Adedoyin, O. O., & Ibrahim, A. M. (2022). Flexible work practices and employee performance in information communication technological industry. *International Journal of Business & Entrepreneurship Research*, 13(3), 106-117.
- Hu, C. (2024). The Impact of Flexible Work Systems on Employee Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Humanities, Arts and Social Science*, 8(7).
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1221-1238
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management science letters*, 10(8), 1775-1786
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-18.
-

