

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

اسم الطالب
حماد علوش حماد القحطاني

الرقم الجامعي

232002048

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	4
1.1.	المقدمة.....	5
1.2.	مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	7
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	9
1.5.	أهداف الدراسة:.....	9
1.6.	فرضيات الدراسة.....	10
1.7.	نموذج الدراسة.....	11
1.8.	منهجية الدراسة.....	11
1.9.	الدراسة الميدانية.....	13
1.10.	مخطط المشروع المقترح.....	15
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	17
2.1.	المقدمة:.....	18
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	19
2.3.	المتغير التابع:.....	20
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	20
2.5.	الخاتمة:.....	21
	ملحق الاستبانة.....	22

24.....أدوات البحث:

25.....المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

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

الأسئلة الفرعية للدراسة:

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

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة:

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

الأهداف الفرعية للدراسة:

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

1.6. فرضيات الدراسة

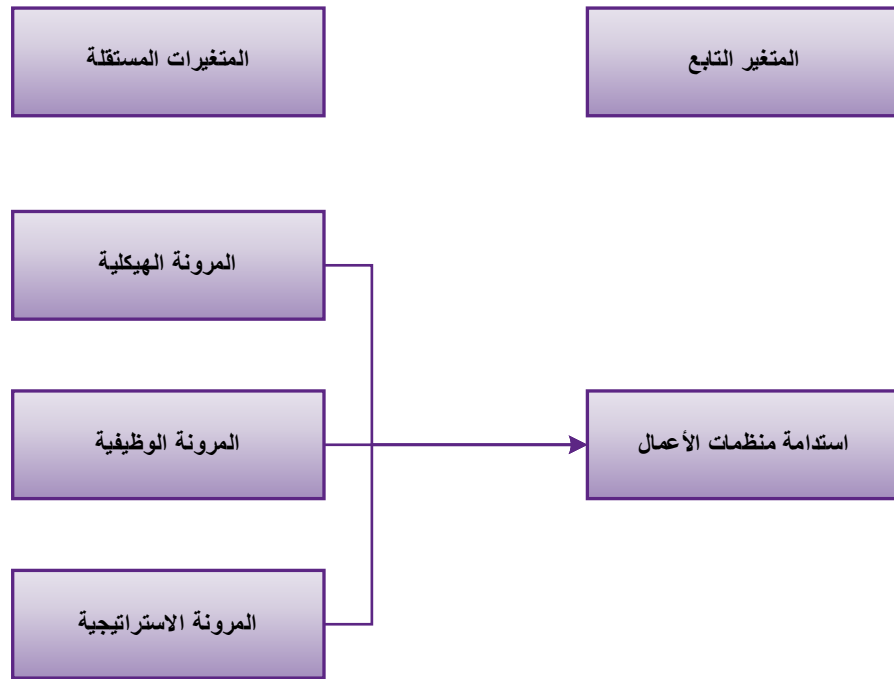
الفرضية الرئيسية للدراسة:

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

الفرضيات الفرعية للدراسة:

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

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدارسة

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

- مجتمع الدراسة وعينتها

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

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

- أدوات جمع البيانات

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

- أساليب التحليل الإحصائي

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

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

- إجراءات البحث

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

1.9. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: المرونة الهيكلية

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

- المتغير المستقل الثاني: المرونة الوظيفية

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

- المتغير المستقل الثالث: المرونة الاستراتيجية

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

2.3. المتغير التابع:

- استدامة منظمات الأعمال

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

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

2.5. الخاتمة:

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

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

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

ملحق الاستبانة

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

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

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

أدوات البحث:

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

المراجع:

- المراجع العربية

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

- المراجع الأجنبية

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

AND_CORPORATE_RESPONSIVENESS_IN_THE_BUSINESS_ENVIRONMENT_A_THEORETICAL_REVIEW

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