

**أثر المرونة التنظيمية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية: دراسة
ميدانية على المؤسسات السعودي.**

إعداد الطالب/

عبدالرحمن عبيان الرشيد

253002365

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3		مقدمة الدراسة
4		مشكلة الدراسة
6		أهمية الدراسة
7		أهداف الدراسة
7		أسئلة الدراسة
8		فروض الدراسة
9		الدراسات السابقة:
16		الفجوة البحثية
17		المنطلقات النظرية للدراسة
21		منهجية الدراسة
22		مجتمع وعينة الدراسة
22		مصادر جمع البيانات
23		أداة الدراسة
24		الأساليب الإحصائية المستخدمة
24		حدود الدراسة
26		المراجع:
26		أولاً: المراجع العربية
27		ثانياً: المراجع الأجنبية

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة ومتلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهو ما أفرز بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين والتعقيد والغموض، وفرض على المنظمات المعاصرة ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية التقليدية، والبحث عن نماذج إدارية حديثة تُمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات وضمان استمراريتها وبقائها في ظل بيئة تنافسية شديدة. وقد أضحت المنظمات في ظل هذه التحديات مطالبة بتبني مفاهيم إدارية معاصرة تُعزز قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وفي مقدمتها مفهوم المرونة التنظيمية الذي بات يُشكل ركيزة أساسية من ركائز النجاح المؤسسي والتميز الإداري في العصر الحديث. (Ramos et al., 2023)

وتُعدّ المرونة التنظيمية من أهم القدرات الاستراتيجية التي تسعى المنظمات إلى امتلاكها وتطويرها في الوقت الراهن، إذ تُشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بسرعة وكفاءة، وإعادة تشكيل مواردها وهياكلها وعملياتها بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة، ومواجهة الأزمات والتحديات غير المتوقعة. وتنطوي المرونة التنظيمية على عدة أبعاد جوهرية تشمل المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات، وهي أبعاد متكاملة تُسهم مجتمعة في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (عيسى والبنا والعاقل، 2024).

وقد تنامي الاهتمام بمفهوم المرونة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر بوصفه أحد المداخل الحديثة التي تُمكن المنظمات من بناء ميزة تنافسية مستدامة، لا سيما في ظل ما شهده العالم من أزمات متعاقبة أظهرت هشاشة الهياكل التنظيمية الجامدة، وأبرزت أهمية تبني نماذج إدارية أكثر مرونة وقدرة على التكيف. وتُشير الأدبيات إلى أن المرونة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية وأنماط القيادة السائدة في المنظمة، وأنها تتأثر بمدى قدرة القيادات الإدارية على تبني رؤية استراتيجية مرنة تُتيح للمنظمة الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة الديناميكية. (Anning-Dorson, 2021)

تُعدّ الموارد البشرية الأصل الاستراتيجي الأهم الذي تمتلكه المنظمات في العصر الحديث، إذ لم تُعدّ الموارد المادية والتكنولوجية وحدها كافية لتحقيق التميز والريادة، بل أصبحت الكفاءات البشرية المتميزة هي الفارق الحقيقي بين المنظمات الناجحة وغيرها. وتُشكل الكفاءات البشرية مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها العاملون، والتي تُمكنهم من أداء أعمالهم بمستويات عالية من الجودة والإتقان، وتُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. (Cik et al., 2021)

وفي ظل تزايد المنافسة على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، برزت قضية الاحتفاظ بالكفاءات بوصفها أحد أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات المعاصرة، إذ لم يعد استقطاب الكفاءات كافياً دون وجود سياسات فعّالة تضمن بقاءها واستمراريتها في المنظمة. ويُشير مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات إلى مجموعة السياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة بهدف الإبقاء على العاملين المتميزين وتقليل معدلات دورانهم الوظيفي، من خلال توفير بيئة عمل محفّزة، وأنظمة أجور وحوافز عادلة، وفرص للنمو والتطور المهني، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية (نبوي وآخرون، 2022).

ويتربط مفهوم المرونة التنظيمية والاحتفاظ بالكفاءات البشرية ترابطاً وثيقاً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تُوفّر المرونة التنظيمية البنية التحتية والمناخ الإداري الملائم الذي يُشجّع الكفاءات على البقاء والاستمرار في المنظمة. فالمنظمات التي تتبنّى ممارسات المرونة التنظيمية تكون أكثر قدرةً على الاستجابة لاحتياجات موظفيها المتنوعة، وتوفير مسارات وظيفية مرنة، وتقديم بيئة عمل داعمة للابتكار والإبداع، مما يُعزّز شعور العاملين بالانتماء والولاء التنظيمي ويُقلّل من رغبتهم في مغادرة المنظمة. كما أن المرونة الهيكلية ومرونة الموارد البشرية تُتيحان للمنظمة تصميم أنظمة عمل تُلبّي تطلعات الكفاءات المتميزة وتُسهم في الاحتفاظ بها. (Barinua & Fubara, 2022)

وفي ضوء ما سبق، تكتسب دراسة أثر المرونة التنظيمية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية أهميةً بالغةً في السياق الإداري السعودي، لا سيما في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تولي اهتماماً كبيراً بتطوير رأس المال البشري وتعزيز قدرات المؤسسات على التكيف مع متطلبات التحول الوطني. وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرين في المؤسسات السعودية، والإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية العربية بمعارف نظرية وتطبيقية تُفيد صانعي القرار في تطوير سياسات إدارية مرنة تُعزّز قدرة المؤسسات السعودية على الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية المتميزة .

مشكلة الدراسة

تُشكل الكفاءات البشرية العمود الفقري لأي منظمة تسعى إلى تحقيق التميز والريادة في بيئة الأعمال المعاصرة، غير أن المنظمات على اختلاف قطاعاتها تُواجه اليوم تحدياً استراتيجياً بالغ التعقيد يتمثل في صعوبة الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية المتميزة في ظل ما تشهده سوق العمل من منافسة حادة على استقطاب المواهب، وتنامي ظاهرة الدوران الوظيفي، وارتفاع تكاليف استبدال الكفاءات المغادرة. وقد كشفت الدراسات الحديثة أن كثيراً من المنظمات تُعاني من ضعف قدرتها على الإبقاء على كوادرها المتميزة، مما ينعكس

سلباً على أدائها المؤسسي ويُهدر استثماراتها في التدريب والتطوير، ويُضعف قدرتها التنافسية على المدى البعيد. (Venkat et al., 2023)

وفي السياق السعودي، تكتسب هذه الإشكالية أبعاداً أكثر عمقاً في ضوء التحولات الاستراتيجية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، والتي تستلزم توفير كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على قيادة مسيرة التحول الوطني في مختلف القطاعات. وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قِبَل المؤسسات السعودية في مجال استقطاب الكفاءات وتطويرها، إلا أن قضية الاحتفاظ بهذه الكفاءات لا تزال تُمثّل تحدياً حقيقياً يستدعي البحث والتقصّي، لا سيما في ظل تعدد الفرص الوظيفية المتاحة أمام الكفاءات المتميزة داخل المملكة وخارجها، وتساعد تطلعات هذه الكفاءات نحو بيئات عمل أكثر مرونة وتحفيزاً (سليطين والعباس، 2022).

أنجبت الأزمات المتعاقبة التي شهدها العالم مؤخراً - وفي مقدمتها جائحة كورونا وما تبعها من تحولات اقتصادية وتكنولوجية - واقعاً جديداً كشف عن هشاشة النماذج الإدارية التقليدية، وأبرز الحاجة الماسة إلى تبني مفهوم المرونة التنظيمية بوصفه مدخلاً استراتيجياً لمواجهة هذه التحديات. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من المرونة التنظيمية كانت أكثر قدرةً على التكيف مع الأزمات والاستمرار في تحقيق أهدافها، في حين عانت المنظمات ذات الهياكل الجامدة من صعوبات جسيمة في مواجهة هذه التحديات (الجدعاني وسلامة، 2024).

وعلى الرغم من الأهمية النظرية والتطبيقية لكلٍ من المرونة التنظيمية والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، فإن مراجعة الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية تكشف عن ندرة الدراسات التي جمعت بين هذين المتغيرين في دراسة واحدة، إذ ركّزت معظم الدراسات السابقة على دراسة أثر المرونة التنظيمية على متغيرات أخرى كالتميز الإداري (عيسى والبنا والعاقل، 2024)، والتميز المؤسسي (علي ورفاعي ومحمد، 2022)، وإدارة الأزمات (عبده والسفياني، 2025). كما تناولت دراسات أخرى العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالكفاءات كالقيادة التحويلية (نوفل ورضوان، 2026)، وجودة الحياة الوظيفية (نبوي وفتحي وعيبة، 2022)، دون التطرق إلى أثر المرونة التنظيمية في هذا السياق.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة بحثية واضحة تتعلق بمحدودية الدراسات التي تناولت أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في بيئة المؤسسات السعودية، وهو ما يُشكّل حاجةً بحثيةً ملحةً لسدّ هذه الفجوة. ومن ثمّ، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

“ما أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية؟”

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية بمعارف نظرية حديثة حول مفهومي المرونة التنظيمية والاحتفاظ بالكفاءات البشرية.
- تسدّ الدراسة فجوةً بحثيةً واضحةً تتعلق بندرة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين في دراسة واحدة، لا سيما في البيئة السعودية.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أبعاد المرونة التنظيمية والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، يُمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.
- تُتيح الدراسة للباحثين والأكاديميين نتائج تطبيقية يُمكن البناء عليها في إجراء دراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة بين المتغيرين.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثيةً جديدةً أمام الباحثين لتناول المتغيرين في قطاعات أخرى وبيئات تطبيقية مختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة رؤيةً تطبيقيةً لصانعي القرار في المؤسسات السعودية حول أهمية تبني ممارسات المرونة التنظيمية.
- تُساعد الدراسة الإدارات العليا في المؤسسات السعودية على فهم العوامل التي تُسهم في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المتميزة.
- تُوفّر الدراسة توصيات تطبيقية يُمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية.
- تُسهم الدراسة في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتطوير رأس المال البشري.
- تُقدّم الدراسة أداة قياس مقنّنة يُمكن للمؤسسات السعودية استخدامها في تقييم مستوى المرونة التنظيمية وأثرها على الاحتفاظ بالكفاءات.

- تُساعد الدراسة القيادات الإدارية على تصميم بيئات عمل مرنة تُعزّز ولاء الكفاءات وانتماءها التنظيمي.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المؤسسات السعودية محل الدراسة.
- تحديد مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية محل الدراسة.
- الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.
- الكشف عن أثر المرونة الهيكلية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.
- الكشف عن أثر مرونة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.
- الكشف عن أثر مرونة العمليات على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تعزيز ممارسات المرونة التنظيمية بما يدعم الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المؤسسات السعودية محل الدراسة؟
- ما مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية محل الدراسة؟
- ما أثر المرونة الاستراتيجية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر المرونة الهيكلية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر مرونة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر مرونة العمليات على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المرونة التنظيمية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.

الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الهيكلية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة العمليات على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.

الفرض الفرعي الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المرونة التنظيمية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية (المتغير المستقل)

أولاً: الدراسات العربية

دراسة جازيه واخرون (2021) بعنوان: “أثر الرقابة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التنفيذ) على المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية) في البنوك الحكومية بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في البنوك الحكومية المصرية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة صُممت لهذا الغرض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة على المرونة التنظيمية في البنوك محل الدراسة، وأن رقابة الاستشعار جاءت في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الرقابة التنظيمية داخل البنوك، وتطوير أنظمة معلومات فعّالة تُسهم في سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية، وتبني هياكل تنظيمية مرنة تدعم قدرة البنوك على التكيف مع التحديات.

دراسة الفياض وأبو جمعة (2024) بعنوان: “أثر المرونة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: الدور الوسيط للريادة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، ومرونة التنسيق، ومرونة الاستجابة) في البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، والاستثمار) من خلال الدور الوسيط للريادة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت

عينة الدراسة من (٣٨٠) موظفاً في الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية، ووجود دور وسيط للريادة التنظيمية في العلاقة بين المتغيرين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، وتطوير قدرات الريادة التنظيمية لدى العاملين، وتبني ثقافة الابتكار والاستكشاف لتحقيق البراعة التنظيمية.

دراسة عيسى واخرون (2024) بعنوان: “أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات) على تحقيق التميز الإداري بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمة) في شركات الاتصالات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات المصرية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على أفراد العينة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز الإداري في شركات الاتصالات المصرية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق مفهوم المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات، وتطوير الهياكل التنظيمية بما يُتيح سرعة الاستجابة للمتغيرات، والاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتعزيز قدرتها على التكيف.

دراسة علي واخرون (2022) بعنوان: “أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز العمليات، وتميز النتائج) من خلال دراسة مقارنة بين البنوك الحكومية والخاصة في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في البنوك الحكومية والخاصة العاملة في مصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في كلا القطاعين، مع وجود فروق لصالح البنوك الخاصة في مستوى تطبيق المرونة التنظيمية. وأوصت

الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات المرونة التنظيمية في البنوك الحكومية، والاستفادة من تجارب البنوك الخاصة في هذا المجال، وتطوير سياسات إدارية مرنة تدعم تحقيق التميز.

دراسة عبده والسفياني (2025) بعنوان: “أثر المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مكاتب الصحة بمدينة تعز”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية) في إدارة الأزمات بمراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في مكاتب الصحة بمدينة تعز اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في مكاتب الصحة بمدينة تعز، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على إدارة الأزمات في مكاتب الصحة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المرونة التنظيمية كنهج إداري في مكاتب الصحة، وتدريب العاملين على مهارات إدارة الأزمات، ووضع خطط استباقية للتعامل مع الأزمات الصحية.

دراسة الجدعاني وسلامة (2024) بعنوان: “أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، والمرونة التكنولوجية) على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك عبدالعزيز. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء الجامعة خلال الجائحة، وأن المرونة التكنولوجية كانت من أهم العوامل التي أسهمت في استمرارية العملية التعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التكنولوجية في الجامعات السعودية، وتطوير سياسات مرنة تُمكن الجامعات من مواجهة الأزمات المستقبلية، والاستثمار في تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Dubey et al., 2021) بعنوان "Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات تحليل البيانات والمرونة التنظيمية بأبعادها كعوامل مُكمّلة لتحقيق مرونة سلسلة التوريد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) منشأة صناعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لقدرات تحليل البيانات والمرونة التنظيمية على مرونة سلسلة التوريد، وأن المرونة التنظيمية تعمل كعامل مُعزّز لأثر تحليل البيانات في مواجهة اضطرابات سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنشآت في قدرات تحليل البيانات، وتطوير هياكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع الاضطرابات، وتبنّي نهج تكاملي بين التكنولوجيا والمرونة التنظيمية.

دراسة (Anning-Dorson, 2021) بعنوان "Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والقيادة بوصفهما مُتغيّرين سابقين للمرونة التنظيمية، وانعكاس ذلك على القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكونت عينة الدراسة من مديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأنماط القيادة على المرونة التنظيمية، وأن المرونة التنظيمية تُسهم بدورها في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة تنظيمية داعمة للمرونة، وتطوير أنماط قيادية تحويلية تُشجّع على الابتكار والتكيف، والاستثمار في بناء قدرات المرونة كميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (Ramos et al., 2023) بعنوان "Dynamic capabilities in the 'new normal': a study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (المرونة التنظيمية، والتكامل، والرشاقة) في سلسلة توريد البن في بيرو ضمن ظروف "الوضع الطبيعي الجديد" بعد جائحة كورونا. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة المتعددة، وتكونت عينة الدراسة من عدد من المنشآت العاملة في سلسلة توريد البن البيروفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية والتكامل والرشاقة تُمثّل قدرات ديناميكية حيوية لمواجهة الاضطرابات وضمان استمرارية سلسلة التوريد، وأن هذه القدرات تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأداء المستدام. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات ديناميكية متكاملة في سلاسل التوريد، وتعزيز التعاون بين الشركاء، وبناء أنظمة مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالاحتفاظ بالكفاءات البشرية (المتغير التابع)

أولاً: الدراسات العربية

دراسة نوفل ورضوان (2026) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بقطاع البترول في مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بأبعاده (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتطوير المهني) في قطاع البترول بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في قطاع البترول المصري، وتم جمع البيانات من خلال استبانة صُممت لهذا الغرض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في قطاع البترول، وأن بُعد الاعتبار الفردي جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية في قطاع البترول، وتدريب القيادات الإدارية على مهاراتها، وتوفير بيئة عمل محفزة تُسهم في الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.

دراسة سليطين والعباس (2022) بعنوان: "دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل الوظائف، وتحليل الأداء) في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية في جامعة تشرين بسوريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة تشرين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية، وأن ضعف تطبيق هذا التحليل يُعدّ من أبرز أسباب تسرّب الكفاءات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات، وتطوير سياسات الاحتفاظ بالكفاءات العلمية، وتوفير حوافز مادية ومعنوية تُقلّل من ظاهرة هجرة الكفاءات.

دراسة نبوي واخرون (2022) بعنوان: “العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاحتفاظ بالكفاءات بالتطبيق على قطاع شركات تصنيع الدهانات في القاهرة الكبرى”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل، والأجور والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتوازن بين العمل والحياة) والاحتفاظ بالكفاءات في شركات تصنيع الدهانات بالقاهرة الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في شركات تصنيع الدهانات، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزّعت على أفراد العينة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة والاحتفاظ بالكفاءات، وأن الأجور والحوافز جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأثر على قرار البقاء في المنشأة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية في شركات تصنيع الدهانات، وتطوير أنظمة الأجور والحوافز، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة تُعزّز رغبة الكفاءات في الاستمرار.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Barinua & Fubara, 2022) بعنوان “Competency Development and Human Resource Flexibility” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطوير الكفاءات بأبعاده (التدريب، والتعليم المستمر، وتنمية المهارات) ومرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات والدراسات النظرية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الأبحاث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطوير الكفاءات ومرونة الموارد البشرية، وأن الاستثمار في تنمية كفاءات العاملين يُسهم في تعزيز قدرة المنشأة على التكيف والاحتفاظ بمواردها البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تطوير الكفاءات في المنشآت، والاستثمار في التدريب المستمر، وربط تطوير الكفاءات باستراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية.

دراسة (Venkat et al., 2023) بعنوان "Fostering talent stability: a study on evaluating the influence of competency management on employee retention in the automotive industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الكفاءات بأبعادها (تحديد الكفاءات، وتطويرها، وتقييمها، ومكافأتها) على الاحتفاظ بالموظفين في صناعة السيارات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في شركات صناعة السيارات، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات بأبعادها المختلفة على الاحتفاظ بالموظفين، وأن تطوير الكفاءات ومكافأتها جاء في مقدمة العوامل المؤثرة على استقرار المواهب. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظام متكامل لإدارة الكفاءات في صناعة السيارات، وربط أنظمة المكافآت بمستوى الكفاءة، وتوفير مسارات وظيفية واضحة تُعزز استقرار المواهب.

دراسة (Cik et al., 2021) بعنوان "Impact of training and learning organization on employee competence and its implication on job satisfaction and employee performance of bank in Indonesia"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والمنظمة المتعلمة بأبعادهما على كفاءة الموظفين وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي وأداء العاملين في البنوك الإندونيسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في البنوك

الإندونيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والمنظمة المتعلمة على كفاءة الموظفين، وأن كفاءة الموظفين تنعكس بدورها إيجاباً على الرضا الوظيفي والأداء، مما يسهم في الاحتفاظ بالكفاءات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم المنظمة المتعلمة في القطاع المصرفي، والاستثمار في برامج التدريب المتخصصة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المتأني للدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، يتضح وجود جملة من أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الراهنة، وهو ما يُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث **أوجه الاتفاق**، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً محورياً في الفكر الإداري المعاصر، وفي اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي أداةً لجمع البيانات وتحليلها، وفي استخدامها للاستبانة أداةً رئيسةً لجمع البيانات الميدانية، كما تتفق مع بعض الدراسات كدراسة عيسى والبنا والعاقل (2024) ودراسة الجدعاني وسلامة (2024) في تناولها لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات). كما تتفق مع دراسة نوفل ورضوان (2026) ودراسة سليطين والعباس (2022) ودراسة نبوي وفتحي وعيبة (2022) في تناولها لمفهوم الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بوصفه متغيراً تابعاً.

أما من حيث **أوجه الاختلاف**، فتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ لم تتناول الدراسات السابقة - في حدود اطلاع الباحث - العلاقة المباشرة بين المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة والاحتفاظ بالكفاءات البشرية في دراسة واحدة، حيث ركزت الدراسات السابقة على أثر المرونة التنظيمية على متغيرات أخرى كالتميز الإداري في دراسة عيسى والبنا والعاقل (2024)، والتميز المؤسسي في دراسة علي ورفاعي ومحمد (2022)، وإدارة الأزمات في دراسة عبده والسفياني (2025)، وأداء الجامعات في دراسة الجدعاني وسلامة (2024)، ومرونة سلسلة التوريد في دراسة (Dubey et al., 2021)، والقدرة التنافسية في دراسة (Anning-Ramos, Patrucco, & Chavez, 2023)، والعوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالكفاءات كالتحولات (Dorson, 2021). كما تناولت دراسات أخرى العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالكفاءات كالتحولات (Dorson, 2021). وفي دراسة نوفل ورضوان (2026)، وجودة الحياة الوظيفية في دراسة نبوي وفتحي وعيبة (2022)،

والتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في دراسة سليطين والعباس (2022)، وإدارة الكفاءات في دراسة (Venkat et al., 2023)، والتدريب والمنظمة المتعلّمة في دراسة (Cik et al., 2021)، دون أن تتناول أيّ منها المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً مؤثراً على الاحتفاظ بالكفاءات. كما تختلف الدراسة الحالية في بيئة التطبيق، إذ طُبِّقت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة كالبنوك المصرية، والبنوك الأردنية، وشركات الاتصالات المصرية، ومكاتب الصحة اليمنية، وجامعة تشرين السورية، وشركات الدهانات في القاهرة الكبرى، وقطاع البترول المصري، وسلاسل التوريد في بيرو، وصناعة السيارات، والبنوك الإندونيسية، في حين تُطبَّق الدراسة الحالية على المؤسسات السعودية التي تحظى بخصوصية ثقافية وتنظيمية مرتبطة بمستهدفات رؤية المملكة 2030. وبذلك تتبلور **الفجوة البحثية** التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في الجمع بين متغيري المرونة التنظيمية والاحتفاظ بالكفاءات البشرية في دراسة واحدة، وتطبيقهما في بيئة المؤسسات السعودية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، مما يُضفي على الدراسة الحالية قيمةً علميةً وتطبيقيةً متميزة.

المنطلقات النظرية للدراسة

نشأة مفهوم المرونة التنظيمية وتطوره:

بدأ الاهتمام بمفهوم المرونة التنظيمية في الفكر الإداري منذ منتصف القرن العشرين، حين أدركت المنظمات أن الهياكل التنظيمية الجامدة التي أرساها الفكر الإداري الكلاسيكي لم تعد قادرةً على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وقد تطوّر هذا المفهوم بشكل ملحوظ في العقود الأخيرة ليُصبح أحد أهم المفاهيم الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر، لا سيما في ظل ما شهده العالم من أزمات اقتصادية ومالية وصحية كشفت عن هشاشة النماذج التنظيمية التقليدية، وأبرزت الحاجة إلى تبني نماذج أكثر مرونة وقدرةً على التكيف. (Ramos, et al., 2023)

مفهوم المرونة التنظيمية:

تُشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع والفعال مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وإعادة تشكيل مواردها وهياكلها وعملياتها بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة، دون أن يُؤثّر ذلك سلباً على أدائها أو استمراريتها. وتتطوي المرونة التنظيمية على قدرة المنظمة على استشعار التغيرات

المحتملة، والاستجابة لها بسرعة وفعالية، والتعلم من التجارب السابقة لتحسين قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية (عيسى والبنا والعاقل، 2024).

أبعاد المرونة التنظيمية:

تتعدد أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً للأدبيات الإدارية، وتتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية، هي :
المرونة الاستراتيجية التي تُشير إلى قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وأهدافها بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية، والمرونة الهيكلية التي تعكس قدرة المنظمة على إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي وتعديل خطوط السلطة والمسؤولية بما يخدم متطلبات المرحلة، ومرونة الموارد البشرية التي تُشير إلى قدرة العاملين على أداء مهام متعددة والتكيف مع متطلبات وظيفية متغيرة، ومرونة العمليات التي تعكس قدرة المنظمة على تعديل عملياتها الإنتاجية والخدمية بما يتلاءم مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء (جازيه ووهب ورفاعي، 2021).

أهمية المرونة التنظيمية:

تكتسب المرونة التنظيمية أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة، إذ تُمكن المنظمة من مواجهة الأزمات وضمان استمراريته، وتُعزز قدرتها التنافسية في الأسواق الديناميكية، وتسهم في تحسين أدائها المؤسسي، وتُتيح لها الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتدعم قدرتها على الابتكار والإبداع (Anning–Dorson, 2021).

المحور الثاني: الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

نشأة مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات وتطوره:

برز الاهتمام بمفهوم الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الفكر الإداري بشكل واضح خلال العقد الأخيرين، وذلك في ظل تنامي المنافسة على استقطاب المواهب المتميزة، وتزايد ظاهرة الدوران الوظيفي، وارتفاع تكاليف استبدال الكفاءات المغادرة. وقد تحوّل الاهتمام في إدارة الموارد البشرية من التركيز على مجرد استقطاب الكفاءات إلى التركيز على الاحتفاظ بها وضمان استمراريته في المنظمة (Venkat et al., 2023).

مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات البشرية:

يُشير الاحتفاظ بالكفاءات البشرية إلى مجموعة السياسات والاستراتيجيات والممارسات التي تتبناها المنظمة بهدف الإبقاء على العاملين المتميزين وتقليل معدلات دورانهم الوظيفي، وذلك من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وأنظمة أجور وحوافز عادلة، وفرص للنمو المهني، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للعاملين (نبوي وفتحي وعبية، 2022).

أبعاد الاحتفاظ بالكفاءات البشرية:

تتضمن أبعاد الاحتفاظ بالكفاءات البشرية عدة عناصر جوهرية، أبرزها: **الرضا الوظيفي** الذي يعكس شعور العاملين بالسعادة والارتياح تجاه عملهم، و**الالتزام التنظيمي** الذي يُشير إلى ارتباط العاملين النفسي بالمنظمة ورغبتهم في الاستمرار فيها، و**التطوير المهني** الذي يعكس فرص النمو والتقدم الوظيفي المتاحة للعاملين، و**التحفيز المادي والمعنوي** الذي يشمل أنظمة الأجور والحوافز والمكافآت والتقدير (نوفل ورضوان، 2026).

أهمية الاحتفاظ بالكفاءات البشرية:

يكتسب الاحتفاظ بالكفاءات البشرية أهمية استراتيجية في المنظمات المعاصرة، إذ يُسهم في المحافظة على رأس المال الفكري للمنظمة، وتقليل تكاليف الاستقطاب والتدريب، وضمان استمرارية الأداء المتميز، وتعزيز الميزة التنافسية، والحفاظ على استقرار بيئة العمل، ودعم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Cik et al., 2021)

المحور الثالث: العلاقة بين المرونة التنظيمية والاحتفاظ بالكفاءات البشرية

تترابط المرونة التنظيمية والاحتفاظ بالكفاءات البشرية ترابطاً وثيقاً في السياق الإداري المعاصر، إذ تُوفّر المرونة التنظيمية البنية التحتية والمناخ الإداري الملائم الذي يُشجّع الكفاءات على البقاء والاستمرار في المنظمة. فالمنظمات التي تتبنى ممارسات المرونة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تلبية تطلعات كفاءاتها، والمنظمات التي تتمتع بالمرونة الهيكلية تُتيح فرصاً أوسع للنمو المهني، ومرونة الموارد البشرية تُعزّز قدرة العاملين على التنقل بين الوظائف والمهام، ومرونة العمليات تُوفّر بيئة عمل داعمة للابتكار (Barinua & Fubara, 2022).

ثانياً: مصطلحات الدراسة

المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)

التعريف المفاهيمي: تُعرّف المرونة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال إعادة تشكيل مواردها وهياكلها وعملياتها واستراتيجياتها بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة، وبما يضمن استمراريته وتحقيق أهدافها. (Ramos et al., 2023) "

التعريف الإجرائي: تُعرّف المرونة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على مقياس المرونة التنظيمية بأبعاده الأربعة (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات) المستخدم في هذه الدراسة.

المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)

التعريف المفاهيمي: قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وأهدافها وخططها طويلة المدى استجابةً للمتغيرات البيئية.

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات مقياس المرونة الاستراتيجية في استبانة الدراسة.

المرونة الهيكلية (Structural Flexibility)

التعريف المفاهيمي: قدرة المنظمة على إعادة تصميم هيكلها التنظيمي وتعديل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال بما يخدم متطلبات المرحلة.

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات مقياس المرونة الهيكلية في استبانة الدراسة.

مرونة الموارد البشرية (Human Resources Flexibility)

التعريف المفاهيمي: قدرة العاملين في المنظمة على أداء مهام متعددة، والتكيف مع متطلبات وظيفية متغيرة، وتطوير مهاراتهم باستمرار.

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات مقياس مرونة الموارد البشرية في استبانة الدراسة.

مرونة العمليات (Operational Flexibility)

التعريف المفاهيمي: قدرة المنظمة على تعديل عملياتها الإنتاجية والخدمية وأساليب عملها بما يتلاءم مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء.

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات مقياس مرونة العمليات في استبانة الدراسة.

الاحتفاظ بالكفاءات البشرية (Human Talent Retention)

التعريف المفاهيمي: يُعرّف الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بأنه "مجموعة السياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة بهدف الإبقاء على العاملين المتميزين وتقليل معدلات دورانهم الوظيفي، من خلال توفير بيئة عمل محفزة تُعزز رضاهم والتزامهم التنظيمي" (نبوي وفتحي وعبية، 2022).

التعريف الإجرائي: يُعرّف الاحتفاظ بالكفاءات البشرية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على مقياس الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المستخدم في هذه الدراسة.

الكفاءات البشرية (Human Competencies)

التعريف المفاهيمي: مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها العاملون، والتي تُمكنهم من أداء أعمالهم بمستويات عالية من الجودة والإتقان. (Cik et al., 2021)

التعريف الإجرائي: فئة العاملين في المؤسسات السعودية محل الدراسة الذين يمتلكون مؤهلات علمية وخبرات عملية متميزة تُسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه أنسب المناهج العلمية لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، إذ يُتيح هذا المنهج للباحث وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج موضوعية تُفسّر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وسوف يُوظف هذا المنهج في وصف واقع تطبيق

المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المؤسسات السعودية، ومستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية فيها، والكشف عن أثر المرونة التنظيمية بأبعادها على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في هذه المؤسسات.

كما ستستعين الدراسة بالأسلوب الاستقرائي والاستنباطي في بناء الإطار النظري للدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، بهدف بناء إطار مفاهيمي متكامل تُبنى عليه فرضيات الدراسة وتُصمَّم في ضوءه أدواتها الميدانية. كما ستعتمد الدراسة على الأسلوب الميداني في جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة عبر أداة الاستبانة، ومن ثمَّ تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يُمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يُمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، والخروج بتوصيات ومقترحات تطبيقية تُسهم في تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات السعودية محل الدراسة، والبالغ عددهم وفقاً لأحدث الإحصاءات المتاحة (2,500) موظفاً وموظفة يشغلون مستويات وظيفية متنوعة تشمل الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء الحصر الشامل له، سوف يلجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي تُتيح تمثيل مختلف فئات المجتمع تمثيلاً عادلاً ودقيقاً، بما يُعزّز قدرة الدراسة على تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة بأكمله.

وسوف يُحدّد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينات الإحصائية عند مستوى ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%)، وبناءً على ذلك سوف يبلغ حجم عينة الدراسة (334) مفردة من العاملين في المؤسسات السعودية محل الدراسة. وسوف يُوزّع الباحث (380) استبانةً على أفراد العينة لمواجهة احتمالات فقد بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (350) استبانةً صالحةً للتحليل الإحصائي، بما يُمثّل نسبة استجابة مرتفعة تُعزّز موثوقية نتائج الدراسة وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة الحالية على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما:

أولاً: المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والتقارير الرسمية، والمواقع الإلكترونية الموثوقة، وقواعد البيانات العلمية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يجمعها الباحث من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة التي ستُصمَّم خصيصاً لهذا الغرض، ووُزعت على العاملين في المؤسسات السعودية محل الدراسة.

أداة الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها. وسوف تُصمَّم الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وسوف تُعرض على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها الظاهري، وسوف يُتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وستكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويتضمن (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

القسم الثاني: مقياس المرونة التنظيمية (المتغير المستقل) ويتكوّن من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسة، على النحو الآتي:

- بُعد المرونة الاستراتيجية: ويتكوّن من (4) فقرات.
- بُعد المرونة الهيكلية: ويتكوّن من (4) فقرات.
- بُعد مرونة الموارد البشرية: ويتكوّن من (4) فقرات.
- بُعد مرونة العمليات: ويتكوّن من (4) فقرات.

القسم الثالث: مقياس الاحتفاظ بالكفاءات البشرية (المتغير التابع) وهو مقياس أحادي المحور يتكوّن من (12) فقرة تقيس مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات السعودية محل الدراسة.

وسوف تُستخدم في الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك بخمس درجات تتدرج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسوف تُستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة، وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Regression Analysis): لاختبار فروض الدراسة والكشف عن أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF): للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات) بوصفها المتغير المستقل، على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بوصفه المتغير التابع.

الحدود المكانية: سوف تُطبَّق الدراسة الميدانية على المؤسسات السعودية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات السعودية محل الدراسة من مختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، والوسطى، والتنفيذية).

الحدود الزمانية: سوف تُجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2026م حتى إتمام إجراءات الدراسة.

.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- جازيه، عبدالله محمد، وهب، سوسن عبدالفتاح، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2021). أثر الرشاقة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 25 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1206811>
- الجدعاني، ابتهاج بنت حمدان عبدالله، و سلامه، نجاح بنت حسن محمد. (2024). أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع68 ، 140 - 168. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547038>
- سليطين، سوما علي، و العباس، ايليا طاهر. (2022). دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج44، ع2 ، 229 - 246. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270021>
- عبده، فياض عبده محمد، و السفيني، عبدالرحمن محمد أحمد. (2025). أثر المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مكاتب الصحة بمدينة تعز. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، مج8، ع3 ، 138 - 187. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1646431>
- على، بدوي منتصر حسن، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (2022). أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 73 - 91. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1372916>
- عيسى، محمود محمد محمود، البناء، طلعت أسعد عبدالحميد، و العادل، لمياء. (2024). أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية.

المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع3 ، 726 - 760. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1553397>

– الفياض، عمر عبدالعزيز خليل، و أبو جمعة، محمود حسين. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: الدور الوسيط للريادة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1485885>

– نبوي، عبدالرؤوف محمد عبدالرؤوف، فتحي، سامية أحمد، و عبية، حنان محمد محمود أحمد. (2022). العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاحتفاظ بالكفاءات بالتطبيق على قطاع شركات تصنيع الدهانات في القاهرة الكبرى. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س42، ع1 ، 503 -

541. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405410>

– نوفل، إيمان عامر علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2026). تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بقطاع البترول في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1649273>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Anning–Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309–1325.
- Barinua, V., & Fubara, I. I. (2022). Competency Development and Human Resource Flexibility. *BW Academic Journal*, 19–19.
- Cik, A., Asdar, M., Anwar, A. I., & Efendi, S. (2021). Impact of training and learning organization on employee competence and its implication on job satisfaction and employee performance of bank in Indonesia. *Psychology and Education*, 58(1), 140–156.

- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 59(1), 110–128
- Ramos, E., Patrucco, A. S., & Chavez, M. (2023). Dynamic capabilities in the “new normal”: a study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(1), 55–73.
- Venkat, M. V. V., Khan, S. R. K., Gorkhe, M. D., Reddy, M. K. S., & Rao, S. P. (2023). Fostering talent stability: a study on evaluating the influence of competency management on employee retention in the automotive industry. *Remittances Review*, 8(4), 2300–2328.

Mid Ocean University

College of Management

Master's in Human Resources



**The Impact of Organizational Flexibility on Retaining Human
Competencies: A Field Study on Saudi Institutions.**

Prepared by the student:

Abdulrahman Ubayan Al-Rashidi

253002365

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026