

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الموارد البشرية



**دور المرونة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي:
دراسة ميدانية على المؤسسات السعودية.**

إعداد الطالب/

عبدالرحمن سعد بن قعود

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:
13	الفجوة البحثية
14	المنطلقات النظرية للدراسة
18	منهجية الدراسة
18	مجتمع وعينة الدراسة
19	مصادر جمع البيانات
19	أداة الدراسة
20	الأساليب الإحصائية المستخدمة
21	حدود الدراسة
22	المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية ومتسارعة في بيئة الأعمال، فرضتها موجات العولمة، والثورة الصناعية الرابعة، والتحول الرقمي، وتغير أنماط الاستهلاك، وتساعد حدة المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. هذه المتغيرات أفرزت واقعاً تنظيمياً جديداً يتسم بعدم اليقين وسرعة التغير وتعدد المتطلبات، مما جعل قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة السريعة عاملاً حاسماً في بقائها ونموها واستدامتها، وهو ما دفع الباحثين والممارسين إلى إعادة النظر في المداخل الإدارية التقليدية، والبحث عن مقاربات أكثر مرونة وديناميكية تُمكن المنظمات من التعامل مع هذه التحولات بفاعلية وكفاءة (الطيب، 2024).

وفي هذا السياق، برزت المرونة التنظيمية بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تُعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص، إذ تُشير إلى قدرة المنظمة على تعديل هياكلها وعملياتها ومواردها البشرية والمادية بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وتتعدد أبعاد المرونة التنظيمية لتشمل المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات، ومرونة الوقت ومكان العمل، وهي أبعاد متكاملة تعمل معاً لتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والمبتكرة للمتغيرات المحيطة (راشد وعيد، 2025).

وتكتسب المرونة التنظيمية أهمية متزايدة في ظل التوجهات المعاصرة نحو التحول الرقمي وأنماط العمل الجديدة، إذ أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني ترتيبات عمل مرنة تتيح للعاملين قدراً أكبر من الاستقلالية في إدارة أوقاتهم وأماكن عملهم ومهامهم. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات المرونة التنظيمية تتمتع بقدرات ريادية أعلى، وتحقق مستويات متقدمة من البراعة التنظيمية والابتكار، فضلاً عن قدرتها على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في ظل بيئة عمل متغيرة ومتطلبات جيلية متجددة (مرهج وناصر وشارد، 2024).

يُمثل رضا الموظفين أحد أهم المخرجات النفسية والسلوكية التي تسعى المؤسسات إلى تعزيزها، لما له من انعكاسات مباشرة على انتماء العاملين والتزامهم وإنتاجيتهم. ويُعبر الرضا الوظيفي عن الحالة الشعورية الإيجابية التي يستشعرها الفرد تجاه عمله وبيئته المهنية، وتتشكل هذه الحالة من خلال تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، من بينها الأجر وظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والرؤساء وفرص النمو المهني ومدى المرونة التي تتيحها المنظمة للعاملين في إدارة شؤونهم الوظيفية والشخصية (رشاد، 2024).

ويرتبط رضا الموظفين ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي، الذي يُعدّ المحصلة النهائية لجهود العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويشمل جوانب متعددة تتصل بجودة العمل وكميته وسرعة إنجازه والالتزام بالمعايير المهنية. فالموظف الراضي عن عمله يكون أكثر اندماجاً في مهامه، وأكثر إبداعاً في حل المشكلات، وأكثر استعداداً لتقديم سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتجاوز متطلبات الوصف الوظيفي الرسمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي بشكل عام (بن يخلف وتيشات، 2022).

تُولي رؤية المملكة 2030 اهتماماً بالغاً بتطوير رأس المال البشري وتعزيز كفاءة القطاعين الحكومي والخاص، وذلك من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تُواكب المتغيرات العالمية وتُعزز من قدرة المؤسسات السعودية على المنافسة. وقد شهدت بيئة العمل السعودية تحولات ملحوظة نحو تبني أنماط العمل المرن، وتطبيق التحول الرقمي، وتطوير الأنظمة واللوائح بما يتلاءم مع متطلبات العصر، مما يجعل دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية أمراً بالغ الأهمية العلمية والعملية. (Chatterjee et al., 2022)

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة كمتغير مستقل، ورضا الموظفين والأداء الوظيفي كمتغيرين تابعين في المؤسسات السعودية، وذلك بهدف تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي يُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية، ويدعم صانعي القرار في المؤسسات السعودية في تصميم سياسات وممارسات إدارية أكثر فاعلية.

مشكلة الدراسة

تُواجه المؤسسات السعودية في الوقت الراهن جملة من التحديات المتشعبة التي أفرزتها موجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المصاحبة لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إذ لم تعد النماذج الإدارية التقليدية القائمة على الجمود الهيكلي والصرامة الإجرائية وأحادية أنماط العمل قادرة على استيعاب متطلبات المرحلة الراهنة، ولا على تلبية توقعات العاملين الذين باتوا يبحثون عن بيئات عمل أكثر انفتاحاً ومرونة، توفر لهم قدراً معقولاً من الاستقلالية والتوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الشخصية. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن غياب المرونة التنظيمية في المؤسسات ينعكس سلباً على مستويات رضا العاملين وأدائهم الوظيفي، ويُفضي إلى تصاعد ظواهر سلبية كالاكتئاب الوظيفي وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي. (Andrade et al., 2023)

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم المرونة التنظيمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، إلا أن ثمة فجوة معرفية ملحوظة تتعلق بطبيعة العلاقة بين هذا المفهوم وبين المخرجات السلوكية والأدائية للعاملين، لا سيما في السياق العربي عموماً والسعودي على وجه الخصوص. فمعظم الدراسات السابقة تناولت المرونة التنظيمية في علاقتها بمتغيرات كالاستدامة والبراعة التنظيمية والتوجه الريادي، دون أن تتناول بشكل متكامل أثرها المزدوج على رضا الموظفين والأداء الوظيفي معاً، مما يُشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي المعالجة العلمية المنهجية (الفياض وأبو جمعة، 2024).

ومن خلال الملاحظة الميدانية والاطلاع على الواقع العملي في عدد من المؤسسات السعودية، تبين أن هناك تبايناً ملحوظاً في مستوى تبني ممارسات المرونة التنظيمية بين هذه المؤسسات، وأن هذا التباين ينعكس بصورة واضحة على مستويات رضا العاملين ومؤشرات أدائهم الوظيفي. كما تبين أن بعض المؤسسات تواجه صعوبات في تحقيق التوازن الأمثل بين تطبيق ممارسات المرونة والحفاظ على مستويات الانضباط والإنتاجية، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات الحديثة من أن الإفراط في المرونة قد يُنتج تأثيرات عكسية على المخرجات الفردية والتنظيمية، مما يستدعي البحث عن نقطة التوازن الأمثل في تطبيق ممارسات المرونة التنظيمية. (Petitta & Ghezzi, 2025)

وتزداد أهمية معالجة هذه المشكلة في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية، وتتامي الاعتماد على أنماط العمل الهجينة والمرنة، وارتفاع تطلعات الأجيال الجديدة من القوى العاملة نحو بيئات عمل أكثر مرونة وإنسانية. فقد أكدت الدراسات الحديثة أن ترتيبات العمل المرنة أصبحت أحد أهم عوامل جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وأن غياب مثل هذه الممارسات يُفقد المؤسسات ميزة تنافسية جوهرية في سوق العمل المعاصر. (Davidescu et al., 2020)

وتتبلور مشكلة الدراسة تحديداً في وجود فجوة بحثية وتطبيقية تتعلق بمدى تبني المؤسسات السعودية لممارسات المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وطبيعة أثر هذه الممارسات على مستويات رضا العاملين وأدائهم الوظيفي، وذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج متباينة أحياناً حول طبيعة هذه العلاقة وحجمها واتجاهها، ومدى تأثيرها بالعوامل السياقية والثقافية والقطاعية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات، ومرونة الوقت ومكان العمل) في تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية بمرجعية نظرية متكاملة تتناول العلاقة بين المرونة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي في سياق موحد.
- تسد الدراسة فجوة بحثية ملحوظة تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت الأثر المزدوج للمرونة التنظيمية على كل من رضا الموظفين والأداء الوظيفي معاً في البيئة السعودية.
- تُقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً حديثاً يستند إلى أبعاد متعددة للمرونة التنظيمية تشمل المرونة الاستراتيجية والهيكلية ومرونة الموارد البشرية ومرونة العمليات ومرونة الوقت ومكان العمل.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لدراسة متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى قد تؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تُثري الدراسة الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الرقمية وأنماط العمل الحديثة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدم الدراسة رؤى وتوجيهات عملية لصانعي القرار في المؤسسات السعودية حول كيفية تصميم ممارسات المرونة التنظيمية بما يخدم أهدافها الاستراتيجية.
- تُسهم الدراسة في مساعدة إدارات الموارد البشرية على تطوير سياسات وبرامج تعزز من مرونة بيئة العمل وترفع مستويات رضا العاملين وأدائهم.
- تدعم الدراسة توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة القطاعين الحكومي والخاص.
- تُوفر الدراسة معايير عملية يمكن للمؤسسات السعودية الاستناد إليها في تقييم مستوى تبنيها لممارسات المرونة التنظيمية ومدى فاعليتها.
- تُسهم الدراسة في تعزيز قدرة المؤسسات السعودية على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في ظل بيئة عمل تنافسية.
- تُقدم الدراسة أدوات قياس يمكن للمؤسسات توظيفها في تقييم مستويات المرونة التنظيمية ورضا العاملين والأداء الوظيفي بشكل دوري.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات، ومرونة الوقت ومكان العمل) على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أثر المرونة الاستراتيجية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.
- تحديد أثر المرونة الهيكلية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.
- تحديد أثر مرونة الموارد البشرية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.
- تحديد أثر مرونة العمليات على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.
- تحديد أثر مرونة الوقت ومكان العمل على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تعزيز ممارسات المرونة التنظيمية في المؤسسات السعودية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات، ومرونة الوقت ومكان العمل) على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر المرونة الاستراتيجية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر المرونة الهيكلية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر مرونة الموارد البشرية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر مرونة العمليات على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر مرونة الوقت ومكان العمل على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات، ومرونة الوقت ومكان العمل) على رضا الموظفين في المؤسسات السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على رضا الموظفين في المؤسسات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الهيكلية على رضا الموظفين في المؤسسات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية على رضا الموظفين في المؤسسات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة العمليات على رضا الموظفين في المؤسسات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الوقت ومكان العمل على رضا الموظفين في المؤسسات السعودية.

الفرض الرئيسي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات، ومرونة الوقت ومكان العمل) على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الهيكلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة العمليات على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الوقت ومكان العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (المرونة التنظيمية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة راشد وعيد (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية) في تحسين الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في عدد من مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الاستدامة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي لثقافة تنظيمية داعمة للمرونة، وتطوير هياكلها التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات الاستدامة.

دراسة مرهج وناصر وشارد (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية) في تحقيق التوجه الريادي في جامعة تشرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (215) من العاملين في جامعة تشرين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي داخل الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة المرونة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية، وتشجيع المبادرات الريادية بين العاملين.

دراسة عبدالسلام والشيخ (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النظم الخبيرة بأبعادها في تعزيز المرونة التنظيمية لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الموصل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (85) موظفاً في عدد من المصارف الحكومية بالموصل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وأثر معنوي للنظم الخبيرة في تعزيز المرونة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة لتعزيز قدرات المصارف على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات.

دراسة الفياض وأبو جمعة (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق، ومرونة المنتج، ومرونة التنافس) في البراعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للريادة

التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) موظفاً في الإدارات العليا والوسطى بالبنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية، وأن الريادة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لممارسات المرونة الاستراتيجية بشكل شامل وتعزيز التوجه الريادي بين العاملين.

دراسة الطيب (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده على المرونة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في البنوك التجارية الحكومية في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (385) موظفاً في البنوك التجارية الحكومية المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز المرونة التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية تتوسط جزئياً هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة تسريع مبادرات التحول الرقمي في القطاع المصرفي وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.

دراسة رشاد (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام العمل المرن بأبعاده (مرونة الوقت، ومرونة المكان، ومرونة المهام) على رضا الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) موظفاً في عدد من المؤسسات الخدمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لنظام العمل المرن على رضا الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لأنظمة عمل مرنة تراعي التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للعاملين.

دراسة Chatterjee et al., (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة العمل عن بُعد بأبعادها على الأداء التنظيمي مع الدور المعدل لسياسة المنظمة ودعم الإدارة العليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (315) موظفاً يعملون في نظام العمل عن بُعد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمرونة العمل عن بُعد في تحسين الأداء التنظيمي، وأن سياسات المنظمة ودعم الإدارة العليا يعززان هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات واضحة تحكم العمل عن بُعد وتوفير الدعم اللازم من الإدارة العليا.

دراسة Bhusan & Sar (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم مرونة مكان العمل بأبعادها وأثرها على أداء الموظفين والمنظمة في قطاع التجزئة بالهند، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النقدي

مع دراسة الحالة، وتكونت العينة من عدد من شركات قطاع التجزئة الهندي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مرونة مكان العمل تسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات مرنة في بيئة العمل تراعي احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة.

دراسة (Eng et al., 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على الموازنة بين مرونة الموظفين والأداء التنظيمي وانعكاساتها على الابتكار والإنتاجية وجاذبية الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة الموظفين والابتكار والإنتاجية وجاذبية الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسات مرنة تعزز من قدراتها التنافسية.

دراسة (Petitta & Ghezzi 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على مزايا وعيوب ترتيبات العمل المرنة بأبعادها والتأثيرات المنحنية على المخرجات الفردية والتنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (620) موظفاً في قطاعات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة (منحنية) على شكل حرف U مقلوب (بين ترتيبات العمل المرنة والمخرجات الفردية والتنظيمية، بمعنى أن الإفراط في المرونة قد يؤدي إلى نتائج سلبية، وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوازن الأمثل في تطبيق ممارسات المرونة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين التابعين (رضا الموظفين والأداء الوظيفي) وعلاقتهما بمتغيرات أخرى

دراسة الشمري والقواسمة (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) على رضا الموظفين مع الأثر المعدل لروبوتات المحادثة في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (300) موظف في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في تعزيز رضا الموظفين، وأن روبوتات المحادثة تلعب دوراً معديلاً في هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين وتوظيف التقنيات الحديثة لتحسين بيئة العمل.

دراسة طالب ونعيجات (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والملموسية) في رضا الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (110) موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لجودة الخدمات الإلكترونية في تعزيز رضا الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الخدمات الإلكترونية وتحسين جودتها بما يعزز من رضا العاملين.

دراسة الازيرجاوي والحفاجي (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير رفاهية الفرد بأبعادها (الرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية، والرفاهية المهنية) في الأداء الوظيفي في جامعة ذي قار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) من العاملين في جامعة ذي قار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي لرفاهية الفرد في تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات ببرامج رفاهية العاملين لما لها من أثر مباشر في تحسين أدائهم.

دراسة بن يخلف وتيشات (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الأجر، والرضا عن العلاقات، والرضا عن ظروف العمل، والرضا عن الترقية) في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (75) عاملاً في الوحدة التجارية بورقلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لما لها من أثر مباشر في تحسين أداء العاملين.

دراسة Khan et al., (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات العمل المرنة بأبعادها على رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في ظل الاقتصاد الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (410) موظفين في عدد من المؤسسات العاملة في الاقتصاد الرقمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لسياسات العمل المرنة على رفاهية الموظفين ورضاهم الوظيفي والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لسياسات عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

دراسة (Davidescu et al., 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مرونة العمل بأبعادها والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين الرومانيين وانعكاساتها على الإدارة المستدامة للموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (1004) موظفاً في السوق الروماني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة العمل والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات مرنة تدعم استدامة الموارد البشرية.

دراسة (Çivilidağ & Durmaz 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة بأبعادها وأداء الموظفين من خلال مراجعة الأدبيات، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنظمة للأدبيات، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ترتيبات العمل المرنة وأداء الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات الميدانية لاختبار هذه العلاقة في سياقات ثقافية وتنظيمية متنوعة.

دراسة (Andrade et al., 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مرونة العمل بأبعادها والرضا الوظيفي في ضوء المعايير المتغيرة لبيئات العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عينة كبيرة من الموظفين في قطاعات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة العمل والرضا الوظيفي، مع اختلاف مستوى التأثير حسب طبيعة القطاع وخصائص الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في معايير بيئة العمل التقليدية لتتوافق مع توجهات القوى العاملة الحديثة.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الشامل للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يمكن رصد جملة من أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، تتضح من خلالها الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. فمن حيث **أوجه الاتفاق**، تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في الاهتمام بمتغير المرونة التنظيمية بوصفه أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة، كما اتفقت مع دراسة (راشد وعيد، 2025) ودراسة (مرهج وناصر وشارد، 2024) في تناول المرونة التنظيمية بأبعادها المتعددة، واتفقت مع دراسة (رشاد، 2024) ودراسة (الشمري والقواسمة، 2025) في تناول رضا الموظفين كمتغير تابع، كما اتفقت مع دراسة (الازيرجاوي والحفاجي، 2022) ودراسة (بن يخلف

وتيشات، 2022) في دراسة الأداء الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات السلوكية والتنظيمية. كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية. أما من حيث **أوجه الاختلاف**، فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، أهمها: تناولها للأثر المزدوج للمرونة التنظيمية على متغيرين تابعين في آنٍ واحد هما رضا الموظفين والأداء الوظيفي، في حين ركزت أغلب الدراسات السابقة على متغير تابع واحد فقط، كما تختلف في تطبيقها على البيئة السعودية التي تشهد تحولات نوعية في ظل رؤية 2030، بينما طُبقت الدراسات السابقة في بيئات مغايرة كالبيئة الأردنية والسورية والمصرية والعراقية والجزائرية والرومانية والهندية والإيطالية. وتختلف الدراسة الحالية أيضاً في تبنيها لإطار مفاهيمي موسع للمرونة التنظيمية يشمل خمسة أبعاد متكاملة (المرونة الاستراتيجية، والهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات، ومرونة الوقت ومكان العمل)، بينما اقتصرَت أغلب الدراسات السابقة على بعدين أو ثلاثة أبعاد فقط. وبناءً على ما تقدم، تتبلور الفجوة البحثية للدراسة الحالية في الندرة النسبية للدراسات العربية التي تناولت العلاقة التكاملية بين المرونة التنظيمية بأبعادها الخمسة كمتغير مستقل ورضا الموظفين والأداء الوظيفي كمتغيرين تابعين معاً في سياق المؤسسات السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تقديم رؤية علمية وتطبيقية متكاملة تُثري الأدبيات الإدارية العربية وتدعم متخذي القرار في المؤسسات السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

المرونة التنظيمية: النشأة والتطور

يُعدّ مفهوم المرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت في أعقاب التحولات الجوهرية التي شهدتها بيئة الأعمال في نهايات القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين، حيث فرضت العولمة والثورة التكنولوجية وتصادد حدة المنافسة على المؤسسات ضرورة التخلي عن النماذج البيروقراطية الجامدة، والانتقال نحو نماذج تنظيمية أكثر انسيابية وقدرة على التكيف. وقد تطور هذا المفهوم من كونه استجابة تكتيكية للأزمات إلى كونه توجهاً استراتيجياً متكاملاً يمس جميع مكونات المنظمة من هياكل وعمليات وموارد بشرية وثقافة تنظيمية.

أبعاد المرونة التنظيمية

تتعدد أبعاد المرونة التنظيمية بتعدد جوانب النشاط التنظيمي، ويمكن تصنيفها في خمسة أبعاد رئيسية :
المرونة الاستراتيجية التي تُشير إلى قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها ورؤيتها استجابةً للمتغيرات البيئية، و**المرونة الهيكلية** التي تعكس قدرة المنظمة على إعادة تشكيل هيكلها التنظيمية بما يخدم أهدافها المتغيرة، و**مرونة الموارد البشرية** التي تُعبر عن قدرة المنظمة على إدارة كوادرها البشرية بأساليب متنوعة تشمل التدريب المتعدد وتدوير الوظائف وتنمية المهارات، و**مرونة العمليات** التي تُشير إلى قدرة المنظمة على تعديل عملياتها التشغيلية بسرعة وكفاءة، و**مرونة الوقت ومكان العمل** التي تشمل ترتيبات العمل المرنة كالعَمَل عن بُعد والعمل بدوام جزئي والساعات المرنة.

الأسس النظرية للمرونة التنظيمية

تستند المرونة التنظيمية إلى عدة أطر نظرية، من أبرزها **نظرية النظم المفتوحة** التي تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع بيئته، و**نظرية الاعتماد على الموارد** التي تُركز على قدرة المنظمة على إدارة مواردها بمرونة، و**نظرية القدرات الديناميكية** التي تُبرز أهمية القدرات التكيفية للمنظمة، فضلاً عن **النظرية الموقفية** التي تؤكد أن الفاعلية التنظيمية تتوقف على مدى ملائمة الممارسات الإدارية للظروف البيئية المحيطة.

رضا الموظفين: الإطار المفاهيمي

يُعدّ رضا الموظفين من أهم المفاهيم في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويُشير إلى الحالة الشعورية الإيجابية التي يستشعرها الفرد تجاه عمله ومكونات بيئته المهنية. وتتعدد النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، من أبرزها **نظرية العاملين لهرزبرغ** التي تُميز بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية، و**نظرية العدالة** لآدمز التي تركز على إدراك الفرد للعدالة في المعاملة، و**نظرية التوقع لغروم** التي تربط الرضا بالتوقعات المتحققة، و**نظرية الحاجات لماسلو** التي تُفسر الرضا في ضوء إشباع الحاجات المتدرجة.

الأداء الوظيفي: الإطار المفاهيمي

يُمثل الأداء الوظيفي المحصلة النهائية لجهود العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويشمل أبعاداً متعددة تتصل بجودة العمل وكميته والالتزام بالمعايير والقدرة على حل المشكلات وسلوكيات المواطنة

التنظيمية. ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل الفردية (كالقدرات والمهارات والدوافع) والتنظيمية (كالقيادة وبيئة العمل والحوافز) والبيئية (كالظروف الاقتصادية والاجتماعية).

العلاقة التكاملية بين متغيرات الدراسة

ترتبط المرونة التنظيمية برضا الموظفين والأداء الوظيفي علاقة تكاملية عميقة، إذ تُهيئ الممارسات المرنة بيئة عمل داعمة تُشعر العاملين بالتقدير والاستقلالية والثقة، مما يُعزز من مستويات رضاهم عن العمل، وينعكس ذلك بدوره في تحسين مستويات أدائهم الوظيفي. كما تُسهم المرونة التنظيمية في تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية والمهنية، وتخفيف مستويات ضغوط العمل، وتعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

مصطلحات الدراسة

التعريفات المفاهيمية:

المرونة التنظيمية: تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على التكيف السريع والفعال مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال إعادة تشكيل استراتيجياتها وهياكلها وعملياتها ومواردها البشرية بما يُمكنها من الاستجابة للتحديات واستثمار الفرص وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

المرونة الاستراتيجية: تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على تعديل توجهاتها الاستراتيجية وإعادة صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها استجابةً للمتغيرات البيئية.

المرونة الهيكلية: تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على إعادة تصميم هياكلها التنظيمية وعلاقات السلطة والمسؤولية بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة.

مرونة الموارد البشرية: تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على إدارة كوادرها البشرية بأساليب متنوعة تشمل التدريب المتعدد وتدوير الوظائف وإعادة التوزيع.

مرونة العمليات: تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على تعديل عملياتها التشغيلية وإجراءاتها بسرعة وكفاءة استجابةً للمتغيرات.

مرونة الوقت ومكان العمل: تُعرّف بأنها إتاحة المنظمة لعمالها ترتيبات عمل مرنة تشمل العمل عن بُعد والساعات المرنة والعمل بدوام جزئي.

رضا الموظفين: يُعرّف بأنه الحالة الشعورية الإيجابية التي يستشعرها الفرد تجاه عمله وبيئته المهنية، وتنشأ من تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية.

الأداء الوظيفي: يُعرّف بأنه المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها الفرد في إنجاز مهامه الوظيفية، ويقاس بمعايير متعددة تشمل الكمية والجودة والالتزام بالمواعيد.

التعريفات الإجرائية:

المرونة التنظيمية إجرائياً: تُعرّف بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من عبارات الاستبانة المخصصة لقياس أبعاد المرونة التنظيمية الخمسة (الاستراتيجية، والهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات، ومرونة الوقت ومكان العمل) في المؤسسات السعودية محل الدراسة.

المرونة الاستراتيجية إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من عبارات المحور المخصص لقياس قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها وتوجهاتها.

المرونة الهيكلية إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من عبارات المحور المخصص لقياس قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل هياكلها التنظيمية.

مرونة الموارد البشرية إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من عبارات المحور المخصص لقياس قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بمرونة.

مرونة العمليات إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من عبارات المحور المخصص لقياس قدرة المؤسسة على تعديل عملياتها التشغيلية.

مرونة الوقت ومكان العمل إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من عبارات المحور المخصص لقياس ترتيبات العمل المرنة المتاحة في المؤسسة.

رضا الموظفين إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من عبارات الاستبانة المخصصة لقياس مستوى رضاه عن مختلف جوانب عمله في المؤسسات السعودية محل الدراسة.

الأداء الوظيفي إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من عبارات الاستبانة المخصصة لقياس مستوى أدائه الوظيفي وفقاً للمعايير المعتمدة في المؤسسات السعودية محل الدراسة.

المؤسسات السعودية: تُعرّف إجرائياً بأنها المؤسسات العاملة في القطاعين الحكومي والخاص داخل المملكة العربية السعودية، والتي تُطبّق عليها الدراسة الميدانية لاختبار فروضها والإجابة عن تساؤلاتها.

منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها تحليلاً منهجياً يُمكن الباحث من تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة والوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية. وسوف يُستخدم هذا المنهج في وصف واقع تبني المؤسسات السعودية لممارسات المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ومستوى رضا الموظفين والأداء الوظيفي فيها، وتحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات.

كما ستعتمد الدراسة على الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك من خلال تصميم استبانة إلكترونية سيتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، ثم إخضاع البيانات المُجمّعة للتحليل الإحصائي باستخدام برامج التحليل الإحصائي المتخصصة، بغية اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وسوف يُوظّف الأسلوب الاستقرائي في مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، بينما سيُوظّف الأسلوب الاستنباطي في تفسير النتائج الميدانية واستخلاص الدلالات المنهجية منها.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص داخل المملكة العربية السعودية، والذين يُقدّر عددهم وفق أحدث إحصائيات هيئة الإحصاء السعودية بأكثر من (16,000,000) عامل، ويشمل ذلك مختلف المستويات الإدارية والوظيفية والقطاعات الاقتصادية. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعدّد إجراء الحصر الشامل، ستلجأ الدراسة إلى أسلوب المعاينة العلمية لاختيار عينة ممثلة تُعبّر عن خصائص المجتمع الأصلي بشكل يُمكن من تعميم النتائج ضمن حدود ثقة إحصائية مقبولة.

وسوف تُعتمد العينة العشوائية الطبقية بوصفها الأسلوب الأنسب لضمان تمثيل مختلف فئات المجتمع، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (Steven K. Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبناءً على ذلك سيبليغ حجم العينة (385) مفردة كحد أدنى إحصائياً، غير أن الدراسة

ستستهدف توزيع (450) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، ولمواجهة احتمالية عدم استرداد بعض الاستبانات أو استبعاد بعضها لعدم اكتمالها. ويُتوقع أن تُوزَّع العينة على عدد من القطاعات الرئيسية في المؤسسات السعودية بما يعكس التنوع القطاعي في مجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة والتقارير الرسمية والمواقع الإلكترونية المتخصصة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسوف تُوظَّف هذه المصادر في بناء الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرةً من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة الإلكترونية المُصممة لأغراض الدراسة، والتي ستُوزَّع عبر القنوات الرقمية المناسبة لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين.

أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، وسوف تُصمَّم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، القطاع).

القسم الثاني: يقيس المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) بأبعاده الخمسة على النحو الآتي:

- البعد الأول: المرونة الاستراتيجية، ويتكون من (4) فقرات.
- البعد الثاني: المرونة الهيكلية، ويتكون من (4) فقرات.
- البعد الثالث: مرونة الموارد البشرية، ويتكون من (4) فقرات.

- البعد الرابع: مرونة العمليات، ويتكون من (4) فقرات.
- البعد الخامس: مرونة الوقت ومكان العمل، ويتكون من (4) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (20) فقرة.

القسم الثالث: يقيس المتغيرين التابعين على النحو الآتي:

- المتغير التابع الأول: رضا الموظفين (أحادي المحور)، ويتكون من (10) فقرات.
- المتغير التابع الثاني: الأداء الوظيفي (أحادي المحور)، ويتكون من (10) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (40) فقرة تقيس متغيرات الدراسة، إضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

وسوف يُتحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، وحساب الصدق البنائي عبر معاملات الارتباط. كما سيُتحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، على أن تكون قيمة المعامل مقبولة إحصائياً (أكبر من 0.70).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُعالج البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسوف تُوظف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغيرين التابعين.

- اختبار (T-test) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الثنائية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر المرونة التنظيمية بأبعادها الخمسة (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة العمليات، ومرونة الوقت ومكان العمل) على رضا الموظفين والأداء الوظيفي، دون التطرق إلى متغيرات أخرى.
- الحدود المكانية:** سوف تُطبّق الدراسة الميدانية على المؤسسات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية:** سوف تشمل الدراسة العاملين في المؤسسات السعودية على مختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية.
- الحدود الزمانية:** سوف تُجرى الدراسة الميدانية خلال العام (2026م).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الازيرجاوي، أكرم علي جبار، و الحفاجي، محمود داخل عبدالكريم. (2022). تأثير رفاهية الفرد في الأداء الوظيفي: حالة تحليله في جامعة ذي قار. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ع4، 445 - 469. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1336524>
- بن يخلف، ليلي، و تيشات، سلوى. (2022). الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI": الوحدة التجارية بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1633522>
- راشد، أمال محمد، و عيد، أيمن عادل. (2025). دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج17، ع3، 445 - 470. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1628214>
- رشاد، عبدالمنعم محمد. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4، 1417 - 1466. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551729>
- الشمري، ملاك خالد، و القواسمة، رشا عبدالله. (2025). أثر الذكاء العاطفي على رضا الموظفين: الأثر المعدل روبوتات المحادثة في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1614009>
- طالب، عبدالعزيز، و نعيمات، عبد الحميد. (2022). أثر جودة الخدمات الالكترونية في رضا الموظفين: دراسة ميدانية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج7، ع2، 221 - 235. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1327736>

- الطيب، سحر حسن. (2024). تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج4، ع2، 163 - 255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491877>
- عبدالسلام، ياسمين فواز، و الشيخ، زيد فوزي أيوب. (2025). دور النظم الخبيرة في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من المصارف الحكومية في مدينة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع1، 130 - 144. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1577508>
- 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>
- مرهج، منذر عبدالكريم، ناصر، سومر أديب، و شارد، رائد خليل. (2024). دور المرونة التنظيمية في تحقيق التوجه الريادي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع6، 277 - 291. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1550408>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Andrade, M. S., Westover, J. H., & Cunningham, R. B. (2023). Work flexibility and job satisfaction: Shifting workplace norms. *Journal of Management Policy and Practice*, 24(2), 15–39.
- Bhusan, B., & Sar, A. K. (2020). *Critically analysing the concept of workplace flexibility and how it impacts employee and organizational performance: A case of the retail industry in India*. 2(9), 1001–1010. <https://doi.org/10.22034/ECC.2020.114845>
- 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.

- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: A mini review. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1398309. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Eng, I., Aboagye, E., Bergsten, E. L., & Strömberg, A. (2025). Balancing employee flexibility and organizational performance: Implications for innovation, productivity, and company attractiveness in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1518284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1518284>
- Khan, A. A., Qaiser, A., Bashir, M. A., & Manzoor, A. K. S. (2025). *Work-Life Balance in the Digital Economy: Analyzing the Impact of Flexible Work Policies on Employee Well-being, Job Satisfaction, and Organizational Performance*. 4(2), 373–394. <https://doi.org/10.63056/acad.004.02.0181>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the pros and cons of flexible work arrangements: Curvilinear effects on individual and organizational outcomes. *Economies*, 13(1), 20. <https://doi.org/10.3390/economies13010020>

Mid Ocean University

College of Management

Master of Human Resources Management



**The Role of Organizational Flexibility in Enhancing
Employee Satisfaction and Improving Job Performance:
A Field Study on Saudi Institutions**

Prepared by:

Abdulrahman Saad bin Qa'oud

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026