

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

دور المرونة التنظيمية في مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات اللوجستية
السعودية خلال فترة التقلبات العالمية

إعداد الطالب / فراس فواز فلمبان

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة الدراسة

تعد المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) اليوم حجر الزاوية في استدامة المنظمات الحديثة، خاصة في ظل بيئة عالمية تتسم بـ "الفوضى المنظمة" والتقلبات الحادة. ولم يعد قطاع اللوجستيات مجرد حلقة وصل في سلاسل الإمداد، بل أصبح العصب الحيوي للاقتصاد العالمي والمحرك الأساسي لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى لتحويل المملكة إلى منصة لوجستية عالمية.

إن الأزمات العالمية الأخيرة، بدءاً من الجوائح الصحية وصولاً إلى التوترات الجيوسياسية واضطرابات الممرات المائية، وضعت الشركات اللوجستية السعودية أمام اختبار حقيقي. فلم يعد الكفاءة التشغيلية وحدها كافية، بل أصبح "القدرة على الامتصاص، والتكيف، والتعافي السريع" هو المعيار الحقيقي للنجاح. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على كيفية توظيف المرونة التنظيمية كاستراتيجية دفاعية وهجومية في آن واحد، لتمكين الشركات السعودية من تحويل التهديدات العالمية إلى فرص نمو مستدامة.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التباين الملحوظ في قدرة الشركات اللوجستية العاملة في السوق السعودي على الصمود والتعافي أمام موجات التقلبات العالمية المتلاحقة (مثل اضطرابات سلاسل الإمداد، وتذبذب أسعار الوقود، وتغيرات الطلب العالمي). فعلى الرغم من الدعم الحكومي والبيئة التنظيمية المحفزة، إلا أن بعض الشركات واجهت تعثراً تشغيلياً كبيراً، بينما أظهرت أخرى قدرة فائقة على التكيف.

التساؤل الرئيسي:

ما هو دور المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة الشركات اللوجستية السعودية على مواجهة الأزمات الناتجة عن التقلبات العالمية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى إدراك القيادات الإدارية في الشركات اللوجستية السعودية لمفهوم

وأبعاد المرونة التنظيمية؟

2. كيف تساهم المرونة الاستراتيجية في تمكين الشركات من إعادة توجيه مواردها بسرعة خلال فترات الأزمات؟
3. ما هو أثر البنية التحتية الرقمية والتحول التقني في تعزيز المرونة التشغيلية للشركات اللوجستية السعودية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الشركات للأزمات تعزى لمتغيرات (حجم الشركة، طبيعة النشاط اللوجستي، سنوات الخبرة)؟
- أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (الأكاديمية):

- إثراء المكتبة العربية: ندرة الدراسات العربية التي تربط بين "المرونة التنظيمية" و"قطاع اللوجستيات" تحديداً في ظل الأزمات العالمية الراهنة.
- تطوير نموذج نظري: تقديم إطار معرفي يدمج بين نظريات إدارة الأزمات ونماذج المرونة التنظيمية وتطبيقها على بيئة أعمال صاعدة كالسوق السعودي.
- فتح آفاق بحثية: تمهيد الطريق لباحثين آخرين لدراسة متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر على هذه العلاقة في قطاعات حيوية أخرى.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- دعم صنع القرار: تزويد مديري الشركات اللوجستية السعودية بتوصيات عملية حول كيفية بناء ثقافة المرونة وتصميم نظم لوجستية "مضادة للكسر".
- تحقيق رؤية 2030: المساهمة في رفع كفاءة القطاع اللوجستي بما يتماشى مع برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (ندلب)، مما يعزز من تنافسية المملكة دولياً.
- إدارة المخاطر: مساعدة الشركات على تطوير أدوات استباقية للتنبؤ بالأزمات العالمية والحد من آثارها السلبية على استمرارية الأعمال وتدفق سلاسل الإمداد.
- الاستدامة الاقتصادية: حماية الاستثمارات الضخمة في القطاع اللوجستي من خلال تعزيز قدرة الشركات على التعافي من الصدمات المالية والتشغيلية

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز قدرة الشركات اللوجستية السعودية على مواجهة الأزمات الناجمة عن التقلبات العالمية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى توافر أبعاد المرونة التنظيمية (الاستباقية، التكيف، التعافي) في الشركات اللوجستية محل الدراسة.
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وقدرة الشركات على الصمود أمام تقلبات سلاسل الإمداد العالمية.
3. قياس دور المرونة التشغيلية والتقنية في تقليل الآثار السلبية للأزمات المفاجئة.
4. الخروج بنموذج مقترح لتعزيز المرونة التنظيمية يساهم في دعم تنافسية القطاع اللوجستي السعودي وفق رؤية 2030.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما مدى مساهمة المرونة التنظيمية في مواجهة الأزمات الناتجة عن التقلبات العالمية في الشركات اللوجستية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو الواقع الحالي للمرونة التنظيمية في الشركات اللوجستية السعودية من وجهة نظر القيادات؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سرعة التكيف التنظيمي والقدرة على تجاوز صدمات الأسعار العالمية؟

3. إلى أي مدى تساهم المرونة الرقمية في استمرارية العمليات اللوجستية أثناء الأزمات العابرة للحدود؟

4. هل تختلف قدرة الشركات على مواجهة الأزمات باختلاف حجم الشركة أو نمط ملكيتها؟

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد المرونة التنظيمية (الاستباقية، التكيف، والتعافي) وبين نجاح إدارة الأزمات في الشركات اللوجستية السعودية.
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الرقمية في تعزيز الصمود التشغيلي للشركات اللوجستية خلال فترة التقلبات العالمية.
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة التنظيمية بين الشركات اللوجستية السعودية تعزى لمتغير (حجم الشركة، سنوات الخبرة، أو النطاق الجغرافي للعمليات).

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل (Independent Variable):

- **المرونة التنظيمية:** وتتضمن الأبعاد (المرونة الاستباقية، المرونة التكيفية، المرونة التشغيلية، المرونة الثقافية).

2. المتغير التابع (Dependent Variable):

- **مواجهة الأزمات (أو الصمود التنظيمي):** ويقاس عبر (سرعة الاستجابة، تقليل الخسائر، سرعة التعافي، استمرارية الأعمال).

3. المتغيرات الديموغرافية/التصنيفية:

- (حجم الشركة، نوع النشاط، سنوات العمل في السوق، التحول الرقمي).

مصطلحات الدراسة

1. المرونة التنظيمية (Organizational Resilience):

إجرائياً: هي قدرة الشركة اللوجستية السعودية على استباق الاضطرابات في سلاسل الإمداد، وامتصاص الصدمات الناتجة عن التقلبات العالمية، والعودة إلى حالة التوازن أو وضع أفضل بفعالية وسرعة.

2. الأزمات العالمية (Global Crises):

إجرائياً: هي مجموعة الاضطرابات غير المتوقعة التي تحدث خارج الحدود الوطنية (مثل الأوبئة، الحروب، التضخم العالمي، تعثر الممرات المائية) وتؤثر بشكل مباشر على تدفق السلع والخدمات في القطاع اللوجستي السعودي.

3. الشركات اللوجستية السعودية:

إجرائياً: هي المنشآت المرخصة والعاملة في المملكة العربية السعودية التي تقدم خدمات النقل، والتخزين، والتوزيع، والتخليص الجمركي، وإدارة سلاسل الإمداد.

الدراسات السابقة (Previous Studies)

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (جمعة ومفرج، 2025):

هدفت الدراسة المعنونة بـ "المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط" إلى التعرف على مساهمات المرونة التنظيمية في تطوير فعالية التخطيط لمجابهة الأزمات والكشف عن التحديات التي تقلص من أدائها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (76) عضواً من فرق إدارة الأزمات. وأظهرت النتائج اهتماماً جلياً بإعداد السيناريوهات الاستباقية، وجاءت إجراءات الوقاية كأهم خطوة تليها المواجهة ثم الاستقرار. وترتبط هذه الدراسة بالبحث الحالي في تأكيدها على أن المرونة آلية داعمة للتخطيط الفعال وليست مجرد استجابة طارئة.

2. دراسة (الجدعاني، 2024):

استكشفت هذه الدراسة أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا (تطبيقاً على جامعة الملك عبدالعزيز). اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (212) من القيادات. توصلت النتائج إلى أن مستوى توفر المرونة كان مرتفعاً جداً بنسبة (87.2%)، وأن لمرونة الموارد البشرية التأثير الأكبر على الأداء. تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في البيئة المكانية (المملكة العربية السعودية) وفي التأكيد على دور المرونة في تحسين الأداء المؤسسي وقت الأزمات.

3. دراسة (عيسى وآخرون، 2024):

بحثت هذه الدراسة أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري في شركات الاتصالات المصرية. طبقت الدراسة على عينة من (316) فرداً باستخدام المنهج الوصفي. وخلصت إلى أن المرونة التنظيمية تعد أساساً جوهرياً لتطور الأداء المؤسسي أثناء الأزمات. تتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في التركيز على القطاع الخدمي (اتصالات/ لوجستيات) وأهمية إعادة توزيع الموارد للتكيف السريع.

4. دراسة (خليف، 2023):

سعت الدراسة للتعرف على متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكشفت عن وجود معوقات تحد من تطبيق المرونة، وقدمت تصوراً مقترحاً للتغلب عليها. وتتشابه مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية المرونة في مواجهة التحديات التنظيمية.

5. دراسة (الطويل وآخرون، 2023):

تناولت تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة دمياط. استخدمت المنهج الوصفي والمقابلة مع (20) مديراً. كشفت النتائج عن معوقات مثل المركزية والبيروقراطية والتمسك بالأنظمة التقليدية. ترتبط بالبحث الحالي في رصد التحديات التي قد تواجه القادة عند محاولة تطبيق مفاهيم المرونة وقت الطوارئ.

6. دراسة (عبد المعطي، 2022):

ركزت على دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات جائحة كورونا في المعاهد التجارية العليا بمصر. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (160) فرداً. أظهرت النتائج تأثيراً إحصائياً دالاً لجميع أبعاد المرونة (تقنية، سياسات، موارد بشرية، مرونة مديرين) في تعزيز الاستجابة للأزمة، وأوصت بضرورة تعزيز الوعي بأهمية المرونة لمواجهة التحديات البيئية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Rahayu, 2024):

هدفت دراسة "أثر مرونة العمل ورضا الموظف على أداء العاملين" المطبقة على شركة صناعية في إندونيسيا إلى إيجاد العلاقة بين مرونة العمل والرضا الوظيفي والأداء. استخدمت المنهج الكمي على عينة من (75) موظفاً. أظهرت النتائج أن مرونة العمل لها أثر فعال ومعنوي على الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على التكيف. ترتبط بالدراسة الحالية في اعتبار المرونة عاملاً أساسياً لتحسين قدرة المنظمة على الصمود وتغيير ثقافة العمل لتصبح أكثر استجابة للمستجدات.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة والاستفادة منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين الآتي:

1. من حيث الموضوع: اتفقت معظم الدراسات على الأثر الإيجابي للمرونة التنظيمية في مواجهة الأزمات (مثل كورونا)، وهو ما يدعم فرضيات الدراسة الحالية.
2. من حيث المنهجية: ساد استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية، وهو ما ينسجم مع التوجه المنهجي للدراسة الحالية.
3. أوجه الاستفادة: ستساهم هذه الدراسات في بناء الاستبانة الخاصة بالشركات اللوجستية السعودية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً (مثل المرونة الرقمية والتنشغيلية)، كما ستستخدم نتائجها في المقارنة والتحليل عند مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الحالية.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: مفهوم وماهية المرونة التنظيمية

- التطور التاريخي لمفهوم المرونة من المنظور النفسي والهندسي إلى المنظور الإداري.
- خصائص المنظمات المرنة (الرشاقة، القدرة على الامتصاص، سرعة الارتداد).
- الفرق بين المرونة التنظيمية والمفاهيم المتداخلة (إدارة المخاطر، التكيف الاستراتيجي).

المحور الثاني: أبعاد ونماذج المرونة التنظيمية

- أبعاد المرونة الاستباقية (القدرة على توقع الأزمة قبل وقوعها).
- أبعاد المرونة التكيفية (القدرة على التعايش مع التغيرات أثناء الأزمة).
- أبعاد المرونة الاستعادية (القدرة على التعافي والتعلم بعد الأزمة).

المحور الثالث: المداخل النظرية المفسرة للمرونة التنظيمية

- نظرية النظم (Systems Theory) وفهم المنظمة ككيان مفتوح يتأثر بالبيئة العالمية.
- نظرية الموارد (Resource-Based View) وكيفية توظيف الموارد لبناء المرونة.
- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) وتطوير العمليات لمواجهة التقلبات.

المحور الرابع: إدارة الأزمات والتقلبات العالمية في العصر الحديث

- تصنيف الأزمات العالمية (الصحية، الجيوسياسية، الاقتصادية، البيئية).
- طبيعة التقلبات العالمية المعاصرة وتأثيرها العابر للحدود.
- مراحل إدارة الأزمة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة).

المحور الخامس: قطاع اللوجستيات وسلاسل الإمداد (الواقع والتحديات)

- دور الخدمات اللوجستية في الاقتصاد العالمي الحديث.
- نقاط الضعف في سلاسل الإمداد العالمية (Global Supply Chain Vulnerabilities).

- أثر اضطرابات الممرات المائية والتوترات الدولية على تدفقات الشحن.

المحور السادس: المرونة التنظيمية كمدخل لمواجهة الأزمات اللوجستية

- بناء سلاسل إمداد مرنة (Resilient Supply Chains).
- استراتيجيات تنويع المصادر والممرات اللوجستية كجزء من المرونة.
- دور التخزين الاستراتيجي والتوزيع المرن في امتصاص الصدمات العالمية.

المحور السابع: التحول الرقمي وأثره في تعزيز المرونة اللوجستية

- دور إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالأزمات.
- الحوسبة السحابية وأتمتة العمليات لضمان استمرارية العمل عن بُعد.
- أثر البيانات الضخمة في اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة وقت التقلبات.

المحور الثامن: قطاع اللوجستيات السعودي في ظل رؤية المملكة 2030

- الأهداف الاستراتيجية لتحويل المملكة إلى منصة لوجستية عالمية.
- برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (ندلب).
- المبادرات الحكومية لتعزيز صمود القطاع اللوجستي أمام التحديات الخارجية.

المحور التاسع: الثقافة التنظيمية والقيادة في تعزيز المرونة

- دور القيادة المرنة (Resilient Leadership) في توجيه الفرق أثناء التقلبات.
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم من الأزمات.
- تمكين الموظفين وتدريبهم على سيناريوهات مواجهة الطوارئ اللوجستية.

• المحور العاشر: الخاتمة

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يعد المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإنسانية والإدارية التطبيقية. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة (المرونة التنظيمية) كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقة بينها وبين المتغيرات الأخرى (مواجهة الأزمات) بناءً على البيانات الكمية المستمدة من عينة الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية (مديرين تنفيذيين، مديري عمليات، مديري سلاسل إمداد، ورؤساء أقسام) في الشركات اللوجستية المرخصة والعاملة في المملكة العربية السعودية. ونظراً لاتساع هذا القطاع، سيتم التركيز بشكل خاص على الشركات المسجلة في الهيئة العامة للنقل والمدن الصناعية الكبرى (الرياض، جدة، والدمام).

2. عينة الدراسة:

سيتم اختيار **عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample)** من مجتمع الدراسة. ونظراً لعدم وجود حصر دقيق نهائي لعدد جميع العاملين في المستويات الإدارية، سيتم استهداف عينة لا تقل عن (300-400) مستجيب لضمان دقة التمثيل الإحصائي للنتائج.

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تم اختيار الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً لقدرته على جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قياسي. وقد تم تصميم الاستبيان ليتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، والموقع الجغرافي).
 2. الجزء الثاني: مقياس المرونة التنظيمية: ويشمل عبارات تقيس الأبعاد الأربعة (المرونة الاستباقية، المرونة التكيفية، المرونة التشغيلية، والمرونة الرقمية).
 3. الجزء الثالث: مقياس مواجهة الأزمات: ويشمل عبارات تقيس قدرة الشركة على إدارة التقلبات العالمية (سرعة الاستجابة، تقليل الأضرار، والتعافي).
- مقياس القياس: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على العبارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
- رابعاً: صدق وثبات الأداة

لضمان جودة الأداة، سيتم اتباع الإجراءات التالية:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة واللوجستيات لتحكيم مدى ملاءمة العبارات للأهداف.
- الاتساق الداخلي (ثبات الأداة): إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة خارج عينة الدراسة، وحساب معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبيان.

خامساً: المعالجة الإحصائية

سيتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وسيتم الاعتماد على الأساليب التالية:

1. الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة والواقع الحالي للمتغيرات.

2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المرونة التنظيمية ومواجهة الأزمات.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وتحديد أي الأبعاد أكثر تأثيراً.
4. اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA): للكشف عن الفروق الجوهرية في استجابات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

تلتزم الدراسة بالحدود التالية لضمان الموضوعية والتركيز البحثي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين "المرونة التنظيمية" بأبعادها (الاستباقية، التكيف، التعافي) كمتغير مستقل، و"مواجهة الأزمات" (التقلبات العالمية) كمتغير تابع، في إطار الشركات اللوجستية.
- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة القيادات الإدارية والوسطى (مديرين، رؤساء أقسام، مشرفي عمليات) في الشركات اللوجستية المعنية باتخاذ القرار وإدارة المخاطر.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة التطبيقية على الشركات اللوجستية العاملة داخل حدود المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المراكز اللوجستية الكبرى (الرياض، جدة، المنطقة الشرقية).
- **الحدود الزمنية:** يتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام ٢٠٢٥ إلى

٢٠٢٦

قائمة المراجع (References)

1. أولاً: المراجع العربية

2. أبو عرار، منعم عليان سمارة. (2022). تحديات التعليم في ظل الأزمات وعلاقته بالفاقد التعليمي لطلبة المدارس الابتدائية في مدرسة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين والمدرء. مجلة كلية التربية (أسيوط).
<https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2022.270032>
3. أبو قحف، عبد السلام. (2002). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة للنشر.
4. أحمد، خالد فردوس. (2023). دور الإدارة المدرسية في حل المشكلات الناجمة عن الأزمة الراهنة (دراسة ميدانية على عينة من مدرء مرحلة التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية). مجلة جامعة البحث. <https://catalog.inp.edu.eg/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5781>
5. الأفغاني، هنا محمود علي، وأبو قاعد، غازي رسمي عايد. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسلة البحوث الإدارية، 8-34.
<https://search.mandumah.com/Record/1156132>
6. آل صبرة، علي مفلح. (2016). القيادة الإدارية ومفهوم النظريات. دار أزمة للنشر والتوزيع.
7. آل قماش، عبير حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية (أسيوط). https://mfes.journals.ekb.eg/article_141493.html
8. الباسل، ميادة محمد فوزي، ورضوان، وائل وفيق، وسليمان، هناء إبراهيم إبراهيم، والمتروك، عبد الله محمد شاكر. (2021). المرونة التنظيمية مدخل لتحسين

الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية – جامعة دمياط.

https://journals.ekb.eg/article_189846.html

9. بوخضرة، مريم، وبوفاس، الشريف. (2020). أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 619-602.

<https://search.mandumah.com/Record/1063567>

10. البوسعيدية، فاطمة بنت خميس، والغنبوصي، سالم بن سليم، وصلاح الدين، نسرین صالح محمد. (2022). معوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق قيادة الأعمال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وسبل معالجتها. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

<https://search.mandumah.com/Record/1173803/Details>

11. التكالي، ربيعة علي. (2020). نظريات الإدارة المدرسية ودورها في التغيير الإداري. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 91-67.

https://journals.ekb.eg/article_248872.html

12. الجدعاني، ابتهاج بنت حمدان عبدالله. (2024). أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا (دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة). المجلة العربية للنشر العلمي.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=431208>

13. جمعة، صباح محمد عبد الرازق. (2022). تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19. مجلة الدراسات التجارية والإدارية، 32-1.

https://msca.journals.ekb.eg/article_297742.html

14. جمعة، محمد جمعة علي، ومفرج، دعاء علي عبد الرحيم. (2025). المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط.

- مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 157-198.
- https://dss.journals.ekb.eg/article_425130.html
15. حداد، سلطان عبدالله مصلح، والعيافي، سهيل محمد إبراهيم، والقرني، صالح بن علي. (2023). المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية - كلية التربية - جامعة دمنهور*، 363-436.
- https://jehs.journals.ekb.eg/article_326261.html
16. الخضر، الزين خليفة، والكودة، أبو ذر مبارك. (2021). *الإدارة المدرسية (نظريات علمية ووظائف عملية)*. دار كتبنا للنشر.
- <https://www.google.com/search?q=https://www.researchgate.net/publication/349003502>
17. الخزرجي، قصي إسماعيل، والزيدي، ناظم جواد. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 50-83.
18. حسين، سعد مهدي. (2023). المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات: بحث تطبيقي في الشركة العامة للسكك الحديدية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 228-249.
- <https://business.uokerbala.edu.iq/wp/archives/37087>
19. حسين، سلامة عبد العظيم. (2004). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة*. دار الفكر للنشر والتوزيع.
20. خليف، رفعة عيد طلق. (2023). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*.
21. الخواجا، عبد الفتاح محمد سعيد. (2004). *تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
22. الرقيشي، أحمد بن ياسر، والحبسية، رضية بنت سلمان. (2022). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة

- الداخلية في سلطنة عمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 307-330. <https://www.refaad.com/Files/EPS/EPS-11-4-2.pdf>.
23. زكي، محمد حمدي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 609-660. <https://dx.doi.org/10.21608/jsec.2019.94599>.
24. زيدان، ممدوح محمد. (2018). سلسلة ثقافة إدارة الأزمات والكوارث - الجزء الأول - التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث. ممدوح محمد زيدان.
25. السبيل، مضاي علي محمد. (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. استرجع من <http://bit.ly/3KzHBdd>.
26. السعدية، حمدة بنت حمد. (2012). مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان. *المجلة التربوية*. <https://doi.org/10.34120/joe.v26i102.2249>.
27. سلامة، سلامة محمد وليد. (2025). أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل أحداث 7 أكتوبر. *المجلة العربية للإدارة*، 1-18.
28. السيد، وفاء محمد أحمد. (2023). تصور مقترح لتنفيذ دور التثقيف الإداري في المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 1-28. <https://dx.doi.org/10.21608/altc.2023.208054.1110>.
29. الشجبي، عبدالله بن محمد، وعلي، علي خميس، والجرايدة، محمد سليمان، وحالو، أحمد. (2025). دور الإدارة المدرسية في مواجهة مشكلة التسرب المدرسي لطلاب التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للتربية النوعية*، 507-542. <https://doi.org/10.21608/ejev.2025.420044>.

30. صبابه، فادي صبحي عبد الرحمن. (2023). دور القيادة الرشيدة في إدارة الأزمات بجامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية. *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)*، 45-62.
<https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/46/46>
31. الطويل، منار محمد، وجوهر، علي صالح، ومراد، حسام إبراهيم. (2023). تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها. *مجلة كلية التربية*.
<https://doi.org/10.21608/jsdu.2023.320709>
32. عبد الحميد، طلعت أسعد، والعاقل، لمياء. (2024). أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*.
https://jces.journals.ekb.eg/article_391378.html
33. عبد المعطي، رضا عطية. (2022). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID-19) في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 21-50.
<https://doi.org/10.21608/alat.2022.255372>
34. عبد النوري، فتيحة. (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم البواقي، الجزائر.
35. علي، كريم ناصر. (2013). الإدارة والإشراف التربوي. دار الشروق.
36. العميرين، طارق محمد. (2014). مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
37. العنزي، أحمد سلامة. (2022). درجة توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 373-406.

https://www.google.com/search?q=https://jfees.journals.ekb.eg/article_239915

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. Alshayhan, N & ,.Yusuf, W. (2021). Leadership in collaborative emergency management and resilience .*Leading Change Conference* .24-1 ,
<https://commons.lib.jmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=leadcc>
2. Benlahcene, A & ,.Ramdani, A. (2020). The process of qualitative interview: Practical insights for novice researchers .*The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS* .413-406 ,
<https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.06.02.52>
3. Channa, N. A., Shah, S. M & ,.Ghumro, N. H. (2019). Uncovering the link between strategic human resource management and crisis management: Mediating role of organizational resilience .*Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)* .27-15 ,
<https://acdmhr.theiaer.org/archive/v1/v1n2/p3.html>
4. Creswell, J. W. (2013) .*Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*3) rd ed .(.SAGE Publications.
5. Devlin, E. S. (2006) .*Crisis management planning and execution* .Auerbach Publications.
<https://doi.org/10.1201/9780203485897>

6. Ducheck, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization .*Business Research* .246–215 ,
<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
7. Fawzy, M & ,.Mahrous, T. (2020). The mediating effect of employees' resilience on the relationship between personality traits and organizational resilience in the Egyptian Travel Agencies .*Journal of the Faculty of Tourism and Hotels – University of Sadat City* .134–116 ,
<https://doi.org/10.21608/mfth.2020.103364>
8. Hillmann, J & ,.Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research ?
International Journal of Management Reviews–184 ,(2)22 ,
.206<https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
9. John–Eke, E. C. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature .*Journal of Strategic Management* .46–36 ,
<http://dx.doi.org/10.47672/jsm.501>
10. Karasavidou, E & ,.Alexopoulos, N. (2019). School crisis management: Attitudes and perceptions of primary school teachers .*European Journal of Educational Management* .84–73 ,<https://www.eujem.com/school-crisis-management-attitudes-and-perceptions-of-primary-school-teachers>
11. Koçyiğit, Y. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs .*Business*

Management and Strategy .

<http://dx.doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>

12. Maksimović, S. L., Vlašković, V & ,.Damnjanovic, P. (2024). Leadership frameworks amidst crisis–induced events .*SCIENCE International Journal*.73–65 ,
13. Manga, S. D. (2018). Assessment of awareness of legal duties of school personnel in secondary schools in Kebbi State, Nigeria .*KIU Journal of Social Sciences*–133 , .138
<https://ijhumas.com/ojs/index.php/niujobss/article/view/442>
14. Müceldili, B., Ertosun, Ö. G & ,.Erdil, O. (2017). An empirical investigation of career optimism among Turkish university students .*The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences* .2357–1330 ,
<http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2017.12.02.14>
15. Ng, D. F & ,.Wong, C. P. (2020). The role of school leadership in Singapore's future–ready school reform .
European Journal of Education.199–182 ,
16. Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H & ,. Hickey, P. J. (2021). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation .*Sustainability* .176 ,(1)13 ,
<https://doi.org/10.3390/su13010176>
17. Rahayu, A. S. (2024). The influence of work flexibility and job satisfaction on employee performance .*Review:*

Journal of Multidisciplinary in Social Sciences .

<http://dx.doi.org/10.30871/jaba.9310>

18. Robertson, L. B. (2022) .*Instructional leadership during modern crises: A phenomenological study of a pandemic in the modern age* [Doctoral dissertation]. The University of Alabama at Birmingham.
19. Shaya, N., Abukhait, R., Madani, R & ,.Khattak, M. N. (2023). Organizational resilience of higher education institutions: An empirical study during COVID–19 pandemic . *Higher Education Policy* .555–529 ,(3)36 ,
<https://doi.org/10.1057/s41307-022-00272-2>
20. Supriadi, Y. N., Ahman, E., Wibowo, L. A & ,.Furqon, C. (2020). Strategic flexibility in mediating the effect of entrepreneurial orientation and dynamic environment on firm performance .*International Journal of Scientific & Technology Research*.
21. Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K & ,. Caruthers, F. A. (2011) .*The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users*3) rd ed .(.SAGE Publications, Inc.
22. Zadok, A., Benoliel, P & ,.Schechter, C. (2024). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems .*Frontiers in Education* . Frontiers Media SA.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1333551>

Midocean University

College of Management

Department /

Master of Business Administration (MBA)



Research Title:

The Role of Organizational Resilience in Crisis Management: An
Applied Study on Saudi Logistics Companies During Global
Volatility

Prepared by:

Firas Fawaz Felemban

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Faez Ali Al-Jarad

Academic Year:

2026