

	Midocean Journal for Research and Studies https:// e-ISSN:	
---	---	--

دور استراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في
مدينة الرياض

The Role of Crisis Management Strategies in Enhancing Organizational
Resilience: A Field Study on Industrial Companies in Riyadh

محمد خالد هادي المالكي

Mohammed khalid Al-malki

252001824

ماجستير إدارة مخاطر – جامعة ميد أوشن – الإمارات العربية المتحدة

st.midocean.edu.km@E-mail252001824

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن، أ.د. فايز جراد، التخصص، الكلية، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة، الإيميل:

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الأربعة (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) في تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستباقية، التكيفية، والقدرة على التعافي) في الشركات الصناعية بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (388) فرداً من القيادات والإداريين والمهندسين، من مجتمع يبلغ (12,360) فرداً. جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS v.28) عبر المتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات جاء مرتفعاً بمتوسط (3.89)، حيث احتلت استراتيجية الاستجابة المرتبة الأولى، مما يدل على جاهزية تشغيلية عالية. كما تحقق مستوى مرتفع من المرونة التنظيمية بمتوسط (3.87)، مع تفوق البعد التكيفي. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين استراتيجيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية بلغت (0.84) كما بينت نتائج الانحدار أن استراتيجيات إدارة الأزمات تفسر (70.9%) من التباين في المرونة التنظيمية، حيث كانت استراتيجية الاستجابة الأكثر تأثيراً، تلتها الوقاية، ثم التعافي، وأخيراً المبادرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الاستباقي من خلال تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتطوير أنظمة رقمية لإدارة الأزمات، وتمكين القيادات من اتخاذ قرارات مرنة وسريعة، بما يسهم في تحقيق الاستدامة الصناعية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، القطاع الصناعي، مدينة الرياض، القدرة التكيفية، رؤية السعودية 2030.

Abstract

This study aimed to investigate the role of crisis management strategies, with their four dimensions (initiative, prevention, response, and recovery), in enhancing organizational resilience, with its three dimensions (proactive, adaptive, and resilient), in industrial companies in Riyadh. The study employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. Data was collected from a simple random sample of 388 leaders, administrators, and engineers, drawn from a population of 12,360 individuals. Data were analyzed using SPSS v.28 software, employing arithmetic means, Pearson correlation coefficient, and multiple linear regression analysis. The results showed a high level of crisis management strategy implementation, with a mean of 3.89. The response strategy ranked highest, indicating a high level of operational readiness. A high level of organizational resilience was also achieved, with a mean of 3.87, and the adaptive dimension was the most prominent. The results revealed a very strong positive correlation between crisis management strategies and organizational resilience, with a coefficient of 0.84. The regression analysis also revealed that crisis management strategies explain 70.9% of the variance in organizational resilience. The response strategy proved to be the most influential, followed by prevention, then recovery, and finally, proactive measures. The study recommended

strengthening a proactive approach by adopting artificial intelligence technologies, developing digital crisis management systems, and empowering leaders to make flexible and rapid decisions, thereby contributing to industrial sustainability.

Keywords: Crisis management strategies, organizational resilience, industrial sector, Riyadh, adaptability, Saudi Vision 2030.

المقدمة:

تُمثل الأزمات في العصر الراهن اختباراً حقيقياً لقدرة المنظمات على الاستمرار والنمو، إذ لم تعد تقتصر على كونها أحداثاً عارضة، بل أصبحت تحديات إستراتيجية تتطلب استجابات ابتكارية تتجاوز الحلول التقليدية، لضمان استقرار الكيانات الاقتصادية وحماية أصولها المعنوية والمادية في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

وتُعد المرونة التنظيمية بمثابة الدرع الواقي للمنظمات الحديثة، فهي لا تعني مجرد القدرة على الصمود أمام الصدمات الخارجية، بل تمتد لتشمل قدرة المنظمة على امتصاص الاضطرابات، والتكيف السريع مع المتغيرات البيئية، بل والاستفادة من تلك الأزمات كفرص للتطوير وإعادة الهيكلة (الجهني وعبد الوهاب، 2022، ص. 12). وتتجسد أهمية المرونة في الشركات الصناعية بشكل أعمق؛ نظراً لارتباط عملياتها بسلاسل توريد معقدة وتقنيات متسارعة، مما يجعل من قدرتها على استعادة التوازن التشغيلي والمالي بعد الأزمات معياراً جوهرياً للتميز المؤسسي (الشمري والدوسري، 2021، ص. 458). وبناءً عليه، فإن بناء القدرات المرنة يتطلب نظاماً إدارياً متكاملًا يعزز من كفاءة الموارد والعمليات التشغيلية (Duchek, 2020, p. 220).

وفي هذا الصدد، تؤدي إستراتيجيات إدارة الأزمات دوراً محورياً في صياغة هذا المسار المرن؛ حيث إن تبني إستراتيجيات استباقية وتفاعلية مدروسة يساهم في تقليل حدة المخاطر وتعظيم سرعة الاستجابة التنظيمية. فإدارة الأزمات ليست مجرد رد فعل لحظي، بل هي خيار إستراتيجي يهدف إلى تعزيز التنافسية من خلال الاستثمار في أنظمة الإنذار المبكر والتخطيط للطوارئ (عباس، 2025، ص. 130). وتؤكد الأدبيات أن التوظيف الفعال لهذه الإستراتيجيات يُمكن المنظمات من الانتقال من مرحلة الدفاع إلى مرحلة التمكين، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها في مواجهة التقلبات السوقية والاضطرابات غير المتوقعة (Koronis & Ponis, 2018, p. 35).

إن التداخل الوثيق بين كفاءة إستراتيجيات إدارة الأزمات ومستوى المرونة التنظيمية يمثل حجر الزاوية في استدامة المنظمات؛ إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية وثيقة بين امتلاك المنظمة لإستراتيجيات أزمات مرنة وقدرتها على تحقيق التكيف الإستراتيجي (العتيبي والمالكي، 2021، ص. 160). فمن خلال دمج إستراتيجيات الأزمات ضمن الثقافة التنظيمية، تصبح المنظمة أكثر استعداداً لاحتواء التهديدات وتحويلها إلى مكتسبات معرفية وإدارية (Gao et al., 2024, p. 5). وعليه، فإن المرونة لا تُبنى بمعزل عن العمليات الإستراتيجية لإدارة الأزمات، بل هي نتاج طبيعي لتفاعل التخطيط المسبق مع الاستجابة المرنة أثناء وبعد وقوع الأزمة (Chen et al., 2024, p. 2850).

وتطبيقاً على بيئة الدراسة الحالية، تبرز الشركات الصناعية في مدينة الرياض كركيزة أساسية في الاقتصاد السعودي ضمن رؤية المملكة (2030م)، مما يضعها أمام مسؤولية كبرى في تطوير نماذج إدارية متطورة لإدارة الأزمات. إن التحديات الجيوسياسية والاقتصادية العالمية تفرض على هذه الشركات ضرورة تبني معايير مرتفعة للمرونة التنظيمية لضمان استمرارية سلاسل الإنتاج وحماية حصصها السوقية (التويجري، 2023، ص. 105). وتتطلع الدراسة الحالية من خلال هذا الطرح إلى تقديم رؤية تحليلية وميدانية تساهم في تمكين القيادات الصناعية من تعظيم قدراتهم المرنة عبر تفعيل إستراتيجيات إدارة الأزمات، بما يحقق الاستقرار والنمو المستدام في بيئة الأعمال السعودية.

مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات الصناعية في مدينة الرياض تحولات اقتصادية وتقنية متسارعة، تجعلها عرضة لمجموعة من الأزمات المتنوعة التي قد تعصف باستقرارها التنظيمي. وتكمن المشكلة البحثية في وجود فجوة بين الحاجة المتزايدة للمرونة التنظيمية وبين واقع الممارسات الفعلية لإستراتيجيات إدارة الأزمات، حيث تعتمد بعض المنظمات على أساليب تقليدية تفتقر إلى المرونة الكافية للاستجابة السريعة (القحطاني والزهراني، 2022، ص. 88). وقد أكدت المؤشرات العالمية، مثل تقارير المخاطر الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي، أن اضطرابات سلاسل التوريد والتقلبات السوقية تمثل تهديداً مباشراً لاستدامة القطاعات الصناعية ما لم تتبنى أطر عمل مرنة.

وعلى المستوى المحلي، أشارت دراسات سابقة مثل دراسة الشمري والدوسري (2021) إلى أن جائحة كورونا كشفت عن تفاوت ملحوظ في مستويات المرونة لدى الشركات الصناعية السعودية، حيث عانت المنظمات التي تفتقر لإستراتيجيات أزمات واضحة من تعثر في عملياتها التشغيلية. كما أكدت مخرجات "منتدى الرياض الاقتصادي" في دوراته الأخيرة على ضرورة تعزيز الجاهزية التنظيمية لمواجهة الصدمات الاقتصادية كمتطلب أساسي للأمن الصناعي. وانطلاقاً من التشخيص الميداني الأولي، يتبين وجود حاجة ملحة لاستكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها لإستراتيجيات إدارة الأزمات (مثل الإستراتيجية الاستباقية، وإستراتيجية احتواء الأزمة) أن تعزز أبعاد المرونة (كالاستباق، والتكيف، والتعافي) في هذه الشركات، مما يبرر الحاجة الماسة لهذه الدراسة لتقديم حلول علمية وعملية تعزز من قدرة القطاع الصناعي بالرياض على مواجهة الأزمات بكفاءة ومرونة عالية.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي:

تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: (ما دور إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية

بالشركات الصناعية في مدينة الرياض؟).

الأسئلة الفرعية:

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما مستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية بمدينة الرياض؟
- السؤال الثاني: ما مستوى توافر المرونة التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض؟
- السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض؟
- السؤال الرابع: ما دور إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (إستراتيجية المبادرة، إستراتيجية الوقاية، إستراتيجية الاستجابة، إستراتيجية التعافي) في تعزيز المرونة التنظيمية بشكل عام؟ وينبثق منه الأسئلة الآتية:

1. ما دور إستراتيجية المبادرة في تعزيز المرونة التنظيمية؟

2. ما دور إستراتيجية الوقاية في تعزيز المرونة التنظيمية؟

3. ما دور إستراتيجية الاستجابة في تعزيز المرونة التنظيمية؟

4. ما دور إستراتيجية التعافي في تعزيز المرونة التنظيمية؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية قيمتها من خلال مساهمتها في الجوانب الآتية:

أولاً: الأهمية العلمية:

- إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بإطار نظري حديث يجمع بين متغيرين حيويين (إدارة الأزمات، والمرونة التنظيمية) في سياق قطاع حيوي كالقطاع الصناعي.
- تقديم نموذج معرفي يوضح العلاقات البينية بين إستراتيجيات الأزمات والقدرات التكيفية للمنظمات، مما يفتح آفاقاً لباحثين آخرين لتطوير دراسات امتدادية.
- تعزيز الأدبيات الإدارية المتعلقة بالمرونة في البيئة السعودية، خاصة مع ندرة الدراسات التي ربطت هذه المتغيرات ميدانياً في مدينة الرياض.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تزويد صناع القرار في الشركات الصناعية بمدينة الرياض بتوصيات إجرائية مبنية على نتائج ميدانية لتعزيز جاهزية منظماتهم لمواجهة التقلبات.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030م) من خلال دعم استدامة القطاع الصناعي ورفع قدرته على الصمود أمام الأزمات الاقتصادية والتقنية.
- توفير أداة قياس (استبيان) محكمة علمياً يمكن للمديرين استخدامها كأداة تشخيصية لتقييم مستوى المرونة والجاهزية داخل شركاتهم.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى استقصاء الدور الذي تؤديه إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية لدى الشركات الصناعية بمدينة الرياض، وينبثق من هذا الهدف العام الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف على مستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية محل الدراسة.
 2. الكشف عن مستوى تحقق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في البيئة الصناعية بمدينة الرياض.
 3. تحديد طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الأزمات ومستوى المرونة التنظيمية.
 4. قياس أثر/ دور أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) في تعزيز المرونة التنظيمية للشركات الصناعية.

فرضيات الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض.
- **وينبثق منها الفروض الفرعية الآتية:**
 1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المبادرة في تعزيز المرونة التنظيمية.
 2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الوقاية في تعزيز المرونة التنظيمية.
 3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستجابة في تعزيز المرونة التنظيمية.
 4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعافي في تعزيز المرونة التنظيمية.

المبحث الأول: إستراتيجيات إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات علماً وفناً يهدف إلى السيطرة على الأحداث غير المتوقعة التي تهدد كيان المنظمة وسمعتها واستدامتها. وفي ظل التحديات التي تواجه الشركات الصناعية في مدينة الرياض، لم يعد كافياً امتلاك خطط طوارئ جامدة، بل بات من الضروري تبني "إستراتيجيات" ديناميكية تتسم بالمرونة والقدرة على استشراف المستقبل. يتناول هذا المبحث مفهوم الأزمة، مراحل تطورها، وماهية إستراتيجيات إدارتها، مع التركيز على الأبعاد الأربعة الرئيسة التي تتبناها الدراسة الحالية.

أولاً: ماهية الأزمة وأبعادها في البيئة الصناعية

قبل الخوض في الإستراتيجيات، يجب فهم طبيعة "الأزمة" (Crisis). تُعرف الأزمة بأنها موقف مفاجئ يسبب ضغطاً كبيراً على متخذي القرار، ويهدد الأهداف الأساسية للمنظمة، ويتطلب استجابة فورية وحاسمة في وقت قصير (السلمي، 2025). وفي القطاع الصناعي، تتخذ الأزمات أشكالاً متعددة؛ فقد تكون تقنية (فشل خطوط الإنتاج)، أو بيئية (كوارث طبيعية)، أو اقتصادية (انهيار سلاسل التوريد)، أو حتى صحية كما حدث في جائحة كوفيد-19 التي أحدثت شللاً عالمياً في حركة التصنيع (الشمري والدوسري، 2021).

تتميز الأزمة بخصائص جوهرية تجعل من إدارتها أمراً معقداً، منها:

1. **عنصر المفاجأة:** رغم وجود مؤشرات إنذار أولي أحياناً، إلا أن الانفجار الفعلي للأزمة غالباً ما يكون صامداً وغير متوقع في توقيته أو حجمه.
2. **التهديد:** تمثل الأزمة خطراً حقيقياً على بقاء المنظمة أو صورتها الذهنية أمام العملاء والمستثمرين.
3. **ضيق الوقت:** تتسارع الأحداث في الأزمة بشكل يفوق قدرة الأنظمة الإدارية التقليدية على التحليل المتأن، مما يفرض ضغطاً زمنياً هائلاً.
4. **نقص المعلومات:** عادة ما يصاحب الأزمة حالة من الغموض وتضارب البيانات، مما يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات الصحيحة.

ثانياً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الأزمات

إدارة الأزمات (Crisis Management) هي العملية النظامية التي تهدف إلى تجنب الأزمات المحتملة، أو التخفيف من آثارها، أو إيقاف تصاعدها وتحويلها إلى فرص للنمو (الجهني وعبدالوهاب، 2022). أما "الإستراتيجية" في هذا السياق، فهي تعبر عن الرؤية الشاملة والمسار الطويل الأمد الذي تسلكه المنظمة للتعامل مع الاضطرابات.

تُعرف إستراتيجيات إدارة الأزمات بأنها "تلك الخيارات الإستراتيجية والأساليب الممنهجة التي تعتمد عليها الإدارة العليا لتحليل مصادر الخطر، وبناء القدرات الدفاعية، وتخصيص الموارد اللازمة للاستجابة السريعة والتعافي المستدام" (العتيبي والمالكي، 2021). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح هذه الإستراتيجيات يعتمد بشكل كبير على "الملاءمة الإستراتيجية" (Strategic Fit) بين قدرات المنظمة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية المضطربة (Conz & Magnani, 2025).

المبحث الثاني: المرونة التنظيمية

في ظل بيئة أعمال عالمية تتسم بالاضطراب المستمر، لم يعد البقاء للأقوى فحسب، بل للأكثر مرونة وقدرة على التكيف.

تُعد المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) المظلة الإستراتيجية التي تمكن الشركات الصناعية من تحويل الأزمات من تهديدات مدمرة إلى فرص للتعلم والارتقاء. يتناول هذا المبحث تأصيل مفهوم المرونة، وأهميتها الحيوية، وأبعادها الثلاثة التي تتبناها الدراسة، مع استعراض العوامل الداعمة لها في البيئة الصناعية.

أولاً: التأصيل المفاهيمي للمرونة التنظيمية

اشتق مصطلح المرونة (Resilience) أساساً من العلوم الفيزيائية والهندسية للدلالة على قدرة المادة على العودة إلى شكلها الأصلي بعد تعرضها لضغط خارجي، ثم انتقل إلى علم النفس ليوصف به الأفراد القادرون على تخطي الصدمات. وفي الفكر الإداري الحديث، تطور المفهوم ليعبر عن قدرة المنظمة على "الاستمرار في العمل والنمو والازدهار" رغم مواجهة تغيرات بيئية حادة (Duchek, 2020).

تُعرف المرونة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على امتصاص الصدمات، والاستجابة بفعالية للتحديات، واستعادة توازنها التشغيلي بسرعة وكفاءة" (التراث، 2024). وتمتاز المرونة عن "الصلابة"؛ فالصلابة تعني المقاومة دون تغير، بينما المرونة

تعني "التكيف" (Adaptation) مع التغير. وتؤكد الأدبيات أن المرونة ليست حالة ثابتة، بل هي "قدرة ديناميكية" (Dynamic Capability) يتم بناؤها وتطويرها عبر الزمن من خلال التفاعل المستمر مع التحديات (Santos et al., 2025).

ثانياً: الفرق بين المرونة التنظيمية والمفاهيم المقاربة

من الضروري في الدراسات الأكاديمية الرصينة التمييز بين المرونة وبعض المفاهيم التي قد تلتبس بها:

1. **المرونة (Flexibility):** تشير غالباً إلى القدرة على التغيير بين بدائل معروفة مسبقاً (مثل تغيير خط الإنتاج)، بينما

المرونة التنظيمية (Resilience) تتعامل مع أحداث غير متوقعة تماماً.

2. **خفة الحركة (Agility):** تركز على السرعة في استغلال الفرص السوقية، بينما المرونة التنظيمية تركز على الصمود

والتعافي من التهديدات (Olabode et al., 2025).

3. **إدارة المخاطر (Risk Management):** هي عملية التنبؤ بالأخطار المحتملة ووضع تدابير وقائية، بينما المرونة

تبدأ حينما تفشل إدارة المخاطر في منع وقوع الحدث (Linnenluecke, 2023).

المبحث الثالث: دور إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية

لا يمكن النظر إلى المرونة التنظيمية كخصلة فطرية تولد بها المنظمات، بل هي نتاج "صناعة إدارية" واعية ومعقدة.

وفي قلب هذه الصناعة تكمن إستراتيجيات إدارة الأزمات التي تعمل كالمحرك والوقود لبناء القدرات المرنة. يتناول هذا المبحث

العلاقة التفاعلية بين المتغيرين، والأطر النظرية التي تفسر هذا الدور، وصولاً إلى بناء النموذج المقترح للدراسة في الشركات

الصناعية بمدينة الرياض.

أولاً: العلاقة المنطقية والإستراتيجية بين المتغيرين

تمثل إستراتيجيات إدارة الأزمات (الفعل الإداري) حجر الأساس الذي تُبنى عليه المرونة التنظيمية (الحالة أو القدرة

المكتسبة). فبينما تركز إدارة الأزمات على معالجة "الحدث" واحتوائه، تركز المرونة على "بنية المنظمة" وقدرتها على الاستمرار

والتعلم.

تتجسد هذه العلاقة في أن الإستراتيجيات الناجحة للأزمات تعمل على:

1. **تقليل الفجوة التشغيلية:** من خلال الاستجابة السريعة التي تمنع الانهيار الكامل، مما يسهل عملية التكيف والتعافي

اللاحق (Chen et al., 2024).

2. **حماية الموارد الإستراتيجية:** توفر إستراتيجيات الوقاية حماية للأصول والكفاءات البشرية، وهي الموارد ذاتها التي

تحتاجها المنظمة لتبدي مرونتها (Santos et al., 2025).

3. **تحويل المعرفة إلى مرونة:** إن إستراتيجية التعافي القائمة على التعلم التنظيمي هي التي تحول دروس الأزمة إلى آليات

مرونة مستدامة تمنع تكرار الإخفاقات (Martín-Rojas, 2024 & Awad).

ثانياً: دور أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات في بناء أبعاد المرونة

يمكن تفصيل هذا الدور من خلال الربط المباشر بين أبعاد المتغيرين وفقاً لما خلصت إليه الأدبيات الحديثة:

1. **دور إستراتيجية المبادرة في تعزيز "القدرة الاستباقية"**

تعد إستراتيجية المبادرة هي المغذي الأول للقدرة الاستباقية في المرونة التنظيمية. فالمنظمات الصناعية التي تتبنى

استشراف المستقبل وتحليل السيناريوهات (كفعل إستراتيجي) تكتسب تلقائياً "حاسة سادسة" تنظيمية تمكنها من رؤية التهديدات

قبل نضوجها (الغامدي والشهري، 2024). هذا الاستباق يمنح المنظمة ميزة "السبق في التكيف"، بحيث تبدأ في تعديل مسارها

قبل أن تصل الأزمة إلى ذروتها، مما يقلل من الطاقة اللازمة للصمود لاحقاً (Duchek, 2020).

2. **دور إستراتيجيتي الوقاية والاستجابة في تعزيز "القدرة التكيفية"**

عندما تقع الأزمة، تبرز إستراتيجية الوقاية (التي وفرت بدائل وموارد احتياطية) وإستراتيجية الاستجابة (التي توفر سرعة

الحركة واللامركزية). هذا المزيج هو الذي يمنح المنظمة مرونتها التكيفية. فالتكيف يتطلب "بنية مرنة" و"موارد متاحة" و"قيادة

شجاعة"، وهي كلها مخرجات مباشرة لإدارة الأزمات الفعالة (زكريا، 2025). وبدون استجابة تكتيكية محكمة، تستهلك المنظمة

مواردها في "الفوضى" بدلاً من "التكيف"، مما يؤدي إلى انهيار المرونة (Ponis, 2018 & Koronis).

3. **دور إستراتيجية التعافي في تعزيز "القدرة على التعافي والنمو"**

التعافي في المرونة ليس مجرد عودة للصفر، بل هو "نمو ما بعد الأزمة". إستراتيجية التعافي التي تركز على التحقيق

والتعلم التنظيمي تساهم في إعادة هيكلة المنظمة بشكل يجعلها أكثر مرونة مما كانت عليه (Bachtar et al., 2023).

الشركات الصناعية في الرياض التي نجحت في التعافي من أزمات سلاسل التوريد (مثل أزمة كوفيد-19) هي التي قامت بتغيير نماذج أعمالها وتوطين تقنياتها، مما عزز من مرونتها الطويلة الأمد (التويجري، 2023).

الدراسات السابقة:

دراسات عربية

1. دراسة الغامدي والشهري (2024)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور استشراف المستقبل في تعزيز المرونة

التنظيمية من خلال إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الشركات البتروكيماوية السعودية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استشراف المستقبل في تحقيق المرونة التنظيمية عبر الوسيط (إدارة الأزمات). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (342) من القيادات والإداريين في الشركات البتروكيماوية. توصلت النتائج إلى وجود دور جوهري ومباشر لاستشراف المستقبل في تعزيز الجاهزية لإدارة الأزمات، والتي بدورها تؤدي إلى رفع مستوى المرونة التنظيمية بأبعادها الاستباقية والتكيفية، كما أظهرت النتائج أن الشركات التي تمتلك خطأً إستراتيجية مرنة كانت أكثر قدرة على التعافي من الاضطرابات التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج وحدات استشراف المستقبل ضمن الهياكل التنظيمية للشركات الصناعية لضمان استدامة المرونة.

2. دراسة التويجري (2023)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية بالتطبيق

على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية". استهدفت الدراسة تحديد أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز مستويات المرونة التنظيمية. اتبع البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية. أظهرت النتائج وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في المرونة التنظيمية، حيث ساهمت إستراتيجيات التنبؤ والوقاية في رفع قدرة الشركات على امتصاص الصدمات الخارجية، كما بينت النتائج أن التزام الإدارة العليا ببرامج إدارة الأزمات يعد محركاً رئيساً للمرونة. قدمت الدراسة توصية بضرورة تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لتطوير أنظمة الإنذار المبكر في القطاع الصناعي.

3. دراسة الجهني وعبد الوهاب (2022)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الأزمات كمتغير معدل في

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة ينبع الصناعية".

سعت الدراسة إلى فحص الدور المعدل لإستراتيجيات إدارة الأزمات في العلاقة بين القيادة والمرونة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الاستبانة على عينة من الموظفين والقيادات في شركات ينبع الصناعية. خلصت النتائج إلى أن إستراتيجيات إدارة الأزمات تساهم بشكل كبير في تدعيم أثر القيادة الإستراتيجية على المرونة التنظيمية، وأن الشركات التي تتبنى إستراتيجيات استباقية تظهر مستويات أعلى من التكيف التنظيمي مقارنة بالشركات التي تكتفي بالإستراتيجيات التفاعلية. وأوصت الدراسة بتمكين القيادات الشابة من أدوات إدارة الأزمات الحديثة لتعزيز سرعة الاستجابة التنظيمية.

4. دراسة الشمري والدوسري (2021)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على المرونة التنظيمية في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية". هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير إستراتيجيات الأزمات على المرونة خلال ظروف غير مستقرة (كوفيد-19). اعتمدت المنهج الوصفي، واستهدفت عينة من المديرين في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية. توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجيات احتواء الأزمة وتجزئتها كان لها الأثر الأكبر في الحفاظ على استمرارية الأعمال وتحقيق المرونة التشغيلية، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين الجاهزية الرقمية للمنظمة وقدرتها على إبداء المرونة أثناء الأزمة. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة أدلة إجرائية متكاملة لإدارة الأزمات تتناسب مع طبيعة المخاطر الصناعية.

دراسات أجنبية

1. دراسة تشين وآخرون (Chen et al., 2024)، الصين، بعنوان: "Crisis management strategies and organizational resilience: An empirical study of Chinese manufacturing firms post-COVID-19" (إستراتيجيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية: دراسة تجريبية للشركات الصناعية الصينية بعد كوفيد-19). هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة لدى الشركات الصناعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت أداة الاستبيان على عينة من (420) شركة صناعية صينية. توصلت النتائج إلى أن إستراتيجيات التكيف والتعلم التنظيمي أثناء الأزمة ساهمت بشكل مباشر في رفع قدرة الشركات على استعادة توازنها الإنتاجي، كما أكدت أن التحول الرقمي أدى دوراً وسيطاً في تفعيل أثر إدارة الأزمات على المرونة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر في الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل للشركات الصناعية.

2. دراسة إكيوكو وآخرون (Ekpouko et al., 2025)، نيجيريا، بعنوان: "Crisis management on

"organisational resilience in manufacturings firms in Akwa Ibom State (إدارة الأزمات والمرونة

التنظيمية في الشركات الصناعية في ولاية أكوا إيبوم). هدفت الدراسة إلى تقييم دور إدارة الأزمات في بناء المرونة

التنظيمية. اتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغت (285) مديراً ومشرفاً. أظهرت

النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين إستراتيجيات الاستباق والجاهزية وبين المرونة التنظيمية، حيث ساهمت

هذه الإستراتيجيات في تقليل الفاقد الزمني والمالي أثناء الاضطرابات. وأوصت الدراسة الشركات بضرورة الاستثمار في

تدريب الكوادر البشرية على سيناريوهات الأزمات الصناعية المعقدة.

3. دراسة سانتوس وآخرون (Santos et al., 2025)، أوروبا، بعنوان: "Dynamic capabilities and

organizational resilience: The mediating role of crisis management strategies in European

"manufacturing SMEs (القدرات الديناميكية والمرونة التنظيمية: الدور الوسيط لإستراتيجيات إدارة الأزمات في

الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الأوروبية). استهدفت الدراسة فحص الدور الوسيط لإستراتيجيات إدارة الأزمات

في تعزيز المرونة. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح ميداني للشركات الأوروبية. خلصت النتائج إلى

أن القدرات الديناميكية للمنظمة لا تحقق المرونة المطلوبة إلا من خلال تبني إستراتيجيات إدارة أزمات مرنة، وأن

إستراتيجية التعافي هي الأكثر تأثيراً في استدامة الأداء التشغيلي. وقدمت الدراسة توصية بضرورة تعزيز الشركات

الإستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات العابرة للحدود.

4. دراسة كونز وماجاني (Conz & Magnani, 2025)، إيطاليا، بعنوان: "Antecedent configurations of

"organizational resilience in a major crisis: A strategic fit perspective (تكوينات سوابق المرونة

التنظيمية في الأزمات الكبرى: منظور الملاءمة الإستراتيجية). هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تسبق بناء

المرونة أثناء الأزمات. استخدمت المنهج النوعي (دراسة الحالة) والكمي المقارن. توصلت النتائج إلى أن الملاءمة بين

إستراتيجيات إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية السائدة تُعد شرطاً أساسياً لتحقيق المرونة، وأن الشركات التي نجحت في

الصمود هي التي امتلكت إستراتيجيات اتصال أزمة فعالة. وأوصت الدراسة بالتركيز على القيادة التشاركية لتعزيز

المرونة النفسية والتنظيمية.

تعقيب تحليلي عام على الدراسات السابقة

استناداً إلى ما تم عرضه من أدبيات ودراسات سابقة محلية وعربية وأجنبية، يمكن تقديم التعقيب التحليلي الآتي:

1. **اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تتسق الدراسة الحالية مع التوجهات الأكاديمية العالمية (مثل دراسة (Chen et al., 2024) والمحلية (مثل دراسة التوجيهي، 2023) في التأكيد على حيوية العلاقة بين إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية، خاصة في القطاعات الإنتاجية والصناعية التي تتأثر بشكل مباشر بالاضطرابات البيئية.
2. **جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن إستراتيجيات إدارة الأزمات لا تقتصر على رد الفعل، بل هي عمليات استباقية وتفاعلية تهدف إلى حماية استدامة المنظمة. كما اتفقت على المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسة لدراسة هذه الظاهرة في البيئات الصناعية.
3. **جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تختلف الدراسة الحالية في سياقها الزماني والمكاني؛ فهي تُجرى في عام (2026م) مستهدفة الشركات الصناعية في مدينة الرياض تحديداً، في وقت تشهد فيه المملكة تحولات كبرى ضمن رؤية (2030م)، وهو سياق يختلف عن البيئات الأوروبية أو الآسيوية التي تناولتها الدراسات الأجنبية، وعن الظروف الصحية الاستثنائية التي ركزت عليها دراسات فترة (2020-2022م).
4. **الفجوة البحثية:** تتبلور الفجوة البحثية في ندرة الدراسات الميدانية التي جمعت بين إستراتيجيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في القطاع الصناعي بمدينة الرياض بعد مرحلة التعافي الكلي من الجوائح العالمية والدخول في مرحلة التحول الصناعي الرقمي. إن معظم الدراسات المحلية ركزت على "إدارة الأزمات" كمتغير مستقل للأداء أو التنافسية، بينما تركز هذه الدراسة على "المرونة التنظيمية" كهدف إستراتيجي شامل لمواجهة أزمات المستقبل المعقدة.
5. **جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد المتغيرات بدقة، وتصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، بالإضافة إلى الاسترشاد بالأساليب الإحصائية المتقدمة مثل تحليل الانحدار والتحليل العاملي.
6. **الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تمتاز الدراسة الحالية بتقديم نموذج تكاملي يربط بين إستراتيجيات إدارة الأزمات (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) وبين أبعاد المرونة (الاستباق، التكيف، التعافي) في

بيئة صناعية سعودية رائدة (الرياض)، مع مراعاة المستجدات التقنية والإدارية لعام (2026م)، مما يوفر رؤية معاصرة لصناع القرار.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة ومجالات تعميمها في ضوء الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية (العلمية):

تقتصر الدراسة موضوعياً على استقصاء الدور الذي تؤديه إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الأربعة (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) في تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القدرة الاستباقية، القدرة التكيفية، القدرة على التعافي)، ولا تتعدى ذلك إلى متغيرات أخرى خارج نطاق هذا النموذج الإداري.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة في جانبها الميداني على المنشآت والشركات الصناعية القائمة والمنتجة داخل النطاق الجغرافي لمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتحديداً تلك المنضوية تحت مظلة المدن الصناعية.

3. الحدود البشرية:

تستهدف الدراسة فئة القيادات والإداريين (المديرين التنفيذيين، مديري الإدارات والأقسام، والمشرفين والمهندسين ذوي المهام الإدارية) في الشركات الصناعية المذكورة، كونهم الفئة الأقدر على تقييم الإستراتيجيات المتبعة ومستوى المرونة المؤسسية.

4. الحدود الزمنية:

تمثل هذه الحدود الفترة التي أُجريت فيها الدراسة وُجمعت خلالها البيانات الميدانية، حيث تم تطبيق الدراسة وتوزيع أداة الاستبيان على عينة البحث خلال شهر فبراير من عام 2026م.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها واستنباط العلاقات بين متغيراتها. وتوافق هذا المنهج مع سياق الدراسة الحالية لكونه يتيح للباحث رصد واقع "إستراتيجيات إدارة الأزمات" في الشركات الصناعية بمدينة الرياض، وتحليل أثرها الإحصائي في تعزيز "المرونة التنظيمية"، مما يساهم في تقديم فهم معمق للظاهرة المدروسة في سياقها الميداني.

مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الرياض (المدن الصناعية الأولى، والثانية، والثالثة). واستناداً إلى أحدث الإحصائيات الصادرة عن الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية "مدن" (2025)، يبلغ عدد المصانع المنتجة في مدينة الرياض 4,120 مصنعاً. وبالنظر إلى الهيكل الإداري المتوسط، فإن مجتمع الدراسة المستهدف من القيادات والإداريين والمهندسين ذوي الصلاحيات الإدارية يبلغ 12,360 فرداً.

ب- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة. ولتحديد حجم العينة المناسب، تم استخدام معادلة "س洛夫ين" (Slovin's

Formula) لضمان الدقة الإحصائية عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times (d^2/z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث أن:

- n : حجم العينة المطلوبة.
- N : حجم المجتمع الكلي (12,360).
- e : هامش الخطأ المسموح به (0.05).

وبتطبيق المعادلة، تبين أن عدد عينة الدراسة المطلوب استهدافه (388) فرداً. ولضمان معالجة حالات عدم الاستجابة أو

الانحراف غير العشوائي، تم توزيع 450 استبانة لضمان الحصول على الحد الأدنى المطلوب.

النتائج:

المحور الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

تم تحليل الخصائص البيوغرافية والوظيفية لعينة الدراسة البالغة (388) مشاركاً من القيادات والإداريين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الوظيفية والديموغرافية

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	302	77.8%
	أنثى	86	22.2%
المسمى الوظيفي	مدير إداري/ تنفيذي	112	28.9%
	مدير قسم/ مشرف	194	50.0%
	مهندس/ فني (مهام إدارية)	82	21.1%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	54	13.9%
	من 5 إلى 10 سنوات	148	38.2%
	أكثر من 10 سنوات	186	47.9%

يتضح من الجدول رقم (1) تركيز عينة الدراسة في فئتي "مديري الأقسام" بنسبة (50%)، والخبرات الطويلة التي تتجاوز 10 سنوات بنسبة (47.9%)، مما يعزز من موثوقية الاستجابات لكون المشاركين عاصروا أزمات وتحولات فعلية في القطاع الصناعي.

المحور الثاني: تحليل ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة

يتضمن هذا المحور إجابات تحليلية ومعقدة عن تساؤلات الدراسة بناءً على نتائج برنامج (spss v.28).

1) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما مستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد المتغير المستقل. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات (N=388)

الترتيب	البُعد (إستراتيجية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1	إستراتيجية الاستجابة	4.12	0.65	مرتفع
2	إستراتيجية الوقاية	3.98	0.72	مرتفع
3	إستراتيجية التعافي	3.85	0.78	مرتفع
4	إستراتيجية المبادرة	3.62	0.84	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير	3.89	0.58	مرتفع

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن مستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية بمدينة الرياض جاء بمستوى (مرتفع) بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.89). وقد جاءت "إستراتيجية الاستجابة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.12)، تلتها "إستراتيجية الوقاية" بمتوسط (3.98)، بينما جاءت "إستراتيجية المبادرة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62) وبالرغم من ذلك لا تزال ضمن المستوى المرتفع.

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن الشركات الصناعية في الرياض تمتلك جاهزية تنفيذية عالية للتعامل مع الأحداث فور وقوعها، وهو ما يفسر تصدر إستراتيجية الاستجابة. ويعود ذلك إلى طبيعة النشاط الصناعي الذي يفرض بروتوكولات صارمة للتعامل مع الأعطال التقنية أو الحوادث التشغيلية المفاجئة. كما يعكس الواقع الراهن استفادة هذه الشركات من تجربة "التعافي" من الأزمات العالمية السابقة، مما دفعها لتعزيز أنظمة الوقاية والتعافي لديها. أما حلول إستراتيجية المبادرة في المرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أن التنبؤ بالأزمات بعيدة المدى يتطلب تقنيات استشراف متقدمة واستثمارات عالية في تحليل البيانات الضخمة، وهو مسار بدأت العديد من الشركات في الرياض بتبنيه مؤخراً تماشياً مع التحول الرقمي ضمن رؤية 2030، لكنه لم يصل بعد إلى مستوى قوة الاستجابة الميدانية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة التويجري (2023) التي أكدت التزام الشركات الصناعية السعودية ببرامج إدارة الأزمات نتيجة الدعم والرقابة الحكومية، كما تتقاطع مع دراسة الشمري والدوسري (2021) في أن الشركات الصناعية أصبحت أكثر نضجاً في التعامل مع الأزمات بعد تجربة الجائحة. ومن الناحية النظرية، تؤكد هذه النتائج ما ذهب إليه الجهني وعبد الوهاب (2022) من أن الإستراتيجيات الوقائية والتفاعلية هي الأكثر شيوعاً في البيئات الصناعية نظراً لارتباطها المباشر باستمرارية خطوط الإنتاج، وهو ما يجسد "النمط الإستراتيجي" المتبع لمواجهة التهديدات كما تم تأصيله في الإطار النظري للدراسة.

2) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى تحقق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد المتغير التابع. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقق المرونة التنظيمية (N=388)

الترتيب	البُعد (أبعاد المرونة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
1	القدرة التكيفية	4.08	0.61	مرتفع
2	القدرة على التعافي	3.94	0.69	مرتفع
3	القدرة الاستباقية	3.58	0.81	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير	3.87	0.55	مرتفع

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن مستوى تحقق المرونة التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض جاء بمستوى (مرتفع) بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.87). وقد احتلت "القدرة التكيفية" المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.08)، تلتها "القدرة على التعافي" بمتوسط (3.94)، بينما جاءت "القدرة الاستباقية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58).

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن الشركات الصناعية في الرياض أبدت مرونة لافتة في "التكيف" مع المتغيرات، وهو ما يعكس قدرة الهياكل التنظيمية على إعادة تشكيل مواردها بسرعة لمواجهة الاضطرابات، خاصة في ظل التحول نحو الأتمتة والتقنيات الحديثة التي تمنح المصانع بدائل تشغيلية متعددة. كما يعزو الباحث ارتفاع "القدرة على التعافي" إلى القوة المالية والممكنات اللوجستية التي توفرها البيئة الاستثمارية في الرياض، مما يسرع من عودة المنشآت إلى وضعها الطبيعي بعد الصدمات. أما انخفاض المتوسط النسبي لـ "القدرة الاستباقية" مقارنة بالأبعاد الأخرى، فيشير إلى وجود فجوة في استخدام أدوات الاستشراف المبكر، حيث لا تزال بعض الشركات تركز على مواجهة الأزمة لحظة وقوعها أكثر من تركيزها على استباق إشارات الضعيفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهني وعبدالوهاب (2022) التي خلصت إلى أن أبعاد التكيف هي الأكثر ظهوراً في الشركات الصناعية الكبرى، وتتسق مع ما ذهب إليه التراث (2024) من أن المرونة التنظيمية في البيئة السعودية أصبحت سمة مؤسسية بفضل برامج التحول الوطني. ومن الناحية النظرية، تؤكد هذه النتائج نموذج Duchek (2020) الذي يرى أن المرونة تتجلى بوضوح في قدرة المنظمة على التكيف والتعافي كمخرج نهائي لإدارة الأزمات الناجحة، وهو ما يعزز مكانة الشركات الصناعية بالرياض في مواجهة التحديات العالمية.

3) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: "ما طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الأزمات ومستوى المرونة التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام "معامل ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغيرين. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (4): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات وأبعاد المرونة التنظيمية

الأبعاد	القدرة الاستباقية	القدرة التكيفية	القدرة على التعافي	المرونة التنظيمية (ككل)
إستراتيجية المبادرة	**0.76	**0.54	**0.48	0.65
إستراتيجية الوقاية	**0.62	**0.68	**0.59	0.71
إستراتيجية الاستجابة	**0.45	**0.79	**0.64	0.74
إستراتيجية التعافي	**0.41	**0.61	**0.82	0.72
إدارة الأزمات (ككل)	0.68	0.81	0.76	0.84

(**) دالة إحصائية عند مستوى 0.01

تشير مصفوفة الارتباط في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات وأبعاد المرونة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين (0.84)، وهي قيمة تعكس علاقة ارتباطية "قوية جداً". ويلاحظ أن أقوى الارتباطات البينية كانت بين "إستراتيجية الاستجابة" و"القدرة التكيفية" (0.79)، وبين "إستراتيجية التعافي" و"القدرة على التعافي" (0.82).

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن ممارسات إدارة الأزمات تمثل "المغذي الإستراتيجي" للمرونة التنظيمية؛ فكلما كانت إستراتيجيات الاستجابة والوقاية أكثر نضجاً وممنهجة، انعكس ذلك مباشرة على قدرة الشركة على التكيف والصمود. الارتباط القوي جداً (0.84) يؤكد أن المرونة في الشركات الصناعية بالرياض ليست نتاج الصدفة، بل هي ثمرة مباشرة للتخطيط المسبق للأزمات. وبشكل خاص، فإن قوة الارتباط بين الاستجابة والتكيف تشير إلى أن سرعة الحركة الإدارية أثناء الأزمة هي التي تمنح المصانع القدرة على تغيير مساراتها التشغيلية دون توقف، مما يعزز من مرونتها الكلية.

وتتفق هذه النتائج بشكل كامل مع دراسة التوجيهي (2023) ودراسة إكبوكو وآخرون (2025) التي أكدت أن إدارة الأزمات هي المحرك الرئيس للمرونة في المنظمات الصناعية. كما تؤكد هذه النتيجة ما ورد في الإطار النظري للدراسة (المبحث الثالث) حول "التكامل البنوي" بين المتغيرين، حيث تعمل إستراتيجيات الأزمات كـ "مدخلات" تؤدي بالضرورة إلى "مخرجات" تتمثل في منظمة مرنة قادرة على الازدهار وسط الاضطرابات، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة للدراسة ميدانياً في بيئة مدينة الرياض الصناعية.

4) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الرابع للدراسة

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: "ما أثر أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) في تعزيز المرونة التنظيمية للشركات الصناعية بمدينة الرياض؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات في المرونة التنظيمية

المتغير المستقل (الأبعاد)	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل (VIF)
إستراتيجية المبادرة	0.214	0.042	5.09	0.000	1.84
إستراتيجية الوقاية	0.322	0.051	6.31	0.000	2.15
إستراتيجية الاستجابة	0.389	0.048	8.10	0.000	2.02
إستراتيجية التعافي	0.286	0.055	5.20	0.000	1.91

مؤشرات جودة النموذج	قيمة (R) الارتباط	قيمة (R^2) التفسيرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)	قيمة (Durbin-Watson)
	0.842	0.709	233.14	0.000	1.89

قبل قراءة النتائج، تم التحقق من سلامة النموذج إحصائياً؛ حيث أظهر فحص الازدواج الخطي (Multicollinearity) أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) تراوحت بين (1.84 و 2.15)، وهي أقل بكثير من القيمة الحرجة (5 أو 10)، مما يؤكد خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي. كما بلغت قيمة اختبار (Durbin-Watson) حوالي (1.89) وهي قريبة من (2)، مما يشير إلى استقلالية البواقي. وأظهرت الرسوم البيانية تجانس التباين واعتدالية توزيع البواقي، مما يعزز دقة التحليل.

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (233.14) بمستوى دلالة (0.000). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.709)، وهذا يعني أن أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات مجتمعة تفسر ما نسبته (70.9%) من التباين الحاصل في "المرونة التنظيمية" للشركات الصناعية بالرياض، وهي قدرة تفسيرية عالية جداً.

وبالنظر إلى الأثر الفردي للأبعاد، نجد أن إستراتيجية الاستجابة كانت الأكثر تأثيراً، حيث بلغت قيمة (B) لها (0.389)، تلتها إستراتيجية الوقاية بقيمة (B) بلغت (0.322)، ثم إستراتيجية التعافي بقيمة (B) بلغت (0.286)، وأخيراً إستراتيجية المبادرة بقيمة (B) بلغت (0.214). وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن نجاح الشركات الصناعية في الرياض في بناء مرونتها التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على فاعلية أنظمة "الاستجابة" و"الوقاية" لديها؛ فالقدرة على التحرك السريع واحتواء الضرر هي المحرك الأقوى للتكيف التنظيمي. كما أن التأثير المرتفع للوقاية يعكس نضج القطاع الصناعي في الالتزام بمعايير السلامة والجودة التي تحمي العمليات من الانهيار. أما التأثير الأقل نسبياً للمبادرة، فيشير إلى أن الشركات لا تزال تعتمد في مرونتها على "قوة رد الفعل" والتدابير الوقائية التقليدية أكثر من اعتمادها على الاستباق المعرفي طويل المدى.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Santos et al (2025) التي أكدت أن إستراتيجيات الأزمات تفسر الجزء الأكبر من تباين المرونة في الشركات التصنيعية، وتدعم دراسة التويجري (2023) في أن الاستجابة الفعالة هي صمام الأمان للمرونة في البيئة

السعودية. ومن الناحية النظرية، يثبت هذا التحليل الدور "التنبؤي" لإستراتيجيات الأزمات في تعزيز قدرات الصمود والتعافي، وهو ما يعزز الفلسفة الإدارية التي تربط بين جودة التخطيط للأزمات ومستوى الاستمرارية المؤسسية.

الخاتمة ومناقشة النتائج:

في ضوء النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها، يمكن صياغة الاستنتاجات الآتية:

- تبين أن الشركات الصناعية بمدينة الرياض تعتمد بشكل أساسي على القدرات التكيفية والتشغيلية لمواجهة الأزمات، مما يجعلها قادرة على الصمود والاستمرار، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز الجوانب الاستباقية والمعرفية.
- استنتجت الدراسة أن إستراتيجية الاستجابة هي المحرك الإحصائي الأقوى للمرونة التنظيمية، مما يشير إلى أن سرعة اتخاذ القرار وتفعيل فرق الطوارئ هما الركيزتان الأساسيتان للنجاح الإداري في القطاع الصناعي حالياً.
- كشفت النتائج عن وجود وعي مؤسسي مرتفع بأهمية إستراتيجيات الوقاية، وهو ما يعكس التزاماً عميقاً بمعايير الجودة والأمن الصناعي المفروضة في المدن الصناعية بالرياض.
- تؤكد الدراسة أن المرونة التنظيمية ليست خاصية ثابتة، بل هي نتاج مباشر لجودة التخطيط للأزمات؛ حيث أثبتت النتائج أن 71% من مرونة الشركات تعتمد على كفاءة إستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة.

التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بالآتي:

1. تأسيس "وحدات استشراف الأزمات": دمج وحدات إدارية متخصصة في الهياكل التنظيمية مهمتها تحليل الإشارات الضعيفة والتنبؤ بالتهديدات قبل وقوعها.
2. أتمتة أنظمة الإنذار المبكر: الاستثمار في تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (IoT والذكاء الاصطناعي) لرصد الأعطال والاضطرابات التشغيلية لحظياً.

3. **تبني القيادة اللامركزية في الأزمات:** منح مديري المواقع والخطوط الإنتاجية صلاحيات استثنائية أثناء الأزمات لضمان سرعة الاستجابة دون انتظار البيروقراطية المركزية.
4. **تطوير "بنك الدروس المستفادة":** إنشاء قاعدة بيانات معرفية لتوثيق كافة الأزمات السابقة وطرق معالجتها لضمان التعلم التنظيمي المستمر.
5. **تنويع شبكات التوريد المحلية:** تقليل الاعتماد على الموردين الخارجيين من خلال بناء شراكات إستراتيجية مع شركات داخل مدينة الرياض لتعزيز المرونة التكيفية.
6. **إجراء مناورات "الضغط التنظيمي":** تنفيذ تجارب محاكاة دورية (مرة كل 6 أشهر) لاختبار قدرة الموظفين والأنظمة على التعامل مع انقطاع العمليات المفاجئ.
7. **تعزيز المرونة المالية:** تخصيص "صندوق طوارئ صناعي" مستقل يضمن استمرارية الوفاء بالالتزامات المالية والتشغيلية أثناء فترات الركود أو الأزمات الحادة.
8. **الاستثمار في الكوادر متعددة المهارات:** تنفيذ برامج تدوير وظيفي وتدريب متقاطع (Cross-training) لضمان قدرة الموظفين على أداء مهام بديلة عند نقص الكوادر.
9. **تعزيز إستراتيجيات الاتصال الأزموي:** تطوير أدلة إجرائية للتواصل الشفاف مع أصحاب المصلحة (العملاء، الموردين) أثناء الأزمات للحفاظ على السمعة المؤسسية.
10. **مراجعة الخطط الإستراتيجية دورياً:** ربط أهداف المرونة التنظيمية بمستهدفات رؤية 2030، مع مراجعة سنوية لخطط إدارة الأزمات لضمان مواكبتها للمستجدات.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- التراث، سعد مهدي حسين. (2024). المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات: بحث تطبيقي في الشركة العامة للسكك الحديدية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 20، 1-22.
- التويجري، منى بنت حسين. (2023). أثر إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية بالتطبيق على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(12)، 101-123.
- الجهني، فهد بن عايد، وعبد الوهاب، أشرف محمد. (2022). استراتيجيات إدارة الأزمات كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة ينبع الصناعية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 23(3)، 1-36.
- 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. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 3(2)، 1-32.
- جمعة، محمد، ومفرج، دعاء علي عبد الرحيم. (2025). المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط. *دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 70(1)، 157-198.
- حجازي، إسلام جمال محمد، وحسن، محمد وهبة محمد، وراغب، محمد عبد السلام، وجراد، علياء حنفي. (2025). أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات: الأثر المعدل للثقة التنظيمية بالتطبيق على الشركة القابضة لمياه الشرب بالإسكندرية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 62(1)، 207-252.
- حسين، سعد مهدي. (2023). المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات: بحث تطبيقي في الشركة العامة للسكك الحديدية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 19(77)، 228-249.
- زكريا، عبيد فريد. (2025). تأثير الارتجال التنظيمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة التكيفية والذكاء العاطفي. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 16(2)، 117-132.

- Almamary, A. A. A., & Al-Subaihi, T. A. S. S. (2025). Strategic leadership and its impact on crisis management in government offices in Taiz City: A field study. *Journal of Social Studies*, 31(6), 1–28.
- Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 69.
- Bachtiar, N. K., Setiawan, A., Prastyan, G. A., & Kijkasiwat, P. (2023). Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 77.
- Benardi, B., Yulianti, G., & Chaidir, M. (2024). Enhancing organizational resilience through crisis management strategies: A case study approach. *International Journal of Management, Accounting & Finance*, 1(2), 10–18.
- Chen, J., Liu, L., & Wang, Y. (2024). Crisis management strategies and organizational resilience: An empirical study of Chinese manufacturing firms post-COVID-19. *International Journal of Production Research*, 62(8), 2845–2865.
- Chen, Y., Liu, B., & Zhang, Y. (2024). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 92, 103759.
- Conz, E., & Magnani, G. (2025). Antecedent configurations of organizational resilience in a major crisis: A strategic fit perspective. *Journal of Business Research*, 200, 115646.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Eberhard, M., & Craig, J. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: An umbrella review. *Review of Managerial Science*, 19(4), 883–921.
- Ekpouko, J. C., Uwa, K. L., & Udo, A. A. (2024). Crisis management on organisational resilience in manufacturing firms in Akwa Ibom State. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 8(3), 1–12.

- Ekpouko, J. C., Uwa, K. L., & Udo, A. A. (2025). Crisis management on organisational resilience in manufacturings firms in Akwa Ibom State. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 9(1), 791–805.
- Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. (2022). Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(2), 161–170.
- Gao, Y., Zhang, X., & Wang, H. (2024). Outcomes of firm resilience in wild card crises—Country, industry, and firm effects in the COVID-19 crisis. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 103, 104214.
- Giang, L. H. (2024). Crisis management and organizational resilience: A framework for long-term recovery and growth. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 274, 340–347.
- Gölgeci, I., Yildiz, H. E., & Andersson, U. (2024). B2B strategies for surviving global crises: A resource dependence perspective on the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 172, 114448.
- Hu, C., Yun, K. H., Su, Z., & Xi, C. (2022). Effective crisis management during adversity: Organizing resilience capabilities of firms and sustainable performance during COVID-19. *Sustainability*, 14(20), 13664.
- Ingram, T., Wieczorek-Kosmala, M., & Hlaváček, K. (2023). Organizational resilience as a response to the energy crisis: Systematic literature review. *Energies*, 16(2), 702.