

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

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١١	مصطلحات الدراسة
١٢	متغيرات الدراسة
١٣	الفصل الثاني
١٤	الدراسات السابقة
١٩	الإطار النظري
٢١	مفهوم وماهية المرونة التنظيمية
٢٦	أبعاد ونماذج المرونة التنظيمية
٣٠	المداخل النظرية المفسرة للمرونة التنظيمية
٣٣	إدارة الأزمات والتقلبات العالمية في العصر الحديث

٣٦	قطاع اللوجستيات وسلاسل الإمداد (الواقع والتحديات)
٣٩	المرونة التنظيمية كمدخل لمواجهة الأزمات اللوجستية
٤٣	التحول الرقمي وأثره في تعزيز المرونة اللوجستية
٤٦	قطاع اللوجستيات السعودي في ظل رؤية المملكة 2030
٤٩	الثقافة التنظيمية والقيادة في تعزيز المرونة
٥٢	الخاتمة
٥٤	الفصل الثالث
٥٥	منهجية الدراسة
٥٥	مجتمع الدراسة
٥٦	أدوات جمع البيانات
٥٧	حدود الدراسة
٥٨	الاستبيان
٧١	الفصل الرابع
٧٢	التحليل الإحصائي
٨١	النتائج
٨٥	التوصيات
٨٧	المراجع

١٠١	الملخص
١٠٢	الملاحق

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (الاستباقية، التكيفية، التشغيلية، والرقمية) في تعزيز قدرة الشركات اللوجستية المرخصة في المملكة العربية السعودية على مواجهة الأزمات والتقلبات العالمية وإدارتها بكفاءة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 100 مستجيب من القيادات الإدارية العاملة في الشركات اللوجستية بالمدن الرئيسية (الرياض، جدة، والدمام). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من المرونة التنظيمية والقدرة على مواجهة الأزمات لدى الشركات المبحوثة، مع وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؛ إذ تبين أن أبعاد المرونة التنظيمية تفسر ما نسبته 61.2% من التباين في القدرة على مواجهة الأزمات، وتصدرت المرونة الرقمية كأكثر الأبعاد تأثيراً تليها المرونة الاستباقية، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الشركات الكبيرة في تطبيق المرونة التنظيمية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة مواصلة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتبني حلول الذكاء الاصطناعي، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر للتنبؤ بالمخاطر اللوجستية مسبقاً، بالإضافة إلى تقديم مبادرات دعم وطنية لتمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من تبني آليات المرونة والتحول الرقمي بفاعلية.

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 صناع 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 للتعامل 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.

الفصل الثاني

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 والتشغيلية)،

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 بالآزمات.
- 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 الآزمات.
- تمكين الموظفين وتدريبهم على سيناريوهات مواجهة الطوارئ اللوجستية.

المحور العاشر: الخاتمة

مفهوم وماهية المرونة التنظيمية

1. التطور التاريخي لمفهوم المرونة (Resilience)

اشتق مصطلح المرونة (Resilience) تاريخياً من الكلمة اللاتينية (*Resiliere*)، والتي تعني حرفياً "الارتداد" أو "الرجوع إلى الخلف". وقد مر هذا المفهوم بمرحلة تطور عبر عدة حقول معرفية قبل استقراره في الفكر الإداري:

- **المنظور الهندسي وفيزياء المواد:** ركز هذا المنظور على قدرة المواد الصلبة على امتصاص الضغط الخارجي والارتداد أو العودة إلى شكلها وحالتها الأصلية بعد زوال المؤثر (مثل مرونة النابض). في هذا السياق، كانت المرونة تعني الثبات ومقاومة التغيير والعودة السريعة لنقطة التوازن الاستاتيكي.
- **المنظور النفسي والسلوكي:** انتقل المفهوم لاحقاً إلى علم النفس لدراسة سلوك الأفراد، حيث عُرِّفت المرونة بأنها قدرة الفرد على التكيف الإيجابي مع الصدمات، والإحباطات، والظروف المعيشية القاسية، والتعافي منها دون الإصابة باعتلالات نفسية مستديمة.
- **المنظور الإيكولوجي (البيئي):** قدّم عالم البيئة "هولينج" (*Holling, 1973*) تحولاً جوهرياً بفصل مفهوم المرونة عن "الاستقرار". فالمرونة الإيكولوجية تعني قدرة النظام البيئي الشامل على امتصاص التغيير والاضطراب والاستمرار في البقاء مع

إمكانية تحوله إلى هيكل تنظيمي جديد، وليس بالضرورة العودة للحالة السابقة ذاتها.

• **المنظور الإداري والتنظيمي:** دخل المفهوم الفكر الإداري بوضوح في أواخر القرن

العشرين مع دراسات "ماير" (Meyer, 1982) و"وايلدافسكي" (Wildavsky,)

(1988). ولم تعد المرونة هنا مجرد دفاع وسكون، بل أصبحت مفهوماً ديناميكياً

يعبر عن قدرة المنظمة على توقع الاضطرابات البيئية، وامتصاص الصدمات،

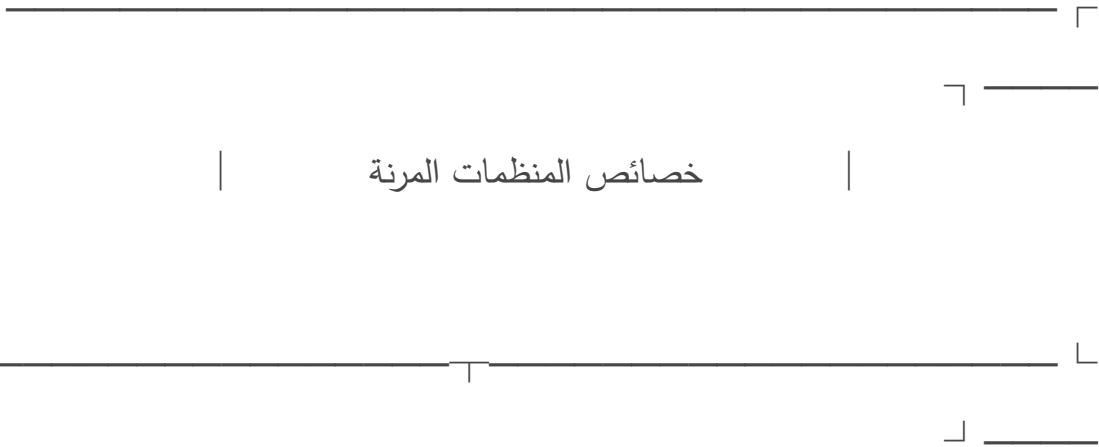
والابتكار، وإعادة تشكيل مواردها للتعافي من الأزمات والنمو بعدها مستفيدةً من

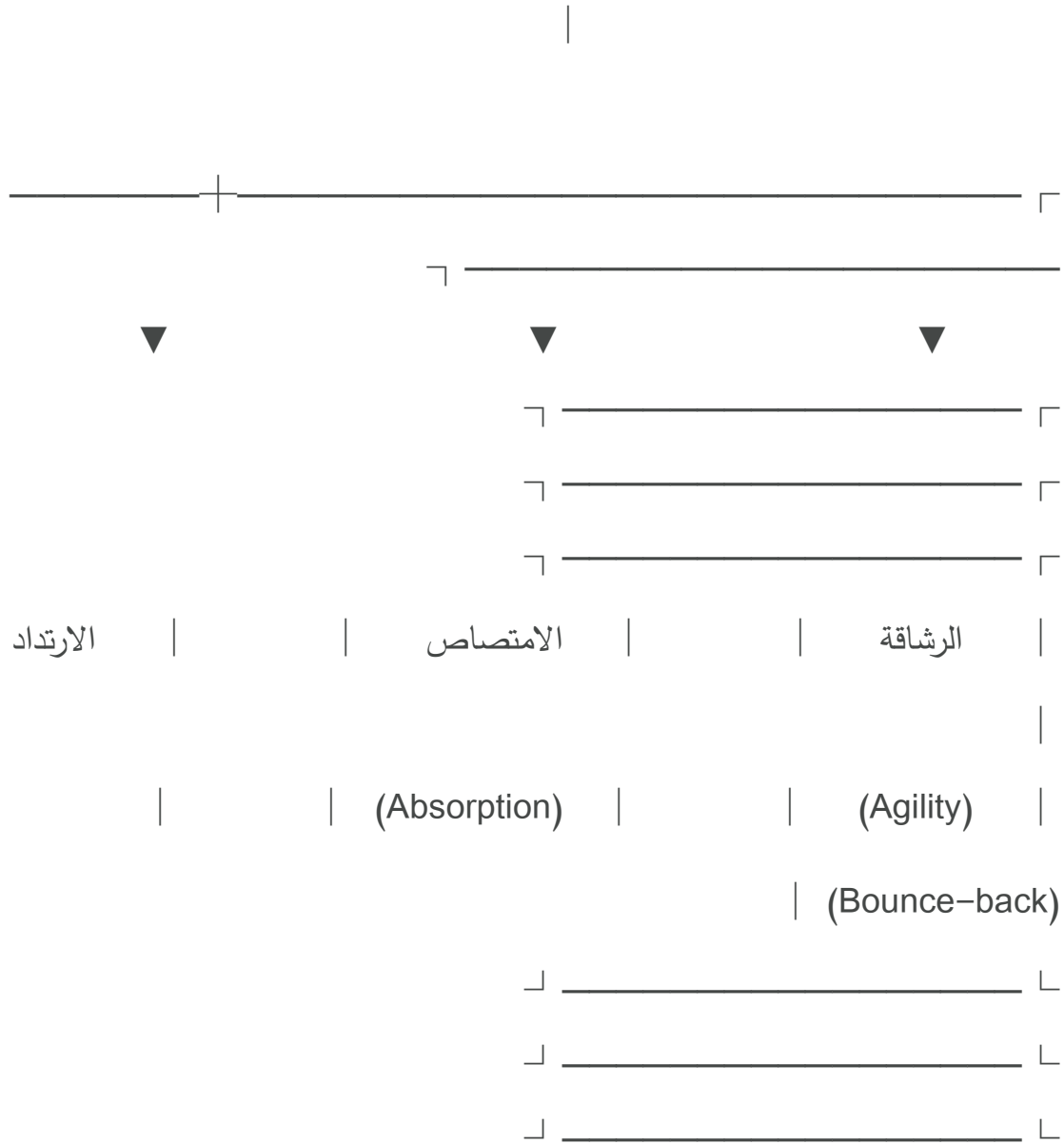
الفرص الكامنة في قلب التهديدات.

2. خصائص المنظمات المرنة

تتميز المنظمات التي تمتلك مرونة تنظيمية عالية بحزمة من الخصائص البنوية

والسلوكية التي تضمن ديمومتها، وهي:





• الرشاقة التنظيمية (Agility): وتتمثل في السرعة والحركية العالية للمنظمة في رصد التغيرات البيئية واتخاذ قرارات فورية لإعادة توجيه العمليات دون التورط في الجمود البيروقراطي.

• القدرة على الامتصاص (Absorptive Capacity): وهي قدرة المنظمة على

احتواء الهجمات أو الصدمات الخارجية المفاجئة (كالارتفاع المفاجئ في أسعار

ال شحن أو تعطل الموانئ) دون حدوث انهيار هيكلي في عملياتها التشغيلية، وذلك

من خلال وجود "هوامش أمان" وموارد فائضة مرنة.

• سرعة الارتداد والتعافي (Bounce-back Speed): لا تكتفي المنظمة المرنة

بالبقاء قائمة أثناء الأزمة، بل تتميز بقدرتها على استعادة مستويات أدائها الطبيعية

-أو أفضل منها- في وقت قياسي وبكفاءة اقتصادية عالية.

3. الفروق الفكرية بين المرونة والمفاهيم المتداخلة

غالباً ما يحدث خلط بين مفهوم المرونة التنظيمية ومفاهيم إدارية أخرى. يوضح الجدول

التالي الفروق الجوهرية بينها:

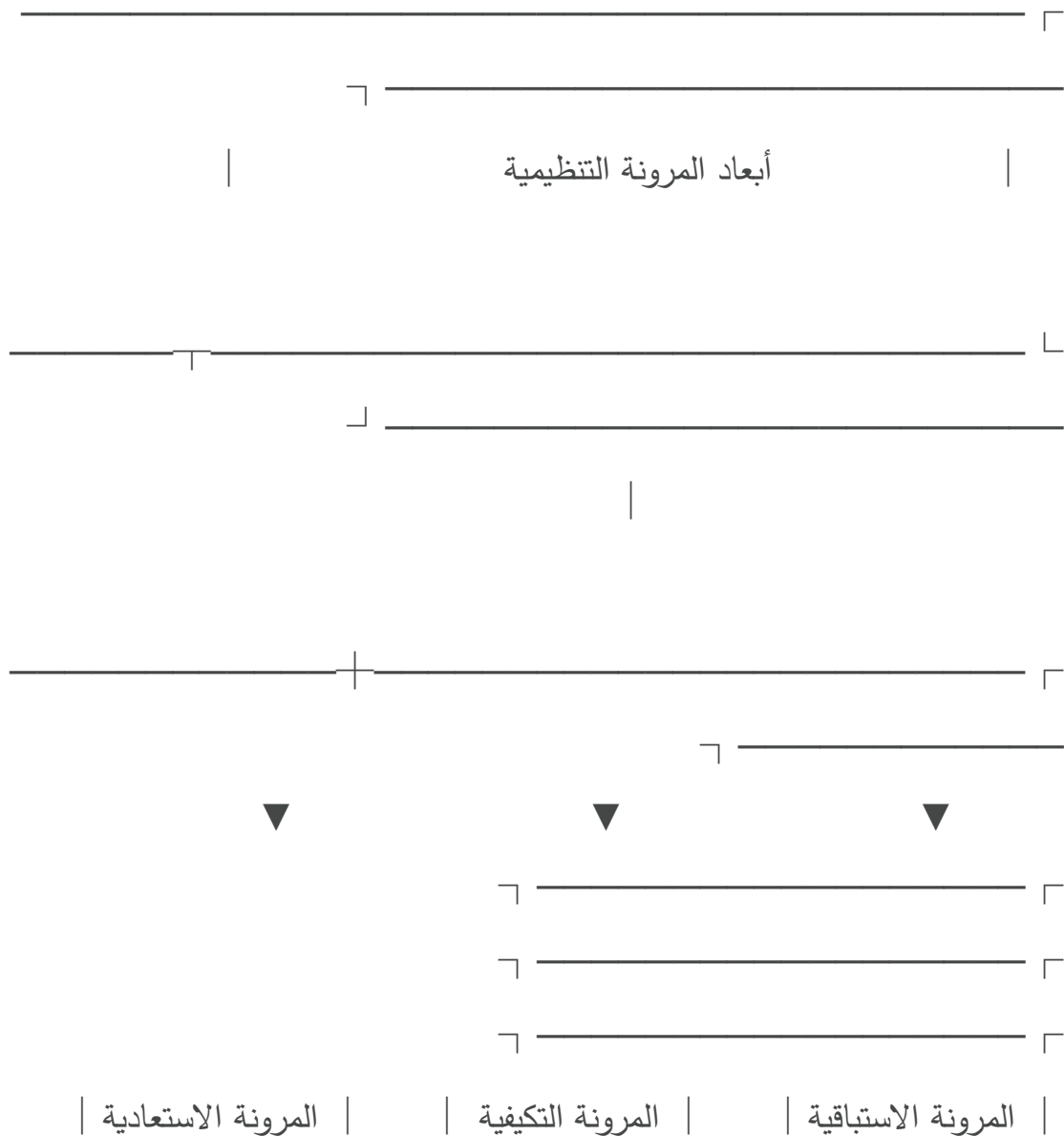
وجه المقارنة	المرونة التنظيمية (Organizational Resilience)	إدارة المخاطر (Risk Management)	التكيف الاستراتيجي (Strategic Adaptation)
--------------	--	------------------------------------	--

مروءمة استراتيجيات المنظمة مع التغيرات البيئية طويلة الأجل.	تجنب، وتقليل، ونقل المخاطر المعروفة أو المتوقعة مسبقاً.	البقاء، والنمو، والازدهار في بيئة غير مستقرة وغامضة كلياً.	التركيز الأساسي
تطويرية مستمرة: تركز على تعديل الهياكل والخطط لتلائم تحولات السوق المستقرة نسبياً.	وقائية مسبقة: تعتمد على حساب الاحتمالات ووضع إجراءات رقابية صارمة لمنع وقوع الخطر.	تفاعلية واستباقية: تركز على بناء قدرات عامة للتعامل مع "ما لا يمكن التنبؤ به".	طبيعة النشاط
تهدف إلى الاستجابة للتغيرات البطيئة والتدرجية في البيئة الخارجية.	تهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن وتجنب حدوث الخسائر المباشرة.	تمكين المنظمة من استغلال الصدمة كفرصة للتعلم والتحول والنمو السريع.	التعامل مع الصدمة

أبعاد ونماذج المرونة التنظيمية

تتعدد النماذج المفسرة للمرونة التنظيمية، إلا أن النموذج الثلاثي القائم على الأبعاد الزمنية

(قبل، أثناء، بعد) الأزمة يحظى بالاتفاق الأكاديمي الأوسع لتفسير مرونة العمليات:



(التعافي)		(عناق)		(استشراف)
Post-		During-Crisis		Pre-Crisis
				Crisis

1. المرونة الاستباقية (Proactive Resilience)

تشير إلى التدابير والممارسات الإدارية التي تتخذها المنظمة قبل وقوع الأزمة. وتتضمن:

- **الرصد البيئي المستمر:** استخدام أدوات الذكاء التسويقي واللوجستي لمراقبة سلاسل الإمداد العالمية والتنبؤ بالاختناقات المحتملة.
- **بناء الجاهزية الوقائية:** إعداد سيناريوهات متعددة لإدارة الأزمات، وتدريب الكوادر البشرية عليها بصفة دورية.
- **توفير فوائض الموارد (Resource Slack):** الاحتفاظ بمخزون أمان مناسب، وتأمين قنوات توريد بديلة وجاهزة للعمل الفوري.

2. المرونة التكيفية (Adaptive Resilience)

تتعلق بمرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة أثناء حدوث الأزمة. وتتضمن:

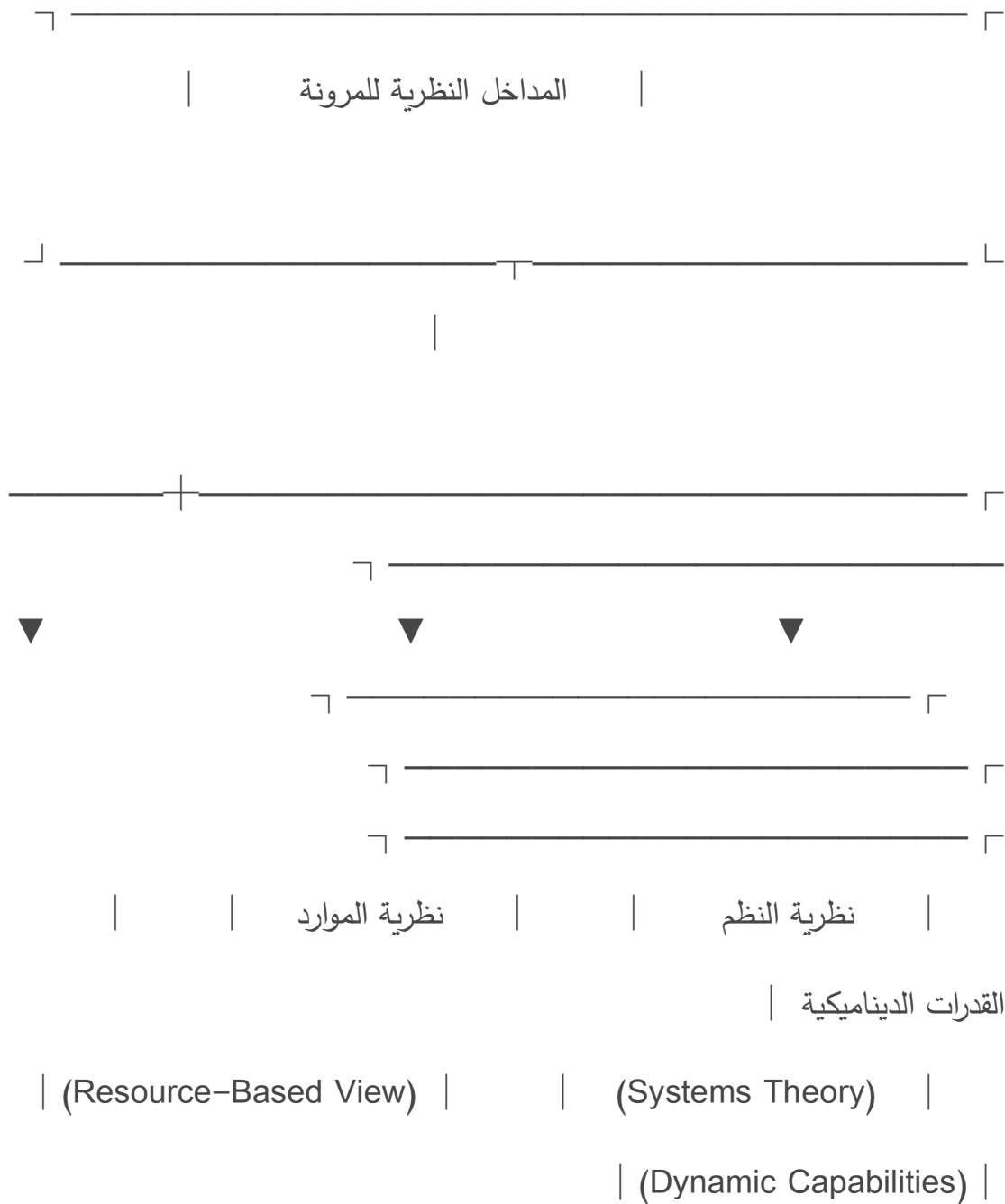
- **لامركزية اتخاذ القرار:** تمكين فرق العمل الميدانية ومديري العمليات من اتخاذ قرارات سريعة وتجاوز البيروقراطية لاحتواء الموقف الفوري.
- **إعادة تخصيص الموارد ديناميكياً:** نقل الموارد البشرية والمالية والتقنية بسرعة من الأقسام الأقل تضرراً إلى الأقسام التي تواجه ضغوطاً تشغيلية حرجية.
- **المرونة الرقمية الفورية:** تفعيل خيارات العمل عن بعد، واستخدام الأنظمة السحابية والبيانات اللحظية لمتابعة حركة الشحن والتخزين وتقادي الانقطاع.

3. المرونة الاستيعادية / التعافي (Restorative Resilience)

- ترتبط بالقدرات التي تظهرها المنظمة بعد انتهاء الحدث الأليم وزوال الأزمة. وتتضمن:
- **الارتداد الإيجابي السريع (Bounce Forward):** استعادة القدرة التشغيلية الكاملة، والوصول إلى وضع تنافسي أقوى وأكثر تطوراً مما كان عليه قبل الأزمة، مستفيدة من الابتكارات والممارسات التي فُرضت وقت الطوارئ.
 - **التعلم التنظيمي واستخلاص الدروس:** مراجعة أداء المنظمة بموضوعية، وتحديد نقاط الضعف التي كشفتها الأزمة، وتعديل السياسات التشغيلية لضمان عدم تكرار الخلل.
 - **تحديث الخطط الاستراتيجية:** دمج الخبرات المكتسبة حديثاً في صلب الرؤية طويلة المدى للمنظمة لتعزيز مناعتها الذاتية ضد التهديدات المستقبلية.

المداخل النظرية المفسرة للمرونة التنظيمية

تستند دراسة المرونة التنظيمية في الأدبيات الإدارية إلى ثلاثة مداخل نظرية رئيسية تفسر كيف ولماذا تتباين المنظمات في مستويات مرونتها وقدرتها على البقاء:



1. نظرية النظم (Systems Theory)

تعتبر المنظمة كائناً حياً ونظاماً مفتوحاً (*Open System*) يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة).

• التفسير اللوجستي للمرونة: في البيئة اللوجستية المعقدة، يُنظر إلى الشركات

كجزء من نظام بيئي عالمي أوسع. المنظمات المرنة وفقاً لهذه النظرية هي التي

تمتلك قنوات اتصال وتغذية راجعة قوية وحساسة تمكنها من إدراك التغيرات

الخارجية فوراً، ومن ثم إحداث توازن داخلي ذاتي (*Homeostasis*) يحمي

المنظمة من التلاشي والانحيار عند اضطراب نظام المدخلات (مثل تأخر المواد

الخام).

2. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

تفترض النظرية (*Barney, 1991*) أن التميز والقدرة التنافسية المستدامة للمنظمات

ينبعان من امتلاكها لموارد داخلية فريدة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال

(VRIN).

- التفسير اللوجستي للمرونة: تركز هذه النظرية على "فائض الموارد" كمصد للصدمات. المنظمات اللوجستية التي تمتلك أصولاً تكنولوجية متقدمة (مثل الأنظمة السحابية للخدمات اللوجستية والمستودعات الذكية) وكفاءات بشرية ذات مهارات عالية وحلول شحن متعددة الوسائط، تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات. إن دمج هذه الموارد وتوظيفها بذكاء يمثل المخزون الاستراتيجي الحامي للمنظمة وقت الأزمات والتقلبات المفاجئة.

3. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

كامتداد مطور لنظرية الموارد، تؤكد نظرية القدرات الديناميكية (Teece et al., 1997) أن مجرد امتلاك الموارد لا يكفي في البيئات شديدة الاضطراب، بل تكمن القيمة في قدرة المنظمة على بناء، ودمج، وإعادة تشكيل الكفاءات والموارد باستمرار لمواجهة التغيرات المتسارعة.

- التفسير اللوجستي للمرونة: يتطابق هذا المدخل تماماً مع قطاع اللوجستيات. يرتكز بناء المرونة اللوجستية هنا على ثلاثة مستويات رئيسية:
- 1. الاستشعار (Sensing): القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في السوق وممرات الشحن مبكراً.
- 2. اقتناص الفرص (Seizing): الاستجابة السريعة للتهديدات المكتشفة من خلال اتخاذ قرارات حاسمة لتبني نموذج عمل بديل.

3. إعادة التشكيل (Transforming/Reconfiguring): إعادة تنظيم

الأصول والعمليات التشغيلية والتقنيات للتوائم التام واللحظي مع التحدي الطارئ.

إدارة الأزمات والتقلبات العالمية في العصر الحديث

يعيش العالم المعاصر حقبة توصف علمياً ببيئة الـ (VUCA) وهي البيئة التي تتسم بالتقلب (Volatility)، عدم اليقين (Uncertainty)، التعقيد (Complexity)، والغموض (Ambiguity). في ظل هذا الواقع، لم تعد الأزمات مجرد أحداث استثنائية عارضة، بل تحولت إلى سمة ملازمة للنظام الاقتصادي واللوجستي العالمي، مما يتطلب فهماً عميقاً لطبيعة هذه الأزمات وتصنيفاتها ومراحل إدارتها.

1. تصنيف الأزمات العالمية وتأثيراتها

تتعدد الأزمات التي تواجه المنظمات المعاصرة في منشئها وأبعادها، ويمكن تصنيف الأزمات العالمية الأكثر تأثيراً على قطاع الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية:

• **الأزمات الصحية العالمية:** وتمثلها الأوبئة والجوائح العابرة للحدود (مثل جائحة

كوفيد-19). تتسم هذه الأزمات بقدرتها الإغلاقية الفورية لأسواق العمل والموانئ،

وفرض قيود صارمة على حركة الأفراد والبضائع، مما يتسبب في شلل مفاجئ لجانبي العرض والطلب عالمياً.

- **الأزمات الجيوسياسية:** وتنتج عن الصراعات المسلحة، والتوترات السياسية بين الدول، والحروب التجارية (مثل الحرب الروسية الأوكرانية، والتوترات في منطقة الشرق الأوسط والبحر الأحمر). تسفر هذه الأزمات عن تعطل ممرات الشحن الحيوية، وفرض عقوبات اقتصادية، واضطراب في أسواق الطاقة العالمية، مما يرفع تكاليف التشغيل والتأمين بشكل غير مسبوق.
 - **الأزمات الاقتصادية:** وتشمل موجات التضخم العالمي، والتقلبات الحادة في أسعار الفائدة والعملات، وانهيار الأسواق المالية أو أزمات الديون السيادية. تؤدي هذه التقلبات إلى تراجع القوة الشرائية، وصعوبة تمويل المشاريع الاستثمارية والتشغيلية، وزيادة تكلفة رأس المال العامل في قطاعات النقل والتخزين.
 - **الأزمات البيئية والمناخية:** كالاحتباس الحراري، والأعاصير، والجفاف (مثل أزمة انخفاض مستويات المياه في قناة بنما التي حدثت من عبور السفن). هذه الأزمات تدمر البنية التحتية اللوجستية، وتجبر السفن على اتخاذ مسارات أطول وأكثر كلفة، فضلاً عن الضغوط التشريعية المتزايدة لتقليل الانبعاثات الكربونية أثناء الأزمات.
2. **طبيعة التقلبات العالمية المعاصرة وتأثيرها العابر للحدود**

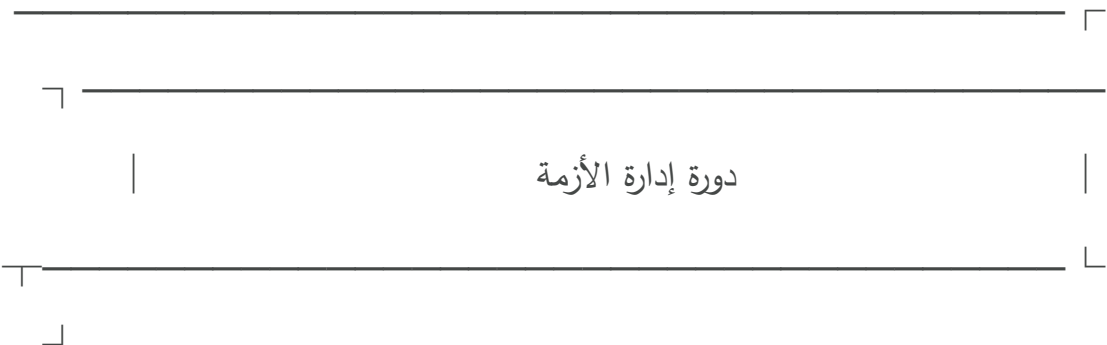
تتميز التقلبات المعاصرة بخاصية "التشابك والاعتماد المتبادل الشديد"، حيث تلاشت الحدود الجغرافية أمام انتشار الأزمات. وتظهر هذه الطبيعة من خلال مفهومين أساسيين:

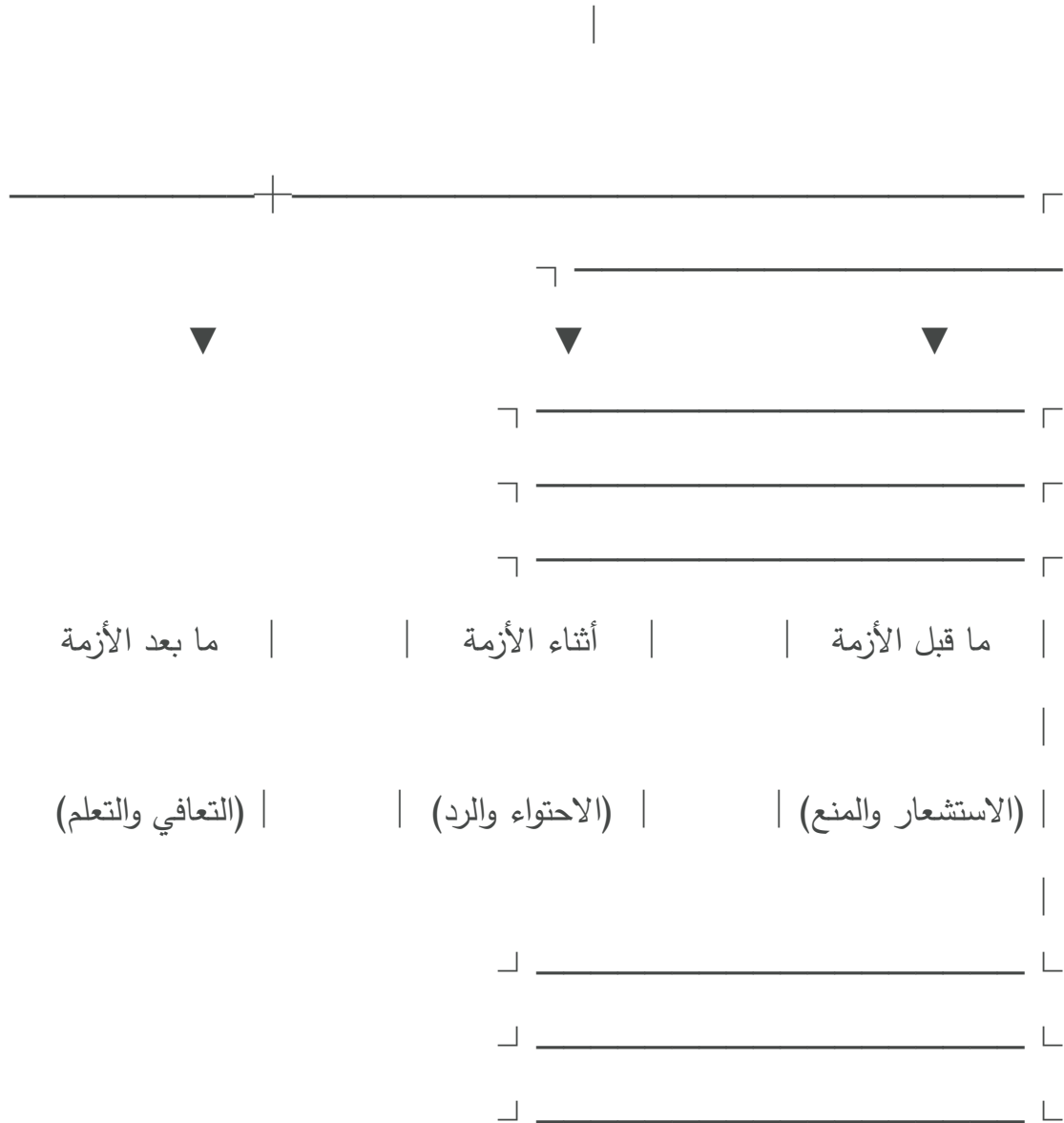
- تأثير الفراشة (Butterfly Effect): حيث يمكن لحدث صغير أو انقطاع في مصنع واحد لإنتاج الرقائق الإلكترونية في شرق آسيا أن يؤدي إلى شلل تشغيلي كامل في خطوط إنتاج السيارات في أوروبا وأمريكا، وهو ما يُعرف بتسلسل الآثار السلبية (Cascading Failures).

- عولمة المخاطر اللوجستية: إن تركز الصناعات الأساسية في مناطق جغرافية محددة بحثاً عن خفض التكاليف جعل سلاسل الإمداد العالمية رهينة للاستقرار الأمني والبيئي لتلك المناطق، مما يعني أن أي أزمة محلية تتحول فوراً إلى أزمة إمداد عالمية عابرة للحدود.

3. مراحل إدارة الأزمة

تُجمع الأدبيات الإدارية على أن الإدارة الفعالة للأزمات ليست حدثاً لحظياً، بل عملية ديناميكية مستمرة تمر بثلاث مراحل أساسية:





• مرحلة ما قبل الأزمة (Pre-Crisis): تركز على بناء الجاهزية والوقاية. وتشمل

استشعار الإشارات الضعيفة للأزمات (Weak Signals Detection)، ووضع

سيناريوهات الطوارئ المحتملة، وتدريب فرق العمل وتوزيع المسؤوليات الواضحة

للحد من تفاجئ المنظمة بالصدمة.

• **مرحلة أثناء الأزمة (During-Crisis):** وهي مرحلة الاستجابة الميدانية

السريعة والاحتواء الفوري للضرر. تتطلب هذه المرحلة تفعيل خلايا الأزمات، والاتصال الشفاف الفوري مع الأطراف المعنية (موردين، عملاء، موظفين)، والقدرة على تفعيل الخطط البديلة وعزل المناطق المتضررة لضمان بقاء المنظمة قائمة.

• **مرحلة ما بعد الأزمة (Post-Crisis):** وتبدأ بعد زوال الخطر المباشر،

وتتمحور حول تسريع وتيرة التعافي للوصول إلى حالة الاستقرار، وتفعيل التعلم التنظيمي (Organizational Learning) من خلال تقييم الأداء الإداري والتشغيلي أثناء الأزمة، وتعديل الخطط الاستراتيجية لتلافي نقاط الضعف المكتشفة في المستقبل.

قطاع اللوجستيات وسلاسل الإمداد (الواقع والتحديات)

1. دور الخدمات اللوجستية في الاقتصاد العالمي المعاصر

تمثل الخدمات اللوجستية العمود الفقري للعولمة وحركة التجارة الدولية. ولم تعد تقتصر على مجرد عمليات نقل وتخزين البضائع، بل تحولت إلى شريان استراتيجي لتمكين ممارسات الإنتاج الحديثة والميزة التنافسية للدول. وتبرز هذه الأهمية من خلال:

• **تيسير سلاسل القيمة العالمية:** تسمح اللوجستيات الكفؤة بتكامل عمليات التصنيع الموزعة حول العالم، مما يقلل الكلف الكلية للمنتج النهائي ويرفع جودة العرض.

• الارتباط برؤية المملكة 2030: تسعى المملكة العربية السعودية، عبر

"الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية"، إلى الاستفادة من موقعها

الجغرافي الفريد الذي يربط القارات الثلاث (آسيا، إفريقيا، أوروبا) لتصبح مركزاً

لوجستياً عالمياً، مما يبرز أهمية هذا القطاع كرافد أساسي للاقتصاد غير النفطي.

2. نقاط الضعف في سلاسل الإمداد العالمية (Global Supply Chain)

(Vulnerabilities)

على الرغم من الكفاءة الاقتصادية العالية التي حققتها سلاسل الإمداد في العقود الماضية،

إلا أنها كشفت عن نقاط ضعف بنيوية عميقة جعلتها شديدة الهشاشة أمام الصدمات:

• نهج الإنتاج في الوقت المحدد (JIT - Just-In-Time): وهو نموذج يعتمد

على تقليص المخزون إلى أدنى مستوياته الممكنة لخفض كلف التخزين. ورغم

فعالته الاقتصادية في الأوقات المستقرة، إلا أنه يجرد المنظمة من أي "هوامش

أمان"، مما يؤدي إلى توقف العمليات فوراً عند حدوث أي تأخير بسيط في التوريد.

• المركزية الجغرافية ومحدودية الموردين (Single Sourcing): الاعتماد على

مورد وحيد أو منطقة جغرافية واحدة لتأمين المواد الحرجة (مثل الاعتماد على

تاوان في الرقائق الإلكترونية) يخلق نقطة اختناق خطيرة (Bottleneck) تهدد

استمرارية الصناعات بأكملها عند حدوث اضطراب محلي في تلك البيئة.

• غياب الشفافية اللحظية (Lack of Visibility): تعقد سلاسل الإمداد وتعدد

حلقاتها يؤدي إلى صعوبة تتبع حركة تدفق البضائع والبيانات بدقة، مما يحول

دون قدرة متخذي القرار على التنبؤ بمواقع الاختناقات ومعالجتها قبل تفاقمها.

3. أثر اضطرابات الممرات المائية والتوترات الدولية على تدفقات الشحن

يمر الجزء الأكبر من التجارة العالمية عبر ممرات مائية ومضائق بحرية استراتيجية ضيقة

(مثل مضيق باب المندب، وقناة السويس، ومضيق هرمز، وقناة بنما). وتتعرض التوترات

الدولية الحاصلة في هذه الممرات بشكل مباشر على العمليات اللوجستية كالتالي:

• إطالة زمن الرحلات: تضطر شركات الشحن البحري لتغيير مسارات سفنها

والالتفاف حول ممرات بديلة وطويلة جداً (مثل طريق رأس الرجاء الصالح)، مما

يضيف ما بين 10 إلى 15 يوماً إلى زمن الشحن المعتاد.

• ارتفاع الكلف والأسعار: يترتب على المسارات الطويلة زيادة ضخمة في استهلاك

الوقود، وارتفاع كلف التأمين البحري ضد مخاطر الحرب، ونقص الحاويات الفارغة

في الموانئ الرئيسية، مما يؤدي إلى مضاعفة أسعار نولون الشحن (Freight

Rates) وانعكاسها على صورة تضخم في الأسعار النهائية للمستهلكين.

• زيادة البصمة الكربونية: يسهم طول مسارات الشحن البحري والسرعات الإضافية

للسفن للتعويض عن التأخير في رفع معدلات الانبعاثات الكربونية، مما يتعارض

مع التزامات الاستدامة البيئية الدولية والمحلية للشركات.

المرونة التنظيمية كمدخل لمواجهة الأزمات اللوجستية

أمام هذه التحديات المتزايدة، لم يعد مجرد السعي نحو "خفض التكاليف" كافياً لاستمرار المنظمات اللوجستية؛ بل أصبح تبني "المرونة التنظيمية" كفلسفة تشغيلية هو المدخل الأساسي لبناء سلاسل إمداد محصنة قادرة على البقاء والنمو وسط الاضطرابات.

1. بناء سلاسل إمداد مرنة (Resilient Supply Chains)

تُعرف مرونة سلاسل الإمداد بأنها قدرة الشبكة اللوجستية على التنبؤ بالانقطاعات غير المتوقعة وامتصاصها، ثم الاستجابة السريعة لها للتعافي واستعادة العمليات التشغيلية بالشكل المطلوب. ويرتكز بناء هذه المرونة على دمج خاصيتين أساسيتين:

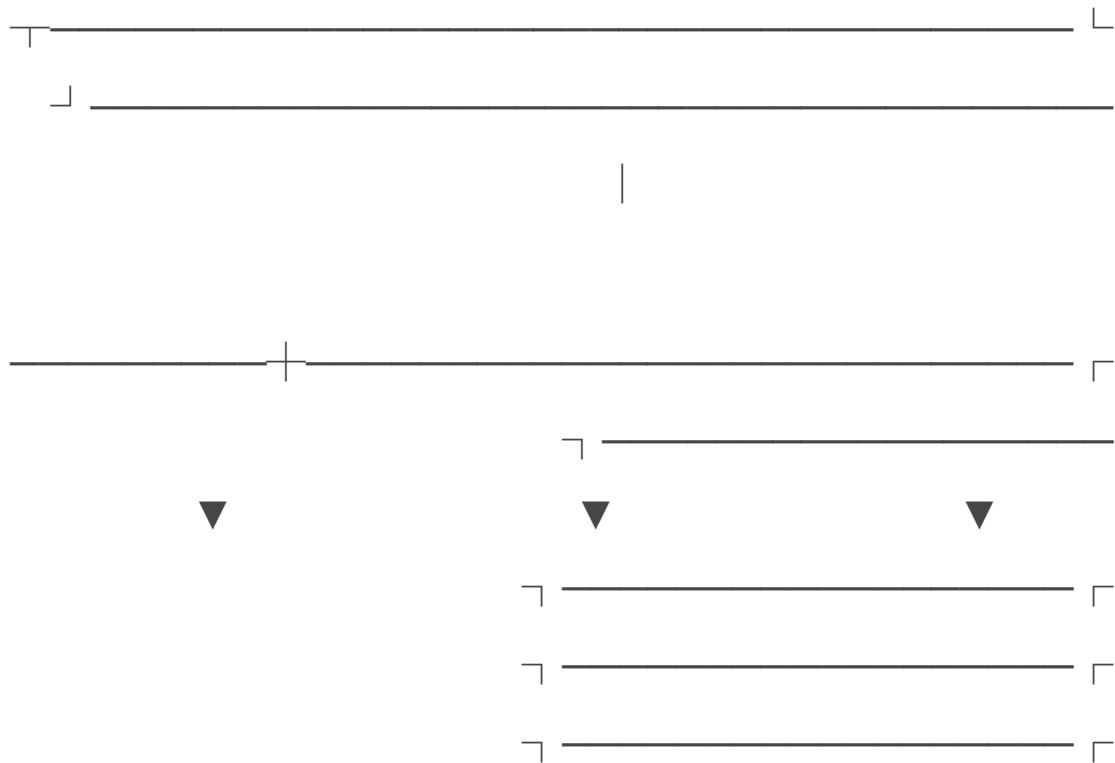
• **المقاومة والامتصاص (Absorption & Resistance):** قدرة السلسلة على

صد الصدمة الأولى وتجنب الانهيار المباشر عبر الاعتماد على مصدات أمان داخلية وموارد مرنة.

• **الرشاقة والسرعة (Velocity & Agility):** القدرة على تعديل المسارات

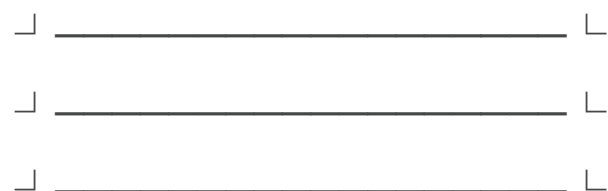
والممارسات التشغيلية ديناميكياً وبسرعة فائقة للتلاؤم مع الخريطة الجديدة للواقع اللوجستي الطارئ.

أعمدة مرونة سلاسل الإمداد



المرونة | | التخزين الاستراتيجي | | تنويع المصادر | | الرقمية |

| | (Just-in-Case) | | (Multi-sourcing) | | (Real-time Visibility)



2. استراتيجيات تنويع المصادر والممرات اللوجستية كجزء من المرونة

يتطلب تفعيل المرونة تبني استراتيجيات توريد جغرافية وتشغيلية حديثة تتجاوز النماذج التقليدية:

• **التحول نحو التوريد المتعدد (Multi-sourcing):** صياغة علاقات شراكة مع

قاعدة واسعة وموزعة جغرافياً من الموردين، بحيث يحل المورد البديل مكان المورد الأساسي فوراً دون تأخر تشغيلي عند حدوث أي اضطراب محلي.

• **استراتيجيات التوطين والتقريب اللوجستي (Near-shoring / Friend-shoring):**

(shoring): نقل عمليات الإنتاج أو قواعد الموردين لتكون قريبة جغرافياً من

الأسواق المستهدفة (Near-shoring) أو في دول ترتبط بعلاقات سياسية

واقتصادية مستقرة وموثوقة (Friend-shoring)، مما يقلص مسافات النقل

البحري الطويلة ومخاطرها.

• **تفعيل الشحن متعدد الوسائط (Multimodal Transport):** دمج وسائط نقل

متنوعة (بحري، بري، جوي، سكك حديدية) في بوليصة شحن واحدة، مما يتيح

توجيه الشحنات برياً أو جواً فوراً في حال تعطل أو إغلاق الممرات المائية

الحיוية.

3. **دور التخزين الاستراتيجي والتوزيع المرن في امتصاص الصدمات العالمية**

تعتبر المستودعات وأنظمة التوزيع حجر الزاوية في حماية المنظمة اللوجستية من تدفبات

العرض والطلب:

• التحول إلى فلسفة "التحوط والاحتياط" (Just-in-Case - JIC): تبني موازنة

ذكية بين خفض كلف التخزين والاحتفاظ بـ "مخزون أمان استراتيجي" (Safety Stock) للمواد الحيوية وقطع الغيار الأساسية، يمثل صمام أمان يضمن استمرارية الإنتاج والخدمة لأسابيع أو أشهر أثناء الانقطاعات الخارجية الكبرى.

• شبكات التوزيع الديناميكية والمرنة: توزيع المخزون على عدة مستودعات إقليمية

ومحلية صغيرة وذكية بدلاً من مستودع مركزي واحد ضخم. تتيح هذه اللامركزية تلبية طلبات العملاء بكفاءة وسرعة من أقرب نقطة جغرافية غير متضررة بالأزمة، والالتفاف حول مناطق الاضطراب بمرونة عالية.

• الاعتماد على التقنيات اللوجستية السحابية: تتيح الأنظمة السحابية والذكية

للمستودعات القدرة على مشاركة البيانات الفورية للحركة المخزنية وتدفقات الشحن

مع الشركاء، مما يزيل تأثير "شبح الطلب المضطرب" (Bullwhip Effect)

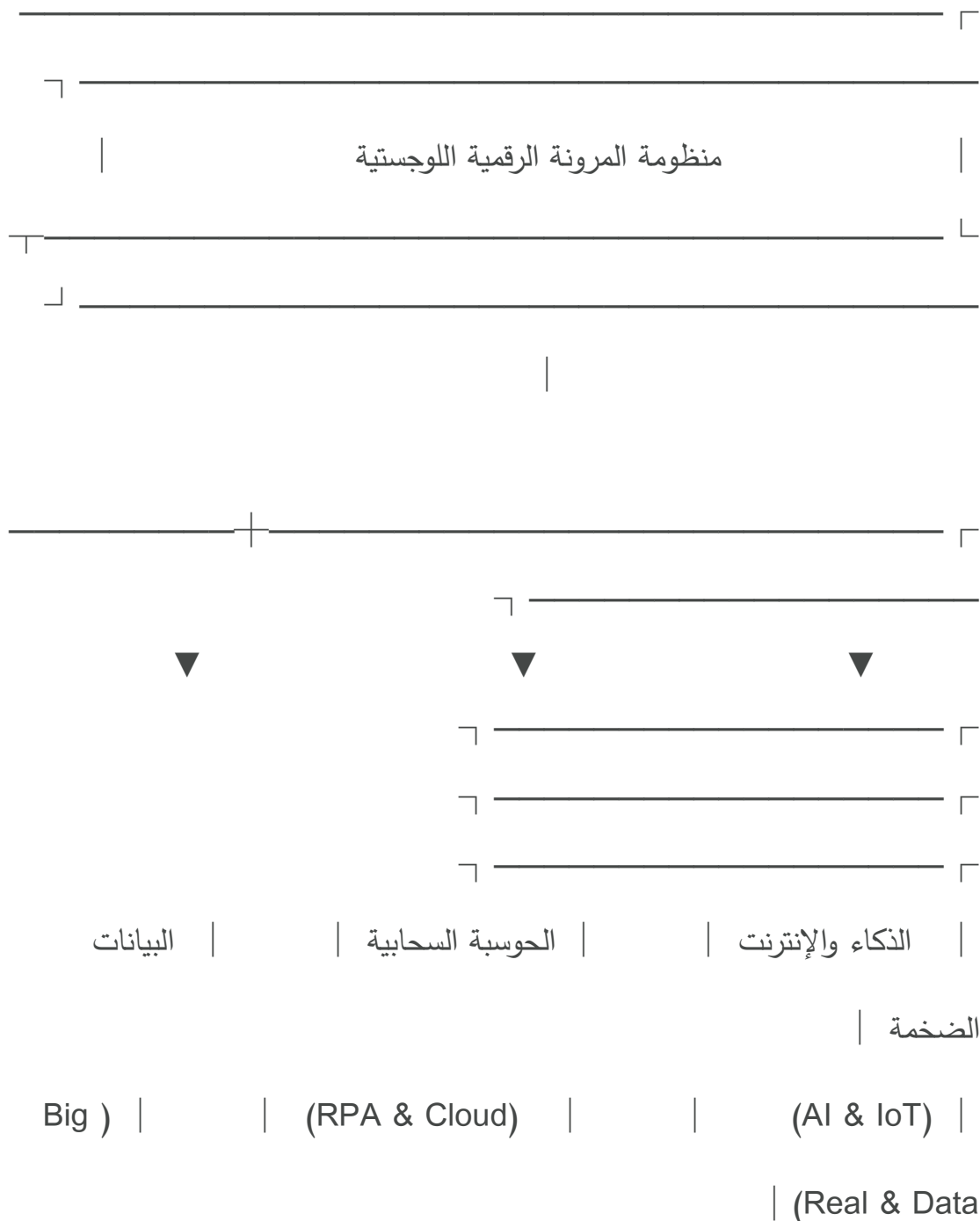
ويعزز القدرة الاستباقية للمنظمة لتعديل خطط التوزيع اللحظية وقت الأزمات.

التحول الرقمي وأثره في تعزيز المرونة اللوجستية

لم يعد التحول الرقمي في عصر الثورة الصناعية الرابعة خياراً ترفيهياً للمنظمات

اللوجستية، بل أصبح الداعم الأقوى لإعادة هندسة العمليات وتطوير أدوات قادرة على

مواجهة عدم اليقين والمخاطر البيئية. تساهم الرقمنة في نقل سلاسل الإمداد من النموذج التقليدي القائم على "رد الفعل" (Reactive) إلى نموذج متطور قائم على "الاستشراف والاستباقية" (Predictive & Proactive).



1. دور إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالأزمات

يمثل التكامل بين تقنيات إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي العقل المفكر والشبكة العصبية الحساسة لسلاسل الإمداد الحديثة:

• إنترنت الأشياء (IoT): عبر نشر مستشعرات ذكية (Sensors) على طول

الحاويات، والشاحنات، ومرافق التخزين، تستطيع المنظمات تتبع مواقع الشحنات الجغرافية بدقة لحظية، ومراقبة حالتها الفيزيائية (درجة الحرارة، الرطوبة، والاهتزازات). هذا التدفق المستمر للمعلومات يتيح الكشف المبكر عن أي انقطاع أو تدهور في البضائع قبل تفاقم المشكلة.

• الذكاء الاصطناعي (AI): تُغذى خوارزميات التعلم الآلي (Machine

Learning) بالبيانات التاريخية واللحظية لحركة الموانئ، والطقس، والتقلبات السياسية. تسهم هذه الخوارزميات في التنبؤ بالاختناقات اللوجستية قبل حدوثها، واقتراح مسارات ومواعيد شحن بديلة ومثلى بشكل تلقائي، مما يدعم "المرونة الاستباقية" بفعالية فائقة.

2. الحوسبة السحابية وأتمتة العمليات لضمان استمرارية العمل عن بُعد

تضمن الحوسبة السحابية وأدوات الأتمتة بقاء البنية التحتية المعلوماتية للمنظمة صلبة وغير قابلة للانقطاع:

. الحوسبة السحابية (Cloud Computing): تتيح الأنظمة اللوجستية القائمة

على السحابة (مثل نظم إدارة المستودعات والنقل السحابية) إمكانية الوصول الفوري والأمن لبيانات العمليات والطلبات من أي مكان في العالم. في حالات الطوارئ التي تفرض قيوداً على الحركة أو إغلاقاً للمقرات الإدارية، يمكن لفرق العمل مواصلة العمل والمراقبة وتوجيه أسطول الشحن بسلاسة تامة عن بعد.

. أتمتة العمليات الروبوتية (RPA): تساهم الأتمتة في تسريع تدفق مستندات

الشحن والتخليص الجمركي وإصدار بوالص التأمين بصيغة رقمية دون الحاجة لتدخل بشري كثيف. يقلل هذا الاعتماد التشغيلي المؤتمت من الهدر الزمني والخطأ البشري، مما يبقي وتيرة الاستجابة اللوجستية سريعة ومحمية ضد نقص الكوادر البشرية الميدانية وقت الطوارئ.

3. أثر البيانات الضخمة (Big Data) في اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة وقت التقلبات

يولد القطاع اللوجستي كميات هائلة من البيانات غير المنظمة من مصادر متعددة (مثل حركة الملاحة الجوية والبحرية، تذبذب الأسواق، وسلوك المستهلكين). يكمن دور البيانات الضخمة في تحويل هذه التدفقات إلى قيمة استراتيجية:

- تحقيق الرؤية الشاملة واللحظية (Real-time Visibility): تتيح أدوات تحليل البيانات الضخمة دمج البيانات القادمة من الموردين، والناقلين، والموانئ في منصة تحكم واحدة (Dashboard)، مما يكشف عن أي خلل تشغيلي بمجرد حدوثه.
- تفعيل التحليلات التوجيهية (Prescriptive Analytics): بدلاً من الاقتصار على وصف المشكلة، تمنح أدوات تحليل البيانات متخذي القرار خيارات وحلولاً علمية مدروسة لمواجهة النقص المفاجئ في المعروض أو تعطل أحد ممرات الشحن الحيوية، مما يدعم "المرونة التكيفية" باتخاذ قرارات سريعة وواعية قائمة على الحقائق والأرقام بدلاً من التخمين أو القرارات الانفعالية.

قطاع اللوجستيات السعودي في ظل رؤية المملكة 2030

تحتل الخدمات اللوجستية بموقع ريادي في صلب الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية، حيث يُنظر إليها كشريان استراتيجي لتمكين التنوع الاقتصادي، ومستهدف محوري لتحويل المملكة إلى منصة لوجستية عالمية تربط القارات الثلاث.

1. الأهداف الاستراتيجية لتحويل المملكة إلى منصة لوجستية عالمية

ترتكز "الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية" (NTLS) التي أطلقت عام 2021م على صياغة نموذج تشغيلي وبنوي متطور للقطاع عبر مستهدفات واضحة وطموحة لعام 2030م، منها:

- تحسين ترتيب المملكة في مؤشر الأداء اللوجستي العالمي (LPI): تسعى المملكة للوصول إلى قائمة أفضل 10 دول عالمياً في هذا المؤشر (بعد أن حققت قفزة نوعية في عام 2023 لتصل للمرتبة 38 عالمياً).
- زيادة كفاءة وسعة الموانئ والمطارات: تهدف الاستراتيجية إلى زيادة الطاقة الاستيعابية لمناولة الحاويات بالموانئ لتصل إلى 40 مليون حاوية قياسية، ورفع طاقة الشحن الجوي لتصل إلى 4.5 مليون طن سنوياً.
- رفع مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي: تستهدف الاستراتيجية زيادة مساهمة قطاع النقل والخدمات اللوجستية في الناتج المحلي الإجمالي من نحو 6% حالياً إلى 10% بحلول عام 2030م، ليكون رافداً مالياً ضخماً للاقتصاد غير النفطي.

2. برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (ندلب - NIDLP)

يعد برنامج "ندلب" أحد أهم البرامج التنفيذية لتحقيق رؤية 2030، حيث يقوم بدور المنسق والمحرك الرئيسي للتكامل بين أربعة قطاعات حيوية: (الصناعة، التعدين، الطاقة، والخدمات اللوجستية).

- إنشاء المناطق اللوجستية والاقتصادية الخاصة: يعمل برنامج "ندلب" على إطلاق مناطق خاصة تتمتع بتسهيلات تشريعية وجمركية وميزات ضريبية منافسة عالمياً (مثل المنطقة اللوجستية المتكاملة بالرياض)، مما يساهم في جذب

الاستثمارات الدولية الكبرى والشركات العالمية لتتخذ من المملكة مقراً رئيسياً
لعمليات توزيعها الإقليمية.

• **تفعيل "الرخصة اللوجستية الموحدة":** تُوجت جهود البرنامج بإطلاق هذه الرخصة

لتسهيل بيئة الأعمال، وجذب الشركات، وتقليص البيروقراطية الإجرائية عبر
السماح للشركات اللوجستية بممارسة أنشطة متعددة برخصة وتصريح موحد.

3. **المبادرات الحكومية لتعزيز صمود القطاع اللوجستي أمام التحديات الخارجية**

تبنت حكومة المملكة وهيئاتها التنظيمية (مثل الهيئة العامة للنقل، والمديرية العامة
للجمارك "زاتكا"، والهيئة العامة للموانئ "موانئ") مبادرات استباقية وتفاعلية لضمان مرونة
وصمود القطاع أمام التحديات والاضطرابات الإقليمية والدولية:

• **رقمنة الإجراءات وتقليص زمن الفسخ الجمركي:** تم تطوير منصات إلكترونية

موحدة (مثل منصة "فسح") تهدف إلى تقليص زمن الفسخ الجمركي للحاويات في
المنافذ ليصل إلى 24 ساعة كحد أقصى، مما يحد من تراكم وتكدس البضائع في
أوقات الأزمات العالمية.

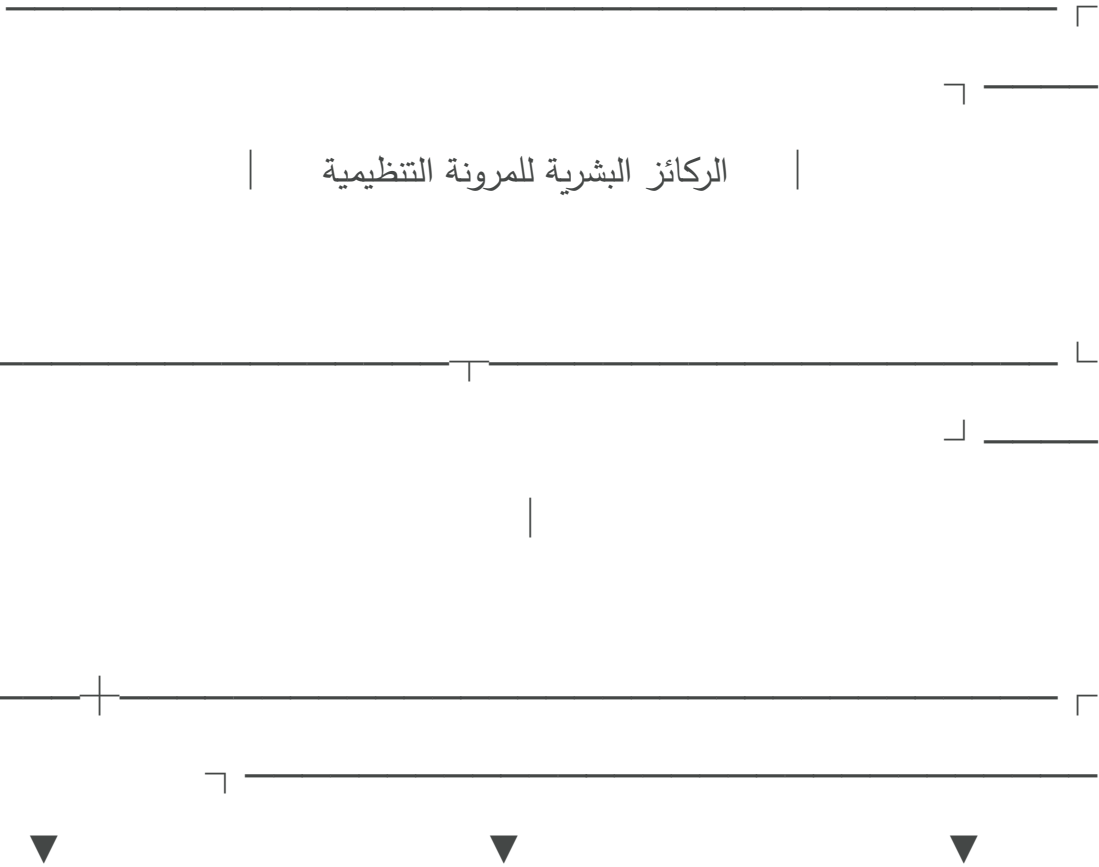
• **تنويع الممرات وإنشاء مناطق التخزين الخليجية المشتركة:** ركزت المبادرات

الحديثة لـ "موانئ" و"ندلب" على تعزيز العمل اللوجستي الإقليمي المشترك، مثل
إطلاق مبادرة "مناطق التخزين الخليجية وإعادة التوزيع" لتنظيم حركة الحاويات في
الموانئ السعودية (كميناء الملك عبدالعزيز بالدمام)، مما يؤمن قنوات بديلة تضمن

مرونة سلاسل الإمداد وتدفق السلع بين موانئ الخليج العربي والبحر الأحمر
بكفاءة عالية وأمن تشغيلي مستدام.

الثقافة التنظيمية والقيادة في تعزيز المرونة

لا تقتصر المرونة التنظيمية على تبني التكنولوجيا الحديثة أو تصميم سلاسل إمداد بديلة
فحسب؛ بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبعد البشري والاجتماعي داخل المنظمة. إن العنصر
البشري والثقافة الداخلية هما المحرك الفعلي لأي خطة أو استراتيجية لمواجهة الأزمات.



القيادة المرنة | الثقافة المبتكرة | تمكين الموظفين

(Innovative Cult) | (Resilient Lead) | (Empowerment)

1. دور القيادة المرنة (Resilient Leadership) في توجيه الفرق أثناء التقلبات

تُعرف القيادة المرنة بأنها قدرة القادة الإداريين على الحفاظ على توجيه المنظمة وحمايتها وتماسك موظفيها وسط بيئات عالية الاضطراب والغموض. ويتضح دورها من خلال:

• توفير بيئة الأمان النفسي (Psychological Safety): يعمل القادة المرنون

على امتصاص توتر الأزمات وضغوطها عن الموظفين، وبث مشاعر الثقة

والتفاؤل الواقعي، مما يحد من اتخاذ قرارات متسارعة نتيجة الذعر.

• القدرة على اتخاذ القرارات التكيفية السريعة: يتميز القائد المرن بالقدرة على

معالجة المعلومات الشحيحة أو المتناقضة وقت الأزمة بذكاء، والتراجع عن

القرارات غير الفعالة على الفور وتبني البدائل دون جمود فكري.

2. بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم من الأزمات

تعد الثقافة التنظيمية هي الحاضنة الحقيقية لمرونة المنظمة. وتتسم الثقافة الداعمة للمرونة

بخصائص أساسية:

• التحول إلى "المنظمة المتعلمة" (Learning Organization): ينظر هذا

النمط الثقافي إلى الأزمات والأخطاء التشغيلية ليس بوصفها كوارث تستدعي اللوم

والعقاب، بل كفرص تعليمية ثمينة لاستكشاف مواضع الضعف البنيوي في سلاسل

الإمداد وتعديلها.

• دعم الابتكار التشغيلي: تشجيع الموظفين على ابتكار أساليب عمل جديدة، وحلول

نقل وممارسات توزيع مرنة وغير تقليدية تتناسب مع تداعيات الأزمة الطارئة،

وتجاوز المسارات البيروقراطية العقيمة.

3. تمكين الموظفين وتدريبهم على سيناريوهات مواجهة الطوارئ اللوجستية

تعتمد الاستجابة الميدانية السريعة في الموانئ ومراكز التوزيع والمستودعات على كفاءة

وقدرة موظفي الصف الأول:

• **لامركزية الصلاحيات وتمكين الموظفين:** يساهم تمكين موظفي العمليات اللوجستية

في منحهم الصلاحيات والمرونة لتعديل مسارات الشحنات أو حل مشكلات

التخزين الفورية دون انتظار سلسلة طويلة ومعقدة من الموافقات الإدارية، مما يوفر

وقتاً حاسماً لاستمرار تشغيل سلاسل الإمداد.

• **برامج التدريب ومحاكاة الطوارئ:** تلتزم المنظمات المرنة بتنظيم تجارب محاكاة

وتدريب دورية على سيناريوهات الأزمات المفاجئة (مثل الإغلاقات المفاجئة

للموانئ، أو الانقطاعات الرقمية). يبنى هذا التدريب المستمر "ذاكرة عضلية

تنظيمية" تمكن الكادر البشري من تنفيذ أدوارهم بوعي وهدوء عند حدوث الأزمة

الفعلية.

الخاتمة

يُشكل هذا الفصل (الإطار النظري) الأرضية العلمية والمنهجية الراسخة التي قامت عليها

هذه الدراسة. ومن خلال التقصي العميق في الأدبيات الإدارية واللوجستية، تمكنت الدراسة

من تقديم استعراض متكامل للمفاهيم والنظريات المرتبطة بالمرونة التنظيمية كفلسفة إدارية

حديثه، وتفكيك واقع الأزمات اللوجستية وتحديات سلاسل الإمداد المعاصرة على

الصعيدين العالمي والمحلي.

لقد تضافرت في هذا الفصل الأبعاد النظرية والتطبيقية لتكشف عن التداخل الوثيق

والاعتماد المتبادل بين عناصر المرونة (الاستباقية، التكيفية، والتعافي)، والحلول التقنية

المتقدمة كعوامل تمكين حيوية، جنباً إلى جنب مع المقومات البشرية والتنظيمية التي
تصنع القيادة والثقافة المرنة. كما تميز هذا الفصل بتأصيل البعد الوطني من خلال دمج
الأهداف الطموحة لرؤية المملكة 2030 وبرنامج "ندلب"، مما يضيف على هذه الدراسة
قيمة تطبيقية تساهم في تقديم نموذج إداري مقترح يدعم صمود الشركات اللوجستية
السعودية أمام التقلبات العالمية، ويؤسس لمستقبل تشغيلي مستدام ومزدهر. ويمهد هذا
البناء النظري الرصين للانتقال بكفاءة نحو الفصل التالي المخصص لعرض ومناقشة
نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث

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 الأولى 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

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى مساهمة المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستباقية، التكيفية، التشغيلية، والرقمية) في تعزيز قدرة الشركات اللوجستية المرخصة في المملكة العربية السعودية على مواجهة الأزمات والتقلبات العالمية وإدارتها بكفاءة. تُحاط إجاباتكم بالسرية التامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الأكاديمي فقط. شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم المثمر.

ثانياً: البيانات الديموغرافية والوظيفية (البيانات الأولية)

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

◦ [] ذكر

◦ [] أنثى

2. العمر:

◦ [] أقل من 30 سنة

◦ [] من 30 إلى أقل من 40 سنة

○ [] من 40 إلى أقل من 50 سنة

○ [] 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

○ [] بكالوريوس

○ [] ماجستير

○ [] دكتوراه

○ [] أخرى (دبلوم / شهادة مهنية)

4. سنوات الخبرة:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى أقل من 10 سنوات

○ [] من 10 إلى أقل من 15 سنة

○ [] 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

○ [] مدير تنفيذي

○ [] مدير عمليات

○ [] مدير سلاسل إمداد

○ [] رئيس قسم / مشرف

6. حجم الشركة اللوجستية:

○ [] شركة صغيرة (أقل من 50 موظفاً)

○ [] شركة متوسطة (من 50 إلى 249 موظفاً)

○ [] شركة كبرى (250 موظفاً فأكثر)

7. الموقع الجغرافي للمركز الرئيسي/الفرع:

○ [] الرياض

○ [] جدة

○ [] الدمام

○ [] مدينة أخرى داخل المملكة

ثالثاً: محاور أداة الدراسة (العبارات القياسية)

الرجاء تقييم العبارات التالية بناءً على تجربة شركتكم الحالية باستخدام مقياس ليكرت

الخماسي:

(موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)

الجزء الأول: مقياس المرونة التنظيمية (المتغير المستقل)

البعد الأول: المرونة الاستباقية (Proactive Resilience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك الشركة نظاماً فعالاً للتنبؤ بالمخاطر والاضطرابات اللوجستية قبل حدوثها.					
2	تحرص الإدارة على وضع خطط طوارئ استباقية قابلة للتحديث المستمر.					
3	نقوم بتحليل بيئة العمل الخارجية بشكل دوري					

					لرصد بؤادر الأزمات اللوجستية.	
--	--	--	--	--	----------------------------------	--

البعد الثاني: المرونة التكيفية (Adaptive Resilience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	تتميز الهياكل الإدارية في شركتنا بالمرونة الكافية لتغيير خطط العمل عند الحاجة.					
5	يتمتع موظفو العمليات اللوجستية بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة للتكيف مع التغيير.					

					تعيد الشركة توجيه مواردها اللوجستية والبشرية بمرونة عالية عند حدوث أي طارئ.	6
--	--	--	--	--	--	---

البعد الثالث: المرونة التشغيلية (Operational Resilience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تمتلك الشركة شبكة سلاسل إمداد بديلة تضمن استمرار العمليات وتدفق البضائع.					
8	توجد آليات تشغيلية بديلة وواضحة لحل					

					مشكلات الشحن أو التخزين المفاجئة.	
					يمكن للشركة الحفاظ على جودة الخدمات اللوجستية المقدمة للعلماء أثناء فترات الاضطراب.	9

البعد الرابع: المرونة الرقمية (Digital Resilience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تعتمد الشركة على تقنيات وحلول سحابية تمكن من العمل وإدارة اللوجستيات عن بُعد.					

					توجد بنية رقمية قوية وأمنة لحماية بيانات العمليات والشحنات من الاختراق أو فقدان.	11
					توفر الأنظمة الرقمية المعتمدة معلومات فورية (Real-time) (Data) لتسهيل اتخاذ القرار أثناء الأزمة.	12

الجزء الثاني: مقياس مواجهة الأزمات (المتغير التابع)

البعد الأول: سرعة الاستجابة (Speed of Response)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---	---------	---------------	-------	-------	--------------	----------------------

					تتخذ القيادة قرارات فورية وحاسمة فور حدوث الأزمة اللوجستية.	13
					يمتلك فريق إدارة الأزمات صلاحيات واضحة ومباشرة تمنع البيروقراطية في الاستجابة.	14
					تتدفق المعلومات المتعلقة بالأزمة بسرعة وسلاسة بين مختلف المستويات الإدارية.	15

البعد الثاني: تقليل الأضرار (Damage Reduction)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تنجح إجراءات الشركة في عزل وتطويق آثار الأزمة لمنع انتشارها للعمليات الأخرى.					
17	تساهم خطط الطوارئ المطبقة في تقليل الخسائر المالية والتشغيلية الناتجة عن الأزمة.					
18	تحرص الشركة على عدم تضرر سمعتها					

					أو علاقتها بالعملاء والموردين خلال الأزمات.	
--	--	--	--	--	---	--

البعد الثالث: التعافي (Recovery)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تستطيع الشركة العودة إلى طاقتها التشغيلية الكاملة بعد زوال الأزمة بوقت قياسي.					
20	تحرص الإدارة على دراسة مسببات الأزمات بعد انتهائها					

					لنقادي تكرارها مستقبلاً.	
					تساهم الأزمات السابقة في تطوير وتحديث استراتيجيات العمل بعيدة المدى للشركة.	21

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يقدم هذا التقرير تحليلاً إحصائياً شاملاً للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها 100 مستجيب من القيادات الإدارية في الشركات اللوجستية العاملة في المملكة العربية السعودية. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات وفقاً للأساليب الإحصائية المحددة في منهجية الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة (ن = 100)

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية (%)
الجنس	ذكور	72	72.0%
	إناث	28	28.0%
العمر	أقل من 30 سنة	15	15.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	48	48.0%

	من 40 سنة فأكثر	37	37.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	18.0%
	من 5 إلى 10 سنوات	52	52.0%
	أكثر من 10 سنوات	30	30.0%
حجم الشركة	صغيرة (أقل من 50 موظفاً)	20	20.0%
	متوسطة (50 - 249 موظفاً)	35	35.0%
	كبيرة (250 موظفاً فأكثر)	45	45.0%
المجموع		100	100.0%

يتضح من الجدول (1):

- يمثل الذكور النسبة الأكبر من عينة القيادات الإدارية بنسبة 72%.
- الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 48%، مما يعكس حيوية القيادات الشابة في القطاع اللوجستي.
- تتركز غالبية أفراد العينة في فئة الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) بنسبة 52%، تليها الخبرة الطويلة بنسبة 30%.

- تمثل الشركات الكبيرة النسبة الأكبر في عينة الدراسة بنسبة 45%، تليها الشركات المتوسطة بنسبة 35%، مما يمنح النتائج تمثيلاً قوياً لواقع البيئة اللوجستية المنظمة.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

للتأكد من اتساق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" للمحاور الرئيسية والفرعية للدراسة.

جدول (2): معاملات ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور / البعد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
أبعاد المرونة التنظيمية (المتغير المستقل)			
1. المرونة الاستباقية	4	0.84	ممتاز
2. مرونة التكيفية	4	0.81	ممتاز
3. المرونة التشغيلية	4	0.83	ممتاز

4. المرونة الرقمية	4	0.87	ممتاز
الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية	16	0.91	ممتاز جداً
محور مواجهة الأزمات (المتغير التابع)			
1. سرعة الاستجابة	3	0.79	جيد جداً
2. تقليل الأضرار	3	0.82	ممتاز
3. التعافي والنمو	3	0.80	ممتاز
الدرجة الكلية لمواجهة الأزمات	9	0.88	ممتاز جداً

التعليق الإحصائي:

تشير جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية والرئيسية إلى مستويات ثبات مرتفعة؛ حيث تجاوزت جميعها القيمة المقبولة علمياً (0.70). وبلغت القيمة الكلية لثبات مقياس المرونة التنظيمية (0.91)، ولقياس مواجهة الأزمات (0.88)، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الفعلي والاعتماد على نتائجها.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى أهمية واستجابة العينة لأبعاد المرونة التنظيمية وقدرة الشركات على مواجهة الأزمات، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (حيث يشير المتوسط الأعلى إلى موافقة أكبر).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة وترتيبها

الترتيب	البعد الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
أولاً	المرونة التنظيمية (الأبعاد)			
1	المرونة الرقمية	4.12	0.68	مرتفع
2	المرونة الاستباقية	3.95	0.72	مرتفع
3	المرونة التشغيلية	3.88	0.75	مرتفع
4	المرونة التكيفية	3.79	0.81	مرتفع

مرتفع	0.59	3.94	المعدل العام للمرونة التنظيمية	-
			مواجهة الأزمات (الأبعاد)	ثانياً
مرتفع	0.70	4.05	تقليل الأضرار	1
مرتفع	0.74	3.91	سرعة الاستجابة	2
مرتفع	0.79	3.84	التعافي والنمو	3
مرتفع	0.63	3.93	المعدل العام لمواجهة الأزمات	-

التعليق الإحصائي:

• حصلت المرونة الرقمية على أعلى متوسط حسابي (4.12) بين أبعاد المرونة

التنظيمية، مما يؤكد الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي في قطاع اللوجستيات

السعودي كأولوية استراتيجية.

• جاء بعد تقليل الأضرار في المرتبة الأولى بين أبعاد مواجهة الأزمات بمتوسط

(4.05)، مما يدل على كفاءة آليات احتواء المخاطر الفورية لدى الشركات

اللوجستية.

• يعكس المتوسط العام لكلا المتغيرين الرئيسيين (3.94 للمرونة، و3.93 لمواجهة

الأزمات) مستوى موافقة مرتفع وتوجه إيجابي قوي نحو تطبيق ممارسات المرونة

الإدارية.

رابعاً: التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات

1. قياس العلاقة الارتباطية (معامل ارتباط بيرسون)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المرونة التنظيمية

بأبعادها المختلفة وقدرة الشركات اللوجستية على مواجهة الأزمات.

جدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المرونة التنظيمية ومواجهة

الأزمات

المتغير المستقل (الأبعاد)	مواجهة الأزمات (الدرجة الكلية)	الدلالة الإحصائية (.Sig)	اتجاه وقوة العلاقة
------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	-----------------------

علاقة طردية قوية	0.000	0.68	المرونة الاستباقية
علاقة طردية متوسطة	0.000	0.59	المرونة التكيفية
علاقة طردية قوية	0.000	0.62	المرونة التشغيلية
علاقة طردية قوية جداً	0.000	0.74	المرونة الرقمية
علاقة طردية قوية جداً	0.000	0.78	المرونة التنظيمية (الدرجة الكلية)

تفسير النتيجة:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع أبعاد المرونة التنظيمية ومواجهة الأزمات. وبلغت قوة الارتباط الكلية (0.78)، وتصدرت المرونة الرقمية كأقوى الأبعاد ارتباطاً بمواجهة الأزمات بمعامل ارتباط قيمته (0.74).

2. قياس الأثر والتنبؤ (تحليل الانحدار المتعدد)

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لبيان مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية الأربعة

(كمتغيرات مستقلة) على القدرة على مواجهة الأزمات (كمتغير تابع).

جدول (5): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة التنظيمية على

مواجهة الأزمات

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار غير المعياري (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة اختبار t- (value)	مستوى الدلالة (.Sig)	الأثر النسبي
الثابت (Constant)	1.12	-	3.45	0.001	-
المرونة الاستباقية	0.28	0.26	2.98	0.004	دال إحصائياً

المرونة التكيفية	0.15	0.14	1.85	0.068	غير دال
المرونة التشغيلية	0.22	0.21	2.54	0.013	دال إحصائياً
المرونة الرقمية	0.38	0.39	4.62	0.000	دال إحصائياً

• معامل التحديد المعدل (Adjusted R-Square): 0.612

• قيمة اختبار ف (F-Value): 38.42 (مستوى الدلالة = 0.000)

تفسير النتيجة:

• تشير قيمة معامل التحديد المعدل (0.612) إلى أن أبعاد المرونة التنظيمية

مجتمعة تفسر ما نسبته 61.2% من التباين الحاصل في قدرة الشركات اللوجستية

على مواجهة الأزمات، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن نموذج

الدراسة.

• قيمة اختبار (ف) البالغة (38.42) دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.01)،

مما يثبت صلاحية النموذج ككل للتنبؤ بالأثر.

• أظهرت معاملات الأثر الثنائية (Beta) أن المرونة الرقمية هي الأكثر تأثيراً في مواجهة الأزمات بقيمة (0.39)، تليها المرونة الاستباقية بقيمة (0.26)، ثم المرونة التشغيلية بقيمة (0.21)، في حين لم يظهر بعد "المرونة التكيفية" أثراً ذا دلالة إحصائية مستقلة في هذا النموذج بوجود الأبعاد الأخرى.

خامساً: الفروق الجوهرية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

للكشف عن الفروق في استجابات العينة حول المرونة التنظيمية ومواجهة الأزمات تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، وحجم الشركة):

1. متغير الجنس: أظهرت نتائج اختبار (T-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تطبيق المرونة التنظيمية؛ حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.42)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المقبول (0.05).
2. حجم الشركة: أظهرت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (Sig = 0.012) لصالح الشركات الكبيرة مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يشير إلى أن توفر الموارد والبنى التحتية التكنولوجية في الشركات الكبيرة يسهم بفعالية أكبر في تطبيق المرونة التنظيمية الفورية أثناء الأزمات اللوجستية.

نتائج الدراسة

1. مستوى مرتفع للمرونة ومواجهة الأزمات: أظهرت النتائج أن الشركات اللوجستية

في المملكة العربية السعودية تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة التنظيمية بمتوسط

حسابي بلغ (3.94)، يقابله قدرة عالية على مواجهة الأزمات بمتوسط حسابي بلغ

(3.93).

2. صدارة المرونة الرقمية: جاءت "المرونة الرقمية" في المرتبة الأولى بين أبعاد

المرونة التنظيمية بمتوسط (4.12)، مما يعكس النجاح الملموس لبرامج التحول

الرقمي تماشياً مع رؤية المملكة 2030 في هذا القطاع الحيوي.

3. كفاءة الحد من الأضرار: حصل بعد "تقليل الأضرار" على المرتبة الأولى بين

أبعاد مواجهة الأزمات بمتوسط (4.05)، مما يدل على امتلاك الشركات اللوجستية

لآليات استجابة سريعة وخطط طوارئ تسهم في احتواء الخسائر الفورية.

4. علاقة ارتباطية قوية جداً: ثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية وذات

دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية ككل والقدرة على مواجهة الأزمات بمعامل

ارتباط قيمته (0.78).

5. تأثير تفسيري مرتفع: تبين أن أبعاد المرونة التنظيمية تفسر ما نسبته 61.2%

من التباين الحاصل في قدرة الشركات اللوجستية على إدارة ومواجهة الأزمات بنجاح.

6. المرونة الرقمية كأقوى المتنبئات: كشف تحليل الانحدار أن "المرونة الرقمية" هي

البعد الأكثر تأثيراً وإسهاماً في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات بمعامل أثر

قيمته (0.39)، يليه بعد "المرونة الاستباقية" بقيمة (0.26)، ثم "المرونة

التشغيلية" بقيمة (0.21).

7. تكافؤ الاستجابات بين الجنسين: أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في تقدير أبعاد المرونة وعناصر الأزمات تعزى لمتغير الجنس، مما

يشير إلى اتساق الوعي الإداري والقيادي بين الكفاءات اللوجستية الوطنية من

الجنسين.

8. تفوق الشركات الكبيرة: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

تطبيق المرونة التنظيمية تعزى لمتغير حجم الشركة، وجاءت الفروق لصالح

الشركات الكبيرة، مما يؤكد أثر توفر الموارد المالية والتقنية الضخمة في تمكين

الاستجابة المرنة.

توصيات الدراسة

1. الاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية: نظراً للدور الحاسم للمرونة الرقمية

في إدارة الأزمات، يوصى بمواصلة دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء

الاصطناعي، وإنترنت الأشياء (IoT)، ونظم التتبع اللحظي للشحنات لضمان

استمرارية سلاسل الإمداد تحت أي ظروف طارئة.

2. تطوير أنظمة الإنذار المبكر والتنبؤ: تعزيز "المرونة الاستباقية" من خلال إنشاء

وحدات متخصصة لاستشراف المخاطر الجيوسياسية والاقتصادية والبيئية وتحليلها

مسبقاً، بدلاً من الاقتصار على ردود الفعل السريعة.

3. دعم الشركات اللوجستية الصغيرة والمتوسطة: في ضوء تفوق الشركات الكبيرة

إحصائياً، يُوصى بتوفير برامج دعم وطنية ومبادرات من الهيئة العامة للنقل

لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تبني حلول المرونة التنظيمية والتحول

الرقمي بأسعار ميسرة.

4. بناء شراكات لوجستية مرنة ومتعددة المصادر: لتفعيل "المرونة التشغيلية"، يجب

على الشركات تنويع شبكات الموردين والموانئ وخطوط الشحن البديلة وتفادي

الاعتماد على مصدر واحد، للحد من تأثير الاختناقات العالمية المفاجئة.

5. إجراء تجارب محاكاة دورية للأزمات: تصميم برامج تدريبية وتجارب محاكاة

افتراضية للقيادات اللوجستية لاختبار جاهزيتهم وسرعة استجابتهم في ظروف

الأزمات المفاجئة، بما يساهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار السريع والتكيف الفوري.

6. تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي: تشجيع توثيق الدروس المستفادة بعد كل أزمة تمر

بها الشركة (Post-Crisis Review) وتحويل هذه الدروس إلى أدلة إجرائية

وخطط عمل مرنة تساهم في تسريع مرحلة "التعافي والنمو" واستعادة النشاط

التجاري بكفاءة أعلى.

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-](https://catalog.inp.edu.eg/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5781)

[bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5781](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 أزمدة للنشر والتوزيع.

7. آل قماش، عيبر 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، نسرين 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. التكاليف، ربيعة علي. (2020). نظريات الإدارة المدرسية ودورها في

التغيير الإداري. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 67-91.

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 الرزاق. (2022). تأثير المرونة التنظيمية

كمغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات: دراسة

ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19. مجلة الدراسات

التجارية والإدارية، 1-32.

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>

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،

<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 لتفعيل دور التنقيف 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، وجوه، 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. عبدالحميد، طلعت أسعد، والعال، 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-

<https://doi.org/10.21608/alat.2022.255372> .50

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.e>

[g/article_239915](https://www.google.com/search?q=https://jfees.journals.ekb.e)

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>

[https://commons.lib.jmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018](https://commons.lib.jmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=leadcc)
&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/e>

<https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.15405/e>
psbs.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. Duchek, 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/niujoss/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>

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (الاستباقية، التكيفية، التشغيلية، والرقمية) في تعزيز قدرة الشركات اللوجستية المرخصة في المملكة العربية السعودية على مواجهة الأزمات والتقلبات العالمية وإدارتها بكفاءة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 100 مستجيب من القيادات الإدارية العاملة في الشركات اللوجستية بالمدن الرئيسية (الرياض، جدة، والدمام). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من المرونة التنظيمية والقدرة على مواجهة الأزمات لدى الشركات المبحوثة، مع وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؛ إذ تبين أن أبعاد المرونة التنظيمية تفسر ما نسبته 61.2% من التباين في القدرة على مواجهة الأزمات، وتصدرت المرونة الرقمية كأكثر الأبعاد تأثيراً تليها المرونة الاستباقية، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الشركات الكبيرة في تطبيق المرونة التنظيمية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة مواصلة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتبني حلول الذكاء الاصطناعي، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر للتنبؤ بالمخاطر اللوجستية مسبقاً، بالإضافة إلى تقديم مبادرات دعم وطنية لتمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من تبني آليات المرونة والتحول الرقمي بفاعلية.

الملاحق

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى مساهمة المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستباقية، التكيفية، التشغيلية، والرقمية) في تعزيز قدرة الشركات اللوجستية المرخصة في المملكة العربية السعودية على مواجهة الأزمات والتقلبات العالمية وإدارتها بكفاءة. تُحاط إجاباتكم بالسرية التامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الأكاديمي فقط. شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم المثمر.

ثانياً: البيانات الديموغرافية والوظيفية (البيانات الأولية)

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

◦ [] ذكر

◦ [] أنثى

2. العمر:

◦ [] أقل من 30 سنة

◦ [] من 30 إلى أقل من 40 سنة

○ [] من 40 إلى أقل من 50 سنة

○ [] 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

○ [] بكالوريوس

○ [] ماجستير

○ [] دكتوراه

○ [] أخرى (دبلوم / شهادة مهنية)

4. سنوات الخبرة:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى أقل من 10 سنوات

○ [] من 10 إلى أقل من 15 سنة

○ [] 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

○ [] مدير تنفيذي

○ [] مدير عمليات

○ [] مدير سلاسل إمداد

○ [] رئيس قسم / مشرف

6. حجم الشركة اللوجستية:

○ [] شركة صغيرة (أقل من 50 موظفاً)

○ [] شركة متوسطة (من 50 إلى 249 موظفاً)

○ [] شركة كبرى (250 موظفاً فأكثر)

7. الموقع الجغرافي للمركز الرئيسي/الفرع:

○ [] الرياض

○ [] جدة

○ [] الدمام

○ [] مدينة أخرى داخل المملكة

ثالثاً: محاور أداة الدراسة (العبارات القياسية)

الرجاء تقييم العبارات التالية بناءً على تجربة شركتكم الحالية باستخدام مقياس ليكرت

الخماسي:

(موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)

الجزء الأول: مقياس المرونة التنظيمية (المتغير المستقل)

البعد الأول: المرونة الاستباقية (Proactive Resilience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك الشركة نظاماً فعالاً للتنبؤ بالمخاطر والاضطرابات اللوجستية قبل حدوثها.					
2	تحرص الإدارة على وضع خطط طوارئ استباقية قابلة للتحديث المستمر.					
3	نقوم بتحليل بيئة العمل الخارجية بشكل دوري					

					لرصد بؤادر الأزمات اللوجستية.	
--	--	--	--	--	----------------------------------	--

البعد الثاني: المرونة التكيفية (Adaptive Resilience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	تتميز الهياكل الإدارية في شركتنا بالمرونة الكافية لتغيير خطط العمل عند الحاجة.					
5	يتمتع موظفو العمليات اللوجستية بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة للتكيف مع التغيير.					

					تعيد الشركة توجيه مواردها اللوجستية والبشرية بمرونة عالية عند حدوث أي طارئ.	6
--	--	--	--	--	--	---

البعد الثالث: المرونة التشغيلية (Operational Resilience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تمتلك الشركة شبكة سلاسل إمداد بديلة تضمن استمرار العمليات وتدفق البضائع.					
8	توجد آليات تشغيلية بديلة وواضحة لحل					

					مشكلات الشحن أو التخزين المفاجئة.	
					يمكن للشركة الحفاظ على جودة الخدمات اللوجستية المقدمة للعلماء أثناء فترات الاضطراب.	9

البعد الرابع: المرونة الرقمية (Digital Resilience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تعتمد الشركة على تقنيات وحلول سحابية تمكن من العمل وإدارة اللوجستيات عن بُعد.					

					توجد بنية رقمية قوية وأمنة لحماية بيانات العمليات والشحنات من الاختراق أو فقدان.	11
					توفر الأنظمة الرقمية المعتمدة معلومات فورية (Real-time) (Data) لتسهيل اتخاذ القرار أثناء الأزمة.	12

الجزء الثاني: مقياس مواجهة الأزمات (المتغير التابع)

البعد الأول: سرعة الاستجابة (Speed of Response)

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---	--------	---------------	-------	-------	--------------	----------------------

					تتخذ القيادة قرارات فورية وحاسمة فور حدوث الأزمة اللوجستية.	13
					يمتلك فريق إدارة الأزمات صلاحيات واضحة ومباشرة تمنع البيروقراطية في الاستجابة.	14
					تتدفق المعلومات المتعلقة بالأزمة بسرعة وسلاسة بين مختلف المستويات الإدارية.	15

البعد الثاني: تقليل الأضرار (Damage Reduction)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تتجح إجراءات الشركة في عزل وتطويق آثار الأزمة لمنع انتشارها للعمليات الأخرى.					
17	تساهم خطط الطوارئ المطبقة في تقليل الخسائر المالية والتشغيلية الناتجة عن الأزمة.					
18	تحرص الشركة على عدم تضرر سمعتها					

					أو علاقتها بالعملاء والموردين خلال الأزمات.	
--	--	--	--	--	---	--

البعد الثالث: التعافي (Recovery)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تستطيع الشركة العودة إلى طاقتها التشغيلية الكاملة بعد زوال الأزمة بوقت قياسي.					
20	تحرص الإدارة على دراسة مسببات الأزمات بعد انتهائها					

					لنقادي تكرارها مستقبلاً.	
					تساهم الأزمات السابقة في تطوير وتحديث استراتيجيات العمل بعيدة المدى للشركة.	21

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