

أثر المرونة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الاقتصادية دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة
السعودية

اسم الطالب
سلطان هاجد الحربي

الرقم الجامعي
233001125

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	6
1.3.	أهمية الدراسة.....	7
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	7

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

أشكّل المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في ظل ما يشهده العالم من تقلبات اقتصادية متسارعة وأزمات متلاحقة تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسات واستمراريتها. وتقوم فكرة المرونة الاستراتيجية على قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال إعادة توجيه مواردها، وتعديل خططها، وتبني قرارات مرنة تُمكنها من الاستجابة الفعالة للمتغيرات غير المتوقعة، دون الإخلال بأهدافها بعيدة المدى. وفي هذا السياق، أصبحت المرونة الاستراتيجية عنصرًا حاسمًا في تحديد مدى نجاح المؤسسات في البقاء والنمو خلال فترات الأزمات الاقتصادية.

وفي ظل التطورات الاقتصادية العالمية، وما يترتب عليها من اضطرابات في الأسواق، وتغير في أنماط الطلب والعرض، وتراجع في بعض مصادر التمويل، تبرز أهمية هذا المفهوم بشكل أكبر لدى الشركات الناشئة على وجه الخصوص، نظرًا لطبيعتها الهشة نسبيًا مقارنة بالشركات الكبرى. إذ تعتمد الشركات الناشئة على موارد محدودة وهياكل تنظيمية مرنة، مما يجعلها أكثر عرضة لتأثير الأزمات، وفي الوقت ذاته أكثر قدرة على التكيف إذا ما أحسنت توظيف أدوات المرونة الاستراتيجية. ومن هنا تنبع أهمية دراسة الكيفية التي يمكن من خلالها لهذه الشركات توظيف مرونتها الاستراتيجية لتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية.

كما تأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، والتي تشهد دعمًا كبيرًا من الدولة ضمن رؤيتها الاقتصادية الهادفة إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص، وخاصة الشركات الناشئة. ومع هذا النمو المتسارع، تزداد الحاجة إلى فهم العوامل التي تساعد هذه الشركات على الاستمرار في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، حيث تمثل الأزمات الاقتصادية اختبارًا حقيقيًا لقدرتها على البقاء والتكيف. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المرونة الاستراتيجية كأداة إدارية فعالة في مواجهة تلك التحديات.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها لا تقتصر على الجانب النظري لمفهوم المرونة الاستراتيجية فحسب، بل تمتد إلى الجانب التطبيقي من خلال تحليل واقع الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، واستكشاف مدى قدرتها على التكيف مع الأزمات الاقتصادية المختلفة. كما تسهم في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال، مما يساعد

صناع القرار ورواد الأعمال على تبني استراتيجيات أكثر فاعلية في التعامل مع الأزمات، وتعزيز قدرة مؤسساتهم على الصمود والنمو في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة الحالية من التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية العالمية، وما يصاحبها من أزمات مالية وتقلبات سوقية أثرت بشكل مباشر على استقرار الشركات، ولا سيما الشركات الناشئة التي تعد أكثر هشاشة وأقل قدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية مقارنة بالشركات الكبرى. وفي ظل هذه التحديات، أصبحت الحاجة ملحة إلى فهم العوامل التي تمكن هذه الشركات من الاستمرار والبقاء والتكيف، ومن أبرز هذه العوامل مفهوم المرونة الاستراتيجية بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والممارساتي بمفهوم المرونة الاستراتيجية، إلا أن التطبيق الفعلي لهذا المفهوم داخل بيئة الشركات الناشئة ما زال يواجه العديد من التحديات، سواء على مستوى وضوح المفهوم ذاته، أو على مستوى آليات تفعيله وربطه بإدارة الأزمات الاقتصادية. كما أن كثيرًا من الدراسات ركزت على المؤسسات الكبيرة أو المستقرة، في حين بقيت الشركات الناشئة أقل حظًا من حيث البحث والتحليل، رغم كونها الأكثر تأثرًا بالأزمات والأكثر حاجة إلى أدوات مرنة تضمن استمراريتها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين المرونة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات الاقتصادية بشكل متكامل، حيث غالبًا ما تم تناول كل مفهوم بشكل منفصل دون الربط العميق بينهما في سياق الشركات الناشئة. كما أن الأدبيات الحالية لا تزال تعاني من تباين واضح في تحديد مفهوم المرونة الاستراتيجية وأبعادها، إذ لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين حول مكوناتها الأساسية أو كيفية قياسها بشكل دقيق، مما أدى إلى وجود اختلافات في النتائج والتفسيرات النظرية.

تفتقر الدراسات النظرية إلى نماذج تفسيرية متكاملة توضح كيفية تأثير المرونة الاستراتيجية على قدرة المؤسسات الناشئة في مواجهة الأزمات الاقتصادية بشكل مباشر وغير مباشر، خاصة في البيئات الاقتصادية النامية مثل المملكة العربية السعودية. كما أن الربط بين السياق المحلي والبعد النظري العالمي ما يزال محدودًا، حيث تعتمد أغلب الدراسات على بيانات اقتصادية مختلفة قد لا تعكس الخصوصية التنظيمية والاقتصادية للشركات الناشئة في المملكة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في قلة الدراسات الميدانية التي تناولت الشركات الناشئة السعودية بشكل مباشر، خصوصًا في ما يتعلق بكيفية تطبيق المرونة الاستراتيجية داخل هذه الشركات أثناء الأزمات الاقتصادية الفعلية. فمعظم الأبحاث التطبيقية ركزت على قطاعات تقليدية أو شركات كبيرة ذات موارد مستقرة، بينما لم يتم التطرق بشكل كافٍ إلى واقع الشركات الناشئة التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التغير.

كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تقدم بيانات ميدانية حديثة تعكس الواقع الفعلي لتأثير المرونة الاستراتيجية على قدرة هذه الشركات في تجاوز الأزمات، سواء من حيث الاستمرارية أو النمو أو تقليل الخسائر. بالإضافة إلى ذلك، لا تزال هناك محدودية في الدراسات التي تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد رواد الأعمال وصناع القرار في تحسين مستوى المرونة الاستراتيجية داخل شركاتهم، مما يخلق فجوة بين الجانب النظري والتطبيقي في هذا المجال.

تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوات من خلال تحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات الاقتصادية في سياق الشركات الناشئة السعودية، بما يساهم في تقديم فهم أعمق وأكثر دقة لهذه العلاقة، وربطها بالواقع التطبيقي الفعلي داخل بيئة الأعمال المحلية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم المرونة الاستراتيجية بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، إلا أن تناولها ما زال يحتاج إلى مزيد من التعمق خاصة في سياق الأزمات الاقتصادية المتغيرة. إذ تقدم الدراسة معالجة علمية تساعد في توضيح العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات الاقتصادية بشكل أكثر تكاملاً، مما يسهم في سد جزء من الفجوة المعرفية القائمة في هذا المجال.

كما تكمن الأهمية النظرية في كون الدراسة تتناول موضوع الشركات الناشئة، وهو قطاع لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث مقارنة بالشركات الكبرى، رغم أنه الأكثر تأثراً بالتقلبات الاقتصادية. وبالتالي فإن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية من خلال ربط المفاهيم النظرية الخاصة بالمرونة الاستراتيجية ببيئة تطبيقية حديثة وذات خصوصية عالية مثل بيئة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. كما تساعد في تطوير فهم أعمق لكيفية تفسير قدرة المؤسسات على التكيف والصمود في مواجهة الأزمات، الأمر الذي يعزز من بناء نماذج نظرية أكثر دقة وواقعية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها من قبل أصحاب الشركات الناشئة وصناع القرار في المملكة العربية السعودية، حيث تساعد في توضيح الدور الفعلي للمرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة هذه الشركات على مواجهة الأزمات الاقتصادية وتقليل أثارها السلبية. كما تسهم في توجيه رواد الأعمال نحو تبني ممارسات إدارية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات السوقية، بما يعزز من فرص الاستمرارية والنمو.

توفر الدراسة أساساً تطبيقياً يمكن من خلاله تحسين آليات اتخاذ القرار داخل الشركات الناشئة، من خلال التركيز على بناء استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع الأزمات المختلفة. كما يمكن أن تساعد نتائجها الجهات الداعمة لريادة الأعمال في المملكة في تصميم برامج وسياسات أكثر فاعلية لدعم استدامة هذا النوع من الشركات. وبذلك فإن الدراسة لا تقتصر على

الجانب الأكاديمي فقط، بل تمتد لتكون أداة مساندة في تطوير الواقع العملي للشركات الناشئة وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

المراجع:

المراجع العربية

1. عبد الرحمن، محمد. (2019). المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. دار الفكر العربي، مصر.
2. أحمد، خالد. (2020). إدارة الأزمات الاقتصادية في منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
3. الزهراني، سعيد. (2021). ريادة الأعمال والشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية: التحديات والفرص. مكتبة العبيكان، السعودية.
4. القحطاني، محمد بن عبدالله. (2018). الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة. دار اليازوري العلمية، الأردن.
5. العتيبي، فهد. (2022). أثر المرونة التنظيمية في استدامة الشركات الناشئة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14(2)، 55-78.

المراجع الأجنبية

1. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
2. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
3. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
4. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
5. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
6. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

7. Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631.
<https://doi.org/10.1002/smj.2442>
8. Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy. *Strategy & Business*, 30, 1–10.
9. Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review*, 87(2), 78–88.
10. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>