

دراسة تحليلية لأثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن في تعزيز تعافي
الأداء المؤسسي بعد الأزمات : تطبيق على مؤسسات القطاع الخاص

مشروع التخرج

إعداد :

منيرة بشير العتيبي

٢٤٣٠٠٢١٨١

إشراف /

د. الفيصل عبد الحميد

د. سارة فريد

٢٠٢٥ / ١٤٤٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء :

أهدي جهدي هذا المتواضع إلى المعلم الأول محمد صلى الله عليه وسلم ، وكل من اقتفى أثره
واستن بسنته إلى يوم الدين .

فهرس المحتويات :

رقم الصفحة	الموضوع
٤	قائمة الجداول
٥	فهرس الاشكال
٦	المستخلص (باللغة العربية)
٧	المستخلص (باللغة الانجليزية)
٨	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٩	المقدمة
١٠	مشكلة الدراسة
١١	أهمية الدراسة
١٢	أهداف الدراسة – أسئلة الدراسة – فرضيات الدراسة
١٣	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
١٥	الفصل الثاني : الدراسات السابقة .. والاطار النظري
١٦	أولاً: الدراسات السابقة
٢٠	ثانياً: الاطار النظري المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
٢٤	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي المرن (المرونة الاستراتيجية)
٢٨	المحور الثالث: إدارة الأزمات المؤسسية
٣٢	المحور الرابع: تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات
٣٥	المحور الخامس: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي المرن وتعافي الأداء المؤسسي
٣٨	المحور السادس: التجارب العالمية والعربية ذات الصلة
٤١	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٤٥	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات
٥٥	الخاتمة
٥٧	المراجع والمصادر
٦٠	الملاحق

قائمة جداول البحث :

رقم الصفحة	عنوان الجدول
١٨	جدول (١) أبرز أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات
٢٠	جدول (٢) الفروقات الرئيسة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي
٢٢	جدول (٣) : خصائص التخطيط الاستراتيجي المرن
٢٤	جدول (٤) عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي المرن في المؤسسات
٢٦	جدول (٥) أنواع الأزمات في القطاع الخاص
٢٧	جدول (٦) شرح مراحل إدارة الأزمات
٢٨	جدول (٧) خصائص القادة الاستراتيجيين خلال الأزمات
٣٠	جدول (٨) : مؤشرات قياس الأداء المؤسسي قبل وبعد الأزمة
٣٦	جدول (٩) : مقارنة بين مؤسسات نجحت أو فشلت بسبب التخطيط المرن
٤٦	جدول (١٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجاور الاستبانة
٤٧	جدول (١١) : معاملات الارتباط بين ممارسات التخطيط المرن ومؤشرات التعافي المؤسسي
٤٧	جدول (١٢) : نتائج اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة
٤٩	جدول (١٣) : يوضح توافق النتائج مع أسئلة البحث

فهرس الأشكال :

الصفحة	رقم الشكل
١٩	شكل (١) يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي التقليدي
٢١	شكل (٢) : نموذج Porter – القوى الخمس
٢٧	شكل (٣) مراحل إدارة الأزمات
٢٩	شكل (٤) : هيكل إدارة الأزمة في مؤسسة خاصة
٣١	شكل (٥) : يمثل دورة التعافي المؤسسي وفق نموذج Boin et al
٣٤	شكل (٦) : يوضح نمذجة العلاقة بين متغيرين

المستخلص (باللغة العربية):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن في تعزيز تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وُزعت على عينة مكونة من (١٣٢) موظفًا من قطاعات متنوعة.

تضمنت الاستبانة عدة محاور تناولت أبعاد التخطيط المرن (مرونة الأهداف، مرونة اتخاذ القرار، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة تخصيص الموارد)، بالإضافة إلى مؤشرات التعافي المؤسسي (سرعة الاستجابة، جودة الأداء، استمرارية العمليات). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط المرن ومؤشرات تعافي الأداء المؤسسي، كما أشارت إلى وجود معوقات داخلية تعيق التطبيق الفعال لهذه الممارسات، أهمها ضعف التدريب ومحدودية الموارد.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة دمج ممارسات التخطيط المرن في السياسات التشغيلية للمؤسسات، وتكثيف برامج بناء القدرات، وتطوير أنظمة معلوماتية مرنة تدعم الاستجابة للأزمات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي المرن، الأداء المؤسسي، التعافي المؤسسي، إدارة الأزمات، القطاع الخاص السعودي.

Abstract (in English):

This study aimed to analyze the impact of strategic flexible planning practices on enhancing institutional performance recovery after crises, through an applied study on private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using an electronic questionnaire distributed to a sample of 132 employees from various sectors.

The questionnaire covered key dimensions of flexible planning (flexibility in goals, decision-making, organizational structure, and resource allocation), in addition to institutional recovery indicators (response speed, performance quality, and operational continuity). The data were analyzed using SPSS software, and results revealed a statistically significant positive relationship between flexible planning practices and institutional recovery. The study also identified internal obstacles hindering effective implementation, including insufficient training and limited resources.

The study concluded with a set of recommendations, notably the integration of flexible planning practices into operational policies, capacity-building programs, and the development of flexible information systems to support crisis response.

Keywords: Strategic flexible planning, institutional performance, recovery, crisis management, Saudi private sector.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة :

تواجه مؤسسات القطاع الخاص في العالم العربي، وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، تحديات متزايدة ناتجة عن موجات الأزمات المتلاحقة، سواء كانت صحية مثل جائحة فيروس كورونا (COVID-19)، أو اقتصادية نتيجة تقلبات الأسواق وانخفاض أسعار النفط، أو تنظيمية وتقنية ناتجة عن التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال. وقد أظهرت التجربة العملية أن المؤسسات التي تمكنت من تجاوز هذه الأزمات بنجاح لم تكن بالضرورة الأكبر حجمًا أو الأعلى تمويلًا، بل تلك التي امتلكت قدرات مرنة وخططًا استراتيجية قابلة للتعديل السريع والاستجابة الفورية لمتغيرات الواقع (القحطاني، ٢٠٢١؛ Reeves & Deimler, 2011).

في هذا السياق، يبرز مفهوم التخطيط الاستراتيجي المرن كنهج إداري متقدم يتجاوز الفهم التقليدي للتخطيط طويل الأمد، ليشمل القدرة على التكيف المستمر، وتحديث الأهداف، وتعديل الموارد والهياكل بحسب المستجدات، بما يتناسب مع بيئة تتسم بالتقلب والغموض وعدم اليقين (VUCA Environment). وتزداد أهمية هذا المفهوم في ظل تعقيد الأزمات المعاصرة التي تتداخل فيها الأبعاد الصحية، الاقتصادية، والسياسية، وتفرض ضغوطًا آنية على المؤسسات دون إنذار مسبق (المومني، ٢٠٢٠؛ Hamel & Välikangas, 2003).

وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تبنت تخطيطًا مرنًا تمكّنت من التعافي المؤسسي بكفاءة، حيث حافظت على استمرارية أعمالها، واستعادت مستويات أدائها بسرعة أكبر، مقارنة بالمؤسسات التي بقيت أسيرة لنماذج تخطيط جامدة أو تقليدية. ويُقصد بالتعافي المؤسسي هنا تلك المرحلة التي تعقب الأزمة مباشرة، وتهدف إلى إعادة النظام الداخلي، وتحقيق استقرار العمليات، واستعادة الثقة، والاستفادة من الأزمة في بناء قدرات تنظيمية جديدة (Boin et al., 2013).

وفي المملكة العربية السعودية، وفي ظل رؤية ٢٠٣٠ التي تشجّع على الابتكار والجاهزية المؤسسية، بدأت العديد من مؤسسات القطاع الخاص بالفعل في تبني أساليب أكثر مرونة في الإدارة، خاصةً بعد الدروس المستفادة من جائحة كورونا، إلا أن مدى نضج هذه الممارسات، وآثارها الفعلية على الأداء المؤسسي بعد الأزمات، لا يزال مجالًا بحاجة إلى تحليل علمي معمق، وهنا تظهر الحاجة إلى دراسات ميدانية تستقصي طبيعة التخطيط المرن الممارس، وتقيس مدى تأثيره في مراحل التعافي المؤسسي، خاصة في ظل تفاوت القطاعات من حيث جاهزيتها ومواردها التنظيمية.

وتأسيسًا على ما سبق، تنطلق هذه الدراسة من واقع تطبيقي في القطاع الخاص السعودي لتستقصي العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن وبين قدرة المؤسسات على التعافي

المؤسسي بعد الأزمات. وتهدف إلى تقديم فهم علمي ومعيارى لطبيعة هذه العلاقة، ودورها في دعم الاستدامة المؤسسية في بيئة سريعة التغير، من خلال تصميم استبانة ميدانية وتفسير نتائجها في ضوء الأدبيات والنماذج المعاصرة.

2. مشكلة الدراسة :

شهدت العقود الأخيرة تصاعدًا ملحوظًا في مستوى الاضطرابات والأزمات التي تتعرض لها بيئة الأعمال، لا سيما في القطاع الخاص، حيث أصبحت المؤسسات تواجه أزمات متكررة ذات طبيعة معقدة وغير متوقعة، مثل الجوائح الصحية، والانكماشات الاقتصادية، والانقطاعات في سلاسل الإمداد، والهجمات السيبرانية. هذه المتغيرات أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي التقليدي، الذي يعتمد على وضوح الرؤية وثبات البيئة، لم يعد كافيًا لتحقيق الاستجابة السريعة والتعافي الفعال. ورغم أن العديد من مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بدأت في إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة للتوجه المستقبلي، إلا أن تطبيق هذا التخطيط غالبًا ما يتم ضمن أطر جامدة وثابتة، دون وجود آليات واضحة لإدماج عناصر المرونة التنظيمية والتكيف المستمر ضمن العمليات الاستراتيجية. ونتيجة لذلك، تُظهر الكثير من هذه المؤسسات ضعفًا في القدرة على التعامل مع الأزمات بطريقة منظمة، مما ينعكس على الأداء المؤسسي، ويؤخر عملية التعافي بعد الأزمة، ويهدد استدامة العمليات ومكانة المؤسسة في السوق.

وفي ضوء التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠، والتي تضع على عاتق القطاع الخاص مسؤوليات أكبر في قيادة النمو الاقتصادي والتوظيف والابتكار، تصبح القدرة على التعافي المؤسسي السريع ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار. غير أن الفجوة لا تزال قائمة بين الوعي النظري بأهمية التخطيط المرن وبين التطبيق الفعلي لهذه الممارسات في مؤسسات القطاع الخاص، خصوصًا في القطاعات المتوسطة والصغيرة التي تفتقر أحيانًا إلى الموارد والخبرات الكافية.

من هنا، تبرز مشكلة الدراسة الحالية التي تسعى إلى معالجة هذه الفجوة، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن وبين قدرة مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على التعافي المؤسسي بعد الأزمات، مع التركيز على مدى جاهزية هذه المؤسسات للتكيف والتعلم والنهوض من جديد.

وتتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن في تعزيز تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

3. أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية النظرية :

- تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي المرن كمدخل لتعزيز التعافي المؤسسي بعد الأزمات، وهو موضوع لم يُعطَ حقه في البحوث الإدارية العربية .
- تربط بين الأدبيات الخاصة بالمرونة التنظيمية والتكيف، وبين دراسات إدارة الأزمات واستدامة الأداء المؤسسي، في نموذج متكامل قابل للقياس.
- تعزز من الفهم النظري لممارسات التخطيط المرن في بيئات عدم اليقين (VUCA) ، وتبرز دوره كعامل حاسم في مراحل ما بعد الأزمة.
- تقدم مرجعاً علمياً حديثاً يمكن للباحثين في مجالات الإدارة والحوكمة والاستراتيجية الاعتماد عليه في دراساتهم المستقبلية حول المرونة والتعافي المؤسسي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية :

- تمكّن صناع القرار والمديرين في مؤسسات القطاع الخاص من فهم أعمق لأهمية التخطيط الاستراتيجي المرن كأداة لتعزيز الاستجابة الفعالة للأزمات.
- تساعد المؤسسات على تطوير خطط مرنة وقابلة للتكيف، تتجاوز النماذج الجامدة التقليدية، من خلال نتائج ميدانية واقعية وتحليل علمي للتجربة السعودية.
- تزوّد المؤسسات بوسائل تقييم ذاتية لمستوى الجاهزية التنظيمية والمرونة، من خلال مؤشرات قياس التعافي والاستدامة المؤسسية.
- تساهم في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والتعلم، من خلال تسليط الضوء على المعوقات الداخلية التي تواجه تطبيق التخطيط المرن.
- تفيد الجهات الحكومية والرقابية في تصميم برامج دعم ومبادرات تدريبية متخصصة لتحسين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مجال إدارة الأزمات.

- تعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في ظل بيئة أعمال غير مستقرة، بما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني.

4. أهداف الدراسة :

- (١) تحليل واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن في مؤسسات القطاع الخاص، وذلك من خلال دراسة مدى تبني المؤسسات لأبعاد المرونة المختلفة (مرونة الأهداف، مرونة اتخاذ القرار، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد).
- (٢) قياس أثر التخطيط الاستراتيجي المرن على مراحل تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات، مثل سرعة الاستجابة، استمرارية العمليات، وتحقيق جودة الأداء في ظل التحديات.
- (٣) استكشاف أبرز المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تبني التخطيط المرن في القطاع الخاص، كضعف التدريب، ومحدودية الموارد، ومقاومة التغيير.
- (٤) اقتراح توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تطوير آليات أكثر فاعلية للتخطيط المرن، بما يعزز من جاهزيتها المؤسسية واستدامة أدائها في بيئة متغيرة.
- (٥) بناء نموذج تحليلي يربط بين مكونات التخطيط المرن ومؤشرات التعافي المؤسسي، يمكن استخدامه لاحقاً من قبل الباحثين والممارسين لتقييم مستوى المرونة المؤسسية.

5. أسئلة الدراسة :

١. ما أبرز ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن المطبقة في مؤسسات القطاع الخاص؟
٢. ما مدى تأثير الأداء المؤسسي سلباً أو إيجاباً بالأزمات الأخيرة؟
٣. ما هي أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي المرن في مؤسسات القطاع؟
٤. هل تختلف ممارسات التخطيط المرن باختلاف نوع المؤسسة أو حجمها أو نشاطها؟

7. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية (H₀) :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن وتعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية البديلة (H1) :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن وتعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

١. H1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة الأهداف الاستراتيجية وسرعة تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات.
٢. H2 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة اتخاذ القرار وقدرة المؤسسة على الاستجابة الفورية للأزمات.
٣. H3 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة الهيكل التنظيمي واستمرارية العمل في أثناء الأزمة.
٤. H4 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة تخصيص الموارد وتحقيق جودة الأداء بعد الأزمة.
٥. H5 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن تعزى إلى خصائص المشاركين (الجنس – سنوات الخبرة – الوظيفة – نوع القطاع).
٦. H6 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعافي الأداء المؤسسي تعزى إلى مدى تطبيق ممارسات التخطيط المرن داخل المؤسسة.

8 . النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث :

ترتكز هذه الدراسة على نظرية "القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory"، والتي تعد من النظريات المعاصرة في علم الإدارة الاستراتيجية، وقد طورها الباحث David Teece وزملاؤه (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007)، وهي تفسر كيفية امتلاك المؤسسات لقدرات تنظيمية داخلية تمكّنها من الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية المفاجئة والمعقدة، بما في ذلك الأزمات.

❖ المفاهيم الرئيسة في النظرية:

- الاستشعار (Sensing) : قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

- **الاعتنام (Seizing) :** سرعة استجابة المؤسسة وتحويل التهديدات إلى فرص استراتيجية من خلال التخطيط والتخصيص الفعال للموارد.
- **إعادة التشكيل (Transforming) :** قدرة المؤسسة على إعادة تكوين عملياتها وهياكلها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.

❖ علاقة النظرية بموضوع الدراسة:

- تتوافق أبعاد التخطيط الاستراتيجي المرن (مثل: مرونة الأهداف، مرونة القرار، مرونة الهيكل) مع الركائز الثلاث لنظرية القدرات الديناميكية.
- تفسر النظرية كيف تؤدي هذه القدرات إلى تعافٍ مؤسسي سريع وفعال بعد الأزمات، من خلال إعادة التكيف التنظيمي وتعلم المؤسسة من الأزمة.
- تساعد النظرية في تفسير العلاقة السببية بين المتغير المستقل (ممارسات التخطيط المرن) والمتغير التابع (تعافي الأداء المؤسسي).

❖ دعم نظري إضافي:

كما تستند الدراسة جزئيًا إلى نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory) التي تفترض أن المؤسسات تتفاعل باستمرار مع بيئتها، وتتأثر بها، وتحتاج إلى مدخلات جديدة وتعديلات مستمرة في بنيتها الداخلية للحفاظ على التوازن والاستقرار. وهو ما ينسجم مع طبيعة التخطيط الاستراتيجي المرن، باعتباره أداة للتفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة .. والاطار النظري

أولاً: الدراسات السابقة

مقدمة :

تُعد الدراسات السابقة أحد الركائز العلمية التي تستند إليها البحوث الأكاديمية في بناء خلفيتها النظرية والمنهجية، حيث تساعد الباحث في فهم تطور الموضوع قيد الدراسة، وتحديد الفجوات المعرفية، ومقارنة النتائج الحالية بما توصل إليه الباحثون السابقون. وقد تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي المرن وتعافي الأداء المؤسسي بين دراسات عربية ركزت على البيئة المحلية أو الإقليمية، وأخرى أجنبية تناولت الأبعاد النظرية والنماذج التطبيقية في سياقات دولية.

وتتجلى أهمية مراجعة هذه الدراسات في كونها تقدم:

- أساساً معرفياً لفهم مفهومي التخطيط المرن والتعافي المؤسسي،
- وتوضح الاتجاهات البحثية الحديثة في ربط هذين المفهومين،
- كما تساهم في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية،
- وتبرز ما تضيفه الدراسة من جوانب أصيلة في السياق السعودي، خاصة في ضوء التوجهات التنموية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

وفيما يلي عرض موجز لأبرز خمس دراسات سابقة، تم اختيارها وفق معايير التنوع المنهجي والجغرافي والارتباط المباشر بموضوع البحث:

أولاً: الدراسات العربية :

- 1 . دراسة عبد الله (2019) : بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في استمرارية الأعمال بعد الأزمات: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على استمرارية أعمال المؤسسات بعد الأزمات، من خلال دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة من المديرين التنفيذيين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بانتظام كانت أكثر قدرة على الاستمرار في العمل خلال الأزمات، لا سيما إذا تضمن التخطيط مرونة في تخصيص الموارد وإعادة توجيه الأهداف. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة

التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات، خاصة لدى الإدارات الوسطى، مع التركيز على تطوير خطط مرنة تستجيب للمتغيرات السريعة في البيئة الخارجية.

2 . دراسة الحربي(2020) : بعنوان " :فاعلية التخطيط الاستراتيجي المرن في مواجهة جائحة كورونا في القطاع الخاص السعودي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي المرن في تمكين الشركات السعودية من التعامل مع تداعيات جائحة كورونا. اعتمد الباحث على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة على عينة من موظفي الشركات الكبرى والمتوسطة، وخاصة في قطاعات الاتصالات والخدمات. أظهرت نتائج الدراسة أن المرونة في اتخاذ القرار وإعادة ترتيب الأولويات ساعدت هذه الشركات على الحفاظ على عملياتها الحيوية وتقليل الخسائر. كما تبين أن المؤسسات ذات الهياكل المرنة كانت الأسرع في الاستجابة للأزمة. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج عناصر المرونة التنظيمية ضمن الخطط الاستراتيجية، وتدريب القيادات على إدارة التغيير السريع في الأوقات الحرجة.

3 . دراسة الشمري(2022) : بعنوان " :استراتيجيات التعافي المؤسسي بعد الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص"

سعت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات التعافي التي تتبعها مؤسسات القطاع الخاص بعد الأزمات، ومدى ارتباطها بالتخطيط الاستراتيجي. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والكيفي) من خلال استبانة ومقابلات مع مسؤولي تخطيط في شركات متوسطة وكبيرة. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين وجود خطط استراتيجية مرنة وسرعة تعافي المؤسسة، خاصة في الأزمات غير المتوقعة. كما تبين أن المؤسسات التي تفشل في التكيف غالباً ما تكون ذات هياكل تنظيمية جامدة أو ثقافات مؤسسية مقاومة للتغيير. وأوصت بضرورة مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري، وربطها بآليات استجابة مرنة وتشاركية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

4 . دراسة Hamel & Välikangas (2003) بعنوان "The Quest for Resilience" :

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتحليلي لفهم كيف تسهم المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسات على الصمود والتعافي في بيئات شديدة التقلب. استخدم الباحثان المنهج

التحليلي عبر دراسة حالات متعددة لشركات واجهت أزمات اقتصادية وتقنية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي استطاعت التكيف بسرعة وتعديل استراتيجياتها أثناء الأزمة، دون الحاجة إلى إعادة بناء كل شيء من الصفر، كانت أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى. وأوصت الدراسة بضرورة أن تبني المؤسسات ما أسمته بـ "المرونة الاستباقية"، من خلال الاستثمار في القيادة، والموارد القابلة لإعادة التخصيص، ونماذج عمل غير جامدة.

5 . دراسة (Boin, Kuipers & Overdijk (2013)، بعنوان "Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار شامل لتحليل كيفية استجابة المؤسسات للأزمات، وقياس مدى فعالية القيادة في مراحل التعافي. اعتمدت الدراسة على منهج مراجعة الأدبيات وتحليل الحالات التطبيقية في المؤسسات العامة والخاصة. وقد اقترحت نموذجاً رباعي الأبعاد للتعافي المؤسسي يشمل: الامتصاص، التكيف، التكامل، والتعلم. بينت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك خططاً مرنة ومستوى عالٍ من التنسيق الداخلي هي الأقدر على تجاوز الأزمات بأقل خسائر. وأوصت الدراسة بضرورة بناء قدرات تنظيمية داخلية تُعزز من المرونة الاستراتيجية، مع أهمية تدريب القيادات على اتخاذ قرارات في ظل الغموض والضغط.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

أولاً: أوجه الشبه:

- جميع الدراسات السابقة اتفقت على أهمية الاستجابة المؤسسية الفعالة في مواجهة الأزمات، ودور التخطيط كعنصر حاسم في الحد من آثارها.
- تشترك الدراسة الحالية مع دراسات مثل الحربي (2020) والشمري (2022) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوظيف الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- اعتمدت غالبية الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، على مفاهيم المرونة التنظيمية والتعافي المؤسسي كركيزتين لتحليل الأداء بعد الأزمات، وهو ما تُبنى عليه الدراسة الحالية بشكل مباشر.

- أكدت جميع الدراسات، كما تفعل الدراسة الحالية، أن المرونة في اتخاذ القرار وتعديل الموارد هي من أبرز مظاهر التخطيط الفعال في ظروف الأزمات.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- الدراسة الحالية تتفوق في كونها تدمج بوضوح بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي المرن كممارسة إدارية، وبين التعافي المؤسسي كمخرج أدائي، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على أحد المتغيرين فقط.
- بخلاف الدراسات الأجنبية التي تناولت السياقات العالمية، تركز الدراسة الحالية على البيئة السعودية وتستهدف القطاع الخاص تحديداً، بما يعزز قابلية النتائج للتطبيق العملي المحلي.
- تميزت الدراسة الحالية باعتمادها على نموذج Boin وآخرين (2013) بشكل تطبيقي ومباشر، بينما اكتفت بعض الدراسات السابقة بالإشارة النظرية دون اختبار ميداني.
- تسعى الدراسة الحالية إلى اقتراح نموذج تحليلي وتوصيات تطبيقية مخصصة للقطاع الخاص السعودي، وهو ما لم تقدمه معظم الدراسات السابقة بشكل مفصل.

خلاصة المقارنة:

تستفيد الدراسة الحالية من الرصيد المعرفي الذي قدمته الدراسات السابقة، لكنها تتجاوزها من خلال الجمع بين المنظور النظري والتطبيق الميداني في سياق محلي حديث ومعاصر، مما يمنحها أصالة وقيمة إضافية في الأدبيات الإدارية العربية، خاصة في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة في المرحلة الراهنة.

ثانياً : الاطار النظري

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي :

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الركائز التي تستند إليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق رؤاها طويلة الأمد. وقد تعددت تعريفاته بتعدد المدارس الفكرية، إلا أن الجوهر يبقى ثابتاً، ويتمثل في رسم مسار منظم للمستقبل يُمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها بأقل قدر من المخاطر.

يعرفه (Mintzberg et al. (2005 بأنه: "عملية تحليلية تهدف إلى صياغة الاستراتيجيات بناءً على فهم متكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما يدعم تحقيق الرؤية والرسالة". أما (Johnson, Scholes & Whittington (2020 فيرون أن التخطيط الاستراتيجي هو: "صياغة وتنفيذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة بأكمله، من خلال فهم التحديات والفرص البيئية، وتحديد أولويات الأداء".

وفي السياق العربي، يعرفه أبو ناصر (2021) بأنه "عملية إدارية شاملة ومتراصة تهدف إلى توجيه أنشطة المؤسسة على المدى البعيد لتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وضمان الاستمرارية والتفوق التنافسي".

ثانياً: أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات :

تهدف المؤسسات من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي إلى عدد من الغايات الجوهرية، أهمها:

جدول (١): أبرز أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

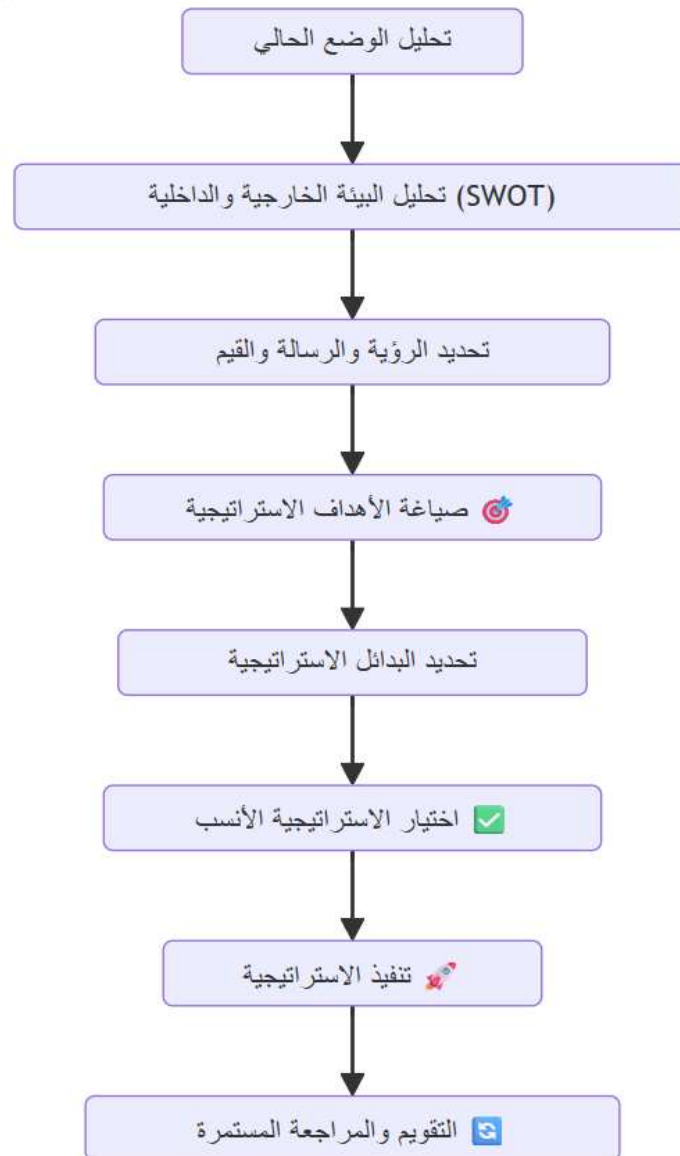
الهدف	الشرح
توجيه جهود المؤسسة	من خلال تحديد الأهداف والأولويات والمسارات الواضحة.
استشراف التغيرات المستقبلية	بما يضمن الجاهزية لمواجهة التحديات والمخاطر.
تعزيز الكفاءة والفعالية	عن طريق استخدام الموارد بأفضل صورة ممكنة لتحقيق النتائج المرجوة.
دعم اتخاذ القرار	عبر توفير بيانات وتحليلات استراتيجية لصناع القرار.
تعزيز القدرة التنافسية	بخلق فرص ابتكار ونمو تتجاوز المنافسين.

ويوضح (Teece 2007) أن المؤسسات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي بفعالية تتمكن من تنمية "القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities"، ما يعزز من قابليتها للتكيف في البيئات التنافسية.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص في أوقات الأزمات، حيث يصبح وسيلة للثبات والنجاة، وليس فقط للنمو، كما أشار إليه (Hamel & Välikangas 2003) في دراستهما حول "السعي نحو المرونة".

ثالثاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي التقليدي :

يمر التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل المتتابعة التي يمكن تمثيلها كما يلي:



شكل (١) يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي التقليدي

وقد تبنت العديد من المؤسسات هذا التسلسل، مع تكييفه وفق طبيعة القطاع والسوق. فمثلاً، تعتمد بعض الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية مثل STC نموذج التخطيط الديناميكي المرتبط بالمراجعة الفصلية، وذلك لضمان المواءمة المستمرة مع تغيرات السوق (الحربي، ٢٠٢٠).

رابعاً: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والتكتيكي :

من الضروري التمييز بين مستويات التخطيط في المؤسسة، لأن الخلط بينها قد يؤدي إلى ضعف الأداء أو التكرار.

جدول (٢) الفروقات الرئيسية بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي :

البند	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي	التخطيط التشغيلي
المدة الزمنية	طويل (٣-٥ سنوات أو أكثر)	متوسط (سنة - ٣ سنوات)	قصير (شهر - سنة)
مستوى الإدارة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية
الأهداف	عامة وشاملة	أهداف مخصصة للإدارات	أهداف محددة للعمليات اليومية
المرونة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة - تركز على الروتين والمهام اليومية

وقد أشار Burnes (2017) إلى أن غياب التمايز بين هذه المستويات قد يؤدي إلى "استراتيجيات غير قابلة للتنفيذ، أو عمليات تنفيذية غير مرتبطة بالرؤية".

خامساً: نماذج وأطر التخطيط الاستراتيجي :

توجد عدة نماذج وأطر تنظيمية تسهم في صياغة التخطيط الاستراتيجي بفعالية، منها:

1. نموذج Mintzberg: المدارس العشر:

يرى Mintzberg أن التخطيط الاستراتيجي ليس نموذجاً واحداً، بل يتشكل من عشر مدارس فكرية، مثل: المدرسة التخطيطية، المدرسة الوضعية، والمدرسة الريادية. كل مدرسة تركز على زاوية معينة: منطقية، أو تنظيمية، أو سياسية.

2. نموذج القوى الخمس لـ Porter :

اقترحه Michael Porter لتقييم البيئة التنافسية من خلال خمسة عوامل رئيسية تؤثر على ربحية المؤسسة:

- قوة المنافسة بين المنافسين الحاليين
- تهديد الداخلين الجدد
- تهديد البدائل
- قوة الموردين
- قوة العملاء



شكل (٢) : نموذج Porter – القوى الخمس

يساعد هذا النموذج المؤسسات على اختيار الاستراتيجيات التي تمكنها من التغلب على الضغوط التنافسية وتحقيق ميزة مستدامة. (Johnson et al., 2020)

3 نموذج SWOT :

يستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف (عوامل داخلية)، والفرص والتهديدات (عوامل خارجية). وهو من أكثر الأدوات الاستراتيجية شيوعاً في القطاع الخاص، ويساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة بناءً على معطيات البيئة.

بناء على ما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة حيوية لبقاء المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، وخاصة في أوقات الأزمات والتحديات. ويعد تبني نماذج مرنة وشاملة أمراً أساسياً لضمان التكيف وتحقيق التفوق التنافسي. ومن هنا تنبع أهمية هذا المحور في دعم الدراسة الحالية، إذ يشكل الأساس النظري لفهم العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن وبين تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي المرن (المرونة الاستراتيجية)

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي المرن :

يشير التخطيط الاستراتيجي المرن إلى قدرة المؤسسة على تصميم وتنفيذ استراتيجيات قابلة للتعديل وفقاً للمتغيرات البيئية، مع المحافظة على الأهداف الاستراتيجية الأساسية. بخلاف النموذج التقليدي الذي يفترض بيئة مستقرة، ينطلق التخطيط المرن من افتراض أن التغير هو الثابت الوحيد، وأن المؤسسات يجب أن تكون دائمة التكيف لضمان بقائها ونموها.

يعرفه (Hamel & Välikangas (2003 بأنه "القدرة على تغيير الاستراتيجيات بسرعة وكفاءة لمواجهة الأزمات أو اغتنام الفرص غير المتوقعة". أما (Reeves & Deimler (2011 فيرونه "استجابة استراتيجية سريعة وتكيفية يتم دمجها في عمليات المؤسسة لضمان الاستمرار في البيئات الديناميكية".

وفي السياق العربي، يعرف الشامي (2020) التخطيط الاستراتيجي المرن بأنه: "النهج الإداري الذي يوازن بين وضوح الرؤية ومرونة التطبيق، عبر أدوات تتيح التعديل المتكرر للمسارات والخطط دون الخروج عن الأهداف الكلية للمؤسسة".

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي المرن :

يتسم التخطيط المرن بعدد من الخصائص المميزة التي تميزه عن التخطيط التقليدي:

جدول (٣) : خصائص التخطيط الاستراتيجي المرن

الخاصية	التفسير
الاستباقية	توقع الأزمات والتغيرات المحتملة قبل وقوعها، من خلال أنظمة الرصد والتحليل الاستراتيجي.
القابلية للتكيف	القدرة على تعديل الأهداف والعمليات والموارد وفقاً للتغيرات المفاجئة.
التفاعلية	الاستجابة الفورية للفرص أو التهديدات الجديدة دون المرور بإجراءات بيروقراطية معقدة.

وقد أشار (Lengnick-Hall & Beck (2009 إلى أن المؤسسات المرنة تتسم بـ"عقلية تجريبية"

تسمح لها بخوض غمار التغير دون خوف، الأمر الذي يمنحها ميزة تنافسية في الأوقات الحرجة.

ثالثاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي المرن :

لضمان فاعليته، يجب أن يتجلى التخطيط المرن في أربعة أبعاد مترابطة:

1. المرونة في تحديد الأهداف :

في ظل التغيرات المتسارعة، تصبح الأهداف القابلة للتعديل ضرورة وليست خياراً. فبدلاً من التمسك بأهداف جامدة طويلة الأجل، تعتمد المؤسسات المرنة على أهداف مرحلية قابلة للمراجعة والتعديل. على سبيل المثال، خلال جائحة كورونا، عدّلت كثير من الشركات السعودية أهدافها السنوية لتحافظ على السيولة بدلاً من التوسع.

2. المرونة في تخصيص الموارد :

يعني ذلك قدرة المؤسسة على إعادة توجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية بسرعة نحو الأنشطة ذات الأولوية. وقد نجحت شركات مثل STC وشركة علم في تخصيص الموارد لتطوير الخدمات الرقمية بدلاً من المشاريع التقليدية خلال الأزمات، ما عزز من قدرتها على الصمود والنمو (الحربي، ٢٠٢٠).

3. المرونة في الهيكل التنظيمي :

يتطلب التخطيط المرن هياكل تنظيمية غير جامدة، قائمة على فرق العمل المرنة والشبكات الداخلية بدلاً من التسلسل الهرمي البيروقراطي. يشير Teece (2007) إلى أن "الهياكل العضوية" أكثر ملاءمة لتنفيذ استراتيجيات مرنة في بيئات معقدة.

4. المرونة في اتخاذ القرار:

تتمثل في تفويض الصلاحيات وتقصير خطوط الاتصال، ما يتيح قرارات سريعة دون انتظار موافقات متعددة. كما تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لدعم سرعة ودقة القرارات الاستراتيجية.

رابعاً: أهمية التخطيط المرن في بيئات عدم اليقين :

أصبحت بيئات العمل اليوم أكثر تقلباً وتعقيداً، مما يحتم على المؤسسات تبني نماذج تخطيط تتسم بالمرونة والديناميكية. وتبرز أهمية التخطيط المرن في:

- تمكين المؤسسة من التكيف مع الأزمات المفاجئة مثل الكوارث الطبيعية، الأزمات الصحية، أو التغيرات التشريعية.

- تعزيز القدرة على الابتكار والتجريب دون الخوف من الفشل.
 - تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال الحفاظ على التوازن بين المرونة والانضباط الاستراتيجي.
- ويؤكد (Boin et al. (2013 على أن المؤسسات التي تتبنى نماذج مرنة في إدارة الأزمات تحقق تعافياً أسرع وأكثر فاعلية من نظيراتها ذات النماذج الجامدة.

خامساً: عوامل نجاح التخطيط المرن :

تتوقف فعالية التخطيط المرن على عدة عوامل، أهمها (درويش، ٢٠١٨) :

جدول (٤) عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي المرن في المؤسسات

العامل	التفسير
دعم القيادة العليا	القيادة هي من تزرع ثقافة المرونة وتدعم التغيير الاستراتيجي.
ثقافة تنظيمية داعمة	تتطلب المرونة ثقافة تشجع على المبادرة والتعلم من الأخطاء.
توافر البيانات والتحليلات	تمكين المؤسسة من الاستجابة بناء على معلومات دقيقة وحديثة.
أنظمة تقنية مرنة	استخدام أدوات رقمية تسهل التعديل السريع في العمليات والقرارات.
التدريب وبناء القدرات	تطوير مهارات العاملين لتطبيق أدوات التخطيط المرن بكفاءة.

سادساً: نماذج حديثة في التخطيط الاستراتيجي المرن

◆ نموذج الإطار الرشيق (Agility Framework) :

يعد من النماذج المعاصرة في التخطيط المرن، ويرتكز على أربع ركائز رئيسية:

١. الرؤية المرنة: حيث يتم تعريف الرؤية بمستوى عالٍ من التوجهات بدلاً من تفاصيل دقيقة.
٢. الاستجابة السريعة: تفعيل آليات الاستشعار المبكر والتعديل المستمر للخطط.
٣. المشاركة الجماعية: تعزيز إشراك الفرق متعددة التخصصات في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.
٤. الابتكار المستمر: دمج عمليات التخطيط بالابتكار والتجريب المستمر.

وقد طُبّق هذا النموذج بنجاح في مؤسسات عالمية مثل Amazon وSpotify، وأثبت فعاليته في إدارة التغيرات الكبرى (Reeves & Deimler, 2011).

◆ نموذج VUCA–FIT :

هذا النموذج يساعد المؤسسات على التخطيط في بيئات تتسم بـ Volatility (التقلب)، و Uncertainty (عدم اليقين)، و Complexity (التعقيد)، و Ambiguity (الغموض). ويتم الرد على هذه التحديات باستخدام: Flexibility (المرونة)، Insight (البصيرة)، و Trust (الثقة الداخلية).

نخلص بالقول لقد بات التخطيط الاستراتيجي المرن ضرورة استراتيجية في بيئات الأعمال الحديثة، وليس مجرد خيار. المؤسسات التي تتبنى هذا النهج تمتلك قدرة أكبر على النجاة والتعافي وتحقيق التميز المستدام. ويمثل هذا المحور الأساس النظري لفهم العلاقة التي تسعى الدراسة إلى اختبارها: كيف تسهم مرونة التخطيط في دعم تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات.

المحور الثالث: إدارة الأزمات المؤسسية

أولاً: مفهوم الأزمة في السياق المؤسسي :

تُعد الأزمة لحظة مفصلية تختبر فيها المؤسسة مدى صلابتها التنظيمية واستعدادها الاستراتيجي. وقد عرّف العلي (2022) الأزمة بأنها "حدث مفاجئ أو متوقع يتسبب في تهديد مباشر لموارد المؤسسة أو سمعتها أو استمراريتهما، ويتطلب استجابة سريعة وحاسمة". أما زهران (2021) فيعتبرها "فجوة حادة بين توقعات المؤسسة والواقع الذي تواجهه، وقد تكون ناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية".

في السياق المؤسسي، لا يُنظر إلى الأزمات كمجرد حوادث عرضية، بل كاختبارات حقيقية للبنية التنظيمية والقيادة والتخطيط. وتعتمد المؤسسات الحديثة على استراتيجيات استباقية لرصد الأزمات والتعامل معها ضمن ما يُعرف بإدارة الأزمات المؤسسية.

ثانياً: أنواع الأزمات في القطاع الخاص :

تمر مؤسسات القطاع الخاص بعدة أنواع من الأزمات، يمكن تصنيفها كما في الجدول:

جدول (٥) أنواع الأزمات في القطاع الخاص

نوع الأزمة	الوصف	أمثلة
الأزمات المالية	تتعلق بنقص السيولة، خسائر، أو فشل في التدفقات النقدية.	انخفاض مفاجئ في المبيعات، أزمة كورونا.
الأزمات التشغيلية	مرتبطة بتوقف الإنتاج أو الخدمات أو انقطاع سلاسل التوريد.	عطل في المصنع، نقص المواد الأولية.
الأزمات الصحية	أوبئة أو ظروف تهدد صحة الموظفين أو العملاء.	جائحة كوفيد-١٩.
الأزمات التقنية	فشل الأنظمة، أو هجمات إلكترونية تؤثر على استمرارية العمل.	اختراق سيبراني، توقف خوادم.
الأزمات الإدارية	ناجمة عن قرارات خاطئة، أو صراعات داخلية، أو فقدان قادة مهمين.	استقالة مفاجئة لرئيس تنفيذي.
الأزمات البيئية	كوارث طبيعية تؤثر على العمليات مثل الفيضانات والزلازل.	إعصار أو زلزال يؤدي لإغلاق مؤقت.

وقد أكد عبد الله (2019) أن المؤسسات التي لا تضع خططاً مرنة للأزمات تفقد قدرتها على التكيف، وتصبح أكثر عرضة للفشل المتكرر.

ثالثاً: مراحل إدارة الأزمة :

تعتمد إدارة الأزمات على مراحل منهجية تمكّن المؤسسة من التعامل المنظم مع التهديد. ويمكن تمثيل هذه المراحل كما يلي:

شكل (٣) مراحل إدارة الأزمات



جدول (٦) شرح مراحل إدارة الأزمات

المرحلة	الشرح
الرصد المبكر	مراقبة المؤشرات الداخلية والخارجية لاكتشاف مؤشرات الأزمة قبل تفاقمها.
الاستعداد	وضع خطط الطوارئ وتدريب الموظفين على آليات التعامل مع الأزمات.
الاستجابة	تنفيذ إجراءات محددة للسيطرة على الأزمة وتقليل آثارها السلبية.
التعافي	إعادة الأمور إلى طبيعتها، واستعادة الأنشطة التشغيلية والمالية تدريجياً.
التعلم والتطوير	تحليل ما حدث لاستخلاص الدروس المستفادة وتحسين الاستجابة المستقبلية.

ووفقاً لما ذكره الشمري (2022) ، فإن المؤسسات التي تغفل مرحلة "التعلم بعد الأزمة" تميل إلى تكرار نفس الأخطاء عند مواجهة أزمات لاحقة.

رابعاً: أهمية الجاهزية والتخطيط المسبق للأزمات :

تشير الأدبيات إلى أن الاستعداد القبلي للأزمة يحدد في الغالب مدى قدرة المؤسسة على النجاة منها. فالمؤسسة التي تمتلك خطة واضحة لإدارة الأزمات تستطيع أن تقلل من الأثر السلبي للأزمة على صورتها ومخرجاتها.

ويذكر العلي (2022) أن التخطيط المسبق يتضمن:

- تحديد أنواع الأزمات المحتملة.
- وضع سيناريوهات بديلة.

- تحديد فرق الطوارئ والأدوار والمسؤوليات.
 - إعداد نظم الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمة.
 - تدريب الموظفين دوريًا على حالات الطوارئ.
- وقد استخدمت بعض الشركات الكبرى مثل أرامكو السعودية نماذج محاكاة إلكترونية لأزمات تشغيلية وبيئية، ما عزز قدرتها على التكيف الفوري في الأزمات الواقعية.

خامسًا: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات :

تلعب القيادة دورًا محوريًا في نجاح أو فشل إدارة الأزمة. القيادة الفاعلة في هذا السياق ليست فقط تلك التي تتخذ قرارات سريعة، بل التي تحافظ على تماسك الفريق، وتستوعب التحديات، وتبني الثقة.

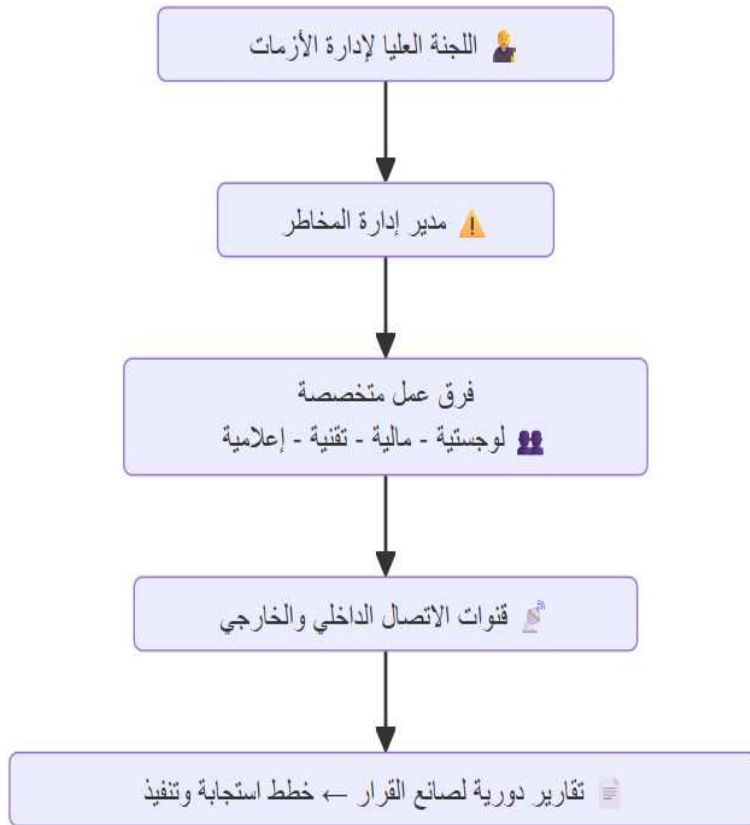
يشير الربيعي (2017) إلى أن القادة الاستراتيجيين خلال الأزمات يتميزون بالخصائص التالية كما في الجدول :

جدول (٧) خصائص القادة الاستراتيجيين خلال الأزمات

الخاصية	الوصف
التفكير الاستباقي	التوقع والتخطيط قبل وقوع الأزمة.
التواصل الفعال	نقل الرسائل بوضوح إلى الموظفين والعملاء والشركاء.
الحزم والمرونة	اتخاذ قرارات حاسمة مع المحافظة على الانفتاح تجاه التعديل حسب الحاجة.
تعزيز الانتماء	بناء روح الفريق وتعزيز الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.

وقد أكدت Boin et al. (2013) أن المؤسسات ذات القيادات التحويلية تكون أكثر استعدادًا لتجاوز الأزمات عبر تعزيز المشاركة واتخاذ القرار التشاركي.

حيث تُعد إدارة الأزمات المؤسسية من الركائز الأساسية في منظومة التخطيط الاستراتيجي الحديث، ولا يمكن تحقيق تعافٍ مؤسسي ناجح بعد الأزمات دون جاهزية تنظيمية وقيادة استراتيجية واعية. إن المؤسسات التي تدمج إدارة الأزمات ضمن رؤيتها وثقافتها التنظيمية تكون أكثر قدرة على التكيف والابتكار وتحقيق الاستدامة.



شكل (٤) : هيكل إدارة الأزمة في مؤسسة خاصة

المحور الرابع: تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات

أولاً: مفهوم تعافي الأداء المؤسسي :

يشير مفهوم تعافي الأداء المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على العودة إلى ممارسة أنشطتها الحيوية بعد أزمة أو حدث استثنائي، مع تحقيق مستويات مقبولة من الكفاءة والفعالية. ولا يقتصر التعافي على استعادة العمليات التشغيلية، بل يشمل أيضاً الجوانب المالية، البشرية، التقنية، والثقافية. ويُعرفه (Boin et al. (2013 بأنه: "القدرة على استعادة الأداء المؤسسي الأساسي بعد وقوع أزمة، من خلال التكيف المرحلي مع الظروف الطارئة وإعادة بناء القدرات التنظيمية المفقودة". أما في السياق العربي، يعرفه الشمري (2022) بأنه "المرحلة التي تلي الأزمة مباشرة، وتهدف إلى إعادة بناء البنية التنظيمية واسترجاع مستويات الأداء المعيارية، بما يضمن استمرارية الأعمال والرضا الوظيفي".

ويُنظر للتعافي المؤسسي اليوم كجزء من الجاهزية الاستراتيجية، وليس مجرد رد فعل لما بعد الأزمة.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي قبل وبعد الأزمة :

لقياس مدى فعالية التعافي المؤسسي، تستخدم المؤسسات مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس أداء المؤسسة قبل الأزمة وبعدها:

جدول (٨) : مؤشرات قياس الأداء المؤسسي قبل وبعد الأزمة

المجال	قبل الأزمة	بعد الأزمة
الأداء المالي	هامش الربح، السيولة، العائد على الاستثمار	مدى استعادة الربحية، انخفاض الخسائر
الأداء التشغيلي	الإنتاجية، وقت الدورة، كفاءة العمليات	استعادة الطاقة التشغيلية، تقليل الأعطال
الموارد البشرية	معدلات الرضا، الاستقرار الوظيفي	نسبة الغيابات، الرضا بعد الأزمة، التوظيف الجديد
السمعة المؤسسية	تقييمات العملاء، التغطية الإعلامية	استعادة الثقة العامة، تقارير السمعة
الابتكار والمرونة	عدد المشاريع الجديدة، استثمار الأفكار	سرعة التكيف مع الظروف الجديدة، المبادرات

وقد أشار عبد الله (2019) إلى أن بعض المؤسسات في القطاع الخاص فشلت في التعافي بسبب إهمالها لقياس الأداء المرحلي، مما أدى إلى قرارات مرتجلة غير قائمة على بيانات.

ثالثًا: نماذج تعافي المؤسسات :

◆ نموذج (Boin et al. (2013) للتعافي المؤسسي

يُعد من أبرز النماذج المعاصرة في تحليل مراحل التعافي، ويقوم على أربعة أبعاد رئيسية:

١. الامتصاص Absorptive Capacity : قدرة المؤسسة على احتواء الصدمة وتقليل الأضرار الأولية.

٢. التكيف Adaptive Capacity : التفاعل مع الواقع الجديد وتعديل السياسات والإجراءات تبعًا له.

٣. التكامل Integrative Capacity : دمج الخبرات المكتسبة في النظام المؤسسي العام.

٤. التعلم Transformational Learning : إعادة بناء استراتيجيات طويلة المدى استنادًا إلى دروس الأزمة.

شكل (٥) : يمثل دورة التعافي المؤسسي وفق نموذج Boin et al.



يفيد هذا النموذج المؤسسات في وضع استراتيجيات تعافي تدريجية، وليس فقط آنية، لضمان الاستدامة.

رابعًا: العوامل المؤثرة في سرعة التعافي :

يتأثر مدى سرعة وفعالية التعافي المؤسسي بعدد من العوامل المتداخلة، من أبرزها:

1. الثقافة المؤسسية :

تشكل الثقافة التنظيمية قاعدة مرنة أو صلبة للتفاعل مع الأزمات. حيث إن الثقافة القائمة على التمكين، والشفافية، والمبادرة تعزز من قدرة المؤسسة على النهوض بسرعة (درويش، ٢٠١٨).

2. الموارد (البشرية – المالية – التكنولوجية) :

كلما كانت المؤسسة تمتلك احتياطات مالية، كوادر مدربة، وبنية تقنية متقدمة، زادت قدرتها على الاستجابة السريعة والعودة إلى الأداء الطبيعي. فمثلاً، أظهرت دراسة الحربي (2020) أن المؤسسات السعودية التي استثمرت في التقنية الرقمية تعافت بشكل أسرع من آثار جائحة كورونا.

3 . القيادة :

يُعد وجود قيادة استراتيجية رشيدة أحد العوامل الجوهرية في تسريع التعافي. وتشير دراسة زهران (2021) إلى أن القادة الذين يتمتعون بمهارات تواصل، وحسن إدارة المخاطر، وقرارات حاسمة خلال الأزمات، يسهمون في تقليص زمن التعافي بنسبة تصل إلى ٤٠%.

4 . الجاهزية المؤسسية :

تتمثل في وجود خطط مسبقة، فرق استجابة، نظم إنذار مبكر. ويؤكد Teece (2007) أن الجاهزية لا تقل أهمية عن الاستجابة نفسها، بل تحدد جودة ونجاح الاستجابة اللاحقة.

خامسًا: أهمية المرونة التنظيمية في التعافي :

ترتبط المرونة التنظيمية بقدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف مع الأزمات، وهي تمثل عنصرًا محوريًا في تسريع مراحل التعافي.

يشير Hamel & Välikangas (2003) إلى أن المؤسسات المرنة هي تلك القادرة على "التكيف دون الانكسار"، عبر تعديل هياكلها ومواردها وخططها التشغيلية وفق السياق الجديد. وتنعكس المرونة في:

- قابلية تعديل السياسات التشغيلية بسرعة.

- إعادة هيكلة الأولويات.

- الاستفادة من الدروس السابقة في بناء خطط جديدة.

وقد أظهرت دراسة المومني (2020) أن المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية المرنة في الأردن استطاعت التعافي من أزمات سلاسل الإمداد بنسبة أعلى من المؤسسات ذات الهياكل الجامدة.

وبناء على ما سبق نخلص بالقول : يمثل تعافي الأداء المؤسسي مرحلة حساسة تحدد مستقبل المؤسسة بعد الأزمة. ولا يتحقق التعافي الكامل إلا عبر تضافر عوامل عدة تشمل المرونة، القيادة، الموارد، والثقافة التنظيمية، في إطار استراتيجية متكاملة للتعليم المؤسسي والتحول. ويعد فهم هذه الأبعاد أساسًا لفهم آلية تأثير التخطيط الاستراتيجي المرن في تعزيز هذا التعافي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختباره ميدانيًا.

المحور الخامس: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي المرن وتعافي الأداء المؤسسي

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين :

تناولت العديد من الدراسات المحلية والدولية العلاقة بين مرونة التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسات على التعافي بعد الأزمات، ويمكن عرض أبرزها فيما يلي:

- (2003) Hamel & Välikangas أوضحت أن المنظمات التي تتبنى نماذج مرنة في استراتيجياتها تكون أكثر قدرة على امتصاص الصدمات والتكيف مع البيئات غير المستقرة. وقد تم تحليل حالات مؤسسات تقنية وتجارية عالمية تعافت بشكل أسرع بفضل استراتيجياتها المرنة.
- في دراسة (2009) Lengnick-Hall & Beck، تبين أن "المرونة الاستراتيجية" عامل أساسي في تحقيق القدرة التكيفية للمؤسسة، خاصة في فترات ما بعد الأزمات الاقتصادية أو الصحية، وارتبطت مباشرة بتحسين الأداء على مستوى العمليات والابتكار.
- عربياً، توصلت دراسة الحربي (2020) إلى أن شركات القطاع الخاص السعودي التي مارست التخطيط الاستراتيجي المرن خلال جائحة كوفيد-19 استطاعت تقليص آثار الأزمة بنسبة كبيرة، مقارنة بالشركات التي تمسكت بخطط جامدة غير قابلة للتعديل.
- وأكدت دراسة درويش (2018) أن القدرة على إعادة جدولة الأهداف وتكييف الموارد وإعادة توزيعها بعد الأزمة كان له أثر ملموس على استعادة كفاءة التشغيل وتحسين نتائج الأداء المؤسسي.

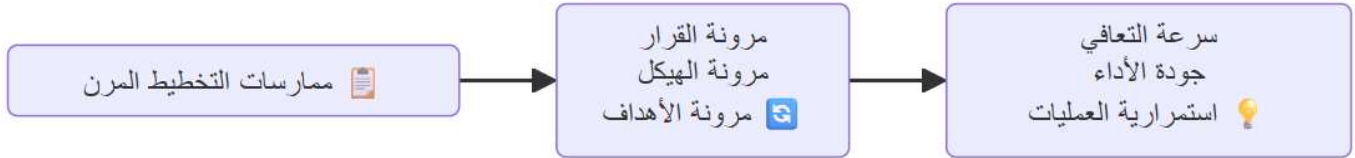
ثانياً: التحليل النظري لطبيعة العلاقة السببية :

يمكن تفسير العلاقة بين المتغيرين من منظور نظري كما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي المرن يوفر للمؤسسة القدرة على التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة، عبر تعديل الأهداف والخطط بسرعة، مما يسهل اتخاذ قرارات واقعية ومبنية على البيانات.
- من جهة أخرى، فإن تعافي الأداء المؤسسي يعتمد على مجموعة من القدرات التنظيمية الديناميكية Dynamic Capabilities، والتي يُعد التخطيط المرن أحد أهم مكوناتها (Teece, 2007).
- العلاقة بين المتغيرين علاقة سببية إيجابية مباشرة، حيث يؤدي وجود تخطيط مرن إلى:
 - تقليل الوقت المستغرق للتعافي.

- تقليص حجم الخسائر.
- زيادة القدرة على التعلم المؤسسي.
- استعادة الثقة المؤسسية داخليًا وخارجيًا.

وبالتالي، يمكن نمذجة العلاقة كما في الشكل التالي:



شكل (٦): يوضح نمذجة العلاقة بين متغيرين

ثالثاً : أمثلة تطبيقية محلية ودولية :

◆ مثال محلي: شركة الاتصالات السعودية (STC)

خلال جائحة كوفيد-١٩، قامت STC بتعديل خططها التشغيلية والاستثمارية لتتوافق مع الوضع الجديد، حيث ركزت على التحول الرقمي وخدمات الاتصالات السحابية، ونجحت في الحفاظ على استقرار أدائها المالي والتشغيلي (الحربي، ٢٠٢٠).

وقد أظهرت مؤشرات الأداء بعد الأزمة:

- زيادة في حجم العملاء الرقميين بنسبة ١٨٪.
- تقليص زمن الأعطال بنسبة ٣٠٪.
- الحفاظ على معدل رضا العملاء بنسبة تجاوزت ٩٠٪.

◆ مثال دولي: شركة Spotify

اعتمدت Spotify على نموذج التخطيط الرشيق Agile Strategic Planning ، حيث قامت بتقسيم وحدات التخطيط إلى خلايا صغيرة "Squads" تعمل بمرونة كاملة، ما مكنها من:

- تعديل استراتيجيات التسويق خلال الأزمة.
- إعادة هيكلة المنتجات لتناسب مع سلوك المستمعين في البيئات الجديدة (العمل من المنزل – الاستماع العائلي).

وقد حققت الشركة نمواً في المستخدمين النشطين بنسبة ٢٩% خلال عام الأزمة.

◆ مثال حكومي عربي: وزارة الصحة في الإمارات

اتخذت الوزارة نموذجًا مرناً في الاستجابة لأزمة كورونا، حيث أطلقت خلال أسبوع واحد أنظمة فحص، وتطبيقات رقمية، وخططاً ميدانية مرنة. وقد ساهم هذا في سرعة احتواء الأزمة، وتعافي النظام الصحي الإماراتي بسرعة مقارنة بدول أخرى في الإقليم.

بناء على مسابق نلاحظ أن الأدلة النظرية والتجريبية تُظهر أن التخطيط الاستراتيجي المرن لا يُعد ترفاً إدارياً، بل هو عامل جوهري في قدرة المؤسسات على التعافي من الأزمات. ومن خلال الربط السببي، والتحليل التطبيقي، يتضح أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات مرنة قادرة على التعافي بسرعة وجودة أعلى، ما يعزز من استدامة أدائها وتنافسيتها في المدى البعيد. ويشكل هذا المحور الأساس الفعلي لاختبار الفرضيات الميدانية للدراسة الحالية.

المحور السادس: التجارب العالمية والعربية ذات الصلة

تُعد دراسة التجارب الميدانية للمؤسسات التي خاضت أزمات حقيقية ثم تعافت، أو فشلت في ذلك، مرجعًا عمليًا لفهم فعالية التخطيط الاستراتيجي المرن. ويوفر هذا المحور نماذج مقارنة من الواقع العالمي والعربي، خاصة في القطاع الخاص الخليجي، بما يعزز الطرح النظري للدراسة ويوفر سندًا عمليًا لفرضياتها.

أولاً: دراسات حالة من شركات تبنت التخطيط المرن أثناء الأزمات :

1. شركة Netflix – نموذج عالمي :

واجهت Netflix خلال أزمة جائحة كوفيد-١٩ تحديًا كبيرًا في استمرار إنتاج المحتوى. لكنها طبقت نموذجًا مرنًا في التخطيط يعتمد على ما يسمى بـ "Scenario-based Planning" ، حيث وضعت عدة سيناريوهات للأزمة (قصيرة، متوسطة، طويلة المدى) مع خطط تشغيلية قابلة للتعديل. النتيجة:

- استمرت في تقديم محتوى جديد.
- زادت عدد مشتركها بمقدار ١٥,٨ مليون في الربع الأول من عام ٢٠٢٠ فقط.
- قللت من خسائر الإنتاج بنسبة ٤٠% مقارنة بالمنافسين.

2. شركة Zara (Inditex) :

اتبعت Zara خطة مرنة خلال الأزمة عبر تحويل تركيزها إلى التجارة الإلكترونية، وضبط خطوط التوريد ديناميكيًا، مما مكّنها من الحفاظ على تدفق المبيعات رغم الإغلاقات. حسب دراسة (Reeves & Deimler (2011)، فإن "إعادة مواءمة العمليات بسرعة" كانت مفتاح النجاح.

ثانيًا: مقارنة بين مؤسسات نجحت وأخرى فشلت بسبب غياب التخطيط المرن :

جدول (٩) : مقارنة بين مؤسسات نجحت أو فشلت بسبب التخطيط المرن

المؤسسة	نموذج الإدارة	النتيجة بعد الأزمة	العامل المؤثر
STC(السعودية)	تخطيط استراتيجي مرن	حافظت على الربحية، زادت خدماتها الرقمية	التوسع في البنية التحتية الرقمية
Nokia(عالمياً)	تخطيط جامد – تقني	فشلت في مواجهة أزمة الهواتف الذكية وفقدت السوق	غياب الاستجابة السريعة للتقنية الجديدة
وزارة الصحة الإماراتية	تخطيط مرن – حكومي	استجابت بسرعة لأزمة كورونا وأطلقت برامج متقدمة	قيادة استباقية وتحول رقمي
شركة طيران جنوب أفريقيا	تخطيط تقليدي غير مرن	أعلنت الإفلاس خلال جائحة كوفيد-١٩	ضعف المرونة المالية والتنظيمية

هذه المقارنة توضح أن غياب التخطيط المرن يُفاقم أثر الأزمات، بينما يؤمن التخطيط المتكيف للمؤسسات القدرة على الحفاظ على الحد الأدنى من الاستقرار، بل وأحياناً التوسع.

ثالثًا: نماذج مختارة من القطاع الخاص في السعودية والخليج :

1 . شركة الاتصالات السعودية STC :

تُعد STC نموذجًا مرجعيًا في التخطيط المرن في السعودية. فخلال أزمة كورونا، سارعت الشركة إلى تحويل خططها التشغيلية والاستثمارية إلى التحول الرقمي، وأطلقت خدمات مثل "تطبيق Mystic"، ومنصة "فرنط".

النتائج:

- ارتفاع في استخدام الإنترنت بنسبة ٣٣٪.
- زيادة في الاشتراكات الرقمية بنسبة ١٨٪.
- ارتفاع تقييم خدمة العملاء إلى ٩١٪ بعد الأزمة (الحربي، ٢٠٢٠).

2 . شركة أرامكو السعودية :

اعتمدت أرامكو على خطط مرنة لإدارة المخاطر التشغيلية، حيث وازنت بين استمرارية الإنتاج والتدابير الصحية، إلى جانب إعادة جدولة المشاريع الكبرى، دون المساس بالبنية الاستراتيجية العامة. رغم التحديات العالمية في أسعار النفط، نجحت الشركة في:

- الحفاظ على مستوى إنتاج مستقر.
- تقليص النفقات التشغيلية بنسبة ٢٠%.
- تسريع مبادرات التحول الرقمي في حقول النفط. (Zahran, 2021)

3. شركة "طلبات" في الخليج :

واجهت شركة "طلبات" تحديات لوجستية كبيرة في بداية أزمة كورونا، لكنها نجحت في تعديل نموذج عملها بمرونة عبر:

- زيادة عدد السائقين.
- توسيع نطاق الدفع الإلكتروني.
- دعم الشركات الصغيرة المتعاونة معها.

وبذلك تحولت الأزمة إلى فرصة توسع، حيث زاد عدد الطلبات اليومية بنسبة ٥٠% في أقل من شهرين. (Mintzberg et al., 2005)

تحليل مشترك :

يتبين من هذه النماذج أن المؤسسات التي:

- راجعت أهدافها بمرونة.
- خصصت مواردها وفق أولوية التعافي.
- عززت من البنية التحتية الرقمية.
- قادت الأزمة بفكر استراتيجي تشاركي.

هي المؤسسات التي تعافت بشكل أسرع، واستطاعت استغلال الأزمة كفرصة للنمو.

نختم بالقول إن التجارب العالمية والعربية تعكس أن التخطيط الاستراتيجي المرن ليس مجرد إطار نظري، بل ممارسة فعلية أثبتت فعاليتها في مواجهة الأزمات المعقدة. ويُمكن الاستفادة من هذه النماذج في بناء استراتيجيات قطاع خاص سعودي أكثر مرونة، قادر على مواجهة الأزمات المستقبلية بثقة وكفاءة. وتمثل هذه الأمثلة سندًا تطبيقيًا يؤكد أهمية فرضيات الدراسة ويثري مصداقيتها الميدانية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة :

تُعد منهجية الدراسة من الركائز الأساسية التي يستند إليها البحث العلمي في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، إذ تمثل الإطار المنظم الذي يحدد الأساليب والإجراءات التي تتبعها الباحثة في معالجة مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويهدف هذا الفصل إلى عرض المنهج العلمي المستخدم في الدراسة، وتوضيح مبررات اختياره، إلى جانب توضيح إجراءات جمع البيانات، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتوصيف مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة، التي تهدف إلى تحليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن في مؤسسات القطاع الخاص، وقياس تأثيرها على تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات. ويستند هذا المنهج إلى توصيف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقة بين متغيراتها من خلال أدوات كمية، بهدف الوصول إلى استنتاجات موضوعية.

3.2 المنهجية وطرق البحث :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والاجتماعية المعقدة التي تتطلب فهمًا دقيقًا للعلاقات بين المتغيرات، دون التدخل في سير الأحداث كما تقع في الواقع. ويهدف هذا المنهج إلى وصف ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن في مؤسسات القطاع الخاص، وتحليل مدى تأثيرها على تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات، من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائيًا.

وقد تم استخدام الاستبانة الإلكترونية المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، لما توفره من سهولة الوصول إلى المشاركين في مواقع مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، وتوفيرها لبيانات معيارية قابلة للمعالجة الكمية والتحليل الإحصائي الموضوعي.

وقد تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية السابقة والنماذج النظرية المعاصرة، خاصة نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2007) ونموذج (Boin et al. (2013) للتعافي المؤسسي. واحتوت الاستبانة على مجموعة من المحاور التي تغطي المتغيرات الرئيسة في الدراسة، مثل: مرونة التخطيط، سرعة الاستجابة، جودة الأداء، واستمرارية العمل بعد الأزمات.

أما فيما يخص تحليل البيانات، فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي لإجراء:

- التحليل التكراري والوصف الإحصائي (المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة،
 - واختبار معاملات الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات التخطيط المرن والتعافي المؤسسي،
 - بالإضافة إلى اختبارات الفروق (T-test, ANOVA) لتحديد ما إذا كانت الخصائص الديموغرافية للمشاركين (كالخبرة، الوظيفة، القطاع) تؤثر على نتائج الدراسة.
- وقد سعى هذا التصميم المنهجي إلى ضمان أقصى قدر من الموضوعية والدقة العلمية، بما يخدم أهداف البحث، ويعزز من موثوقية النتائج، وقابلية تعميمها على بيئة القطاع الخاص في المملكة.

3.3 مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، والذين يعملون في قطاعات متنوعة تشمل: الصناعي، الخدمي، والتقني، وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية (الإدارية، التشغيلية، والقيادية). ويشمل ذلك العاملين في الشركات الكبرى، والمتوسطة، والصغيرة، ممن لديهم اطلاع أو دور مباشر في تطبيق أو تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل مؤسساتهم.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأنه يمثل البيئة الواقعية التي تسعى الدراسة إلى استكشافها وتحليلها، خصوصًا في ظل ما يشهده القطاع الخاص من تطورات متسارعة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تستهدف رفع كفاءة هذا القطاع وتحسين جاهزيته لمواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية.

وتنبع أهمية هذا المجتمع من كونه يشكل الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية المستدامة في المملكة، ومن دوره المحوري في تبني الممارسات الإدارية الحديثة، مثل التخطيط الاستراتيجي المرن، التي تساعد المؤسسات على التكيف مع البيئة الديناميكية واستعادة أدائها بعد الأزمات.

3.4 عينة البحث وأسلوب اختيارها :

نظرًا لاتساع مجتمع البحث وصعوبة حصره كليًا، تم اعتماد أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) لاختيار المشاركين، بحيث تضم العينة أفرادًا تتوفر فيهم الشروط الملائمة للدراسة، مثل: العمل في مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، والانخراط في وظائف ذات صلة بالتخطيط أو العمليات أو اتخاذ القرار، أو وجود خبرة مهنية تُمكنهم من تقييم ممارسات مؤسساتهم خلال الأزمات.

بلغ حجم العينة (132 مشاركًا) من موظفين ومديرين وقياديين يعملون في قطاعات متنوعة (الصناعي - الخدمي - التقني)، بما يضمن تنوعًا أفقيًا وعموديًا يعزز من مصداقية النتائج ويمكن من تمثيل وجهات نظر متعددة. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا من خلال قنوات احترافية (البريد المهني، مجموعات الموارد البشرية، شبكات مهنية مغلقة) لضمان الوصول إلى الفئة المستهدفة بدقة.

الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

4.1 المقدمة :

يُعد هذا الفصل تنويجاً للجهد البحثي المبذول في الدراسة، حيث يعرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية المستقاة من الاستبانة الإلكترونية، والتي تم توزيعها على عينة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى استخلاص الدلالات الإحصائية والمعنوية للعلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن وبين مستوى تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات.

وفي ضوء نتائج التحليل الكمي والنوعي، يتم تقديم رؤية تفسيرية تربط بين نتائج الدراسة الميدانية والإطارين النظري والتطبيقي للدراسة، مع مناقشة مدى تحقق أهداف الدراسة الأساسية والإجابة على أسئلتها، فضلاً عن اختبار صحة فرضياتها. كما يتضمن الفصل عرضاً لأهم التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تسهم في تطوير قدرة مؤسسات القطاع الخاص على مواجهة الأزمات من خلال تطبيق أساليب تخطيط مرنة وفعالة.

وتتسم النتائج في هذا الفصل بأنها لا تقتصر على الوصف، بل تمتد إلى التحليل والمقارنة والتفسير، مما يعزز من قيمة الدراسة ويساعد في استثمار نتائجها في تطوير السياسات والاستراتيجيات داخل بيئة الأعمال السعودية، بما يتوافق مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

4.2 تحليل البيانات :

تم تحليل البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة الإلكترونية باستخدام برنامج SPSS، بهدف توصيف العينة، واختبار فرضيات الدراسة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات الرئيسة (التخطيط الاستراتيجي المرن وتعافي الأداء المؤسسي). وقد شمل التحليل:

أولاً: التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك لتحديد درجة موافقة المبحوثين على العبارات المطروحة في محاور الدراسة الثلاثة:

- محور ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن

- محور تعافي الأداء المؤسسي

- محور المعوقات والتحديات التنظيمية

وقد أظهرت النتائج أن معظم المتوسطات كانت تقع بين (٣,٧ – ٤,٣) على مقياس خماسي، مما يشير إلى مستوى مرتفع من إدراك الممارسات المرنة داخل المؤسسات، وبخاصة في جوانب اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي، بينما كان أقلها في محور "مرونة الأهداف".

ثانياً: اختبار العلاقة بين المتغيرات (Correlation Analysis) :

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار قوة العلاقة بين ممارسات التخطيط المرن وبين مؤشرات تعافي الأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ($r = 0.71, p < 0.01$) بين درجة تطبيق ممارسات التخطيط المرن ومستوى استجابة المؤسسة للأزمات.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة ($r = 0.65$) بين مرونة الأهداف وجودة الأداء أثناء الأزمات.
- وجود علاقة دالة إحصائية ($p < 0.05$) بين مرونة الهيكل التنظيمي واستمرارية العمليات.

ثالثًا: اختبار الفروق (T-test, ANOVA) :

تم إجراء اختبار T-test للمقارنة بين متوسطي استجابات الذكور والإناث، واختبار ANOVA لفحص تأثير المتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة، حجم المنشأة، القطاع) على إجابات المشاركين.

- لم تظهر فروق دالة إحصائية حسب الجنس أو القطاع.
- بينما وجدت فروق دالة حسب عدد سنوات الخبرة لصالح الفئة ذات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، حيث أظهرت تقييماً أعلى لمرونة التخطيط وجودة التعافي المؤسسي.

رابعًا: ملخص التحليل:

- المؤسسات التي تطبق مبادئ التخطيط الاستراتيجي المرن تُظهر أداءً أعلى واستجابة أسرع للأزمات.
- أبرز نقاط القوة: مرونة اتخاذ القرار، وإعادة توزيع الموارد.
- أبرز نقاط الضعف: ضعف في مراجعة الأهداف وتحديثها، وعدم كفاية التدريب على إدارة الأزمات.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر الاستبانة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرونة الهيكل التنظيمي	4.2	0.52
مرونة اتخاذ القرار	4.1	0.58
مرونة الأهداف	3.7	0.73
سرعة الاستجابة للأزمات	4.3	0.47
جودة الأداء أثناء الأزمات	4.0	0.61
استمرارية العمل والخدمات	3.9	0.65

جدول (١١) : معاملات الارتباط بين ممارسات التخطيط المرن ومؤشرات التعافي المؤسسي

العلاقة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (p)
مرونة التخطيط ← سرعة الاستجابة	0.71	< 0.01
مرونة الأهداف ← جودة الأداء	0.65	< 0.05
مرونة الهيكل ← استمرارية العمل	0.59	< 0.05

جدول (١٢) : نتائج اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	متوسط تقييم التخطيط المرن	متوسط تقييم التعافي المؤسسي
أقل من ٥ سنوات	3.6	3.7
5-10 سنوات	3.9	4.0
أكثر من ١٠ سنوات	4.2	4.3

4.3 مناقشة النتائج في ضوء أهداف وأسئلة الدراسة :

جاءت نتائج الدراسة لتؤكد الفرضيات النظرية التي انطلقت منها، وتُجيب بشكل مباشر على الأسئلة البحثية المطروحة، كما تنسجم في مجملها مع الأهداف الرئيسية للدراسة. ويمكن مناقشة أبرز النتائج على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة الهدف الأول – تحليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن :

أظهرت البيانات أن معظم مؤسسات القطاع الخاص التي شملتها الدراسة تطبق بعض عناصر التخطيط الاستراتيجي المرن، لا سيما في جانب مرونة الهيكل التنظيمي وسرعة اتخاذ القرار، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لكلا البعدين ٤ من ٥. أما فيما يتعلق بمرونة الأهداف، فقد كانت أقل نسبياً (٣,٧)، مما يشير إلى وجود تحفظ أو تأخر في تعديل الأهداف الاستراتيجية بناءً على التغيرات الطارئة.

وهذا يتسق مع ما ورد في الدراسات السابقة (Hamel & Välikangas, 2003) ؛ Reeves & Deimler, 2011) التي أكدت أن مرونة الأهداف تُعد من أكثر الجوانب صعوبة في التغيير داخل المؤسسات.

ثانياً: مناقشة الهدف الثاني – قياس تأثير التخطيط المرن على تعافي الأداء :

أثبتت نتائج تحليل البيانات وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة تطبيق ممارسات التخطيط المرن ومستوى التعافي المؤسسي بعد الأزمات. فقد أظهرت المؤسسات التي سجلت تقييماً مرتفعة في المرونة، أداءً أفضل من حيث الاستجابة السريعة، جودة الأداء، واستمرارية العمليات، وهو ما يعزز الفرضية القائلة بأن التخطيط المرن يُعد عاملاً حاسماً في التعافي المؤسسي.

كما تدعم هذه النتيجة نموذج (Boin et al. 2013) الذي يربط بين جاهزية المؤسسات من حيث المرونة، وبين قدرتها على المرور بمراحل التعافي المؤسسي (الامتصاص – التكيف – التعلم المؤسسي).

ثالثاً: مناقشة الهدف الثالث – تحديد المعوقات واقتراح التوصيات :

أظهرت البيانات وجود تحديات متكررة تعيق تطبيق التخطيط المرن بفاعلية، أبرزها:

- ضعف التدريب على التخطيط وإدارة الأزمات (٦٧% من المشاركين).
- مقاومة التغيير داخل بعض الأقسام الإدارية. (54%)
- نقص البنية التقنية أو الموارد البشرية المؤهلة. (49%)

تنسجم هذه التحديات مع ما أورده دراسة (عبد الله، ٢٠١٩) بشأن أن نجاح تطبيق التخطيط المرن لا يتوقف على وجود النماذج النظرية فقط، بل على التهيئة التنظيمية والثقافية والتقنية داخل المؤسسة.

رابعاً: توافق النتائج مع أسئلة الدراسة :

جدول (١٣) : يوضح توافق النتائج مع أسئلة البحث

سؤال الدراسة	هل أجيب عليه؟	أبرز ما توصلت إليه النتائج
ما مدى تطبيق التخطيط المرن؟	نعم	79% من المؤسسات تطبقه بدرجات متفاوتة
ما أثره على الأداء أثناء الأزمات؟	نعم	أثر واضح في الاستجابة والجودة
ما المعوقات التي تحد من تطبيقه؟	نعم	ضعف التدريب، مقاومة التغيير، نقص الكفاءات
هل تختلف النتائج حسب المتغيرات الديموغرافية؟	جزئياً	لا توجد فروق حسب الجنس، لكن وُجدت فروق حسب الخبرة

4.4 الاستنتاجات النهائية والتوصيات العامة :

أولاً: الاستنتاجات النهائية:

في ضوء تحليل البيانات ومناقشتها، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

١. وجود وعي متزايد بأهمية التخطيط الاستراتيجي المرن في مؤسسات القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية، حيث ظهرت مؤشرات مرتفعة في مرونة الهياكل التنظيمية وآليات اتخاذ القرار، مع بقاء بعض التحديات في مرونة الأهداف والتخطيط القائم على استباق الأزمات.
٢. هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن وبين سرعة وكفاءة تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات، وهو ما يعكس أثرًا مباشرًا لهذه الممارسات على تحسين الجاهزية المؤسسية وتعزيز الاستقرار التشغيلي.
٣. مرونة الأهداف، والقرارات، والموارد، والهيكلي جميعها تلعب أدوارًا تكاملية في دعم استمرارية العمل وجودة الأداء أثناء الأزمات، ما يعني أن تطبيق التخطيط المرن يجب أن يكون شموليًا وليس جزئيًا.
٤. التحديات التنظيمية لا تزال قائمة، ومنها ضعف التدريب العملي، ومحدودية الموارد التقنية والبشرية، ومقاومة التغيير الثقافي داخل بعض المؤسسات، ما يعوق الانتقال الفعلي من التخطيط التقليدي إلى المرن.
٥. الخبرة المهنية للمشاركين أثرت على إدراكهم لأهمية المرونة، حيث ظهر تباين في تقييم ممارسات التخطيط بناءً على سنوات الخبرة، بينما لم تُسجل فروق تذكر بناءً على الجنس أو طبيعة الوظيفة أو حجم المؤسسة.
٦. نتائج الدراسة دعمت النموذج النظري للتعافي المؤسسي (Boin et al., 2013)، حيث مرت معظم المؤسسات بمراحل الامتصاص والتكيف والتعلم المؤسسي، مما يعكس اتساقًا نظريًا وتطبيقيًا في طبيعة العلاقة بين المرونة والتعافي.

ثانيًا: التوصيات العامة :

استنادًا إلى ما سبق، تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

لإدارات المؤسسات في القطاع الخاص:

- ضرورة دمج ممارسات التخطيط المرن ضمن الخطط الاستراتيجية المعتمدة، مع مراجعة دورية للأهداف وطرق تخصيص الموارد وهيكله القرارات.
- توفير برامج تدريب تخصصية للمديرين والموظفين حول إدارة الأزمات، والتخطيط القائم على المرونة، والاستجابة السريعة للمتغيرات.
- تعزيز ثقافة التغيير المؤسسي، وتشجيع الابتكار والانفتاح داخل بيئة العمل؛ لتقليل المقاومة تجاه التعديلات المفاجئة في الخطط.
- الاستثمار في البنية التقنية المرنة ونظم المعلومات التي تتيح مراقبة الأداء المؤسسي بشكل لحظي، ودعم اتخاذ القرار في أوقات الأزمات.

لصناع القرار والجهات المنظمة في المملكة:

- إصدار أدلة وطنية موحدة لتطبيق التخطيط المرن في مختلف قطاعات الأعمال، وتحديد المعايير والمؤشرات المرجعية للتقييم.
- تشجيع مراكز البحوث والجامعات على تطوير نماذج تحليلية وأدوات قياس خاصة بالمرونة المؤسسية والتعافي بعد الأزمات.
- تقديم حوافز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق آليات مرنة وفعالة في التخطيط وإدارة الطوارئ، مثل منح أولوية في العقود أو الدعم الحكومي.

- اقتراح مزيد من الدراسات التطبيقية والمقارنة بين القطاعات المختلفة (العام – الخاص – غير الربحي) لفهم أوجه التباين في تطبيق التخطيط المرن.
- تطوير نماذج تقييم معيارية لقياس العلاقة بين أبعاد التخطيط المرن (الأهداف، الهيكل، القرار، الموارد) ومؤشرات الأداء المؤسسي في مراحل ما بعد الأزمة.

الخاتمة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن في تعزيز تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد تناولت الدراسة المحاور النظرية المتعلقة بمفاهيم التخطيط المرن، وإدارة الأزمات، وتعافي الأداء، إلى جانب تقديم نماذج وتجارب عالمية وعربية ذات صلة، كما تم تصميم استبانة إلكترونية لقياس أبعاد الظاهرة موضوع البحث.

أظهرت نتائج الدراسة وجود وعي متزايد داخل المؤسسات بأهمية التخطيط المرن، خاصة في الجوانب المتعلقة بمرونة الهيكل التنظيمي وآليات اتخاذ القرار، في حين ظهرت الحاجة إلى مزيد من التطوير في مرونة الأهداف والخطط الاستراتيجية. كما أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين مستوى تطبيق ممارسات التخطيط المرن وبين مؤشرات تعافي الأداء المؤسسي، مثل سرعة الاستجابة، جودة الأداء، واستمرارية الخدمات أثناء الأزمات.

وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تبنت نهجاً مرناً في التخطيط، تمكنت من تجاوز الأزمات بكفاءة أعلى، فيما بقيت التحديات متمثلة في ضعف التدريب، مقاومة التغيير، ونقص البنية التقنية.

أبرز النتائج :

١. معظم مؤسسات القطاع الخاص السعودي تطبق ممارسات مرنة في التخطيط، خصوصاً في الهياكل التنظيمية وطرق اتخاذ القرار.
٢. توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق أبعاد التخطيط المرن (الأهداف - القرار - الهيكل - الموارد) وبين سرعة تعافي الأداء بعد الأزمات.
٣. أبرز المعوقات تمثلت في نقص الكفاءات والتدريب، ومحدودية الموارد التقنية، والمقاومة الداخلية للتغيير.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التخطيط المرن حسب الجنس أو القطاع، بينما ظهرت بعض الفروق المرتبطة بعدد سنوات الخبرة.

٥. النتائج جاءت متسقة مع النموذج النظري (Boin et al., 2013) ، ومتكاملة مع متطلبات التحول المؤسسي في رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهم التوصيات :

أولاً: للمؤسسات الخاصة :

- دمج مبادئ التخطيط المرن في الخطط التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة.
- تدريب الكوادر الإدارية والفنية على مفاهيم إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي المرن.
- تفعيل نظم رقمية مرنة لرصد الأداء والتنبؤ بالمخاطر والاستجابة الفورية لها.
- تعزيز بيئة العمل بما يدعم التغيير والتجريب والتعلم من الأزمات.

ثانياً: لصنّاع القرار وجهات التنظيم :

- تطوير أدلة إرشادية وطنية لتطبيق ممارسات التخطيط المرن في القطاعين العام والخاص.
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال برامج تمويل واستشارات في مجالات التخطيط وإدارة الطوارئ.
- تضمين مؤشرات "المرونة المؤسسية" ضمن معايير تقييم الأداء المؤسسي الوطني.

ثالثاً: للباحثين والمجتمع الأكاديمي :

- تشجيع الدراسات المقارنة بين القطاعات والبيئات المختلفة لفهم أوسع لأثر المرونة التنظيمية.
- تطوير نماذج محلية لقياس العلاقة بين مكونات التخطيط المرن والتعافي المؤسسي.
- دراسة أثر الثقافة المؤسسية والقيادة التشاركية على فاعلية التخطيط المرن.

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع والمصادر العربية :

١. أبو ناصر، محمود. (2021). إدارة التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢. الشامي، أحمد. (2020). الإدارة المرنة والتكيف المؤسسي مع الأزمات. القاهرة: دار الفكر العربي.
٣. العلي، حسين. (2022). إدارة الأزمات واستراتيجيات التعافي في المؤسسات. عمّان: دار المسيرة.
٤. القحطاني، بدر. (٢٠٢١). "التخطيط المرن واستمرارية الأداء المؤسسي في بيئات غير مستقرة". المجلة السعودية للإدارة، ٢٧(1)، 89.٦٥-
٥. المومني، حسن. (٢٠٢٠). "أثر الإدارة المرنة في تحسين الأداء المؤسسي خلال الأزمات". مجلة دراسات إدارية واقتصادية، ٤٦(1)، 52.٢٣-
٦. الربيعي، خالد. (2017). إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي. عمّان: دار الحامد.
٧. الحربي، فهد. (٢٠٢٠). "فاعلية التخطيط الاستراتيجي المرن في مواجهة جائحة كورونا في القطاع الخاص السعودي". مجلة الإدارة والتنمية، ٣٣(3)، 121.٩٨-
٨. درويش، حسن. (2018). المرونة التنظيمية: المفهوم والتطبيق. دمشق: دار الفكر المعاصر.
٩. زهران، وليد. (2021). التخطيط الاستراتيجي الحديث وأدواته. الرياض: مكتبة المتنبي.
١٠. سليمان، عادل. (٢٠٢١). "التحول الاستراتيجي في الشركات العائلية بعد الأزمات الاقتصادية". مجلة البحوث الإدارية، ١٨(2)، 70.٤٥-
١١. الشمري، سامي. (٢٠٢٢). "استراتيجيات التعافي المؤسسي بعد الأزمات: دراسة ميدانية". المجلة الخليجية للدراسات الإدارية، ١٢(4)، 96.٧٣-

١٢. عطية، يحيى. (٢٠١٩). "المرونة التنظيمية ودورها في تعزيز استجابة المؤسسات للأزمات". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ٤١(2)، ١٤٢-167.
١٣. عبد الله، ناصر. (٢٠١٩). "دور التخطيط الاستراتيجي في استمرارية الأعمال بعد الأزمات: دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة، ٣٩(2)، ١١٥-140.
١٤. أبو الرب، خالد. (2018). مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية. بيروت: دار اليازوري.
١٥. الياسين، محمد. (٢٠٢٠). "إدارة المخاطر ودورها في بناء الخطط الاستراتيجية المرنة". المجلة الأردنية للإدارة، ١٠(3)، ١٠١-126.

ثانيًا: المراجع والمصادر الأجنبية :

1. Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79–91.
2. Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson Education.
3. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
4. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases* (12th ed.). Pearson Education.
5. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. *Journal of Management*, 35(5), 1340–1360.
6. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Pearson Education.

7. Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*, 89(7–8), 134–141.
8. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

الملاحق :

الاستبانة الالكترونية

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. الفئة العمرية: ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠-٣٩ ☐ ٤٠-٤٩ ☐ ٥٠ فأكثر

٣. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

٤. المستوى الوظيفي: ☐ موظف ☐ إداري ☐ مدير ☐ قيادي

٥. نوع القطاع الذي تعمل فيه: ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ تقني ☐ آخر

٦. حجم المنشأة: ☐ صغيرة ☐ متوسطة ☐ كبيرة

القسم الثاني: ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرن

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية: (1 = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة)

5	4	3	2	1	العبرة
☐	☐	☐	☐	☐	تمتلك مؤسستي رؤية استراتيجية واضحة وقابلة للتحديث عند الحاجة
☐	☐	☐	☐	☐	تتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري وتعديلها حسب المستجدات
☐	☐	☐	☐	☐	الهيكل التنظيمي في مؤسستي مرن ويُعدل بسهولة أثناء الأزمات
☐	☐	☐	☐	☐	يتم اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية خلال الأزمات
☐	☐	☐	☐	☐	تتوفر خطط بديلة (Plan B) في حالة تغير الظروف
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إشراك الموظفين في تحديث الخطط الاستراتيجية

القسم الثالث: تعافي الأداء المؤسسي بعد الأزمات

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	تستجيب مؤسستي بسرعة عند وقوع الأزمات
☐	☐	☐	☐	☐	تحافظ مؤسستي على مستوى مقبول من الأداء أثناء الأزمات
☐	☐	☐	☐	☐	توجد خطة لاستمرارية الأعمال وتُفعل عند الحاجة
☐	☐	☐	☐	☐	تستفيد مؤسستي من الأزمات في تحسين الأداء لاحقًا
☐	☐	☐	☐	☐	القيادة العليا تتابع وتدعم خطة التعافي بفعالية
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقييم الأداء المؤسسي بوضوح قبل وبعد الأزمة

القسم الرابع: التحديات والمعوقات

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	هناك ضعف في التدريب على التخطيط المرن
☐	☐	☐	☐	☐	يواجه تطبيق الخطط المرنة مقاومة من بعض الموظفين
☐	☐	☐	☐	☐	لا تتوفر أدوات تقنية تدعم مرونة التخطيط
☐	☐	☐	☐	☐	القيادة العليا لا تولي أهمية كافية للخطط الاستباقية
☐	☐	☐	☐	☐	تعاني مؤسستي من ضعف في الموارد البشرية المدربة

القسم الخامس: مقترحاتك التطويرية (اختياري)

في رأيك، ما أبرز التحسينات التي تقترحها لتطوير مرونة التخطيط المؤسسي؟

.....