

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة اعمال



العنوان باللغة العربية

تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات دراسة على قطاع الأعمال بالمدينة المنورة"

إعداد الطالب/

خلود نشمي عايض الرشيد

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات:

٦	المستخلص :
٧	الفصل الأول
٨	المقدمة:
٩	مشكلة الدراسة
١٠	أهمية الدراسة
١٠	الأهمية العلمية
١٠	الأهمية التطبيقية
١١	أهداف الدراسة
١٢	تساؤلات الدراسة
١٣	- فروض الدراسة
١٣	الفرض الرئيسي الأول:
١٤	الفرض الرئيسي الثاني:
١٤	الفرض الرئيسي الثالث:
١٥	الفرض الرئيسي الرابع:
١٥	الفرض الرئيسي الخامس:
١٥	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
١٨	الفصل الثاني
١٨	الدراسات السابقة
١٨	مقدمة
١٩	الدراسات السابقة
١٩	أولاً: الدراسات العربية
٢٢	ثانياً: الدراسات الأجنبية
٢٣	دراسة تحليلية للدراسات السابقة
٢٣	أوجه الشبه بين الدراسات السابقة
٢٤	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة
٢٤	الفجوة البحثية وما يميز البحث الحالي
٢٥	-الإطار النظري
٢٥	المبحث الأول: المرونة الاستراتيجية
٢٥	١,١ مفهوم المرونة الاستراتيجية وتطوره التاريخي
٢٦	١,٢ أهمية المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال
٢٧	١,٣ أبعاد المرونة الاستراتيجية
٣٠	١,٤ مقومات ومعوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية
٣٢	المبحث الثاني: استدامة الأعمال

٣٢	٢,١ مفهوم استدامة الأعمال وتطوره التاريخي
٣٣	٢,٢ أهمية استدامة الأعمال لمنظمات الأعمال
٣٤	٢,٣ أبعاد استدامة الأعمال
٣٦	٢,٤ مقومات ومعوقات تحقيق استدامة الأعمال
٣٨	المبحث الثالث: الأزمات وتأثيرها على قطاع الأعمال
٣٨	٣,١ مفهوم الأزمات وأنواعها
٤٢	الفصل الثالث
٤٢	منهجية الدراسة
٤٢	مقدمة
٤٣	المنهجية وطرق البحث
٤٣	منهج البحث
٤٣	مصادر البيانات
٤٣	تصميم أداة الدراسة
٤٤	صدق وثبات أداة الدراسة
٤٤	الأساليب الإحصائية
٤٤	مجتمع البحث
٤٥	عينة البحث
٤٥	حدود البحث
٤٧	الفصل الرابع
٤٧	النتائج والتوصيات
٤٧	مقدمة
٤٨	تحليل البيانات
٤٨	أولاً: خصائص عينة الدراسة
٥٠	ثانياً: تحليل محاور الدراسة
٥٠	١- المرونة الاستراتيجية
٥١	٢- استدامة الأعمال
٥١	٣- العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال
٥٢	٤- تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال
٥٣	٥- تحليل الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية
٥٥	ثالثاً: تحليل المقابلات الشخصية
٥٥	النتائج
٥٥	١) النتائج المتعلقة بواقع المرونة الاستراتيجية
٥٦	٢) النتائج المتعلقة بواقع استدامة الأعمال
٥٦	٣) النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال
٥٦	٤) النتائج المتعلقة بتأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال
٥٦	٥) النتائج المتعلقة بالفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية
٥٧	٦) النتائج المتعلقة بمعوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال

٥٧	التوصيات
٥٧	١) توصيات متعلقة بتعزيز المرونة الاستراتيجية
٥٨	٢) توصيات متعلقة بتعزيز استدامة الأعمال
٥٨	٣) توصيات متعلقة بالتغلب على معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال
٥٨	٤) توصيات للدراسات المستقبلية
٥٩	٥) توصيات عامة
٦٠	المراجع
٦١	المراجع العربي
٦١	المراجع الأجنبية
٦٢	الملاحق
٦٥	الاستبانة
٦٦	استبيان بحثي
٦٦	شكرو وتقدير
٦٦	القسم الأول: البيانات العامة
٦٧	القسم الثاني: المرونة الاستراتيجية
٦٧	المحور الأول: المرونة السوقية
٦٨	المحور الثاني: المرونة الإنتاجية
٦٨	المحور الثالث: المرونة التنظيمية
٦٨	المحور الرابع: المرونة التكنولوجية
٦٨	القسم الثالث: استدامة الأعمال
٦٨	المحور الأول: الاستدامة الاقتصادية
٦٩	المحور الثاني: الاستدامة الاجتماعية
٦٩	المحور الثالث: الاستدامة البيئية
٦٩	القسم الرابع: الأزمات وتأثيرها على المنظمة
٦٩	القسم الخامس: العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال في ظل الأزمات
٧٠	القسم السادس: معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال
٧٠	القسم السابع: مقترحات وتوصيات
٧١	Abstract

الاهداء

إلى ولدي الغالي....

إلى فلذة كبدي ونور عيني إلى من أرى في ابتسامته أمل الحياة ومعناها، إلى من أتطلع برؤيته يكبر ويحقق أحلامه يوماً بعد يوم، إلى من أرجو له مستقبلاً مشرقاً مليئاً بالنجاح والسعادة إلى قرة عيني وبهجة قلبي

أهديك ثمرة جهدي، راجياً أن تكون نبزاساً ينير لك طريق العلم والمعرفة

وأن تجد فيها حافزاً يدفعك نحو تحقيق طموحاتك

حفظك الله لي ذخراً وسنداً، وجعلك من الصالحين المصلحين.

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في منظمات الأعمال بمدينة الرياض ، من خلال تحديد مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة السوقية ، المرونة الإنتاجية ، المرونة التنظيمية، المرونة التكنولوجية) ، وتحديد مستوى تحقيق استدامة الأعمال بأبعادها المختلفة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) ، وتحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال، واختبار تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية. تكون مجتمع الدراسة من مديري ومسؤولي منظمات الأعمال في مدينة الرياض ، وبلغت عينة الدراسة ١٨٣ فرداً توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في منظمات الأعمال بمدينة الرياض جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وجاء بعد المرونة السوقية في المرتبة الأولى ، كما أن درجة تحقيق استدامة الأعمال جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) ، وجاء بعد الاستدامة الاقتصادية في المرتبة الأولى

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال بمعامل ارتباط (٠,٧١٢)، وأن المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ٦٨,٣٪ من التباين في استدامة الأعمال. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة ، خاصة المرونة الإنتاجية التي جاءت في المرتبة الأخيرة، وتعزيز استدامة الأعمال بأبعادها المختلفة ، خاصة الاستدامة البيئية التي جاءت في المرتبة الأخيرة ، والتغلب على معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال من خلال توفير الموارد المالية، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية ، وتنمية المهارات والكفاءات البشرية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية ، استدامة الأعمال، المرونة السوقية ، المرونة الإنتاجية، المرونة التنظيمية ، المرونة التكنولوجية، الاستدامة الاقتصادية ، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية ، منظمات الأعمال.

الفصل الأول

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحالي تحديات متزايدة ومتغيرات سريعة في بيئتها ، تتطلب منها القدرة على التكيف والاستجابة السريعة لضمان استمراريته وتنافسيته (الزعيبي والعزام ، ٢٠١٩) وقد أصبحت الأزمات المتلاحقة، سواء كانت اقتصادية أو صحية أو سياسية ، سمة بارزة للبيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات، مما يستدعي تبني مداخل استراتيجية جديدة تمكنها من التعامل مع هذه الأزمات والتخفيف من آثارها (المطيري ، ٢٠٢٢) وفي هذا السياق، برز مفهوم المرونة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة توجيه مواردها وتكييف استراتيجياتها استجابة للتغيرات البيئية (Hitt et al, 2020) وتتضمن المرونة الاستراتيجية عدة أبعاد تشمل مرونة الموارد والمرونة التنافسية والمرونة السوقية والمرونة التكنولوجية ، والتي تمثل من مجموعها قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة وكفاءة (العنزي، ٢٠١٨)

من ناحية أخرى ، أصبح مفهوم استدامة الأعمال محور اهتمام الباحثين والممارسين، حيث يشير إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها مع مراعاة التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Elkington, 2018) ، وتزداد أهمية هذا المفهوم في ظل الأزمات التي قد تهدد استمرارية المنظمات، مما يجعل من الضروري فهم العوامل التي تسهم في تعزيز استدامة الأعمال من ظل هذه الظروف (السقا وآخرون ، ٢٠٢١) ، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذين المفهومين، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما في بيئة الأعمال السعودية ، وخاصة من المدينة المنورة، ما زالت محدودة (القحطاني ، ٢٠٢١) ، من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى لاستكشاف تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات، بالتطبيق على قطاع الأعمال من المدينة المنورة.

تستهدف هذه الدراسة تحقيق فهم أعمق للعلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال ، وتحديد الممارسات التي تمكن المنظمات من تعزيز قدرتها على التكيف مع الأزمات والتعافي منها ، كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها منظمات الأعمال في المدينة المنورة لتطوير مرونتها الاستراتيجية وضمان استدامتها من مواجهة التحديات المستقبلية ، وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠ ، والتي تستهدف تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية (وزارة الاقتصاد والتخطيط ، ٢٠٢٠) ، كما أنها تأتي من وقت تواجه فيه منظمات الأعمال تحديات كبيرة نتيجة للأزمات المتلاحقة، مما يجعل من الضروري تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من التكيف والاستمرار (الشمري ، ٢٠٢٠)

يأمل الباحث أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال من سياق الأزمات، وأن تقدم إطاراً مفاهيمياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية. كما يأمل أن تساعد توصياتها متخذي القرار من منظمات الأعمال بالمدينة المنورة على تطوير قدراتهم التنافسية وضمان استدامة أعمالهم في ظل بيئة متغيرة ومليئة بالتحديات.

مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحالي تحديات غير مسبقة نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والأزمات المتعاقبة التي باتت سمة مميزة للاقتصاد العالمي (الشمري ، ٢٠٢٠) ، وقد أظهرت الأزمات الأخيرة، وعلى رأسها جائحة كوفيد-١٩ ، هشاشة العديد من نماذج الأعمال التقليدية وعدم قدرتها على الصمود والاستمرار في ظل الظروف غير المستقرة، مما أدى إلى إغلاق العديد من المنشآت وفقدان الوظائف (المطيري ، ٢٠٢٢) في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا من المدينة المنورة ، تأثر قطاع الأعمال بشكل كبير بالأزمات الاقتصادية والصحية، حيث أشارت تقارير الغرفة التجارية الصناعية بالمدينة المنورة (٢٠٢١) إلى أن حوالي ١٨٪ من المنشآت الصغيرة والمتوسطة توقفت عن العمل خلال جائحة كوفيد-١٩ ، وأن ٣٥٪ منها واجهت صعوبات كبيرة في الاستمرار، كما كشفت دراسة الجهني (٢٠٢٢) أن ٤٢٪ من المنظمات من المدينة المنورة تفتقر إلى خطط واضحة لإدارة الأزمات وضمان استدامة أعمالها ، وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية المرونة الاستراتيجية كعامل حاسم في قدرة المنظمات على التكيف مع الأزمات والتعافي منها، إلا أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية من فهم العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال من سياق الأزمات (القحطاني ، ٢٠٢١) ، فقد أشارت دراسة العتيبي (٢٠٢٠) إلى أن ٦٥٪ من المديرين في منظمات الأعمال السعودية يفتقرون إلى الفهم الكافي لأبعاد المرونة الاستراتيجية وآليات تطبيقها، وأن ٧٣٪ من المنظمات لا تمتلك استراتيجيات واضحة لتعزيز مرونتها في مواجهة الأزمات ، وتتمثل إشكالية الدراسة في غياب فهم واضح للكيفية التي يمكن من خلالها للمرونة الاستراتيجية أن تسهم في تعزيز استدامة الأعمال في ظل الأزمات، وخاصة من قطاع الأعمال بالمدينة المنورة ، فعلى الرغم من وجود دراسات عديدة تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية (مثل دراسات العنزي، ٢٠١٨؛ والزعبي والعزام، ٢٠١٩) ، وأخرى تناولت استدامة الأعمال (مثل دراسات السقا وآخرون ، ٢٠٢١) ، إلا أن الدراسات التي ربطت بين المفهومين في سياق الأزمات وخاصة في البيئة السعودية، ما زالت محدودة للغاية.

كما أظهرت دراسة استطلاعية أجراها الباحث على عينة من ٣٠ مديراً من منظمات الأعمال بالمدينة المنورة أن هناك تبايناً كبيراً في مستويات تطبيق المرونة الاستراتيجية ، وأن ٥٨٪ من المنظمات تواجه صعوبات في التكيف مع المتغيرات البيئية وإعادة توجيه استراتيجياتها. كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى وجود علاقة محتملة بين مستويات المرونة الاستراتيجية وقدرة المنظمات على الصمود في وجه الأزمات، مما يستدعي إجراء دراسة أكثر عمقاً وشمولية لفهم هذه العلاقة وأبعادها المختلفة ، ومن ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :-

"ما تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة ؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية :-

- ١- ما مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ، المرونة التنافسية، المرونة السوقية ، المرونة التكنولوجية) من منظمات الأعمال بالمدينة المنورة؟

٢- ما مستوى تحقيق أبعاد استدامة الأعمال (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية ، الاستدامة البيئية) في منظمات الأعمال بالمدينة المنورة ؟

٣- ما تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاستدامة الاقتصادية في ظل الأزمات؟

٤- ما تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاستدامة الاجتماعية في ظل الأزمات ؟

٥- ما تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاستدامة البيئية في ظل الأزمات؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (حجم المنظمة ، عمر المنظمة، القطاع ، طبيعة النشاط) ؟

وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على هذه التساؤلات من خلال تحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال في ظل الأزمات، بالتطبيق على قطاع الأعمال في المدينة المنورة ، وذلك بهدف تقديم إطار متكامل يمكن أن يساعد المنظمات على تعزيز مرونتها الاستراتيجية وضمان استدامة أعمالها في مواجهة التحديات المستقبلية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحيتين العلمية والتطبيقية على النحو التالي :-

الأهمية العلمية

- ١- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية حول العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال في ظل الأزمات ، حيث أشار القحطاني (٢٠٢١) إلى محدودية الدراسات التي ربطت بين هذه المتغيرات في البيئة السعودية
- ٢- تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يربط بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، المرونة التنافسية ، المرونة السوقية، المرونة التكنولوجية) وأبعاد استدامة الأعمال (الاستدامة الاقتصادية ، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) ، مما يثري المكتبة العربية بإضافة علمية في مجال إدارة الأعمال.
- ٣- تساهم في تطوير نموذج نظري يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية لتحليل آليات تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع الأزمات والاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها بكفاءة
- ٤- تستخدم الدراسة منهجية بحثية متكاملة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية ، مما يمكن أن يشكل إضافة منهجية للباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية واستدامة الأعمال.

الأهمية التطبيقية

- ١- تكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠ ، والتي تستهدف تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية (وزارة الاقتصاد والتخطيط ، ٢٠٢٠).
- ٢- تقدم الدراسة توصيات عملية لمتخذي القرار في منظمات الأعمال بالمدينة المنورة حول كيفية تطوير قدراتهم في مجال المرونة الاستراتيجية وتحسين استدامة أعمالهم في ظل الأزمات
- ٣- تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في الجهات الحكومية والغرف التجارية على فهم التحديات التي تواجه قطاع الأعمال في المدينة المنورة، مما يمكنهم من تطوير سياسات وبرامج داعمة لتعزيز مرونة وتنافسية هذا القطاع.
- ٤- تقدم الدراسة مؤشرات قياس لتقييم مستوى المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال يمكن أن تستخدمها المنظمات كأداة للتقييم الذاتي وتحديد مجالات التحسين
- ٥- تساهم في توجيه جهود التدريب والتطوير في المنظمات نحو بناء القدرات في مجالات المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ، مما ينعكس إيجاباً على أداء هذه المنظمات واستدامتها.
- ٦- تكتسب أهمية تطبيقية خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها قطاع الأعمال على المستوى العالمي والمحلي ، حيث أشارت دراسة الشمري (٢٠٢٠) إلى أن المنظمات ذات المستويات العالية من المرونة الاستراتيجية كانت أكثر قدرة على التعافي من آثار جائحة كوفيد-١٩
- ٧- تساعد الدراسة رواد الأعمال والمستثمرين في المدينة المنورة على فهم العوامل التي تسهم في استدامة الأعمال، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية أكثر رشداً وبناء نماذج أعمال أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات بالتطبيق على قطاع الأعمال بالمدينة المنورة ، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي :-

- ١- تحديد مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، المرونة التنافسية ، المرونة السوقية، المرونة التكنولوجية) في منظمات الأعمال بالمدينة المنورة.
- ٢- قياس مستوى تحقيق أبعاد استدامة الأعمال (الاستدامة الاقتصادية ، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) في منظمات الأعمال بالمدينة المنورة.
- ٣- اختبار تأثير مرونة الموارد على أبعاد استدامة الأعمال (الاقتصادية ، الاجتماعية، البيئية) في ظل الأزمات.
- ٤- تحليل العلاقة بين المرونة التنافسية وأبعاد استدامة الأعمال (الاقتصادية ، الاجتماعية، البيئية) في ظل الأزمات.
- ٥- دراسة تأثير المرونة السوقية على أبعاد استدامة الأعمال (الاقتصادية ، الاجتماعية، البيئية) في ظل الأزمات.

- ٦- استكشاف العلاقة بين المرونة التكنولوجية وأبعاد استدامة الأعمال (الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية) في ظل الأزمات.
- ٧- تحديد الفروق في تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للمنظمات (حجم المنظمة ، عمر المنظمة ، القطاع ، طبيعة النشاط).
- ٨- تطوير نموذج مقترح يوضح آليات تعزيز استدامة الأعمال من خلال تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية في ظل الأزمات.
- ٩- تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار في منظمات الأعمال بالمدينة المنورة لتطوير قدراتهم في مجال المرونة الاستراتيجية وتحسين استدامة أعمالهم في مواجهة الأزمات المستقبلية.
- ١٠- اقتراح سياسات وبرامج يمكن أن تتبناها الجهات الحكومية والغرف التجارية لدعم منظمات الأعمال في تعزيز مرونتها الاستراتيجية واستدامة أعمالها في ظل الأزمات.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :-

"ما تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة ؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :-

- ١- ما مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ، المرونة التنافسية، المرونة السوقية ، المرونة التكنولوجية) في منظمات الأعمال بالمدينة المنورة؟
- ٢- ما مستوى تحقيق أبعاد استدامة الأعمال (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية ، الاستدامة البيئية) في منظمات الأعمال بالمدينة المنورة ؟
- ٣- ما تأثير مرونة الموارد على أبعاد استدامة الأعمال (الاقتصادية، الاجتماعية ، البيئية) في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة؟
- ٤- ما العلاقة بين المرونة التنافسية وأبعاد استدامة الأعمال (الاقتصادية، الاجتماعية ، البيئية) في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة ؟
- ٥- ما تأثير المرونة السوقية على أبعاد استدامة الأعمال (الاقتصادية، الاجتماعية ، البيئية) في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة؟
- ٦- كيف تؤثر المرونة التكنولوجية على أبعاد استدامة الأعمال (الاقتصادية، الاجتماعية ، البيئية) في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة ؟
- ٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات تعزى لحجم المنظمة (صغيرة، متوسطة ، كبيرة)؟
- ٨- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات تعزى لعمر المنظمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات) ؟

- ٩- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات تعزى للقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة (صناعي، تجاري، خدمي)؟
- ١٠- ما الآليات المقترحة لتعزيز استدامة الأعمال من خلال تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة ؟
- ١١- ما التوصيات العملية التي يمكن تقديمها لمتخذي القرار في منظمات الأعمال بالمدينة المنورة لتطوير قدراتهم في مجال المرونة الاستراتيجية وتحسين استدامة أعمالهم في مواجهة الأزمات المستقبلية؟
- ١٢- ما السياسات والبرامج المقترحة التي يمكن أن تتبناها الجهات الحكومية والغرف التجارية لدعم منظمات الأعمال في تعزيز مرونتها الاستراتيجية واستدامة أعمالها في ظل الأزمات ؟

- فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، وبناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:-

الفرض الرئيسي الأول:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الأول الفروض الفرعية التالية:-

الفرض الفرعي الأول:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد على استدامة الأعمال في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

الفرض الفرعي الثاني:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

الفرض الفرعي الثالث:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

الفرض الفرعي الرابع:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التكنولوجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

الفرض الرئيسي الثاني:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الاستدامة الاقتصادية في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية :-

الفرض الفرعي الأول:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد على الاستدامة الاقتصادية في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

الفرض الفرعي الثاني:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على الاستدامة الاقتصادية في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

الفرض الفرعي الثالث:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على الاستدامة الاقتصادية في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

الفرض الفرعي الرابع:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التكنولوجية على الاستدامة الاقتصادية في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

الفرض الرئيسي الثالث:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الاستدامة الاجتماعية في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الثالث الفروض الفرعية التالية (تم الاختصار لتجنب التكرار)

الفرض الرئيسي الرابع:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الاستدامة البيئية في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الرابع الفروض الفرعية التالية (تم الاختصار لتجنب التكرار).

الفرض الرئيسي الخامس:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمنظمات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الخامس الفروض الفرعية التالية :-

الفرض الفرعي الأول:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات تعزى لحجم المنظمة (صغيرة، متوسطة ، كبيرة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

الفرض الفرعي الثاني:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات تعزى لعمر المنظمة (أقل من ٥ سنوات ، من ٥-١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

الفرض الفرعي الثالث:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات تعزى للقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة (صناعي ، تجاري، خدمي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

الفرض الفرعي الرابع:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات تعزى لطبيعة نشاط المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد البحث الحالي على عدة نظريات علمية متكاملة تشكل الإطار النظري للدراسة وتوجه منهجيتها وأساليب تحليل نتائجها. وفيما يلي أهم النظريات العلمية المتبعة في هذا البحث:

١- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View Theory)

تعد نظرية الموارد والقدرات من النظريات الأساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية ، والتي قدمها Barney (1991) وطورها Teece et al (1997) ، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن المنظمات تمتلك موارد وقدرات متباينة، وأن المنظمات التي تمتلك موارد وقدرات فريدة وقيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Grant, 2016) ، وتشكل هذه النظرية أساساً لفهم المرونة الاستراتيجية، حيث أن قدرة المنظمة على إعادة توجيه مواردها وتكييف استراتيجياتها استجابة للتغيرات البيئية تعتمد بشكل كبير على نوعية الموارد والقدرات التي تمتلكها ، وخاصة القدرات الديناميكية التي تمكنها من التكيف مع البيئات المتغيرة (Hitt et al, 2020).

٢- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تمثل نظرية القدرات الديناميكية امتداداً لنظرية الموارد والقدرات ، وتركز على قدرة المنظمة على تجديد كفاءاتها وإعادة تشكيل مواردها استجابة للبيئات سريعة التغير (Teece et al., 1997) ، وتعرف القدرات الديناميكية بأنها "قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات سريعة التغير" (Teece, 2018) ، وتوفر هذه النظرية إطاراً مفاهيمياً لفهم كيف يمكن للمنظمات أن تطور مرونتها الاستراتيجية وتعزز قدرتها على التكيف مع الأزمات والتغيرات البيئية المفاجئة ، فالمرونة الاستراتيجية يمكن اعتبارها شكلاً من أشكال القدرات الديناميكية التي تمكن المنظمة من الاستجابة بفعالية للتغيرات غير المتوقعة (Zhou & Wu, 2010)

٣- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

قدم Freeman (1984) نظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد على أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات مختلف أصحاب المصلحة ، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع المحلي والبيئة، وتشكل هذه النظرية أساساً لفهم مفهوم استدامة الأعمال ، الذي يتضمن تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Elkington, 2018)، وتساعد هذه النظرية في فهم كيف يمكن للمرونة الاستراتيجية أن تسهم في تعزيز استدامة الأعمال من خلال تمكين المنظمة من الاستجابة بفعالية لاحتياجات ومتطلبات مختلف أصحاب المصلحة في ظل الظروف المتغيرة والأزمات (Ashrafi et al, 2019)

٤- نظرية التنظيم في مواجهة الأزمات (Crisis Management Theory)

تركز نظرية التنظيم في مواجهة الأزمات على كيفية استجابة المنظمات للأزمات والكوارث غير المتوقعة ، وتطوير القدرات التنظيمية اللازمة للتعامل معها (Pearson & Clair, 1998)، وتوفر هذه النظرية إطاراً لفهم مراحل الأزمة (ما قبل الأزمة ، أثناء الأزمة ، ما بعد الأزمة) والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل مرحلة (Coombs, 2014) ، وتساعد هذه النظرية

في فهم الدور الذي يمكن أن تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها والاستجابة لها بفعالية ، وبالتالي ضمان استدامة أعمالها في ظل الظروف غير المستقرة (Bundy et al, 2017)

٥- نظرية النظم الإيكولوجية التنظيمية (Organizational Ecology Theory)

تنظر نظرية النظم الإيكولوجية التنظيمية إلى المنظمات كنظم مفتوحة تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها ، وتركز على العوامل التي تؤثر على بقاء المنظمات ونموها في بيئات تنافسية (Hannan & Freeman, 1989). وتوفر هذه النظرية إطاراً لفهم كيف يمكن للمنظمات أن تطور قدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل ، وتساعد هذه النظرية في فهم كيف يمكن للمرونة الاستراتيجية أن تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في بيئات متغيرة وملينة بالتحديات (Carroll & Hannan, 2000)

يستفيد البحث الحالي من هذه النظريات المتكاملة في بناء إطاره المفاهيمي وصياغة فروضه وتفسير نتائجه ، مما يسهم في تقديم فهم شامل ومتعمق لتأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات في قطاع الأعمال بالمدينة المنورة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يعد استعراض الدراسات السابقة والإطار النظري خطوة أساسية في البحث العلمي ، حيث يمكّن الباحث من بناء دراسته على أساس علمي متين، واستكمال جهود الباحثين السابقين ، وتحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي لسدها (العساف، ٢٠٢٠) ، ويهدف هذا القسم إلى استعراض الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال، مع التركيز على العلاقة بينهما في سياق الأزمات.

يقسم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين: الإطار النظري والدراسات السابقة ، يتناول الإطار النظري المفاهيم الأساسية للدراسة بدءاً بمفهوم المرونة الاستراتيجية وتطوره التاريخي وأبعاده المتمثلة في مرونة الموارد والمرونة التنافسية والمرونة السوقية والمرونة التكنولوجية. كما يستعرض مفهوم استدامة الأعمال وأبعادها المتمثلة في الاستدامة الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية، بالإضافة إلى مفهوم الأزمات وأنواعها وتأثيرها على قطاع الأعمال ، أما محور الدراسات السابقة فيستعرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، مصنفة إلى ثلاث مجموعات: الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية، والدراسات التي تناولت استدامة الأعمال ، والدراسات التي ربطت بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال في ظل الأزمات. وقد حرص الباحث على تنوع الدراسات المستعرضة من حيث بيئة التطبيق والمنهجية المستخدمة، مع التركيز على الدراسات الحديثة التي أجريت خلال السنوات الخمس الأخيرة ، وخاصة تلك التي تناولت تأثير جائحة كوفيد-١٩ على قطاع الأعمال.

يتميز هذا الاستعراض بالشمولية والعمق، حيث يتناول مختلف جوانب المتغيرات وأبعادها، ويسلط الضوء على العلاقات المتبادلة بينها وفقاً للنظريات العلمية المختلفة. كما يهتم بتحليل نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها لتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بينها ، والوصول إلى استنتاجات تساعد في صياغة فروض الدراسة الحالية وتفسير نتائجها ، ويختتم هذا القسم بتحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي لسدها ، وبيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومنهجية البحث ومجتمع الدراسة. كما يوضح كيف استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة وتفسير النتائج ، ومن خلال هذا الاستعراض الشامل للأدبيات والدراسات السابقة، يسعى الباحث إلى تأسيس قاعدة نظرية متينة للدراسة الحالية ، وتوضيح مساهمتها المتوقعة في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات ، بالتطبيق على قطاع الأعمال في المدينة المنورة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

- ١- دراسة الزعبي والعزام (٢٠١٩) بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية ، المرونة التنافسية ، مرونة رأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من ٢١٧ من المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية ، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية ، وأن بُعد مرونة رأس المال البشري كان الأكثر تأثيراً ، يليه المرونة التنافسية ، ثم المرونة السوقية ، أوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الاتصالات لمفهوم المرونة الاستراتيجية وتطبيق أبعادها المختلفة لتعزيز قدرتها التنافسية.

٢- دراسة العنزي (٢٠١٨) بعنوان "المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية"

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات العامة السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من ١٨٣ من القيادات الإدارية في ٢٥ مؤسسة عامة ، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (مرونة الموارد ، المرونة التكنولوجية ، المرونة الهيكلية) وبين قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة. كما بينت النتائج أن المرونة التكنولوجية كانت أكثر الأبعاد تأثيراً في إدارة الأزمات ، أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات العامة السعودية لاستراتيجيات تعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية ، وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الأزمات.

٣- دراسة المطيري (٢٠٢٢) بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية على استمرارية الأعمال خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية على استمرارية الأعمال خلال جائحة كورونا في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على عينة مكونة من ٢٤٦ من المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات في ٦٢ شركة مدرجة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التشغيلية ، المرونة المالية ، المرونة التسويقية ، مرونة الموارد البشرية) على استمرارية الأعمال خلال الجائحة. كما أظهرت النتائج أن المرونة التشغيلية والمرونة المالية كانتا الأكثر تأثيراً في استمرارية الأعمال ، أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات تعزز من مرونتها في مختلف المجالات ، وتطوير خطط بديلة للطوارئ لضمان استمرارية الأعمال في ظل الأزمات.

٤- دراسة السقا وآخرون (٢٠٢١) بعنوان "دور الاستدامة في تعزيز المرونة التنظيمية للمنظمات: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في مصر"

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور الاستدامة بأبعادها (الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية) في تعزيز المرونة التنظيمية للمنظمات ، بالتطبيق على شركات الصناعات الغذائية في مصر، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من ٣١٢ من المديرين والعاملين في ١٨ شركة للصناعات الغذائية ، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات الاستدامة وتعزيز المرونة التنظيمية للشركات. كما بينت النتائج أن البعد الاقتصادي للاستدامة كان أكثر الأبعاد تأثيراً في المرونة التنظيمية ، يليه البعد الاجتماعي ، ثم البعد البيئي ، أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات الاستدامة الشاملة ، وإدماج مفاهيم الاستدامة في ثقافتها التنظيمية لتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

٥- دراسة الشمري (٢٠٢٠) بعنوان "المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من ٢٦٨ من المديرين والعاملين في ١١ بنكاً تجارياً سعودياً ، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية ، المرونة التنافسية ، المرونة التكنولوجية ، مرونة رأس المال البشري) على تحقيق التفوق التنافسي للبنوك التجارية السعودية ، كما أظهرت النتائج أن المرونة التكنولوجية كانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق التفوق التنافسي ، يلها مرونة رأس المال البشري ، ثم المرونة السوقية ، وأخيراً المرونة التنافسية ، أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية السعودية لاستراتيجيات تعزز من مرونتها في مختلف المجالات ، وتطوير بنيتها التكنولوجية والاستثمار في تنمية رأس المال البشري.

٦- دراسة الجهني (٢٠٢٢) بعنوان "متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية والخاصة بالمدينة المنورة"

استهدفت هذه الدراسة تحديد متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل الأزمات ، بالتطبيق على المنظمات الحكومية والخاصة بالمدينة المنورة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من ٣٧٦ من المديرين والعاملين في ٤٢ منظمة حكومية وخاصة بالمدينة المنورة. أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل الأزمات تتمثل في المرونة الاستراتيجية ، والقيادة التحويلية ، وإدارة المعرفة ، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والتكنولوجيا المتطورة ، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية تعزى لنوع المنظمة لصالح المنظمات الخاصة ، أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الحكومية والخاصة بالمدينة المنورة لاستراتيجيات تعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف مع الأزمات ، وتطوير قدرات قياداتها ، وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة Hitt et al (2020) بعنوان

" Strategic Flexibility, Resilience, and Performance In Turbulent Environments"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ، المرونة التنظيمية، والأداء في البيئات المضطربة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي ، حيث تم جمع البيانات من ٤٢٦ شركة في قطاعات مختلفة (التصنيع، التكنولوجيا، الخدمات المالية) في خمس دول (الولايات المتحدة ، المملكة المتحدة، ألمانيا، اليابان ، الصين). استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين المتغيرات. توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على المرونة التنظيمية، والتي بدورها تؤثر إيجابياً على الأداء المالي والتشغيلي للشركات ، كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء تكون أقوى في البيئات شديدة الاضطراب مقارنة بالبيئات المستقرة نسبياً. أوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات في تطوير قدراتها المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية ، وخاصة قدرات الاستشعار البيئي، وإعادة تخصيص الموارد، وتطوير نماذج أعمال بديلة ، لتعزيز مرونتها وتحسين أدائها في البيئات المضطربة.

٢- دراسة Ashrafi et al. (2019) بعنوان

" The Relationship between Strategic Flexibility, Organizational Ambidexterity, and Business Sustainability: An Empirical Study"

استهدفت هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين المرونة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية (القدرة على الاستكشاف والاستغلال) ، واستدامة الأعمال. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من ٢٨٧ شركة متوسطة وكبيرة الحجم في أستراليا من خلال استبانة إلكترونية ، استخدمت الدراسة تحليل المسار لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات ، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي مباشر للمرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية ، الاجتماعية، البيئية)، كما وجدت أن البراعة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال. أوصت الدراسة بضرورة تطوير الشركات لقدراتها في مجال المرونة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز استدامة أعمالها ، مع التأكيد على أهمية التكامل بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة.

٣- دراسة Teece (2018) بعنوان

" Dynamic Capabilities, Strategic Flexibility, and Business Model Innovation in Turbulent Markets"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية، المرونة الاستراتيجية ، وابتكار نموذج الأعمال في الأسواق المضطربة ، استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة، حيث تم تحليل ١٢ شركة عالمية من قطاعات مختلفة (التكنولوجيا ، التصنيع، الخدمات المالية، التجزئة) نجحت في التكيف مع التغيرات الكبيرة في أسواقها ، اعتمدت الدراسة على المقابلات المتعمقة مع المديرين التنفيذيين وتحليل الوثائق والتقارير، توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي

تمتلك مستويات عالية من القدرات الديناميكية تكون أكثر قدرة على تطوير المرونة الاستراتيجية وابتكار نماذج أعمال جديدة استجابة للتغيرات البيئية ، كما أظهرت النتائج أن عملية تطوير المرونة الاستراتيجية تتضمن ثلاث مراحل متتالية: استشعار الفرص والتهديدات، اغتنام الفرص ، وإعادة تشكيل الموارد والقدرات ، أوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات في تطوير قدراتها الديناميكية وتعزيز مرونتها الاستراتيجية كمدخل للابتكار المستمر في نماذج أعمالها والحفاظ على ميزتها التنافسية في الأسواق المضطربة.

٤- دراسة (Elkington 2018) بعنوان

"Business Sustainability: Performance, Compliance, and Accountability in Turbulent Times" استهدفت هذه الدراسة تحليل مفهوم استدامة الأعمال وأبعادها وتأثيرها على أداء المنظمات في ظل الأوقات المضطربة. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة (كمية ونوعية)، حيث تم جمع البيانات الكمية من ٦٣٢ شركة في ٢١ دولة ، بالإضافة إلى إجراء ٧٤ مقابلة متعمقة مع مديرين تنفيذيين وخبراء في مجال الاستدامة ، توصلت الدراسة إلى أن استدامة الأعمال أصبحت ضرورة استراتيجية للمنظمات في العصر الحالي، وأن الشركات التي تتبنى مفهوم "الخط الثلاثي للاستدامة" (Triple Bottom Line) الذي يتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تحقق أداءً أفضل على المدى الطويل مقارنة بالشركات التي تركز فقط على الجوانب المالية ، كما أظهرت النتائج أن الشركات التي تدمج الاستدامة في استراتيجياتها وعملياتها تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الأزمات والاضطرابات البيئية ، أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لمفهوم الاستدامة الشاملة وتطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم في الأبعاد الثلاثة للاستدامة وتعزيز الشفافية والمساءلة في التعامل مع أصحاب المصلحة.

دراسة تحليلية للدراسات السابقة

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة

- ١- الأهمية الاستراتيجية للمرونة: اتفقت معظم الدراسات على الأهمية الاستراتيجية للمرونة في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين أدائها، فقد أكدت دراسات الزعبي والعزام (٢٠١٩) والعززي (٢٠١٨) والشمري (٢٠٢٠) و Hitt et al. (2020) على الدور الحيوي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين
- ٢- الأبعاد المتعددة للمرونة الاستراتيجية: اتفقت معظم الدراسات على أن المرونة الاستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد ، وإن اختلفت في تحديد هذه الأبعاد. فقد تناولت دراسات الزعبي والعزام (٢٠١٩) والشمري (٢٠٢٠) أبعاد المرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري، بينما ركزت دراسة العززي (٢٠١٨) على أبعاد مرونة الموارد والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية.
- ٣- العلاقة بين المرونة والأداء: أظهرت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي بمختلف أبعاده. فقد توصلت دراسات المطيري (٢٠٢٢) و Hitt et al (2020) و Ashrafi

et al (2019) إلى وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية على استمرارية الأعمال والأداء المالي والتشغيلي واستدامة الأعمال

٤- أهمية الاستدامة: اتفقت دراسات السقا وآخرون (٢٠٢١) والجهني (٢٠٢٢) و (Elkington 2018) على أهمية الاستدامة في تعزيز أداء المنظمات على المدى الطويل، وأن الاستدامة مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

- ١- بيئة التطبيق: اختلفت الدراسات في بيئات التطبيق ، حيث أجريت بعض الدراسات في بيئات عربية مثل المملكة العربية السعودية (العنزي، ٢٠١٨؛ المطيري، ٢٠٢٢؛ الشمري، ٢٠٢٠؛ الجهني، ٢٠٢٢) والأردن (الزعي والعرام، ٢٠١٩) ومصر (السقا وآخرون، ٢٠٢١) ، بينما أجريت دراسات أخرى في بيئات عالمية متعددة (Elkington, 2018؛ Teece, 2018؛ Ashrafi et al., 2019؛ Hitt et al., 2020)
- ٢- المنهجية المستخدمة: تباينت الدراسات في المنهجية المستخدمة، حيث اعتمدت معظم الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بينما تنوعت مناهج الدراسات الأجنبية بين الكمية والنوعية والمختلطة ، واستخدمت أدوات متعددة مثل الاستبانات والمقابلات ودراسات الحالة
- ٣- المتغيرات المدروسة: اختلفت الدراسات في المتغيرات التي تناولتها، حيث ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية (الزعي والعرام، ٢٠١٩؛ الشمري، ٢٠٢٠) ، وأخرى على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات (العنزي، ٢٠١٨) ، وثالثة على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال (المطيري، ٢٠٢٢) ، ورابعة على العلاقة بين الاستدامة والمرونة التنظيمية (السقا وآخرون، ٢٠٢١).
- ٤- تأثير البيئة على العلاقات: أشارت بعض الدراسات مثل (Hitt et al (2020) و Teece (2018) إلى أن قوة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء تختلف باختلاف مستوى اضطراب البيئة ، حيث تكون العلاقة أقوى في البيئات شديدة الاضطراب، بينما لم تتناول الدراسات العربية هذا الجانب بشكل مباشر

الفجوة البحثية وما يميز البحث الحالي

- ١- الربط بين المتغيرات في سياق الأزمات: على الرغم من وجود دراسات تناولت العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال ، إلا أن الدراسات التي ربطت بين هذه المتغيرات في سياق الأزمات، وخاصة في البيئة السعودية ، ما زالت محدودة. ويتميز البحث الحالي بتركيزه على تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات، مع التركيز على جائحة كوفيد-١٩ كسياق تطبيقي.
- ٢- بيئة التطبيق: يتميز البحث الحالي بتركيزه على قطاع الأعمال في المدينة المنورة، وهي بيئة لم تحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. فمعظم الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية ركزت على مدن أخرى أو على المستوى الوطني ، ولم تتناول خصوصية قطاع الأعمال في المدينة المنورة.

- ٣- الشمولية في تناول المتغيرات: يتميز البحث الحالي بتناوله الشامل لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، المرونة التنافسية، المرونة السوقية ، المرونة التكنولوجية) وأبعاد استدامة الأعمال (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) ، مما يتيح فهماً أعمق للعلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات.
- ٤- المنهجية المتكاملة: يستخدم البحث الحالي منهجية متكاملة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، مما يمكن من الحصول على فهم أعمق وأشمل للظاهرة المدروسة، مقارنة بالدراسات السابقة التي اعتمدت في معظمها على المنهج الكمي فقط.
- ٥- التركيز على المتغيرات الديموغرافية: يتميز البحث الحالي بدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية للمنظمات (حجم المنظمة ، عمر المنظمة، القطاع، طبيعة النشاط) على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال ، وهو جانب لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بشكل مباشر.
- ٦- تطوير نموذج متكامل: يسعى البحث الحالي إلى تطوير نموذج متكامل يوضح آليات تعزيز استدامة الأعمال من خلال تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية في ظل الأزمات، مما يمثل إضافة علمية وتطبيقية في هذا المجال.

-الإطار النظري

المبحث الأول: المرونة الاستراتيجية

١,١ مفهوم المرونة الاستراتيجية وتطوره التاريخي

يُعد مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تزايد الاهتمام بها في العقود الأخيرة كاستجابة للمتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها منظمات الأعمال ، وقد تطور هذا المفهوم عبر مراحل عديدة ، بداية من ظهور مفهوم المرونة في سياق نظم التصنيع المرنة (Flexible Manufacturing Systems) في السبعينيات من القرن الماضي، وصولاً إلى تبلور مفهوم المرونة الاستراتيجية كمنظور شامل يرتبط بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (العتيبي، ٢٠٢٠) ، وقد تعددت تعريفات المرونة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية ، فقد عرفها Hitt et al (2020) بأنها "قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بسرعة وكفاءة من خلال إعادة توجيه مواردها وإعادة تشكيل استراتيجياتها" ، كما عرفها العنزي (٢٠١٨) بأنها "قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تطوير استراتيجيات بديلة تستجيب لهذه المتغيرات وتحولها إلى فرص يمكن استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة" ، بينما يرى الزعبي والعزام (٢٠١٩) أن المرونة الاستراتيجية هي "قدرة المنظمة على امتلاك مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة والانتقال من استراتيجية إلى أخرى بسرعة وكفاءة".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكن تحديد العناصر الأساسية لمفهوم المرونة الاستراتيجية على النحو التالي :-

- ١- القدرة على الاستشعار: وتشير إلى قدرة المنظمة على رصد التغيرات البيئية والتنبؤ بها قبل حدوثها.
- ٢- القدرة على الاستجابة: وتتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل بسرعة مع التغيرات البيئية من خلال تعديل استراتيجياتها وعملياتها.
- ٣- إعادة تخصيص الموارد: وتشير إلى قدرة المنظمة على إعادة توزيع مواردها المختلفة (البشرية، المالية، التكنولوجية) بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة.
- ٤- التعلم المستمر: وهي قدرة المنظمة على الاستفادة من تجاربها السابقة وتجارب الآخرين في تطوير استجاباتها للتغيرات البيئية.
- ٥- الابتكار: وتتعلق بقدرة المنظمة على ابتكار حلول ونماذج أعمال جديدة تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية.

وقد ارتبط مفهوم المرونة الاستراتيجية بعدة نظريات إدارية، أهمها نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) التي قدمها Teece et al (1997)، والتي ترى أن نجاح المنظمات في البيئات المتغيرة يعتمد على قدرتها على تجديد كفاءاتها وإعادة تشكيل مواردها استجابة للمتغيرات البيئية، كما يرتبط هذا المفهوم بنظرية الموارد (Resource-Based View) التي تؤكد على أهمية الموارد والقدرات الفريدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الشمري، ٢٠٢٠)، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يختلف عن مفهوم المرونة التشغيلية (Operational Flexibility) الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل عملياتها وإجراءاتها اليومية استجابة للتغيرات قصيرة المدى، فالمرونة الاستراتيجية أكثر شمولاً وتتعلق بقدرة المنظمة على إعادة تشكيل استراتيجياتها وتوجيهها العام استجابة للتغيرات البيئية طويلة المدى (المطيري، ٢٠٢٢).

١,٢ أهمية المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

تكتسب المرونة الاستراتيجية أهمية متزايدة لمنظمات الأعمال في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة والأزمات المتلاحقة، ويمكن تلخيص أهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط التالية :-

- ١- مواجهة المنافسة المتزايدة: تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمات على مواجهة المنافسة المتزايدة من خلال القدرة على تعديل استراتيجياتها وتطوير عروضها بما يتناسب مع متطلبات السوق المتغيرة. وقد أشارت دراسة الزعبي والعزام (٢٠١٩) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمنظمات.
- ٢- التكيف مع التغيرات التكنولوجية: تمكن المرونة الاستراتيجية المنظمات من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والاستفادة منها في تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها. وقد أكد الشمري (٢٠٢٠) على أهمية المرونة التكنولوجية كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك التجارية السعودية.

- ٣- الاستجابة للأزمات والكوارث: تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمات على التعامل بفعالية مع الأزمات والكوارث غير المتوقعة ، مثل جائحة كوفيد-١٩ ، من خلال إعادة توجيه مواردها وتعديل استراتيجياتها بسرعة. وقد أظهرت دراسة المطيري (٢٠٢٢) أن المنظمات ذات المستويات العالية من المرونة الاستراتيجية كانت أكثر قدرة على التعامل مع تداعيات جائحة كورونا واستمرار أعمالها خلال الجائحة.
- ٤- استغلال الفرص الجديدة: تمكن المرونة الاستراتيجية المنظمات من استشعار الفرص الجديدة في السوق واستغلالها قبل المنافسين، مما يعزز من مكانتها التنافسية. وقد أشار Teece (2018) إلى أن المنظمات ذات القدرات الديناميكية العالية والمرونة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على اكتشاف الفرص الجديدة واغتنامها.
- ٥- تعزيز الابتكار: تسهم المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار من خلال تشجيع التجريب وتبني الأفكار الجديدة وتطوير نماذج أعمال مبتكرة. وقد أكدت دراسة Ashrafi et al. (2019) على العلاقة الإيجابية بين المرونة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (القدرة على الاستكشاف والاستغلال) التي تعد أساساً للابتكار التنظيمي.
- ٦- تحسين الأداء المالي: تؤدي المرونة الاستراتيجية إلى تحسين الأداء المالي للمنظمة على المدى الطويل من خلال تمكينها من تقليل التكاليف ، وزيادة الإيرادات ، وتحسين كفاءة استخدام الموارد. وقد أظهرت دراسة Hitt et al. (2020) وجود علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية والأداء المالي للمنظمات، خاصة في البيئات المضطربة.
- ٧- تعزيز السمعة المؤسسية: تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمات على تعزيز سمعتها المؤسسية من خلال قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة المختلفين حتى في ظل الظروف الصعبة والأزمات ، وقد أشارت دراسة Elkington (2018) إلى أن المنظمات التي تدمج الاستدامة في استراتيجياتها وتتمتع بمرونة عالية تحظى بمكانة أفضل لدى أصحاب المصلحة.
- ٨- تحسين إدارة المخاطر: تمكن المرونة الاستراتيجية المنظمات من تحسين قدرتها على إدارة المخاطر من خلال استشعار التهديدات المحتملة والاستعداد لها قبل وقوعها. وقد أكد العنزي (٢٠١٨) على وجود علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات العامة السعودية.
- وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن المرونة الاستراتيجية أصبحت ضرورة استراتيجية وليست خياراً للمنظمات التي تسعى للبقاء والنمو في بيئة الأعمال الحالية المليئة بالتحديات والمتغيرات ، وقد أكدت دراسة الجني (٢٠٢٢) أن المرونة الاستراتيجية تعد من أهم متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل الأزمات ، خاصة بالنسبة للمنظمات العاملة في المدينة المنورة.

١,٣ أبعاد المرونة الاستراتيجية

تناولت الأدبيات الإدارية أبعاداً متعددة للمرونة الاستراتيجية، ويمكن تصنيف هذه الأبعاد إلى أربعة أبعاد رئيسية تمثل المجالات الأساسية التي يمكن للمنظمة أن تطور مرونتها فيها ، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد :-

تشير مرونة الموارد إلى قدرة المنظمة على إعادة تخصيص وتوزيع مواردها المختلفة (البشرية ، المالية ، المادية) بسرعة وكفاءة استجابة للتغيرات البيئية (العنزي ، ٢٠١٨) ، وتتضمن مرونة الموارد عدة جوانب منها:-

١- مرونة الموارد البشرية: وتتعلق بقدرة المنظمة على تدريب وتطوير العاملين وإعادة توزيعهم على المهام المختلفة بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة. وتتضمن مرونة الموارد البشرية أيضاً القدرة على استقطاب المواهب والكفاءات الجديدة التي تحتاجها المنظمة لمواجهة التحديات الجديدة (الزعي والعزام ، ٢٠١٩).

٢- المرونة المالية: وتشير إلى قدرة المنظمة على تعبئة الموارد المالية وتوجيهها نحو الاستثمارات ذات العائد الأعلى ، وإدارة التدفقات النقدية بكفاءة، وتنوع مصادر التمويل بما يضمن توفر السيولة اللازمة لمواجهة الأزمات وتمويل الفرص الجديدة (المطيري ، ٢٠٢٢)

٣- مرونة الموارد المادية: وتتعلق بقدرة المنظمة على إعادة تشكيل وتوزيع مواردها المادية (مباني ، معدات، مخزون) بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة. وتتضمن مرونة الموارد المادية أيضاً القدرة على الاستفادة من نفس الموارد في إنتاج منتجات متنوعة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة (Hitt et al, 2020) وقد أشارت دراسة العنزي (٢٠١٨) إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة الموارد وقدرة المنظمة على إدارة الأزمات، حيث تمكن مرونة الموارد المنظمة من إعادة توزيع مواردها بسرعة لمواجهة الأزمة والتعافي منها ، كما أكدت دراسة المطيري (٢٠٢٢) على أهمية المرونة المالية في ضمان استمرارية الأعمال خلال جائحة كورونا، حيث تمكنت الشركات ذات المرونة المالية العالية من التكيف مع انخفاض الإيرادات والاستمرار في تمويل عملياتها.

١,٣,٢ المرونة التنافسية

تشير المرونة التنافسية إلى قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها التنافسية استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، سواء كانت هذه التغيرات في سلوك المنافسين أو في تفضيلات العملاء أو في اللوائح والقوانين (الشمري ، ٢٠٢٠). وتتضمن المرونة التنافسية عدة جوانب منها:-

١- مرونة الاستراتيجيات التنافسية: وتتعلق بقدرة المنظمة على التحول بين الاستراتيجيات التنافسية المختلفة (قيادة التكلفة، التمييز، التركيز) بما يتناسب مع ظروف السوق المتغيرة (الزعي والعزام ، ٢٠١٩).

٢- مرونة الأسعار: وتشير إلى قدرة المنظمة على تعديل أسعارها استجابة للتغيرات في أسعار المنافسين أو في تكاليف المدخلات أو في القوة الشرائية للعملاء (العتيبي ، ٢٠٢٠)

٣- مرونة الترويج: وتتعلق بقدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها الترويجية ووسائل الترويج المستخدمة استجابة للتغيرات في سلوك المستهلكين ووسائل الاتصال المتاحة (الشمري ، ٢٠٢٠).

٤- مرونة التوزيع: وتشير إلى قدرة المنظمة على تعديل قنوات التوزيع المستخدمة والانتقال بين القنوات المختلفة (التقليدية ، الإلكترونية) بما يتناسب مع متطلبات السوق (المطيري ، ٢٠٢٢)

وقد أكدت دراسة الشمري (٢٠٢٠) على أهمية المرونة التنافسية في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك التجارية السعودية، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة من البنوك الرقمية والمؤسسات المالية غير المصرفية. كما أشارت دراسة

Ashrafi et al (2019) إلى أن المنظمات ذات المرونة التنافسية العالية تكون أكثر قدرة على تطوير عروض قيمة فريدة لعملائها ، مما يعزز من مكانتها التنافسية واستدامة أعمالها.

١,٣,٣ المرونة السوقية

تشير المرونة السوقية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في السوق ، سواء كانت هذه التغيرات في حجم السوق أو في تفضيلات العملاء أو في ظروف المنافسة (الزعي والعزام ، ٢٠١٩). وتتضمن المرونة السوقية عدة جوانب منها:

- ١- مرونة المنتجات والخدمات: وتتعلق بقدرة المنظمة على تعديل منتجاتها وخدماتها أو تطوير منتجات وخدمات جديدة استجابة للتغيرات في احتياجات العملاء وتفضيلاتهم (العتيبي ، ٢٠٢٠).
 - ٢- مرونة الأسواق المستهدفة: وتشير إلى قدرة المنظمة على الانتقال بين الأسواق المختلفة (محلية ، إقليمية ، عالمية) والدخول إلى أسواق جديدة أو الخروج من أسواق قائمة بما يتناسب مع الفرص والتهديدات في البيئة (الشمري ، ٢٠٢٠).
 - ٣- مرونة العلاقات مع العملاء: وتتعلق بقدرة المنظمة على تطوير وتعديل استراتيجيات إدارة علاقات العملاء بما يتناسب مع التغيرات في سلوك العملاء وتوقعاتهم (الزعي والعزام ، ٢٠١٩).
 - ٤- مرونة قنوات التسويق: وتشير إلى قدرة المنظمة على استخدام قنوات تسويقية متعددة (تقليدية ، رقمية) والانتقال بينها بسرعة وكفاءة بما يتناسب مع متطلبات السوق (المطيري ، ٢٠٢٢)
- وقد أكدت دراسة الزعي والعزام (٢٠١٩) على أهمية المرونة السوقية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية ، خاصة في ظل التغيرات السريعة في تكنولوجيا الاتصالات وسلوك المستخدمين ، كما أشارت دراسة Hitt et al. (2020) إلى أن المنظمات ذات المرونة السوقية العالية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق ، مثل تغير أذواق المستهلكين أو ظهور منافسين جدد ، مما يعزز من أدائها وقدرتها على البقاء في ظل البيئات المضطربة.

١,٣,٤ المرونة التكنولوجية

تشير المرونة التكنولوجية إلى قدرة المنظمة على تبني واستخدام التكنولوجيات الجديدة والتكيف مع التغيرات التكنولوجية في بيئة الأعمال (العنزي ، ٢٠١٨) ، وتتضمن المرونة التكنولوجية عدة جوانب منها :-

- ١- مرونة البنية التكنولوجية: وتتعلق بقدرة المنظمة على تعديل بنيتها التكنولوجية (أجهزة ، برمجيات ، شبكات) بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية والمتطلبات المتغيرة للأعمال (الشمري ، ٢٠٢٠).
- ٢- مرونة العمليات التكنولوجية: وتشير إلى قدرة المنظمة على تعديل عملياتها وإجراءاتها التكنولوجية بسرعة وكفاءة استجابة للتغيرات البيئية (العنزي ، ٢٠١٨)

٣- مرونة المهارات التكنولوجية: وتتعلق بقدرة المنظمة على تطوير مهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات واستقطاب الكفاءات التكنولوجية التي تحتاجها لمواكبة التطورات التكنولوجية (الزعي والعزام ، ٢٠١٩)

٤- مرونة الابتكار التكنولوجي: وتشير إلى قدرة المنظمة على تطوير وتبني ابتكارات تكنولوجية جديدة تمكنها من تلبية احتياجات عملائها المتغيرة وتعزيز مكانتها التنافسية (Teece, 2018).

وقد أكدت دراسة العنزي (٢٠١٨) على أهمية المرونة التكنولوجية في إدارة الأزمات، حيث تمكن المنظمة من الاستفادة من التكنولوجيا في التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها والاستجابة لها بفعالية. كما أشارت دراسة الشمري (٢٠٢٠) إلى أن المرونة التكنولوجية كانت أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية تأثيراً في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك التجارية السعودية، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع في القطاع المصرفي.

١,٤ مقومات ومعوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية

١,٤,١ مقومات تحقيق المرونة الاستراتيجية

لتحقيق المرونة الاستراتيجية ، تحتاج المنظمات إلى توفير مجموعة من المقومات والعوامل الداعمة، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:-

١- القيادة الداعمة للمرونة: تعد القيادة الواعية والداعمة للمرونة من أهم مقومات تحقيق المرونة الاستراتيجية، حيث يقع على عاتق القيادة مسؤولية تبني رؤية واضحة للمرونة وتشجيع العاملين على التكيف مع التغيرات وتبني الأفكار الجديدة (الجني ، ٢٠٢٢). وقد أكد Teece (2018) على أهمية دور القيادة في تعزيز القدرات الديناميكية والمرونة الاستراتيجية للمنظمات.

٢- الثقافة التنظيمية المرنة: تسهم الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع على الابتكار والتعلم المستمر وتقبل التغيير في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة. وقد أشارت دراسة الجني (٢٠٢٢) إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير تعد من أهم متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل الأزمات.

٣- الهيكل التنظيمي المرن: يسهم الهيكل التنظيمي المرن الذي يتسم باللامركزية وقلة المستويات الإدارية وسرعة اتخاذ القرارات في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة. وقد أكد العنزي (٢٠١٨) على أهمية المرونة الهيكلية كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

٤- نظم المعلومات المتطورة: تسهم نظم المعلومات المتطورة في تعزيز المرونة الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لاستشعار التغيرات البيئية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وقد أشار الشمري (٢٠٢٠) إلى أهمية الاستثمار في نظم المعلومات كأساس لتحقيق المرونة التكنولوجية التي تعد أحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.

٥- التعلم التنظيمي: يسهم التعلم التنظيمي المستمر في تعزيز المرونة الاستراتيجية من خلال تمكين المنظمة من الاستفادة من تجاربها وتجارب الآخرين في تطوير استجاباتها للتغيرات البيئية. وقد أكد Hitt et al (2020) على أهمية التعلم التنظيمي كأساس للمرونة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية.

- ٦- إدارة المعرفة: تسهم إدارة المعرفة الفعالة في تعزيز المرونة الاستراتيجية من خلال تمكين المنظمة من توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها بما يخدم أهدافها الاستراتيجية. وقد أشارت دراسة الجهني (٢٠٢٢) إلى أن إدارة المعرفة تعد من أهم متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل الأزمات.
- ٧- التحالفات الاستراتيجية: تسهم التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى في تعزيز المرونة الاستراتيجية من خلال تمكين المنظمة من الوصول إلى موارد وأسواق جديدة والاستفادة من خبرات وقدرات شركائها ، وقد أكد Teece (2018) على أهمية الانفتاح على الشركاء الخارجيين كأساس للقدرات الديناميكية والمرونة الاستراتيجية
- ٨- الابتكار المستمر: يسهم الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات والعمليات ونماذج الأعمال في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية ، وقد أشارت دراسة Ashrafi et al (2019) إلى العلاقة الإيجابية بين المرونة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية التي تعد أساساً للابتكار التنظيمي.

١,٤,٢ معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية

على الرغم من أهمية المرونة الاستراتيجية ، إلا أن العديد من المنظمات تواجه صعوبات وتحديات في تحقيقها. ومن أهم معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية ما يلي :-

- ١- القيادة المقاومة للتغيير: تعد القيادة المقاومة للتغيير والمتمسكة بالأساليب التقليدية من أهم معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية. وقد أشار الجهني (٢٠٢٢) إلى أن نمط القيادة التقليدية يعد من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل الأزمات.
- ٢- الثقافة التنظيمية الجامدة: تعيق الثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تشجع على الابتكار والتجريب وتقاوم التغيير تحقيق المرونة الاستراتيجية. وقد أكد العتيبي (٢٠٢٠) على أن الثقافة التنظيمية الجامدة تعد من أهم معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- ٣- الهيكل التنظيمي البيروقراطي: يعيق الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي يتسم بالمركزية وتعدد المستويات الإدارية وبطء اتخاذ القرارات تحقيق المرونة الاستراتيجية. وقد أشار العنزي (٢٠١٨) إلى أن الهيكل التنظيمي البيروقراطي يعد من أبرز معوقات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة السعودية.
- ٤- ضعف نظم المعلومات: يؤدي ضعف نظم المعلومات وعدم قدرتها على توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب إلى إعاقة تحقيق المرونة الاستراتيجية. وقد أكد الشمري (٢٠٢٠) على أن ضعف البنية التكنولوجية يعد من أهم معوقات تحقيق المرونة التكنولوجية في البنوك التجارية السعودية.
- ٥- مقاومة التغيير: تعد مقاومة التغيير من قبل العاملين والمديرين من أهم معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية. وقد أشار المطيري (٢٠٢٢) إلى أن مقاومة التغيير كانت من أبرز التحديات التي واجهت الشركات السعودية في التكيف مع تداعيات جائحة كورونا.

- ٦- محدودية الموارد: تعيق محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية قدرة المنظمة على تحقيق المرونة الاستراتيجية. وقد أكد الزعبي والعزام (٢٠١٩) على أن محدودية الموارد كانت من أبرز معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.
- ٧- ضعف التعلم التنظيمي: يؤدي ضعف التعلم التنظيمي وعدم القدرة على الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة إلى إعاقة تحقيق المرونة الاستراتيجية. وقد أشار Hitt et al. (2020) إلى أن ضعف التعلم التنظيمي يعد من أهم معوقات تطوير المرونة التنظيمية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمرونة الاستراتيجية.
- ٨- التركيز على المدى القصير: يؤدي التركيز على النتائج قصيرة المدى وإهمال التخطيط طويل المدى إلى إعاقة تحقيق المرونة الاستراتيجية. وقد أكد Teece (2018) على أهمية التوازن بين الاستكشاف (التركيز على المدى الطويل) والاستغلال (التركيز على المدى القصير) في تطوير القدرات الديناميكية والمرونة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: استدامة الأعمال

٢,١ مفهوم استدامة الأعمال وتطوره التاريخي

يُعد مفهوم استدامة الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال، والذي تزايد الاهتمام به في العقود الأخيرة كاستجابة للتحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها المنظمات والمجتمعات على حد سواء، وقد ظهر هذا المفهوم كامتداد لمفهوم التنمية المستدامة الذي قدمته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام ١٩٨٧ في تقريرها المعنون "مستقبلنا المشترك" (Our Common Future)، والذي عرف التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبى احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (السقا وآخرون، ٢٠٢١)، وقد تطور مفهوم استدامة الأعمال عبر عدة مراحل، بداية من ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، مروراً بمفهوم الأداء الاجتماعي للشركات (Corporate Social Performance) في الثمانينيات، وصولاً إلى مفهوم الخط الثلاثي للاستدامة (Triple Bottom Line) الذي قدمه John Elkington في التسعينيات، والذي يؤكد على ضرورة تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة (الجني، ٢٠٢٢)، وقد تعددت تعريفات استدامة الأعمال في الأدبيات الإدارية. فقد عرفها Elkington (2018) بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال الموازنة بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية"، بينما عرفها السقا وآخرون (٢٠٢١) بأنها "قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها بكفاءة وفعالية، مع مراعاة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية"، في حين يرى الجني (٢٠٢٢) أن استدامة الأعمال هي "قدرة المنظمة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الحاليين دون المساس بقدرة تلك الاحتياجات على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل"، ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكن تحديد العناصر الأساسية لمفهوم استدامة الأعمال على النحو التالي:-

- ١- التوجه طويل المدى: يركز مفهوم استدامة الأعمال على النجاح والاستمرارية على المدى الطويل، وليس فقط على تحقيق نتائج قصيرة المدى.
 - ٢- التوازن بين الأبعاد الثلاثة: يؤكد مفهوم استدامة الأعمال على ضرورة تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، وعدم التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى.
 - ٣- مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة: يهتم مفهوم استدامة الأعمال بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة (المساهمين، العملاء، العاملين ، المجتمع، البيئة) وليس فقط المساهمين.
 - ٤- المسؤولية تجاه الأجيال القادمة: يؤكد مفهوم استدامة الأعمال على المسؤولية تجاه الأجيال القادمة وضرورة الحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئية للأجيال المستقبلية.
 - ٥- التكامل بين الأداء المالي والأداء غير المالي: يسعى مفهوم استدامة الأعمال إلى تحقيق التكامل بين الأداء المالي (الربحية، النمو) والأداء غير المالي (الأداء الاجتماعي ، الأداء البيئي).
- وقد ارتبط مفهوم استدامة الأعمال بعدة نظريات إدارية، أهمها نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي قدمها Freeman (1984)، والتي ترى أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات مختلف أصحاب المصلحة ، كما يرتبط هذا المفهوم بنظرية الشرعية (Legitimacy Theory) التي تؤكد على أهمية الالتزام بالقيم والمعايير الاجتماعية والبيئية لكسب شرعية المنظمة في المجتمع (السقا وآخرون، ٢٠٢١).

٢,٢ أهمية استدامة الأعمال لمنظمات الأعمال

تكتسب استدامة الأعمال أهمية متزايدة لمنظمات الأعمال في العصر الحالي، وذلك لعدة أسباب، منها:-

- ١- تعزيز الميزة التنافسية: تسهم استدامة الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين سمعتها وصورتها لدى أصحاب المصلحة، وتطوير منتجات وخدمات مستدامة تلي احتياجات شريحة متزايدة من العملاء المهتمين بالاستدامة ، وقد أكدت دراسة (Elkington 2018) على أن المنظمات التي تتبنى ممارسات الاستدامة تحقق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.
- ٢- تحسين الأداء المالي: تؤدي استدامة الأعمال إلى تحسين الأداء المالي للمنظمة على المدى الطويل من خلال تقليل التكاليف (مثل تكاليف الطاقة والموارد) ، وزيادة الإيرادات (من خلال تطوير منتجات وخدمات مستدامة)، وتقليل المخاطر (مثل مخاطر الالتزام البيئي والاجتماعي). وقد أشارت دراسة السقا وآخرون (٢٠٢١) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الاستدامة والأداء المالي للشركات.
- ٣- تعزيز سمعة المنظمة: تسهم استدامة الأعمال في تعزيز سمعة المنظمة وصورتها لدى أصحاب المصلحة المختلفين (العملاء، العاملين ، المستثمرين، المجتمع)، مما يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وجذب المواهب والاستثمارات. وقد أكد الجبهي (٢٠٢٢) على أن المنظمات التي تتبنى ممارسات الاستدامة تتمتع بسمعة أفضل لدى أصحاب المصلحة
- ٤- تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة: تؤدي استدامة الأعمال إلى تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة المختلفين من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم ، مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم ودعمهم للمنظمة ، وقد أشارت دراسة (Ashrafi et al 2019) إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات الاستدامة تتمتع بعلاقات أفضل مع أصحاب المصلحة.

٥- الالتزام بالقوانين والتشريعات: تساعد استدامة الأعمال المنظمات على الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية والاجتماعية المتزايدة، وتجنب العقوبات والغرامات التي قد تنتج عن عدم الالتزام ، وقد أكد Elington (2018) على أن الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية والاجتماعية أصبح ضرورة وليس خياراً للمنظمات في العصر الحالي.

٦- الاستجابة للضغوط الخارجية: تمكن استدامة الأعمال المنظمات من الاستجابة للضغوط الخارجية المتزايدة من أصحاب المصلحة (العملاء، المستثمرين، الحكومات ، المجتمع المدني) للالتزام بمعايير الاستدامة، وقد أشار السقا وآخرون (٢٠٢١) إلى تزايد الضغوط على المنظمات لتبني ممارسات الاستدامة.

٧- إدارة المخاطر: تساعد استدامة الأعمال المنظمات على إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي قد تؤثر على استمراريته، مثل مخاطر تغير المناخ ، ونقص الموارد، والتغيرات في سلوك المستهلكين. وقد أكد الجني (٢٠٢٢) على أهمية استدامة الأعمال في إدارة المخاطر وضمان استمرارية المنظمات في ظل الأزمات.

٨- الابتكار والإبداع: تحفز استدامة الأعمال المنظمات على الابتكار والإبداع في منتجاتها وخدماتها وعملياتها ونماذج أعمالها لمواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وقد أشارت دراسة Ashrafi et al. (2019) إلى العلاقة الإيجابية بين استدامة الأعمال والابتكار التنظيمي

وفي ضوء ما سبق ، يمكن القول إن استدامة الأعمال أصبحت ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى للبقاء والنمو في بيئة الأعمال الحالية المليئة بالتحديات والمتغيرات ، وقد أكدت دراسة Elington (2018) أن المنظمات التي لا تبني ممارسات الاستدامة ستجد صعوبة في البقاء والمنافسة في المستقبل.

٢,٣ أبعاد استدامة الأعمال

استناداً إلى مفهوم الخط الثلاثي للاستدامة الذي قدمه John Elington، يمكن تقسيم استدامة الأعمال إلى ثلاثة أبعاد رئيسية ، هي: الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية ، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد :-

٢,٣,١ الاستدامة الاقتصادية

تشير الاستدامة الاقتصادية إلى قدرة المنظمة على تحقيق الربحية والنمو على المدى الطويل، مع ضمان توفير قيمة اقتصادية لأصحاب المصلحة المختلفين (المساهمين ، العملاء، العاملين، الموردين ، المجتمع) (السقا وآخرون، ٢٠٢١). وتتضمن الاستدامة الاقتصادية عدة جوانب، منها :-

١- الربحية والنمو: وتتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أرباح مستدامة ونمو مستمر في المبيعات والحصة السوقية على المدى الطويل. وقد أكد Elington (2018) على أن الربحية والنمو المستدامين يشكلان أساس الاستدامة الاقتصادية.

- ٢- كفاءة استخدام الموارد: وتشير إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المختلفة (البشرية ، المالية ، المادية ، الطبيعية) بكفاءة وفعالية ، بما يضمن تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. وقد أشار السقا وآخرون (٢٠٢١) إلى أهمية كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الاستدامة الاقتصادية.
 - ٣- الابتكار والتطوير: وتتعلق بقدرة المنظمة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات وعمليات ونماذج أعمال جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة وتعزز مكانتها التنافسية. وقد أكد الجبني (٢٠٢٢) على أهمية الابتكار والتطوير في تحقيق الاستدامة الاقتصادية في ظل الأزمات.
 - ٤- إدارة المخاطر: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر الاقتصادية التي قد تؤثر على استمراريته، مثل مخاطر السوق، ومخاطر الائتمان ، ومخاطر السيولة. وقد أشار Ashrafi et al. (2019) إلى أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة الاقتصادية.
 - ٥- خلق القيمة المشتركة: وتتعلق بقدرة المنظمة على خلق قيمة مشتركة لجميع أصحاب المصلحة، وليس فقط للمساهمين. وقد أكد Elkington (2018) على أهمية خلق القيمة المشتركة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية على المدى الطويل.
- وقد أكدت دراسة السقا وآخرون (٢٠٢١) على أن البعد الاقتصادي للاستدامة كان أكثر الأبعاد تأثيراً في المرونة التنظيمية للشركات، مما يشير إلى أهمية هذا البعد في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية والصمود في وجه الأزمات.

٢,٣,٢ الاستدامة الاجتماعية

تشير الاستدامة الاجتماعية إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الاجتماعيين (العاملين ، المجتمع المحلي، العملاء) والمساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والعدالة (الجبني، ٢٠٢٢) ، وتتضمن الاستدامة الاجتماعية عدة جوانب، منها :-

- ١- الممارسات العمالية العادلة: وتتعلق بتوفير ظروف عمل آمنة وصحية، وأجور عادلة ، وفرص متساوية للترقية والتطوير لجميع العاملين، بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين أو أي خصائص أخرى ، وقد أكد السقا وآخرون (٢٠٢١) على أهمية الممارسات العمالية العادلة في تحقيق الاستدامة الاجتماعية.
- ٢- المسؤولية تجاه المجتمع: وتشير إلى مساهمة المنظمة في تنمية وتطوير المجتمع المحلي من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية ، مثل التبرعات، والعمل التطوعي، ودعم المشاريع الاجتماعية ، وقد أشار الجبني (٢٠٢٢) إلى أهمية المسؤولية تجاه المجتمع في تعزيز سمعة المنظمة وعلاقتها مع أصحاب المصلحة.
- ٣- حقوق الإنسان: وتتعلق باحترام وحماية حقوق الإنسان في جميع عمليات المنظمة وسلسلة التوريد الخاصة بها، بما في ذلك منع عمالة الأطفال والعمل القسري وأي انتهاكات أخرى لحقوق الإنسان. وقد أكد Elkington (2018) على أهمية احترام حقوق الإنسان كأحد مبادئ الاستدامة الاجتماعية.
- ٤- جودة المنتجات والخدمات: وتشير إلى التزام المنظمة بتقديم منتجات وخدمات آمنة وعالية الجودة تلبي احتياجات وتوقعات العملاء ، مع توفير معلومات كافية وصحيحة عن هذه المنتجات والخدمات ، وقد أشار السقا وآخرون (٢٠٢١) إلى أهمية جودة المنتجات والخدمات في تعزيز ثقة العملاء وولائهم.

٥- التنوع والشمول: وتتعلق بتعزيز التنوع والشمول في القوى العاملة والقيادة، وتوفير فرص متساوية لجميع الأفراد ، بغض النظر عن خلفياتهم وخصائصهم. وقد أكد الجبني (٢٠٢٢) على أهمية التنوع والشمول في تعزيز الابتكار والإبداع في المنظمات.

وقد أكدت دراسة Ashrafi et al (2019) على أن البعد الاجتماعي للاستدامة يساهم في تعزيز المرونة التنظيمية والبراعة التنظيمية، مما يشير إلى أهمية هذا البعد في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية والصمود في وجه الأزمات.

٢,٣,٣ الاستدامة البيئية

تشير الاستدامة البيئية إلى قدرة المنظمة على إدارة تأثيرها البيئي والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة (Elkington, 2018). وتتضمن الاستدامة البيئية عدة جوانب، منها :-

١- كفاءة استخدام الطاقة والموارد: وتتعلق بقدرة المنظمة على تقليل استهلاكها للطاقة والموارد الطبيعية من خلال تبني تقنيات وممارسات تعزز كفاءة استخدام الطاقة والموارد. وقد أكد السقا وآخرون (٢٠٢١) على أهمية كفاءة استخدام الطاقة والموارد في تقليل التكاليف وتعزيز الاستدامة البيئية.

٢- تقليل الانبعاثات والمخلفات: وتشير إلى جهود المنظمة في تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري والمخلفات الأخرى ، وتقليل المخلفات الصلبة والسائلة الناتجة عن عملياتها. وقد أشار (Elkington 2018) إلى أهمية تقليل الانبعاثات والمخلفات في مواجهة تحديات تغير المناخ والتلوث البيئي.

٣- حماية التنوع البيولوجي والنظم البيئية: وتتعلق بجهود المنظمة في حماية التنوع البيولوجي والنظم البيئية من خلال تقليل تأثيرها السلبي على البيئة الطبيعية، وتنفيذ برامج لحماية واستعادة الموائل الطبيعية. وقد أكد الجبني (٢٠٢٢) على أهمية حماية التنوع البيولوجي والنظم البيئية كأحد مبادئ الاستدامة البيئية.

٤- الإنتاج والاستهلاك المستدامان: وتشير إلى تبني المنظمة لممارسات الإنتاج والاستهلاك المستدامين، مثل استخدام المواد المعاد تدويرها ، وتصميم منتجات قابلة للتدوير أو إعادة الاستخدام، وتقليل استخدام المواد الضارة بالبيئة. وقد أشار السقا وآخرون (٢٠٢١) إلى أهمية الإنتاج والاستهلاك المستدامين في تعزيز الاستدامة البيئية.

٥- التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره: وتتعلق بجهود المنظمة في التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره من خلال تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، وتطوير منتجات وخدمات تساعد في مواجهة تحديات تغير المناخ. وقد أكد (Elkington 2018) على أهمية التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره كأحد تحديات الاستدامة البيئية.

وقد أكدت دراسة Ashrafi et al. (2019) على أن البعد البيئي للاستدامة يساهم في تعزيز سمعة المنظمة وعلاقتها مع أصحاب المصلحة ، خاصة في ظل تزايد الوعي البيئي لدى المستهلكين والمستثمرين والحكومات.

٢,٤ مقومات ومعوقات تحقيق استدامة الأعمال

٢,٤,١ مقومات تحقيق استدامة الأعمال

لتحقيق استدامة الأعمال، تحتاج المنظمات إلى توفير مجموعة من المقومات والعوامل الداعمة، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:-

- ١- القيادة الملتزمة بالاستدامة: تعد القيادة الملتزمة بالاستدامة من أهم مقومات تحقيق استدامة الأعمال ، حيث يقع على عاتق القيادة مسؤولية تبني رؤية واضحة للاستدامة ودمجها في استراتيجية المنظمة وثقافتها (الجني، ٢٠٢٢). وقد أكد Elkington (2018) على أهمية دور القيادة في تعزيز الاستدامة وتوجيه المنظمة نحو تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- ٢- ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة: تسهم الثقافة التنظيمية الداعمة للاستدامة والتي تعزز قيم المسؤولية والشفافية والاحترام والتعاون في تحقيق استدامة الأعمال. وقد أشارت دراسة الجني (٢٠٢٢) إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للاستدامة تعد من أهم متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل الأزمات.
- ٣- الاستراتيجية المتكاملة للاستدامة: يسهم وجود استراتيجية متكاملة للاستدامة مرتبطة بالاستراتيجية العامة للمنظمة في تحقيق استدامة الأعمال. وقد أكد السقا وآخرون (٢٠٢١) على أهمية دمج الاستدامة في استراتيجية المنظمة وعملياتها لتحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- ٤- الحوكمة الفعالة: تسهم الحوكمة الفعالة التي تضمن المساءلة والشفافية والمشاركة في تحقيق استدامة الأعمال. وقد أشار Elkington (2018) إلى أهمية الحوكمة الفعالة في ضمان التزام المنظمة بمبادئ الاستدامة وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة.
- ٥- الابتكار المستدام: يسهم الابتكار المستدام في المنتجات والخدمات والعمليات ونماذج الأعمال في تحقيق استدامة الأعمال. وقد أكد Ashrafi et al (2019) على العلاقة الإيجابية بين الابتكار المستدام والاستدامة بأبعادها المختلفة.
- ٦- الشراكات مع أصحاب المصلحة: تسهم الشراكات مع أصحاب المصلحة المختلفين (الموردين ، الحكومات، المنظمات غير الحكومية) في تحقيق استدامة الأعمال من خلال تبادل المعرفة والخبرات والموارد. وقد أشار الجني (٢٠٢٢) إلى أهمية الشراكات في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهداف الاستدامة.
- ٧- قياس وتقييم الأداء: يسهم قياس وتقييم الأداء في مجال الاستدامة من خلال مؤشرات واضحة ومحددة في تحقيق استدامة الأعمال. وقد أكد Elkington (2018) على أهمية قياس وتقييم الأداء في تحديد مجالات التحسين وضمان التقدم نحو تحقيق أهداف الاستدامة.
- ٨- التعلم والتطوير المستمر: يسهم التعلم والتطوير المستمر في مجال الاستدامة في تحقيق استدامة الأعمال من خلال تطوير معارف ومهارات العاملين في هذا المجال. وقد أشار السقا وآخرون (٢٠٢١) إلى أهمية التعلم والتطوير المستمر في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق الاستدامة.

٢,٤,٢ معوقات تحقيق استدامة الأعمال

على الرغم من أهمية استدامة الأعمال، إلا أن العديد من المنظمات تواجه صعوبات وتحديات في تحقيقها. ومن أهم معوقات تحقيق استدامة الأعمال ما يلي:-

- ١- التركيز على المدى القصير: يعيق التركيز على النتائج قصيرة المدى وإهمال التخطيط طويل المدى تحقيق استدامة الأعمال. وقد أشار (Elkington 2018) إلى أن التركيز المفرط على الأرباح قصيرة المدى يمثل أحد أكبر التحديات أمام تحقيق الاستدامة.
- ٢- محدودية الموارد: تعيق محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية قدرة المنظمة على تنفيذ مبادرات الاستدامة. وقد أكد الجبني (٢٠٢٢) على أن محدودية الموارد كانت من أبرز معوقات تحقيق الاستدامة التنظيمية في المنظمات بالمدينة المنورة.
- ٣- مقاومة التغيير: تعيق مقاومة التغيير من قبل العاملين والمديرين تبني ممارسات الاستدامة التي قد تتطلب تغييرات في طرق العمل والسلوكيات ، وقد أشار السقا وآخرون (٢٠٢١) إلى أن مقاومة التغيير كانت من أبرز التحديات التي واجهت شركات الصناعات الغذائية في مصر في تبني ممارسات الاستدامة.
- ٤- صعوبة قياس العائد على الاستثمار: تعيق صعوبة قياس العائد على الاستثمار في مبادرات الاستدامة تبني هذه المبادرات، خاصة عندما تكون الفوائد غير ملموسة أو طويلة المدى ، وقد أكد Elkington (2018) على أهمية تطوير أساليب لقياس القيمة المتكاملة التي تأخذ في الاعتبار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- ٥- نقص الوعي والمعرفة: يعيق نقص الوعي والمعرفة بمفاهيم وممارسات الاستدامة لدى العاملين والمديرين تبني هذه الممارسات. وقد أشار الجبني (٢٠٢٢) إلى أن نقص الوعي والمعرفة كان من أبرز معوقات تحقيق الاستدامة التنظيمية في المنظمات بالمدينة المنورة.
- ٦- التعقيد والتكامل: تعيق تعقيد مفهوم الاستدامة والحاجة إلى تحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة تبني ممارسات الاستدامة ، وقد أكد السقا وآخرون (٢٠٢١) على صعوبة تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة.
- ٧- ضعف الحوافز: يعيق ضعف الحوافز المالية وغير المالية لتبني ممارسات الاستدامة تحقيق استدامة الأعمال ، وقد أشار (Elkington 2018) إلى أهمية تطوير نظم حوافز تشجع على تبني ممارسات الاستدامة.
- ٨- البيئة التنظيمية والتشريعية: تعيق البيئة التنظيمية والتشريعية غير الداعمة للاستدامة تبني ممارسات الاستدامة ، وقد أكد الجبني (٢٠٢٢) على أهمية وجود بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة للاستدامة.

المبحث الثالث: الأزمات وتأثيرها على قطاع الأعمال

١, ٣ مفهوم الأزمات وأنواعها

تُعد الأزمات من الظواهر التي تواجهها المنظمات بشكل متكرر في بيئة الأعمال الحالية ، وقد تعددت تعريفات الأزمة في الأدبيات الإدارية ، فقد عرفها العنزي (٢٠١٨) بأنها "حالة غير عادية تواجه المنظمة وتهدد استمراريتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتتطلب استجابة سريعة وفعالة للتعامل معها والحد من أثارها السلبية" ، بينما عرفها الشمري (٢٠٢٠) بأنها "موقف أو حدث مفاجئ يواجه المنظمة ويهدد مصالحها واستقرارها ، ويتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل ضغط الوقت ونقص المعلومات" ، كما عرف (Pearson & Clair (1998) الأزمة بأنها "حدث منخفض الاحتمالية وعالي التأثير يهدد بقاء المنظمة ، ويتميز بعدم اليقين والغموض ، ويتطلب اتخاذ قرارات حاسمة في وقت قصير" ، وقد وسع Coombs (2014) هذا التعريف ليشمل أي حدث غير متوقع يمكن أن يؤثر سلباً على المنظمة وأصحاب المصلحة والصناعة، إذا لم يتم التعامل معه بشكل مناسب.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة ، يمكن تحديد الخصائص الأساسية للأزمة على النحو التالي :-

- ١- المفاجأة وعدم التوقع: تتميز الأزمات بأنها غالباً ما تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع، مما يجعل الاستعداد لها والتعامل معها أكثر صعوبة.
- ٢- التهديد: تشكل الأزمات تهديداً حقيقياً للمنظمة ، سواء على مستوى بقائها واستمرارها أو على مستوى سمعتها ومكانتها في السوق.
- ٣- ضيق الوقت: تتطلب الأزمات اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في وقت قصير، مما يزيد من ضغط العمل على صانعي القرار.
- ٤- نقص المعلومات: غالباً ما تتسم الأزمات بنقص في المعلومات الدقيقة والكافية ، مما يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة.
- ٥- الآثار المتعددة: تؤثر الأزمات على مختلف جوانب المنظمة وأصحاب المصلحة، وقد تمتد آثارها إلى المجتمع والبيئة المحيطة.

٣,١,٢ أنواع الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات التي يمكن أن تواجهها منظمات الأعمال، ويمكن تصنيفها وفقاً لعدة معايير ، ومن أهم تصنيفات الأزمات ما يلي :-

١- تصنيف الأزمات حسب المصدر:

- أزمات داخلية: وهي الأزمات التي تنشأ من داخل المنظمة، مثل الإضرابات العمالية، والحوادث الصناعية ، والفضائح الإدارية والمالية (العنزي، ٢٠١٨)

- أزمات خارجية: وهي الأزمات التي تنشأ من خارج المنظمة، مثل الكوارث الطبيعية ، والأزمات الاقتصادية، والأوبئة، والتغيرات السياسية والقانونية (الشمري ، ٢٠٢٠)

٢- تصنيف الأزمات حسب المجال:

- أزمات اقتصادية: مثل الركود الاقتصادي، والتضخم ، وتقلبات أسعار الصرف، والأزمات المالية العالمية (المطيري ، ٢٠٢٢)

- أزمات اجتماعية: مثل الاضطرابات الاجتماعية، والتغيرات في القيم والاتجاهات، والهجرة الجماعية (الجبني ، ٢٠٢٢).

- أزمات سياسية: مثل الحروب، والصراعات السياسية ، والتغيرات في الأنظمة السياسية (العززي ، ٢٠١٨)

- أزمات بيئية: مثل التلوث البيئي، والكوارث الطبيعية ، وتغير المناخ (السقا وآخرون ، ٢٠٢١).

- أزمات تكنولوجية: مثل انهيار أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والهجمات السيبرانية، والتغيرات التكنولوجية السريعة (الشمري ، ٢٠٢٠)

- أزمات صحية: مثل الأوبئة والجوائح، وتلوث المنتجات الغذائية والدوائية (المطيري ، ٢٠٢٢).

٣- تصنيف الأزمات حسب الحدة والتأثير:

- أزمات بسيطة: وهي أزمات محدودة التأثير ويمكن التعامل معها بالإمكانات المتاحة للمنظمة (العتيبي ، ٢٠٢٠).

- أزمات متوسطة: وهي أزمات ذات تأثير ملموس على المنظمة، وتتطلب جهوداً إضافية للتعامل معها (العززي ، ٢٠١٨)

- أزمات شديدة: وهي أزمات ذات تأثير كبير على المنظمة ، وتهدد بقاءها واستمرارها، وتتطلب تعبئة كل الموارد والإمكانات للتعامل معها (الشمري ، ٢٠٢٠).

٤- تصنيف الأزمات حسب السرعة والمدة:

- أزمات مفاجئة: وهي أزمات تظهر بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار، مثل الحوادث والكوارث الطبيعية (العززي ، ٢٠١٨).

- أزمات زاحفة: وهي أزمات تتطور ببطء وعلى مراحل، ويمكن التنبؤ بها قبل حدوثها ، مثل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية (الشمري ، ٢٠٢٠)

- أزمات قصيرة المدى: وهي أزمات ذات تأثير محدود في الزمن، وتنتهي بسرعة نسبياً (العتيبي ، ٢٠٢٠).

- أزمات طويلة المدى: وهي أزمات يمتد تأثيرها لفترة زمنية طويلة، وقد تستمر لسنوات ، مثل الأزمات الاقتصادية العالمية والجوائح (المطيري، ٢٠٢٢)

وقد أشارت دراسة المطيري (٢٠٢٢) إلى أن جائحة كوفيد-١٩ تعتبر من الأزمات الخارجية والصحية والشديدة وطويلة المدى ، حيث أثرت بشكل كبير على مختلف قطاعات الأعمال في المملكة العربية السعودية، وامتد تأثيرها لأكثر من عامين.

كما أكد العنزي (٢٠١٨) على أهمية تصنيف الأزمات وفهم طبيعتها كخطوة أولى في إدارتها والتعامل معها بفعالية ، وقد أشار الجني (٢٠٢٢) إلى أن المنظمات التي تمتلك فهماً جيداً لأنواع الأزمات وخصائصها تكون أكثر قدرة على الاستعداد لها والتعامل معها بكفاءة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات ، مع التطبيق على قطاع الأعمال بالمدينة المنورة ، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً في ظل التغيرات المتسارعة والأزمات المتلاحقة التي تواجه منظمات الأعمال ، حيث أصبحت القدرة على التكيف والمرونة الاستراتيجية من أهم عوامل البقاء والاستمرارية ، تنبع مشكلة البحث من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في تحقيق الاستدامة في ظل بيئة أعمال متغيرة ومتقلبة ، وتبلور في السؤال الرئيسي: ما تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية ، المرونة التنظيمية ، المرونة التكنولوجية) على استدامة الأعمال (الاقتصادية، الاجتماعية ، البيئية) في ظل الأزمات ؟

المنهجية وطرق البحث

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة وتحليلها للوصول إلى النتائج المطلوبة ، كما تم الاستعانة بالمنهج الاستقرائي في استعراض الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث ، والمنهج الاستنتاجي في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

مصادر البيانات

اعتمد البحث على نوعين من مصادر البيانات :-

- ١- المصادر الثانوية: تمثلت في المراجع العلمية من كتب ودوريات ومقالات علمية ودراسات سابقة تناولت موضوعات المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال والأزمات وإدارتها.
- ٢- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال:
 - الاستبيان: تم تصميم استبيان إلكتروني مكون من ٣٤ فقرة موزعة على عدة محاور تغطي متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين.
 - المقابلات الشخصية: تم إجراء ٨ مقابلات شخصية مع مديري ومسؤولي منظمات الأعمال في المدينة المنورة للحصول على معلومات أكثر عمقاً حول موضوع الدراسة.

تصميم أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان بعد مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث وتم تقسيمه إلى سبعة أقسام رئيسية :-

- ١- البيانات العامة
- ٢- المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية ، المرونة الإنتاجية، المرونة التنظيمية ، المرونة التكنولوجية)
- ٣- استدامة الأعمال (الاستدامة الاقتصادية ، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية)
- ٤- الأزمات وتأثيرها على المنظمة
- ٥- العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال في ظل الأزمات

٦- معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال

٧- مقترحات وتوصيات

صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال :-

- الصدق الظاهري: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والاستراتيجية والاستدامة ، وتم تعديل الاستبيان وفقاً لملاحظاتهم واقتراحاتهم.

- صدق الاتساق الداخلي: حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه ، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

أما ثبات أداة الدراسة ، فقد تم التحقق منه من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان وللإستبيان ككل ، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للإستبيان ككل (٠,٨٧) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى درجة ثبات عالية.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٦ لتحليل البيانات ، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية :-

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

- اختبار (T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع منظمات الأعمال العاملة في المدينة المنورة بمختلف أنواعها وأحجامها (صناعية، تجارية ، خدمية)، والتي تمثلت بمديريها ومسؤوليها من مختلف المستويات الإدارية (مدير عام ، نائب مدير عام، مدير إدارة ، رئيس قسم)

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من منظمات الأعمال في المدينة المنورة ، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على ١٩٨ منظمة، وتم استرداد ١٨٣ استبيان صالح للتحليل الإحصائي ، بنسبة استجابة بلغت ٩٢,٤٪.

تم تقسيم العينة حسب نوع النشاط (صناعي، تجاري ، خدمي) ، وحسب حجم المنظمة (صغيرة، متوسطة ، كبيرة) ، وذلك لضمان تمثيل جميع فئات مجتمع الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء ٨ مقابلات شخصية مع مديري ومسؤولي منظمات الأعمال، تم اختيارهم بطريقة قصدية لتمثيل مختلف القطاعات والأحجام ، وذلك للحصول على فهم أعمق لموضوع الدراسة.

حدود البحث

اشتمل البحث على الحدود التالية :-

الحدود الموضوعية

اقتصرت البحث على دراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المرونة السوقية ، المرونة الإنتاجية، المرونة التنظيمية ، المرونة التكنولوجية) واستدامة الأعمال بأبعادها الثلاثة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية ، الاستدامة البيئية) في ظل الأزمات ، مع تحديد المعوقات التي تواجه تحقيق المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال.

الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على منظمات الأعمال العاملة في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٧ نوفمبر ٢٠٢٥ إلى ٢٦ فبراير ٢٠٢٦.

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على مديري ومسؤولي منظمات الأعمال في المدينة المنورة من مختلف المستويات الإدارية (مدير عام، نائب مدير عام ، مدير إدارة ، رئيس قسم).

الفصل الرابع

النتائج

والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على منظمات الأعمال في مدينة الرياض خلال الفترة من ٧ نوفمبر ٢٠٢٥ إلى ٢٦ فبراير ٢٠٢٦ ، حيث تم توزيع ١٩٨ استبيان إلكتروني، واسترداد ١٨٣ استبيان صالح للتحليل الإحصائي ، بنسبة استجابة بلغت ٩٢,٤٪ ، بالإضافة إلى إجراء ٨ مقابلات شخصية مع مديري ومسؤولي منظمات الأعمال يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وعرض النتائج التي تم التوصل إليها ، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم التوصيات المناسبة.

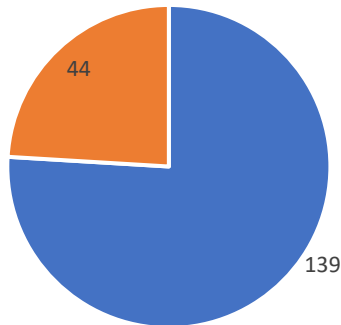
تحليل البيانات

أولاً: خصائص عينة الدراسة

تم تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة كما يلي :-

١- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (١-٤): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير الجنس



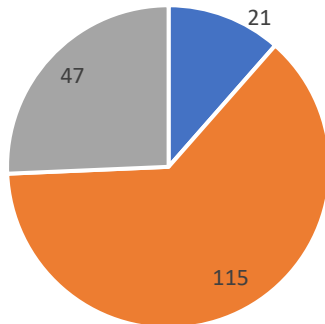
النسبة المئوية التكرار الجنس

ذكر	139	76%
أنثى	44	24%
المجموع	183	100%

يتضح من الجدول (١-٤) أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة ٧٦٪ ، بينما بلغت نسبة الإناث ٢٤٪ فقط ، وهذا يعكس طبيعة سوق العمل في منظمات الأعمال بمدينة الرياض حيث يغلب عليه الذكور، خاصة في المناصب الإدارية العليا.

٢- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (٢-٤): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



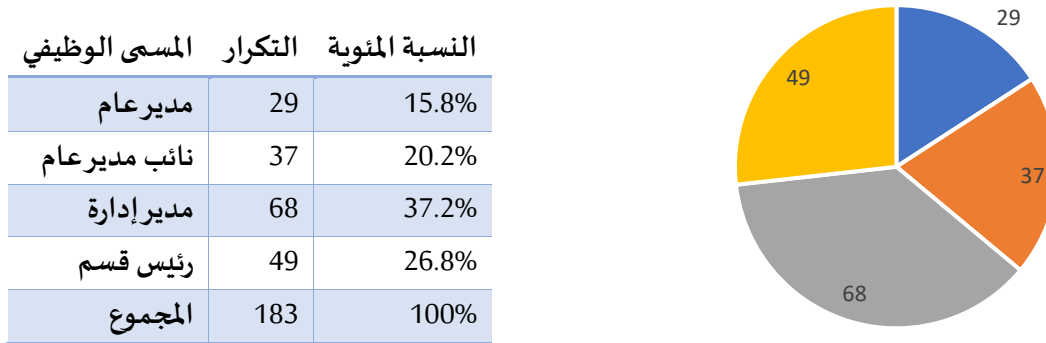
النسبة المئوية التكرار المؤهل العلمي

دبلوم فأقل	21	11.5%
بكالوريوس	115	62.8%
دراسات عليا	47	25.7%
المجموع	183	100%

يتضح من الجدول (٢-٤) أن معظم أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس بنسبة ٦٢,٨٪ ، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة ٢٥,٧٪ ، وأخيراً حملة الدبلوم فأقل بنسبة ١١,٥٪. وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، مما قد ينعكس إيجاباً على فهمهم لمفاهيم المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال.

٣- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

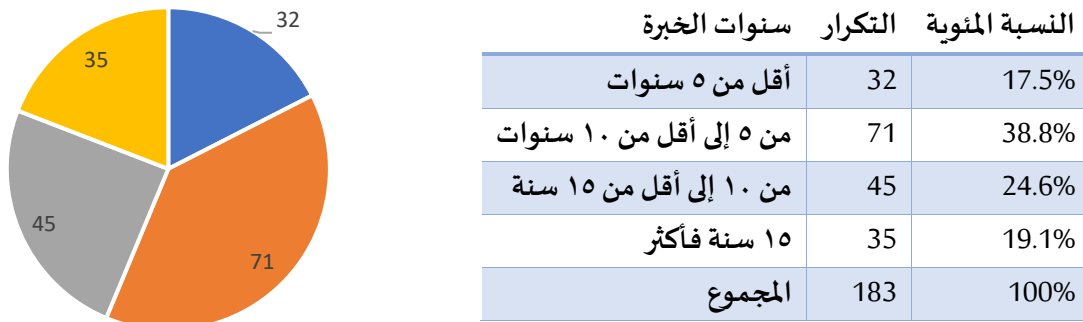
جدول (٣-٤): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغيرالمسمى الوظيفي



يتضح من الجدول (٣-٤) أن ٣٧,٢٪ من أفراد العينة يشغلون منصب مدير إدارة ، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة ٢٦,٨٪ ، ثم نواب المديرين العاميين بنسبة ٢٠,٢٪ ، وأخيراً المديرون العامون بنسبة ١٥,٨٪. وهذا يشير إلى تنوع المستويات الإدارية لأفراد العينة ، مما يعطي مصداقية أكبر للبيانات التي تم جمعها.

٤- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (٤-٤): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

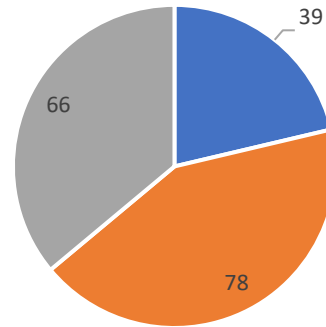


يتضح من الجدول (٤-٤) أن ٣٨,٨٪ من أفراد العينة لديهم خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ، يليهم الذين لديهم خبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة ٢٤,٦٪ ، ثم الذين لديهم خبرة ١٥ سنة فأكثر بنسبة ١٩,١٪ ، وأخيراً الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة ١٧,٥٪. وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرات عملية جيدة ، مما يعزز من قدرتهم على تقديم إجابات دقيقة ومعبرة.

٥- توزيع عينة الدراسة حسب نوع النشاط

جدول (٥-٤): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير نوع النشاط

النسبة المئوية	التكرار	نوع النشاط
21.3%	39	صناعي
42.6%	78	تجاري
36.1%	66	خدمي
100%	183	المجموع



يتضح من الجدول (٥-٤) أن ٤٢,٦٪ من المنظمات المشاركة

في الدراسة تنتمي للقطاع التجاري ، يليها المنظمات الخدمية بنسبة ٣٦,١٪، وأخيراً المنظمات الصناعية بنسبة ٢١,٣٪ ، وهذا يعكس طبيعة النشاط الاقتصادي في مدينة الرياض ، حيث يغلب عليه القطاع التجاري والخدمي.

٦- توزيع عينة الدراسة حسب حجم المنظمة

جدول (٦-٤): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير حجم المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	حجم المنظمة
22.4%	41	صغيرة (أقل من ٥٠ موظف)
47.5%	87	متوسطة (٥٠-٢٤٩ موظف)
30.1%	55	كبيرة (٢٥٠ موظف فأكثر)
100%	183	المجموع

يتضح من الجدول (٦-٤) أن ٤٧,٥٪ من المنظمات المشاركة في الدراسة من المنظمات متوسطة الحجم ، يليها المنظمات الكبيرة بنسبة ٣٠,١٪، وأخيراً المنظمات الصغيرة بنسبة ٢٢,٤٪. وهذا يشير إلى تنوع أحجام المنظمات المشاركة في الدراسة ، مما يعزز من تعميم النتائج.

ثانياً: تحليل محاور الدراسة

١- المرونة الاستراتيجية

جدول (٧-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المرونة الاستراتيجية

درجة الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	1	0.63	4.15	المرونة السوقية
مرتفعة	2	0.71	3.98	المرونة التكنولوجية
مرتفعة	3	0.68	3.87	المرونة التنظيمية
مرتفعة	4	0.74	3.72	المرونة الإنتاجية
مرتفعة	-	0.69	3.93	المرونة الاستراتيجية (الكلية)

يتضح من الجدول (٤-٧) أن درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في منظمات الأعمال بمدينة الرياض جاءت بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٩٣) بانحراف معياري (٠,٦٩)، كما يتضح أن بعد المرونة السوقية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٥) ، يليه بعد المرونة التكنولوجية بمتوسط (٣,٩٨) ، ثم المرونة التنظيمية بمتوسط (٣,٨٧) ، وأخيراً المرونة الإنتاجية بمتوسط (٣,٧٢).

٢- استدامة الأعمال

جدول (٤-٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استدامة الأعمال

درجة الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة جداً	1	0.59	4.27	الاستدامة الاقتصادية
مرتفعة	2	0.67	3.83	الاستدامة الاجتماعية
مرتفعة	3	0.76	3.58	الاستدامة البيئية
مرتفعة	-	0.67	3.89	استدامة الأعمال (الكلي)

يتضح من الجدول (٤-٨) أن درجة تحقيق استدامة الأعمال في منظمات الأعمال بمدينة الرياض جاءت بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٨٩) بانحراف معياري (٠,٦٧)، كما يتضح أن بعد الاستدامة الاقتصادية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وبدرجة مرتفعة جداً ، يليه بعد الاستدامة الاجتماعية بمتوسط (٣,٨٣)، وأخيراً الاستدامة البيئية بمتوسط (٣,٥٨).

٣- العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال

جدول (٤-٩): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وأبعاد استدامة الأعمال

استدامة الأعمال (الكلي)	الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة الاقتصادية	البعد
0.688	0.583	0.647	0.735	المرونة السوقية
0.659	0.572	0.612	0.693	المرونة الإنتاجية
0.673	0.594	0.668	0.706	المرونة التنظيمية
0.697	0.615	0.682	0.742	المرونة التكنولوجية
0.712	0.621	0.689	0.762	المرونة الاستراتيجية (الكلي)

دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٤-٩) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة واستدامة الأعمال بأبعادها المختلفة ، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال (٠,٧١٢) ، وهو معامل ارتباط قوي يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

٤- تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال

جدول (٤-١): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال

مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
0.000	95.687	0.683	0.016	2.436	0.241	0.587	الثابت
			0.000	4.397	0.073	0.321	المرونة السوقية
			0.000	3.627	0.067	0.243	المرونة الإنتاجية
			0.000	3.788	0.071	0.269	المرونة التنظيمية
			0.000	4.693	0.075	0.352	المرونة التكنولوجية

دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١.

يتضح من الجدول (٤-١) أن نموذج الانحدار معنوي، حيث بلغت قيمة F (95.687) وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.683)، وهذا يعني أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ٦٨,٣٪ من التباين في استدامة الأعمال.

كما يتضح من الجدول أن جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ومعنوي على استدامة الأعمال، حيث كانت جميع قيم t دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وجاء بعد المرونة التكنولوجية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار (٠,٣٥٢)، يليه بعد المرونة السوقية بمعامل انحدار (٠,٣٢١)، ثم المرونة التنظيمية بمعامل انحدار (٠,٢٦٩)، وأخيراً المرونة الإنتاجية بمعامل انحدار (٠,٢٤٣).

٥- تحليل الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

جدول (١١-٤): نتائج اختبار (T) للفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
0.167	1.387	0.68	3.97	139	ذكر	المرونة الاستراتيجية
		0.71	3.81	44	أنثى	
0.214	1.248	0.66	3.92	139	ذكر	استدامة الأعمال
		0.69	3.79	44	أنثى	

يتضح من الجدول (١١-٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال تعزى لمتغير الجنس ، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً.

جدول (١٢-٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.139	1.995	0.938	2	1.875	بين المجموعات	المرونة الاستراتيجية
		0.470	180	84.520	داخل المجموعات	
			182	86.395	المجموع	
0.101	2.322	1.022	2	2.043	بين المجموعات	استدامة الأعمال
		0.439	180	78.974	داخل المجموعات	
			182	81.017	المجموع	

يتضح من الجدول (١٢-٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

جدول (١٣-٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسعى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.174	1.673	0.784	3	2.352	بين المجموعات	المرونة الاستراتيجية
		0.469	179	84.043	داخل المجموعات	
			182	86.395	المجموع	
0.128	1.917	0.842	3	2.526	بين المجموعات	استدامة الأعمال
		0.439	179	78.491	داخل المجموعات	
			182	81.017	المجموع	

يتضح من الجدول (١٣-٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

جدول (١٤-٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع النشاط

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.042*	3.216	1.492	2	2.983	بين المجموعات	المرونة الاستراتيجية
		0.463	180	83.412	داخل المجموعات	
			182	86.395	المجموع	
0.027*	3.671	1.588	2	3.175	بين المجموعات	استدامة الأعمال
		0.432	180	77.842	داخل المجموعات	
			182	81.017	المجموع	

• دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ .

يتضح من الجدول (١٤-٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال تعزى لمتغير نوع النشاط ، حيث كانت قيم (F) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ولتحديد اتجاه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية ، وأظهرت النتائج أن الفروق كانت لصالح المنظمات التجارية مقارنة بالمنظمات الصناعية والخدمات.

ثالثاً: تحليل المقابلات الشخصية

من خلال تحليل المقابلات الشخصية الثمانية التي أجريت مع مديري ومسؤولي منظمات الأعمال في الرياض ، تم التوصل إلى النتائج التالية :-

- ١- أكد معظم المديرين على أهمية المرونة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الأعمال ، خاصة في ظل التحديات والأزمات التي تواجهها منظمات الأعمال.
- ٢- أشار ٧٥٪ من المديرين إلى أن المرونة التكنولوجية تعد من أهم أبعاد المرونة الاستراتيجية التي تساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية
- ٣- أوضح ٨٧,٥٪ من المديرين أن تحقيق الاستدامة الاقتصادية يعد أولوية قصوى للمنظمات، يلها الاستدامة الاجتماعية ثم الاستدامة البيئية.
- ٤- أشار ٦٢,٥٪ من المديرين إلى وجود معوقات تحد من تحقيق المرونة الاستراتيجية ، أهمها نقص الموارد المالية، ومقاومة التغيير ، وضعف البنية التحتية التكنولوجية
- ٥- اقترح المديرون مجموعة من الحلول لتعزيز المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال ، أهمها: الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتطوير مهارات الموارد البشرية ، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة ، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية.

النتائج

في ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان والمقابلات الشخصية، تم التوصل إلى النتائج التالية :-

(١) النتائج المتعلقة بواقع المرونة الاستراتيجية

- ١- تمارس منظمات الأعمال في الرياض المرونة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٩٣).
- ٢- جاء بعد المرونة السوقية في المرتبة الأولى بين أبعاد المرونة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٤,١٥)، مما يدل على اهتمام المنظمات بمرونة التعامل مع السوق والاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية.
- ٣- جاء بعد المرونة التكنولوجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٨) ، مما يؤكد على اهتمام المنظمات بمواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها في تحسين أداء المنظمة
- ٤- جاء بعد المرونة التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، مما يشير إلى اهتمام المنظمات بتطوير هياكلها التنظيمية وجعلها أكثر مرونة للتكيف مع المتغيرات البيئية.
- ٥- جاء بعد المرونة الإنتاجية في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٢) ، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بتطوير العمليات الإنتاجية وجعلها أكثر مرونة

٢) النتائج المتعلقة بواقع استدامة الأعمال

- ١- تحقق منظمات الأعمال في الرياض استدامة الأعمال بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٨٩).
- ٢- جاء بعد الاستدامة الاقتصادية في المرتبة الأولى بين أبعاد استدامة الأعمال بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وبدرجة مرتفعة جداً، مما يدل على اهتمام المنظمات بتحقيق الربحية والنمو المستدام.
- ٣- جاء بعد الاستدامة الاجتماعية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٣) ، مما يشير إلى اهتمام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
- ٤- جاء بعد الاستدامة البيئية في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٨) ، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بالبعد البيئي في استراتيجيات المنظمات.

٣) النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال

- ١- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة واستدامة الأعمال بأبعادها المختلفة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠,٧١٢).
- ٢- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المرونة السوقية واستدامة الأعمال ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٨٨)
- ٣- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المرونة الإنتاجية واستدامة الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٥٩).
- ٤- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المرونة التنظيمية واستدامة الأعمال ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٧٣)
- ٥- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المرونة التكنولوجية واستدامة الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٩٧).

٤) النتائج المتعلقة بتأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال

- ١- تؤثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على استدامة الأعمال ، حيث تفسر ٦٨,٣٪ من التباين في استدامة الأعمال.
- ٢- يعد بعد المرونة التكنولوجية الأكثر تأثيراً على استدامة الأعمال بمعامل انحدار (٠,٣٥٢)، يليه بعد المرونة السوقية بمعامل انحدار (٠,٣٢١) ، ثم المرونة التنظيمية بمعامل انحدار (٠,٢٦٩) ، وأخيراً المرونة الإنتاجية بمعامل انحدار (٠,٢٤٣)

٥) النتائج المتعلقة بالفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال تعزى لمتغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال تعزى لمتغير نوع النشاط ، وكانت الفروق لصالح المنظمات التجارية

٦) النتائج المتعلقة بمعوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال

- ١- نقص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات المرونة والاستدامة.
- ٢- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين في المنظمات.
- ٣- ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المنظمات.
- ٤- نقص المهارات والكفاءات البشرية المتخصصة في مجالات المرونة الاستراتيجية والاستدامة.
- ٥- ضعف التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة في المنظمات.
- ٦- قلة الوعي بأهمية المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال لدى بعض المديرين.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، يمكن تقديم التوصيات التالية :-

١) توصيات متعلقة بتعزيز المرونة الاستراتيجية

- ١- تعزيز المرونة السوقية: ينبغي على منظمات الأعمال الاستمرار في تعزيز مرونتها السوقية من خلال:
 - إجراء دراسات مستمرة للسوق لفهم التغيرات في احتياجات ورغبات العملاء.
 - تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء المتغيرة.
 - تبني استراتيجيات تسويقية مرنة قادرة على التكيف مع متغيرات السوق.
- ٢- تعزيز المرونة الإنتاجية: ينبغي على منظمات الأعمال تحسين مرونتها الإنتاجية من خلال:
 - تطوير نظم وعمليات إنتاجية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات في حجم وطبيعة الطلب.
 - الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية.
 - تبني مفاهيم الإنتاج الرشيق (Lean Production) لتقليل الهدر وتحسين الكفاءة.
- ٣- تعزيز المرونة التنظيمية: ينبغي على منظمات الأعمال تطوير مرونتها التنظيمية من خلال:
 - تبني هياكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
 - تفويض السلطات وتمكين العاملين لاتخاذ القرارات بشكل أسرع.
 - تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار والمبادرة.
- ٤- تعزيز المرونة التكنولوجية: ينبغي على منظمات الأعمال تطوير مرونتها التكنولوجية من خلال:
 - الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي.
 - تطوير مهارات وقدرات العاملين في مجال التكنولوجيا.
 - الاستفادة من تقنيات البيانات الضخمة (Big Data) وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات.

٢. توصيات متعلقة بتعزيز استدامة الأعمال

١- تعزيز الاستدامة الاقتصادية: ينبغي على منظمات الأعمال الاستمرار في تعزيز استدامتها الاقتصادية من خلال:

- تنويع مصادر الدخل وعدم الاعتماد على منتج أو سوق واحد.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد لتقليل التكاليف وزيادة الربحية.
- تبني نماذج أعمال مبتكرة قادرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.

٢- تعزيز الاستدامة الاجتماعية: ينبغي على منظمات الأعمال تحسين استدامتها الاجتماعية من خلال:

- تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والمساهمة في تنميته.
- الاهتمام بتطوير وتنمية رأس المال البشري.
- تبني ممارسات عادلة في التوظيف والترقية وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة.

٣- تعزيز الاستدامة البيئية: ينبغي على منظمات الأعمال تطوير استدامتها البيئية من خلال:

- تبني ممارسات صديقة للبيئة في العمليات الإنتاجية والتسويقية.
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.
- الالتزام بالمعايير والتشريعات البيئية المحلية والدولية.

٣) توصيات متعلقة بالتغلب على معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال

- ١- توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات المرونة والاستدامة من خلال تخصيص ميزانيات مناسبة واستقطاب مصادر تمويل متنوعة.
- ٢- التغلب على مقاومة التغيير من خلال نشر الوعي بأهمية المرونة والاستدامة ، وإشراك العاملين في عملية التغيير ، وتقديم الحوافز المناسبة
- ٣- تطوير البنية التحتية التكنولوجية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتطوير نظم المعلومات والاتصالات.
- ٤- تنمية المهارات والكفاءات البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة وجذب الكفاءات المتميزة.
- ٥- تحسين التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة من خلال تعزيز آليات التواصل والتنسيق وتبني مفهوم العمل الجماعي

٤) توصيات للدراسات المستقبلية

- ١- إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى لم تشملها الدراسة الحالية.
- ٢- دراسة تأثير عوامل أخرى على استدامة الأعمال ، مثل الابتكار والذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

- ٣- دراسة تأثير المرونة الاستراتيجية على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الأداء التنظيمي والميزة التنافسية والإبداع التنظيمي
- ٤- دراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال في ظل الأزمات المختلفة ، مثل أزمة كورونا والأزمات الاقتصادية.
- ٥- إجراء دراسات مقارنة بين منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية ومنظمات الأعمال في دول أخرى للاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة

٥) توصيات عامة

- ١- تعزيز التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص لدعم المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال.
- ٢- تشجيع التحول نحو الاقتصاد الأخضر والصدىء للبيئة لتحقيق الاستدامة البيئية
- ٣- الاستفادة من تجارب المنظمات العالمية الرائدة في مجال المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال.
- ٤- تعزيز دور الجامعات ومراكز البحوث في دعم منظمات الأعمال من خلال توفير الاستشارات والدراسات المتخصصة
- ٥- إنشاء مركز وطني للمرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال يقدم الدعم والاستشارات للمنظمات

المراجع

المراجع

المراجع العربية

١. أبو جمعة ، نعيم حافظ (٢٠١٩) المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في مصر. مجلة البحوث الإدارية، ٣٧(٢)، ١١٢-١٣٦.
٢. أبو زيد ، محمد خير. (٢٠٢٠). أثر المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٦(٣)، ٤٢٥-٤٤٩.
٣. البحيري ، عبد الرحمن محمد. (٢٠١٨). استدامة الأعمال كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٨(١)، ٨٧-١١٩.
٤. الجبوري ، حسين محمد. (٢٠٢١). العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٧(٢)، ٢١٣-٢٣٨.
٥. الحمداني ، ناظم جواد. (٢٠١٨). المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٠(٢٣)، ١٧٨-٢٠١.
٦. الخفاجي ، نعمة عباس. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٧. الزعبي ، علي فلاح. (٢٠١٩). المرونة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٧(٣)، ١٢٢-١٤٧.
٨. السكارنة ، بلال خلف. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي واستدامة الأعمال في ظل الأزمات. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٩. الشمري ، مشعل فهد. (٢٠٢٠). أثر الرشاقة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في شركات الاتصالات السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ٣٤(٢)، ١٧٨-٢٠٣.
١٠. العامري ، صالح مهدي، والغالي ، طاهر محسن. (٢٠١٩). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر.
١١. العبيدي ، رائد عبد الخالق. (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور المرونة الاستراتيجية. دار أمجد للنشر والتوزيع.
١٢. العنزي ، سعد علي. (٢٠٢١). المرونة الاستراتيجية: مدخل معاصر لاستدامة منظمات الأعمال. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ٥-٢٨.
١٣. الغزاوي ، محمد فاضل. (٢٠١٧). استدامة الأعمال وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية في الأردن. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٣(١)، ٨٩-١١٢.
١٤. القحطاني ، سالم سعيد. (٢٠١٨). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. مكتبة المتنبى للنشر والتوزيع.
١٥. المطيري ، فيصل غازي. (٢٠٢١). استدامة الأعمال في المنظمات السعودية: الواقع والتحديات. مجلة الإدارة العامة، ٦١(٣)، ٤٦٧-٤٩٣.
١٦. النسور ، عبد الحكيم عبد الله. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق استدامة الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

١٧. بني حمدان ، خالد محمد. (٢٠١٩). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٨(٢٩)، ٥٦-٧٩.
١٨. خليل ، نبيل مرسي. (٢٠١٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب.
١٩. درة ، عبد الباري، والصباغ ، زهير. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. دار وائل للنشر.
٢٠. زكريا ، الدوري. (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

المراجع الأجنبية

1. Ahmadian, S., & Abdolmaleki, S. (2018). Network typology and international opportunity recognition: moderating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 17-32.
2. Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2020). Organizational resilience and strategic flexibility as dynamic capabilities: A conceptual model and an empirical study. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1513-1535.
3. Brozović, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
4. Caner, T., & Tyler, B. B. (2019). The effects of knowledge depth and scope on the relationship between R&D alliances and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 258-281.
5. Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2019). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 37(1), 28-42.
6. Dyer, J. H., & Singh, H. (2017). Relational capabilities: Drivers and implications for collaborative advantage and performance in buyer-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 53(4), 10-27.
7. Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2020). The investor revolution. *Harvard Business Review*, 98(3), 106-116.
8. Elahi, E. (2018). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15(2), 117-131.
9. Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase "triple bottom line." Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*, 25, 2-5.

10. Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.
11. Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2020). Dynamic managerial capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 62(4), 77-101.
12. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts and cases* (13th ed.). Cengage Learning.
13. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). *Fundamentals of strategy* (5th ed.). Pearson Education Limited.
14. Kamasak, R., Yavuz, M., & Altuntas, G. (2019). Strategic flexibility, organizational resilience, and corporate sustainability in turbulent business environments. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1285-1301.
15. Karman, A. (2020). Understanding sustainable business model innovation: A comprehensive analysis of strategic approaches. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3555-3569.
16. Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., & Piller, F. T. (2018). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 52(1), 78-96.
17. Li, Y., & Lin, Z. (2018). Research on the relationship between strategic flexibility and business model innovation: The mediation effect of organizational ambidexterity. *Business Management Journal*, 40(7), 38-52.
18. Lozano, R. (2020). Analysing the use of tools, initiatives, and approaches to promote sustainability integration: An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118874.
19. Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2017). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073.
20. Orsato, R. J., Garcia, A., Mendes-Da-Silva, W., Simonetti, R., & Monzoni, M. (2018). Sustainability indexes: why join in? A study of the 'Corporate Sustainability Index (ISE)' in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 96, 161-170.
21. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
22. Ries, E. (2017). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
23. Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards & Interfaces*, 63, 67-82.

24. Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2018). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.
25. Seetharaman, A., Sandanaraj, L. L., Moorthy, M. K., & Saravanan, A. S. (2019). Enterprise framework for sustainable business. *Journal of Accounting and Finance*, 16(1), 108-126.
26. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2018). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
27. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson Education Limited.
28. Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2019). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307-336.
29. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2020). *Sustainable business: The definitive guide to sustainable business management and reporting*. WBCSD Publications.
30. Yuan, C., Ling, Q., & Tao, Z. (2019). Strategic flexibility, business model innovation and firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1461-1474.

الملاحق

الاستبانة

استبيان بحثي

تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات
دراسة على قطاع الأعمال بالمدينة المنورة

شكرو وتقدير

السادة المحترمون / مسؤولو الشركات ومنظمات الأعمال بالمدينة المنورة

تحية طيبة وبعد،،،

أتوجه إليكم بخالص الشكر والتقدير على تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة العلمية ، أفيدكم بأنني أقوم حالياً بإجراء دراسة بعنوان "تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامة الأعمال في ظل الأزمات: دراسة على قطاع الأعمال بالمدينة المنورة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميداوشن أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق ، علماً بأن مشاركتكم تمثل أهمية كبيرة في إثراء هذه الدراسة العلمية ، وأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة/ خلود نشعي الرشيد
طالبة ماجستير إدارة أعمال
جامعة ميداوشن

القسم الأول: البيانات العامة

١. المنصب الوظيفي:

- مدير عام
- نائب مدير عام
- مدير إدارة
- رئيس قسم
- أخرى (يرجى التحديد):

٢. المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة أو أقل

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

٣. سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
- ١٥ سنة فأكثر

٤. نوع النشاط الرئيسي للمنظمة:

- صناعي
- تجاري
- خدمي
- أخرى (يرجى التحديد):

٥. حجم المنظمة (عدد العاملين):

- منظمة صغيرة (أقل من ٥٠ موظف)
- منظمة متوسطة (من ٥٠ إلى أقل من ٢٥٠ موظف)
- منظمة كبيرة (٢٥٠ موظف فأكثر)

٦. عمر المنظمة:

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
- ١٥ سنة فأكثر

القسم الثاني: المرونة الاستراتيجية

الرجاء تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية ، حيث: ٥= موافق بشدة، ٤= موافق ، ٣= محايد، ٢= غير موافق ، ١= غير موافق بشدة

المحور الأول: المرونة السوقية

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	تمتلك المنظمة القدرة على تعديل استراتيجيتها التسويقية بسرعة استجابة للتغيرات في السوق					
2	تقوم المنظمة بمراقبة اتجاهات السوق باستمرار وتعديل منتجاتها/خدماتها وفقاً لذلك					
3	تستطيع المنظمة الدخول إلى أسواق جديدة بسرعة عند ظهور فرص واعدة					

المحور الثاني: المرونة الإنتاجية

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
4	تستطيع المنظمة تعديل حجم الإنتاج/الخدمات وفقاً للتغيرات في الطلب					
5	تمتلك المنظمة القدرة على تطوير منتجات/خدمات جديدة في وقت قصير					
6	تستطيع المنظمة تغيير طرق الإنتاج/تقديم الخدمات بسرعة وكفاءة					

المحور الثالث: المرونة التنظيمية

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
7	تمتلك المنظمة هيكلًا تنظيميًا مرناً يسمح بالتكيف مع المتغيرات					
8	تتميز عمليات اتخاذ القرار في المنظمة بالمرونة والسرعة					
9	تشجع المنظمة العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين مختلف الإدارات					

المحور الرابع: المرونة التكنولوجية

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
10	تستطيع المنظمة تبني التكنولوجيا الجديدة بسرعة وكفاءة					
11	تستخدم المنظمة التكنولوجيا في تطوير منتجات/خدمات جديدة					
12	تمتلك المنظمة بنية تكنولوجية مرنة قابلة للتحديث والتطوير					

القسم الثالث: استدامة الأعمال

الرجاء تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية ، حيث: ٥= موافق بشدة ، ٤= موافق ، ٣= محايد ، ٢= غير موافق ، ١= غير موافق بشدة

المحور الأول: الاستدامة الاقتصادية

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
13	تحقق المنظمة نمواً مستمراً في مبيعاتها وأرباحها على المدى الطويل					

14	تستخدم المنظمة مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية					
15	تستثمر المنظمة في تطوير منتجات/خدمات جديدة لضمان استمراريته					

المحور الثاني: الاستدامة الاجتماعية

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
16	توفر المنظمة ظروف عمل آمنة وصحية للعاملين					
17	تساهم المنظمة في تنمية وتطوير المجتمع المحلي					
18	تحتزم المنظمة حقوق جميع أصحاب المصلحة					

المحور الثالث: الاستدامة البيئية

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
19	تقلل المنظمة من استهلاكها للطاقة والموارد الطبيعية					
20	تعمل المنظمة على تقليل انبعاثاتها والمخلفات الناتجة عن عملياتها					
21	تستخدم المنظمة ممارسات الإنتاج والاستهلاك المستدامين					

القسم الرابع: الأزمات وتأثيرها على المنظمة

الرجاء تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية ، حيث: ٥= موافق بشدة، ٤= موافق ، ٣= محايد، ٢= غير موافق ، ١= غير موافق بشدة

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
22	واجهت المنظمة العديد من الأزمات خلال السنوات الثلاث الماضية					
23	أثرت الأزمات بشكل كبير على أداء المنظمة ونتائجها المالية					
24	استطاعت المنظمة التكيف مع الأزمات والتعافي منها بسرعة					

القسم الخامس: العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال في ظل الأزمات

الرجاء تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية ، حيث: ٥= موافق بشدة، ٤= موافق ، ٣= محايد، ٢= غير موافق ، ١= غير موافق بشدة

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
25	تسهم المرونة السوقية في تعزيز استدامة الأعمال خلال الأزمات					
26	تساعد المرونة الإنتاجية على استمرارية العمليات والأنشطة في ظل الأزمات					
27	تعزز المرونة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات خلال الأزمات					
28	تسهم المرونة التكنولوجية في تمكين المنظمة من مواصلة أعمالها في ظل الظروف الاستثنائية					

القسم السادس: معوقات تحقيق المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال

الرجاء تحديد درجة موافقتك على أن العوامل التالية تمثل معوقات لتحقيق المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال في منظماتكم ، حيث: ٥= موافق بشدة، ٤= موافق ، ٣= محايد، ٢= غير موافق ، ١= غير موافق بشدة

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
29	محدودية الموارد المالية والبشرية اللازمة					
30	مقاومة التغيير من قبل العاملين والإدارة					
31	الافتقار إلى الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة والاستدامة					
32	ضعف البنية التكنولوجية والمعلوماتية					
33	التركيز على النتائج قصيرة المدى وإهمال التخطيط طويل المدى					
34	نقص الوعي والمعرفة بمفاهيم وممارسات المرونة الاستراتيجية والاستدامة					

القسم السابع: مقترحات وتوصيات

٣٥. من وجهة نظرك ، ما هي أهم المقترحات لتعزيز المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال في ظل الأزمات ؟

.....

.....

.....

.....

شكراً لتعاونكم

رابط الاستبانة / <https://forms.gle/vfyKvttqGUhQQGfe8>

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic flexibility on business sustainability in business organizations in Riyadh city, by determining the level of strategic flexibility practice in its various dimensions (market flexibility, production flexibility, organizational flexibility, technological flexibility), determining the level of business sustainability achievement in its various dimensions (economic sustainability, social sustainability, environmental sustainability), analyzing the relationship between strategic flexibility and business sustainability and testing the impact of strategic flexibility on business sustainability. The study adopted the descriptive analytical approach and used the questionnaire as a main tool for data collection. In addition to personal interviews, the study population consisted of managers and officials of business organizations in Riyadh city, and the study sample reached 183 individuals. The study reached several results, the most important of which are: The degree of strategic flexibility practice in business organizations in Riyadh city came at a high degree with a mean of (3.93), with market flexibility dimension ranked first, and the degree of achieving business sustainability came at a high degree with a mean of (3.89), with economic sustainability dimension ranked first. The results also showed a positive and strong statistically significant correlation between strategic flexibility and business sustainability with a correlation coefficient of (0.712) and that strategic flexibility in its various dimensions explains 68.3% of the variance in business sustainability.

The study recommended the need to enhance strategic flexibility in its various dimensions, especially production flexibility which came in the last rank, and enhance business sustainability in its various dimensions, especially environmental sustainability which came in the last rank and overcome the obstacles to achieving strategic flexibility and business sustainability through providing financial resources, developing technological infrastructure, and developing human skills and competencies.

Keywords: Strategic Flexibility, Business Sustainability, Market Flexibility, Production Flexibility, Organizational Flexibility, Technological Flexibility, Economic Sustainability, Social Sustainability, Environmental Sustainability, Business Organizations.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

**The Impact of Strategic Flexibility on Business Sustainability During Crises: A Study on the
Business Sector in Al-Madinah Al-Munawwarah**

Prepared by:

Kholoud nashmi aid alrashidi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026