

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

اسم الطالب

سلطان هاجد ضيف الله الحربي
الرقم الجامعي
233001125

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

-
- 3.....
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات..... 4
- 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:..... 4
- 5.2. توصيات الدراسة:..... 7
- 5.3. الخاتمة:..... 8

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المرونة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الاقتصادية بالتطبيق على الشركات الناشئة السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى قدرة الشركات الناشئة على تعديل استراتيجياتها وإعادة تخصيص مواردها والاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية، وتحليل دور المرونة المالية والتشغيلية والتسويقية والقدرة على الابتكار واتخاذ القرار في تعزيز قدرة الشركات على الاستمرار والتكيف أثناء الأزمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف قياس مستوى المرونة الاستراتيجية وتحديد أثرها في قدرة الشركات الناشئة على مواجهة الأزمات الاقتصادية. وقد بلغت عينة الدراسة 255 مفردة من أصحاب الشركات الناشئة ورواد الأعمال والقيادات والمديرين والعاملين في الوظائف الإدارية والمالية والتسويقية والتشغيلية في الشركات الناشئة السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة الشركات الناشئة السعودية على مواجهة الأزمات الاقتصادية، حيث ساهمت القدرة على تعديل الخطط والاستراتيجيات وإعادة توزيع الموارد والاستجابة السريعة لتغيرات السوق في تعزيز استمرارية الأعمال والحد من الآثار السلبية للأزمات. كما أظهرت النتائج أهمية المرونة المالية في المحافظة على السيولة واستمرار العمليات، وأهمية تنويع المنتجات ومصادر الإيرادات والأسواق في تقليل الاعتماد على مصدر واحد للدخل. وأكدت النتائج كذلك أن التحول الرقمي وتحليل البيانات والابتكار والقيادة المرنة تسهم في رفع قدرة الشركات الناشئة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، واتخاذ القرارات المناسبة في ظل عدم اليقين، وتحويل بعض التحديات التي تفرضها الأزمات إلى فرص للنمو والتطوير. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات الناشئة السعودية من خلال تطوير خطط مرنة لإدارة الأزمات، وتنويع مصادر الإيرادات والتمويل، وتحسين إدارة السيولة والتدفقات النقدية، وتعزيز التحول الرقمي واستخدام البيانات في اتخاذ القرارات، والاستثمار في الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، إلى جانب تطوير مهارات القيادات ورواد الأعمال في إدارة الأزمات والمخاطر والتخطيط الاستراتيجي. كما أوصت بتطوير أنظمة مبكرة للإنذار بالمخاطر الاقتصادية، وتعزيز التعاون بين الشركات الناشئة والجهات الحكومية والجهات التمويلية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الأزمات الاقتصادية، الشركات الناشئة، ريادة الأعمال، إدارة الأزمات، المرونة المالية، الاستدامة المؤسسية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في أصحاب الشركات الناشئة السعودية، والرؤساء التنفيذيين، والمديرين، ومديري الإدارات، ورواد الأعمال، والعاملين في الوظائف الإدارية والمالية والتسويقية والتشغيلية داخل الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الفئات باعتبارها الأكثر ارتباطاً بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتعامل مع المتغيرات الاقتصادية والأزمات التي يمكن أن تواجه الشركات الناشئة. وتركز الدراسة على استطلاع آراء أفراد العينة حول مستوى المرونة الاستراتيجية داخل الشركات الناشئة، ومدى قدرتها على إعادة توزيع الموارد، وتعديل الخطط والاستراتيجيات، والاستجابة السريعة للتغيرات في الأسواق، وتنويع المنتجات والخدمات ومصادر الإيرادات، بالإضافة إلى قدرتها على إدارة المخاطر والاستفادة من الفرص التي تظهر أثناء الأزمات الاقتصادية.

كما تهتم الدراسة بالتعرف على مدى مساهمة المرونة الاستراتيجية في المحافظة على استمرارية الشركات الناشئة وتحسين قدرتها على التكيف مع انخفاض الطلب أو ارتفاع التكاليف أو اضطراب سلاسل الإمداد أو تغير الظروف الاقتصادية والتمويلية.

- ثانياً: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي تشهد توسعاً ملحوظاً في قطاع ريادة الأعمال والشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، بالتزامن مع المبادرات الاقتصادية والتنموية المرتبطة برؤية السعودية 2030.

وقد تم اختيار هذه الفترة نظراً إلى تزايد أهمية الشركات الناشئة في الاقتصاد السعودي، وارتفاع الحاجة إلى تطوير قدراتها على التعامل مع التقلبات الاقتصادية والتغيرات السريعة في الأسواق. كما تمثل هذه الفترة بيئة مناسبة لدراسة المرونة الاستراتيجية باعتبارها إحدى القدرات التي تساعد الشركات على الاستمرار والتكيف والنمو في ظل الظروف غير المستقرة.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات الناشئة السعودية العاملة في قطاعات اقتصادية مختلفة، بما يسمح بالتعرف على طبيعة الممارسات الاستراتيجية المستخدمة في مواجهة الأزمات الاقتصادية.

ويتيح هذا النطاق دراسة المرونة الاستراتيجية في البيئة السعودية، وتحليل قدرة الشركات الناشئة على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية والاستفادة من الموارد والفرص المتاحة، ومدى مساهمة هذه المرونة في استمرارية الأعمال وتحقيق مستويات أفضل من الأداء في أوقات الأزمات.

الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية بصورة مستقلة، مثل المرونة في تخصيص الموارد، والمرونة التشغيلية، والمرونة التسويقية، والمرونة المالية، والقدرة على إعادة صياغة الاستراتيجيات، لمعرفة أي من هذه الأبعاد أكثر تأثيراً في قدرة الشركات الناشئة على مواجهة الأزمات.

كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين الشركات الناشئة والشركات الكبيرة بهدف التعرف على الاختلافات في مستويات المرونة الاستراتيجية وقدرة كل فئة على التعامل مع الأزمات الاقتصادية.

ويمكن كذلك دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز المرونة الاستراتيجية، خصوصاً أن التقنيات الرقمية تساعد الشركات الناشئة على الوصول إلى أسواق جديدة، وتطوير نماذج أعمال أكثر مرونة، وتحسين عمليات اتخاذ القرار.

ومن المجالات المهمة للدراسات المستقبلية دراسة دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في التنبؤ بالأزمات الاقتصادية، ومدى مساهمتها في مساعدة الشركات الناشئة على اتخاذ إجراءات استباقية قبل تفاقم آثار الأزمات.

كما يمكن دراسة دور الابتكار في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والقدرة على مواجهة الأزمات، خاصة أن الابتكار في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال قد يساعد الشركات على إيجاد مصادر جديدة للإيرادات أثناء الأزمات.

ويمكن إجراء دراسات حول أثر المرونة المالية في استمرارية الشركات الناشئة، من خلال تحليل قدرة الشركات على إدارة السيولة وتنويع مصادر التمويل والمحافظة على التدفقات النقدية أثناء الأزمات.

كما يمكن دراسة دور القيادة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية، وتحليل أثر سرعة اتخاذ القرار، وتقبل المخاطرة المحسوبة، والقدرة على التعلم والتكيف في مواجهة الظروف الاقتصادية المتغيرة.

ويمكن تنفيذ دراسات طويلة تتابع الشركات الناشئة خلال مراحل مختلفة من الأزمات الاقتصادية، بهدف قياس تطور المرونة الاستراتيجية ومدى تأثيرها في البقاء والنمو على المدى الطويل.

توصيات الدراسة:

- تعزيز المرونة الاستراتيجية داخل الشركات الناشئة من خلال تطوير خطط قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية .
- وضع خطط استجابة واضحة للأزمات تتضمن السيناريوهات المحتملة والإجراءات التي ينبغي اتخاذها عند حدوث تغيرات اقتصادية مفاجئة .
- تنويع مصادر الإيرادات وعدم الاعتماد على منتج أو سوق أو مصدر دخل واحد، بما يقلل من تعرض الشركة للصدمات الاقتصادية .
- تعزيز المرونة المالية من خلال تحسين إدارة السيولة والتدفقات النقدية والاحتفاظ باحتياطيات مالية تساعد على تجاوز فترات الأزمات .
- تنويع مصادر التمويل والبحث عن بدائل تمويلية مناسبة تساعد الشركات الناشئة على المحافظة على استمراريتها خلال الأزمات .
- الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير البنية التقنية للشركات الناشئة بما يساعدها على سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق .
- استخدام البيانات والتحليلات الحديثة لمتابعة المؤشرات الاقتصادية والسوقية والتنبؤ بالتغيرات التي قد تؤثر في نشاط الشركة .
- تشجيع الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع التغيرات في احتياجات العملاء أثناء الأزمات .
- تطوير مهارات القيادات ورواد الأعمال في مجالات إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر واتخاذ القرار في الظروف غير المستقرة .
- تعزيز المرونة التشغيلية من خلال تطوير سلاسل إمداد أكثر تنوعاً وقدرة على التعامل مع الاضطرابات .
- تطوير أنظمة مبكرة للإنذار بالمخاطر الاقتصادية تساعد الشركات على اكتشاف التهديدات قبل تحولها إلى أزمات تؤثر في استمرارية الأعمال .

- تعزيز التعاون بين الشركات الناشئة والجهات الحكومية والجهات التمويلية للحصول على الدعم والاستشارات والموارد اللازمة خلال فترات الأزمات .
- إجراء تقييم دوري للاستراتيجية وعدم التعامل مع الخطة الاستراتيجية باعتبارها وثيقة ثابتة، بل تحديثها وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والسوقية .
- تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي والاستفادة من الخبرات السابقة والأزمات الماضية في تطوير آليات الاستجابة المستقبلية.

الخاتمة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة التي بحثت أثر المرونة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الاقتصادية بالتطبيق على الشركات الناشئة السعودية، كما تضمن مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، وانتهى إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد الشركات الناشئة على تطوير قدراتها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتكيف في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة.

أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن المرونة الاستراتيجية تمثل أحد العوامل المهمة في تعزيز قدرة الشركات الناشئة على مواجهة الأزمات الاقتصادية، حيث تساعد الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات وإعادة ترتيب أولوياتها وتعديل خططها واستخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة. وتزداد أهمية هذه المرونة في الشركات الناشئة نظراً إلى محدودية مواردها مقارنة بالشركات الكبيرة، وارتفاع درجة تعرضها للتغيرات في السوق والتمويل والطلب.

وأوضحت الدراسة أن المرونة الاستراتيجية لا تعني التخلي عن التخطيط الاستراتيجي، وإنما تعني امتلاك القدرة على تعديل الخطط والاستراتيجيات عندما تتغير الظروف. فالشركة الناشئة التي تمتلك استراتيجية

واضحة ولكنها غير قادرة على تعديلها عند ظهور أزمة قد تواجه صعوبات أكبر من الشركة التي تمتلك القدرة على التعلم والتكيف وإعادة توجيه مواردها.

كما أكدت النتائج أهمية السرعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أثناء الأزمات. فالأزمات الاقتصادية قد تتطور بصورة سريعة، وقد يؤدي التأخر في الاستجابة إلى فقدان العملاء أو زيادة التكاليف أو فقدان فرص التمويل أو تراجع القدرة التنافسية. ولذلك فإن امتلاك هياكل إدارية مرنة يساعد الشركات الناشئة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

وأظهرت الدراسة كذلك أن المرونة في تخصيص الموارد تمثل جانباً مهماً من جوانب المرونة الاستراتيجية. فقد تحتاج الشركة أثناء الأزمة إلى تخفيض الإنفاق في بعض الأنشطة وتوجيه الموارد إلى أنشطة أخرى أكثر أهمية، مثل التسويق الرقمي أو تطوير المنتجات أو المحافظة على العملاء أو دعم السيولة المالية.

كما تبين أن المرونة المالية تعد من العناصر الأساسية في قدرة الشركات الناشئة على تجاوز الأزمات، لأن انخفاض الإيرادات أو ارتفاع التكاليف يمكن أن يؤدي إلى ضغوط كبيرة على التدفقات النقدية. ولذلك فإن التخطيط المالي والاحتفاظ بمستويات مناسبة من السيولة وتنويع مصادر التمويل يمكن أن يمنح الشركات مساحة أكبر للتعامل مع الظروف غير المتوقعة.

وأكدت الدراسة أيضاً أهمية تنويع المنتجات والأسواق ومصادر الإيرادات، حيث إن اعتماد الشركة الناشئة على منتج واحد أو سوق واحد يزيد من حساسيتها للأزمات. أما التنويع المدروس فيمكن أن يساعدها على تعويض انخفاض الطلب في نشاط معين من خلال مصادر أخرى.

كما أظهرت النتائج أهمية التحول الرقمي في تعزيز المرونة الاستراتيجية. فالمنصات الرقمية وقنوات التجارة الإلكترونية وأدوات العمل عن بعد وتحليل البيانات يمكن أن تساعد الشركات الناشئة على المحافظة على عملياتها والوصول إلى العملاء حتى في الظروف التي تؤثر في الأنشطة التقليدية. يمثل تحليل البيانات أداة مهمة في دعم القرارات الاستراتيجية أثناء الأزمات. فمن خلال تحليل سلوك العملاء والمبيعات والتكاليف والتغيرات في السوق، تستطيع الإدارة تحديد الاتجاهات الجديدة واتخاذ قرارات أكثر دقة بشأن المنتجات والأسواق والموارد.

كما أن الابتكار يمثل عاملاً مهماً في تعزيز القدرة على التكيف، حيث قد تؤدي الأزمات إلى ظهور احتياجات جديدة لدى العملاء أو تغيير سلوكهم الشرائي. وبالتالي تستطيع الشركات الناشئة التي تمتلك قدرة ابتكارية مرتفعة تطوير منتجات وخدمات جديدة تتوافق مع هذه الاحتياجات والاستفادة من الفرص التي تظهر خلال الأزمة.

وأكدت الدراسة كذلك أهمية القيادة الريادية في تحقيق المرونة الاستراتيجية. فالقيادات التي تتصف بالقدرة على التكيف وسرعة التعلم والانفتاح على الأفكار الجديدة تكون أكثر قدرة على قيادة الشركات خلال الأزمات، وإدارة الموارد المحدودة، واتخاذ القرارات الصعبة في ظروف عدم اليقين.

كما أوضحت الدراسة أن إدارة الأزمات ينبغي ألا تبدأ بعد وقوع الأزمة، وإنما يجب أن تكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي المستمر. ولذلك فإن إعداد سيناريوهات محتملة وتحديد المخاطر ووضع خطط للاستجابة يساعد الشركات على الانتقال من رد الفعل إلى الإدارة الاستباقية للأزمات.

إن المرونة الاستراتيجية لا تعني الاستجابة لجميع التغيرات بصورة عشوائية، وإنما تتطلب قدرة الإدارة على تحديد التغيرات المهمة وتمييزها عن التغيرات المؤقتة، ثم اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على البيانات والتحليل. وهذا يساعد الشركة على تجنب القرارات المتسارعة التي قد تؤدي إلى زيادة الخسائر.

وفي البيئة السعودية، تكتسب مرونة الشركات الناشئة أهمية خاصة في ظل التطور المستمر في الاقتصاد وتنوع القطاعات والمبادرات الداعمة لريادة الأعمال. وتحتاج الشركات الناشئة إلى الاستفادة من البيئة الداعمة للابتكار والتحول الرقمي، مع تطوير قدراتها الذاتية في التخطيط وإدارة المخاطر والتمويل.

كما أن دعم الشركات الناشئة لا يقتصر على توفير التمويل، بل يشمل أيضاً تطوير القدرات الإدارية والاستراتيجية، وتوفير برامج التدريب والإرشاد، وتحسين الوصول إلى الأسواق، وتعزيز القدرة على الابتكار والتحول الرقمي.

وبناءً على ذلك، خلص الفصل الخامس إلى أن المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة تنظيمية متكاملة تشمل المرونة المالية والتشغيلية والتسويقية والاستراتيجية والقدرة على إعادة توزيع الموارد واتخاذ القرارات والتعلم والابتكار. وكلما ارتفعت هذه القدرات، أصبحت الشركات الناشئة أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات الاقتصادية. كما أكدت الدراسة أن بناء المرونة الاستراتيجية يجب أن يكون عملية مستمرة، وليس إجراءً مؤقتاً يتم اتخاذه عند حدوث الأزمة فقط. فالشركات التي تستثمر مسبقاً في البيانات والتكنولوجيا والموارد البشرية والتمويل وإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الاستجابة للصدمات الاقتصادية.

إن المرونة الاستراتيجية تمثل أحد المتطلبات الأساسية لاستدامة الشركات الناشئة السعودية، وأن تعزيز هذه المرونة يمكن أن يساعدها على المحافظة على استمرارية أعمالها، وتحويل بعض التحديات الاقتصادية إلى فرص للنمو والابتكار. ومن ثم فإن الجمع بين التخطيط الاستراتيجي المرن، والإدارة المالية الرشيدة، والتحول الرقمي، والابتكار، والقيادة الريادية، وإدارة المخاطر يمكن أن يوفر للشركات الناشئة قاعدة أكثر قوة لمواجهة الأزمات الاقتصادية وتحقيق النمو المستدام.