

دور استراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية:
دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في مدينة الرياض

إعداد:

محمد خالد المالكي

الرقم الأكاديمي: 252001824

الإشراف/

أ.د. الفیصل عبدالحمید

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2026م

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا

محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ

لشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة،

الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من

إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال

فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى القائمين على الشركات الصناعية، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق

بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما

وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

دور استراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية

على الشركات الصناعية في مدينة الرياض

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تقصي دور إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الأربعة (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) في تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستباقية، التكيفية، والقدرة على التعافي) في الشركات الصناعية بمدينة الرياض. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية بسيطة بلغت (388) فرداً من القيادات والإداريين والمهندسين، يمثلون مجتمع الدراسة البالغ (12,360) فرداً في المناطق الصناعية بالرياض. وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS v.28) عبر توظيف المتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، مع فحص التعدد الخطي (VIF).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة الأزمات جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط عام (3.89)، حيث تصدرت "إستراتيجية الاستجابة" المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، مما يعكس جاهزية ميدانية عالية. كما كشفت النتائج عن تحقق المرونة التنظيمية بمستوى (مرتفع) بمتوسط (3.87)، وبرزت "القدرة التكيفية" كأعلى الأبعاد تحققاً بمتوسط (4.08).

وعلى صعيد التحليل الارتباطي، أثبتت النتائج وجود علاقة طردية موجبة (قوية جداً) بين المتغيرين بلغت (0.84). أما نتائج تحليل الانحدار المتعدد، فقد أكدت أن إستراتيجيات إدارة الأزمات تفسر ما نسبته (70.9%) من التباين في المرونة التنظيمية (قيمة $R^2 = 0.709$)، وهي قدرة تنبؤية

عالية جداً للنموذج. وأوضحت المؤشرات أن "إستراتيجية الاستجابة" كانت الأكثر تأثيراً في المرونة بقيمة ($B = 0.389$)، تلتها "إستراتيجية الوقاية" ($B = 0.322$)، ثم "إستراتيجية التعافي" ($B = 0.286$)، بينما كان أثر "إستراتيجية المبادرة" هو الأقل نسبياً ($B = 0.214$) رغم دلالاته الإحصائية.

بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة التحول من "المرونة التفاعلية" إلى "المرونة الاستباقية" عبر الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لاستشراف الأزمات، وتأسيس غرف عمليات رقمية موحدة لإدارة الطوارئ الصناعية، بالإضافة إلى تمكين القيادات بآليات اتخاذ القرار اللامركزي لتعزيز سرعة الاستجابة، بما يتماشى مع المستهدفات الإستراتيجية لرؤية المملكة 2030 في بناء قطاع صناعي مستدام ومرن.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، القطاع الصناعي، مدينة الرياض، القدرة التكيفية، رؤية السعودية 2030.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
هـ	قائمة المحتويات.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- تمهيد.
2	- المقدمة.
3	- مشكلة الدراسة.
4	- تساؤلات الدراسة.
5	- أهمية الدراسة.
6	- أهداف الدراسة.
6	- متغيرات وأبعاد الدراسة.
7	- فرضيات الدراسة.
7	- حدود الدراسة.
8	- مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
13	- مقدمة
13	المحور الأول: الدراسات السابقة

13	- تمهيد
13	- أولاً: دراسات محلية
15	- ثانياً: دراسات عربية
16	- ثالثاً: دراسات أجنبية
18	- رابعاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة
المحور الثاني: الإطار النظري	
20	تمهيد.
20	المبحث الأول: إستراتيجيات إدارة الأزمات
23	المبحث الثاني: المرونة التنظيمية
25	المبحث الثالث: دور إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية
28	خاتمة الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
30	- تمهيد.
30	- منهج الدراسة.
30	- مصادر جمع البيانات.
31	- مجتمع الدراسة وعينتها.
32	- أداة الدراسة.
33	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
35	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
36	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	

39	- تمهيد.
39	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.
41	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.
43	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.
44	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.
48	- خلاصة بنتائج الدراسة.
الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها	
51	- تمهيد
51	- استنتاجات الدراسة.
52	- توصيات الدراسة.
54	- مقترحات الدراسة.
54	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
56	أولاً: المراجع بالعربية.
58	ثانياً: المراجع بالإنجليزية.
قائمة الملاحق	
62	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
66	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
67	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- متغيرات وأبعاد الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الملامح العامة للدراسة الراهنة، حيث يستعرض الخلفية العلمية لموضوع إستراتيجيات إدارة الأزمات ودورها الحيوي في تعزيز المرونة التنظيمية، كما يحدد المشكلة البحثية وأبعادها، وصولاً إلى صياغة التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عنها في البيئة الصناعية بمدينة الرياض.

1. المقدمة

تُمثل الأزمات في العصر الراهن اختباراً حقيقياً لقدرة المنظمات على الاستمرار والنمو، إذ لم تعد تقتصر على كونها أحداثاً عارضة، بل أصبحت تحديات إستراتيجية تتطلب استجابات ابتكارية تتجاوز الحلول التقليدية، لضمان استقرار الكيانات الاقتصادية وحماية أصولها المعنوية والمادية في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

وتُعد المرونة التنظيمية بمثابة الدرع الواقي للمنظمات الحديثة، فهي لا تعني مجرد القدرة على الصمود أمام الصدمات الخارجية، بل تمتد لتشمل قدرة المنظمة على امتصاص الاضطرابات، والتكيف السريع مع المتغيرات البيئية، بل والاستفادة من تلك الأزمات كفرص للتطوير وإعادة الهيكلة (الجهني وعبد الوهاب، 2022، ص. 12). وتتجسد أهمية المرونة في الشركات الصناعية بشكل أعمق؛ نظراً لارتباط عملياتها بسلاسل توريد معقدة وتقنيات متسارعة، مما يجعل من قدرتها على استعادة التوازن التشغيلي والمالي بعد الأزمات معياراً جوهرياً للتميز المؤسسي (الشمري والدوسري، 2021، ص. 458). وبناءً عليه، فإن بناء القدرات المرنة يتطلب نظاماً إدارياً متكاملًا يعزز من

كفاءة الموارد والعمليات التشغيلية (Duchek, 2020, p. 220).

وفي هذا الصدد، تؤدي إستراتيجيات إدارة الأزمات دوراً محورياً في صياغة هذا المسار المرن؛ حيث إن تبني إستراتيجيات استباقية وتفاعلية مدروسة يسهم في تقليل حدة المخاطر وتعظيم سرعة الاستجابة التنظيمية. فإدارة الأزمات ليست مجرد رد فعل لحظي، بل هي خيار إستراتيجي يهدف إلى تعزيز التنافسية من خلال الاستثمار في أنظمة الإنذار المبكر والتخطيط للطوارئ (عباس، 2025، ص. 130). وتؤكد الأدبيات أن التوظيف الفعال لهذه الإستراتيجيات يُمكن المنظمات من الانتقال من مرحلة الدفاع إلى مرحلة التمكين، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها في مواجهة التقلبات السوقية والاضطرابات غير المتوقعة (Koronis & Ponis, 2018, p. 35).

إن التداخل الوثيق بين كفاءة إستراتيجيات إدارة الأزمات ومستوى المرونة التنظيمية يمثل حجر الزاوية في استدامة المنظمات؛ إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية وثيقة بين امتلاك المنظمة لإستراتيجيات أزمات مرنة وقدرتها على تحقيق التكيف الإستراتيجي (العتيبي والمالكي، 2021، ص. 160). فمن خلال دمج إستراتيجيات الأزمات ضمن الثقافة التنظيمية، تصبح المنظمة أكثر استعداداً لاحتواء التهديدات وتحويلها إلى مكتسبات معرفية وإدارية (Gao et al., 2024, p. 5). وعليه، فإن المرونة لا تُبنى بمعزل عن العمليات الإستراتيجية لإدارة الأزمات، بل هي نتاج طبيعي لتفاعل التخطيط المسبق مع الاستجابة المرنة أثناء وبعد وقوع الأزمة (Chen et al., 2024, p. 2850).

وتطبيقاً على بيئة الدراسة الحالية، تبرز الشركات الصناعية في مدينة الرياض كركيزة أساسية في الاقتصاد السعودي ضمن رؤية المملكة (2030م)، مما يضعها أمام مسؤولية كبرى في تطوير نماذج إدارية متطورة لإدارة الأزمات. إن التحديات الجيوسياسية والاقتصادية العالمية تفرض على هذه الشركات ضرورة تبني معايير مرتفعة للمرونة التنظيمية لضمان استمرارية سلاسل الإنتاج وحماية حصصها السوقية (التويجري، 2023، ص. 105). وتتطلع الدراسة الحالية من خلال هذا الطرح إلى تقديم رؤية تحليلية وميدانية تسهم في تمكين القيادات الصناعية من تعظيم قدراتهم المرنة

عبر تفعيل إستراتيجيات إدارة الأزمات، بما يحقق الاستقرار والنمو المستدام في بيئة الأعمال السعودية.

2. مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الصناعية في مدينة الرياض تحولات اقتصادية وتقنية متسارعة، تجعلها عرضة لمجموعة من الأزمات المتنوعة التي قد تعصف باستقرارها التنظيمي. وتكمن المشكلة البحثية في وجود فجوة بين الحاجة المتزايدة للمرونة التنظيمية وبين واقع الممارسات الفعلية لإستراتيجيات إدارة الأزمات، حيث تعتمد بعض المنظمات على أساليب تقليدية تفتقر إلى المرونة الكافية للاستجابة السريعة (القحطاني والزهراني، 2022، ص. 88). وقد أكدت المؤشرات العالمية، مثل تقارير المخاطر الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي، أن اضطرابات سلاسل التوريد والتقلبات السوقية تمثل تهديداً مباشراً لاستدامة القطاعات الصناعية ما لم تتبنَّ أطر عمل مرنة.

وعلى المستوى المحلي، أشارت دراسات سابقة مثل دراسة الشمري والدوسري (2021) إلى أن جائحة كورونا كشفت عن تفاوت ملحوظ في مستويات المرونة لدى الشركات الصناعية السعودية، حيث عانت المنظمات التي تفتقر لإستراتيجيات أزمات واضحة من تعثر في عملياتها التشغيلية. كما أكدت مخرجات "منتدى الرياض الاقتصادي" في دوراته الأخيرة على ضرورة تعزيز الجاهزية التنظيمية لمواجهة الصدمات الاقتصادية كمتطلب أساسي للأمن الصناعي. وانطلاقاً من التشخيص الميداني الأولي، يتبين وجود حاجة ملحة لاستكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها لإستراتيجيات إدارة الأزمات (مثل الإستراتيجية الاستباقية، وإستراتيجية احتواء الأزمة) أن تعزز أبعاد المرونة (كالاستباق، والتكيف، والتعافي) في هذه الشركات، مما يبرر الحاجة الماسة لهذه الدراسة لتقديم حلول علمية وعملية تعزز من قدرة القطاع الصناعي بالرياض على مواجهة الأزمات بكفاءة ومرونة عالية.

3. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: (ما دور إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية بالشركات الصناعية في مدينة الرياض؟).

الأسئلة الفرعية:

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

• السؤال الأول: ما مستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية بمدينة الرياض؟

• السؤال الثاني: ما مستوى توافر المرونة التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض؟

• السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض؟

• السؤال الرابع: ما دور إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (إستراتيجية المبادرة، إستراتيجية الوقاية، إستراتيجية الاستجابة، إستراتيجية التعافي) في تعزيز المرونة التنظيمية بشكل عام؟ وينبثق منه الأسئلة الآتية:

1. ما دور إستراتيجية المبادرة في تعزيز المرونة التنظيمية؟

2. ما دور إستراتيجية الوقاية في تعزيز المرونة التنظيمية؟

3. ما دور إستراتيجية الاستجابة في تعزيز المرونة التنظيمية؟

4. ما دور إستراتيجية التعافي في تعزيز المرونة التنظيمية؟

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى استقصاء الدور الذي تؤديه إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية لدى الشركات الصناعية بمدينة الرياض، وينبثق من هذا الهدف العام الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية محل الدراسة.
2. الكشف عن مستوى تحقق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في البيئة الصناعية بمدينة الرياض.
3. تحديد طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الأزمات ومستوى المرونة التنظيمية.
4. قياس أثر/ دور أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) في تعزيز المرونة التنظيمية للشركات الصناعية.

5. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية قيمتها من خلال مساهمتها في الجوانب الآتية:

أولاً: الأهمية العلمية:

- إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بإطار نظري حديث يجمع بين متغيرين حيويين (إدارة الأزمات، والمرونة التنظيمية) في سياق قطاع حيوي كالقطاع الصناعي.
- تقديم نموذج معرفي يوضح العلاقات البينية بين إستراتيجيات الأزمات والقدرات التكيفية للمنظمات، مما يفتح آفاقاً لباحثين آخرين لتطوير دراسات امتدادية.
- تعزيز الأدبيات الإدارية المتعلقة بالمرونة في البيئة السعودية، خاصة مع ندرة الدراسات التي ربطت هذه المتغيرات ميدانياً في مدينة الرياض.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تزويد صناع القرار في الشركات الصناعية بمدينة الرياض بتوصيات إجرائية مبنية على نتائج ميدانية لتعزيز جاهزية منظماتهم لمواجهة التقلبات.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030م) من خلال دعم استدامة القطاع الصناعي ورفع قدرته على الصمود أمام الأزمات الاقتصادية والتقنية.
- توفير أداة قياس (استبيان) محكمة علمياً يمكن للمديرين استخدامها كأداة تشخيصية لتقييم مستوى المرونة والجاهزية داخل شركاتهم.

6. متغيرات وأبعاد الدراسة:

تحدد متغيرات الدراسة الحالية وفق الآتي:

- **المتغير المستقل:** إستراتيجيات إدارة الأزمات، وتتمثل أبعادها في: (إستراتيجية المبادرة، إستراتيجية الوقاية، إستراتيجية الاستجابة، إستراتيجية التعافي).
- **المتغير التابع:** المرونة التنظيمية، وتتمثل أبعادها في: (القدرة الاستباقية، القدرة التكيفية، القدرة على التعافي).

7. فرضيات الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض.

- وينبثق منها الفروض الفرعية الآتية:

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المبادرة في تعزيز المرونة التنظيمية.
2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الوقاية في تعزيز المرونة التنظيمية.

3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستجابة في تعزيز المرونة التنظيمية.

4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعافي في تعزيز المرونة التنظيمية.

8. حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة ومجالات تعميمها في ضوء الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية (العلمية):

تقتصر الدراسة موضوعياً على استقصاء الدور الذي تؤديه إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الأربعة (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) في تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القدرة الاستباقية، القدرة التكيفية، القدرة على التعافي)، ولا تتعدى ذلك إلى متغيرات أخرى خارج نطاق هذا النموذج الإداري.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة في جانبها الميداني على المنشآت والشركات الصناعية القائمة والمنتجة داخل النطاق الجغرافي لمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتحديداً تلك المنضوية تحت مظلة المدن الصناعية.

3. الحدود البشرية:

تستهدف الدراسة فئة القيادات والإداريين (المديرين التنفيذيين، مديري الإدارات والأقسام، والمشرفين والمهندسين ذوي المهام الإدارية) في الشركات الصناعية المذكورة، كونهم الفئة الأقدر على تقييم الإستراتيجيات المتبعة ومستوى المرونة المؤسسية.

4. الحدود الزمنية:

تمثل هذه الحدود الفترة التي أُجريت فيها الدراسة وُجمعت خلالها البيانات الميدانية، حيث تم تطبيق الدراسة وتوزيع أداة الاستبيان على عينة البحث خلال شهر فبراير من عام 2026م.

9. مصطلحات الدراسة:

أولاً: إستراتيجيات إدارة الأزمات (Crisis Management Strategies):

- تُعرف بأنها: "مجموعة من الخطط والوسائل والأساليب التي تتبناها المنظمة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، والتعامل الفعال مع أحداثها، والحد من آثارها السلبية بما يضمن استقرار المنظمة" (السلمي، 2025، ص. 310).
- كما عُرِفَتْ بأنها: "النمط الإستراتيجي المتبع لمواجهة المواقف الطارئة، والذي يتضمن عمليات التحليل والتقييم واختيار البدائل الأنسب لاحتواء التهديدات وتحويلها إلى فرص" (العتيبي والمالكي، 2021، ص. 158).
- وعُرِفَتْ أيضاً بأنها: "التدابير الممنهجة التي تهدف إلى حماية الأصول المادية والمعنوية للمنظمة من خلال التنسيق بين الموارد البشرية والتقنية أثناء فترات الاضطراب" (الجهني وعبدالوهاب، 2022، ص. 15).
- وفي سياق هذه الدراسة، يعرف مصطلح إستراتيجيات إدارة الأزمات إجرائياً، بأنه: مستوى الممارسات الميدانية التي تقوم بها الشركات الصناعية بالرياض للتنبؤ والتعامل مع الأزمات، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب في محاور (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) في الاستبيان.

ثانياً: المرونة التنظيمية (Organizational Resilience):

- تُعرف بأنها: "قدرة المنظمة على امتصاص الصدمات، والاستجابة بفعالية للتغيرات المفاجئة، والتعافي السريع من الآثار السلبية للأزمات مع الحفاظ على أداء وظائفها الحيوية" (التراث، 2024، ص. 5).
- كما عُرِّفت بأنها: "خاصية ديناميكية تمكن المنظمة من التكيف الإستراتيجي مع البيئة المضطربة، وإعادة هيكلة مواردها بما يتوافق مع مقتضيات الواقع الجديد بعد الأزمة" (عبد المعطي، 2022، ص. 8).
- وعُرِّفت أيضاً بأنها: "القدرة الاستيعابية والاستباقية للمنظمة التي تسمح لها بالنمو والازدهار رغم وجود معوقات أو تهديدات بيئية شديدة" (Duchek, 2020, p. 218).
- وفي سياق هذه الدراسة، يعرف مصطلح المرونة التنظيمية إجرائياً، بأنه: قدرة الشركات الصناعية في الرياض على استباق الاضطرابات، والتكيف معها، واستعادة توازنها التشغيلي، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في محور المرونة التنظيمية بالاستبيان.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل المرجعية العلمية والأدبيات التي استندت إليها الدراسة الحالية، حيث يستعرض في محوره الأول مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في بيئات محلية وعربية وأجنبية، بينما يخصص المحور الثاني للإطار النظري المفصل للمتغيرات.

المحور الأول: الدراسات السابقة

أولاً: دراسات محلية (المملكة العربية السعودية)

1. دراسة الغامدي والشهري (2024)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور استشراف المستقبل في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الشركات البتروكيماوية السعودية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استشراف المستقبل في تحقيق المرونة التنظيمية عبر الوسيط (إدارة الأزمات). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (342) من القيادات والإداريين في الشركات البتروكيماوية. توصلت النتائج إلى وجود دور جوهري ومباشر لاستشراف المستقبل في تعزيز الجاهزية لإدارة الأزمات، والتي بدورها تؤدي إلى رفع مستوى المرونة التنظيمية بأبعادها الاستباقية والتكيفية، كما أظهرت النتائج أن الشركات التي تمتلك خططاً إستراتيجية مرنة كانت أكثر قدرة على التعافي من الاضطرابات التشغيلية. وأوصت الدراسة

بضرورة دمج وحدات استشراف المستقبل ضمن الهياكل التنظيمية للشركات الصناعية لضمان استدامة المرونة.

2. دراسة التويجري (2023)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية بالتطبيق على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية". استهدفت الدراسة تحديد أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز مستويات المرونة التنظيمية. اتبع البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية. أظهرت النتائج وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في المرونة التنظيمية، حيث ساهمت إستراتيجيات التنبؤ والوقاية في رفع قدرة الشركات على امتصاص الصدمات الخارجية، كما بينت النتائج أن التزام الإدارة العليا ببرامج إدارة الأزمات يعد محركاً رئيساً للمرونة. قدمت الدراسة توصية بضرورة تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لتطوير أنظمة الإنذار المبكر في القطاع الصناعي.

3. دراسة الجهني وعبدالوهاب (2022)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الأزمات كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة ينبع الصناعية". سعت الدراسة إلى فحص الدور المعدل لإستراتيجيات إدارة الأزمات في العلاقة بين القيادة والمرونة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة من الموظفين والقيادات في شركات ينبع الصناعية. خلصت النتائج إلى أن إستراتيجيات إدارة الأزمات تساهم بشكل كبير في تدعيم أثر القيادة الإستراتيجية على المرونة التنظيمية، وأن الشركات التي تتبنى إستراتيجيات استباقية تظهر مستويات أعلى من التكيف التنظيمي مقارنة بالشركات التي تكتفي

بالإستراتيجيات التفاعلية. وأوصت الدراسة بتمكين القيادات الشابة من أدوات إدارة الأزمات الحديثة لتعزيز سرعة الاستجابة التنظيمية.

4. دراسة الشمري والدوسري (2021)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على المرونة التنظيمية في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية". هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير إستراتيجيات الأزمات على المرونة خلال ظروف غير مستقرة (كوفيد-19). اعتمدت المنهج الوصفي، واستهدفت عينة من المديرين في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية. توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجيات احتواء الأزمة وتجزئتها كان لها الأثر الأكبر في الحفاظ على استمرارية الأعمال وتحقيق المرونة التشغيلية، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين الجاهزية الرقمية للمنظمة وقدرتها على إبداء المرونة أثناء الأزمة. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة أدلة إجرائية متكاملة لإدارة الأزمات تتناسب مع طبيعة المخاطر الصناعية.

ثانياً: دراسات عربية

1. دراسة زكريا (2025)، الجزائر، بعنوان: "تأثير الارتجال التنظيمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة التكيفية والذكاء العاطفي". هدفت الدراسة إلى فهم كيفية بناء المرونة عبر الارتجال والقيادة في أوقات الأزمات. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان على عينة من الكوادر الإدارية. توصلت النتائج إلى أن القدرة على الارتجال المدروس في المواقف الحرجة يعزز من المرونة التنظيمية، وأن القيادة التكيفية تلعب دوراً وسيطاً حيوياً في توجيه الجهود نحو التعافي السريع. وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري الأزمات لتحسين جودة القرارات المتخذة تحت الضغط.

2. دراسة **المعاينة والطراونة** (2025)، الأردن، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان: دراسة ميدانية". استهدفت الدراسة بيان أثر إستراتيجيات الأزمات على الأداء البشري كجزء من مرونة المنظمة. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة ممثلة للشركات الصناعية الأردنية. أظهرت النتائج أن إستراتيجية العمل الجماعي والاتصال الفعال أثناء الأزمة ترفع من كفاءة الأداء وتزيد من صلابة المنظمة في مواجهة التهديدات. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على سيناريوهات الأزمات المحتملة لضمان سرعة الاستجابة.

3. دراسة **عباس** (2025)، العراق، بعنوان: "إدارة الأزمات كخيار استراتيجي لتعزيز التنافسية: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدارة الأزمات والتنافسية من خلال المرونة. اعتمدت المنهج الوصفي، واستهدفت عينة من القيادات الإدارية. أكدت النتائج أن المرونة التنظيمية تعمل كوسيط قوي يسهم في تحويل ممارسات إدارة الأزمات إلى ميزات تنافسية مستدامة، وأن استعادة التوازن بعد الأزمة يعزز من سمعة المنظمة ومكانتها السوقية. وأوصت الدراسة بتبني المرونة كفلسفة إدارية دائمة وليس كاستجابة مؤقتة.

4. دراسة **عبدو والسفياني** (2026)، اليمن، بعنوان: "أثر المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مكاتب الصحة بمدينة تعز". هدفت الدراسة إلى عكس المتغيرات لبحث أثر المرونة في نجاح إدارة الأزمات. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين في القطاع الصحي. توصلت النتائج إلى أن الأبعاد الاستباقية للمرونة تساهم بنسبة كبيرة في نجاح خطط إدارة الأزمات وتقليل الخسائر البشرية والمادية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية المعلوماتية لدعم القدرات المرنة للمنظمات.

5. دراسة **جمعة ومفرج (2025)**، مصر، بعنوان: "المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط". استهدفت الدراسة تحديد دور المرونة في تحسين جودة التخطيط للأزمات. استخدمت المنهج الوصفي، وطُبقت أداة الاستبيان على عينة من الكادر الأكاديمي والإداري. توصلت النتائج إلى أن المرونة التنظيمية توفر بدائل تخطيطية متعددة تمكن المنظمة من التعامل مع السيناريوهات الأسوأ بكفاءة عالية. وأوصت الدراسة بضرورة إدراج معايير المرونة ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسات.

ثالثاً: دراسات أجنبية

1. دراسة **تشين وآخرون (Chen et al., 2024)**، الصين، بعنوان: "Crisis management strategies and organizational resilience: An empirical study of Chinese manufacturing firms post-COVID-19" (إستراتيجيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية: دراسة تجريبية للشركات الصناعية الصينية بعد كوفيد-19). هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة لدى الشركات الصناعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت أداة الاستبيان على عينة من (420) شركة صناعية صينية. توصلت النتائج إلى أن إستراتيجيات التكيف والتعلم التنظيمي أثناء الأزمة ساهمت بشكل مباشر في رفع قدرة الشركات على استعادة توازنها الإنتاجي، كما أكدت أن التحول الرقمي أدى دوراً وسيطاً في تفعيل أثر إدارة الأزمات على المرونة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر في الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل للشركات الصناعية.

2. دراسة **إكبوكو وآخرون (Ekpouko et al., 2025)**، نيجيريا، بعنوان: "Crisis management on organisational resilience in manufacturing firms in Akwa Ibom State" (إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في الشركات الصناعية في ولاية أكوا إيبوم). هدفت الدراسة إلى تقييم دور إدارة الأزمات في بناء المرونة التنظيمية. اتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت

الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغت (285) مديراً ومشرفاً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين إستراتيجيات الاستباق والجاهزية وبين المرونة التنظيمية، حيث ساهمت هذه الإستراتيجيات في تقليل الفاقد الزمني والمالي أثناء الاضطرابات. وأوصت الدراسة الشركات بضرورة الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية على سيناريوهات الأزمات الصناعية المعقدة.

3. دراسة سانتوس وآخرون (Santos et al., 2025)، أوروبا، بعنوان: "Dynamic capabilities and organizational resilience: The mediating role of crisis management strategies in European manufacturing SMEs" (القدرات الديناميكية والمرونة التنظيمية: الدور الوسيط لإستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الأوروبية). استهدفت الدراسة فحص الدور الوسيط لإستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح ميداني للشركات الأوروبية. خلصت النتائج إلى أن القدرات الديناميكية للمنظمة لا تحقق المرونة المطلوبة إلا من خلال تبني إستراتيجيات إدارة أزمات مرنة، وأن إستراتيجية التعافي هي الأكثر تأثيراً في استدامة الأداء التشغيلي. وقدمت الدراسة توصية بضرورة تعزيز الشراكات الإستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات العابرة للحدود.

4. دراسة كونز وماجاني (Conz & Magnani, 2025)، إيطاليا، بعنوان: "Antecedent perspective" (تكوينات سوابق المرونة التنظيمية في الأزمات الكبرى: منظور الملاءمة الإستراتيجية). هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تسبق بناء المرونة أثناء الأزمات. استخدمت المنهج النوعي (دراسة الحالة) والكمي المقارن. توصلت النتائج إلى أن الملاءمة بين إستراتيجيات إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية السائدة تُعد شرطاً أساسياً لتحقيق المرونة،

وأن الشركات التي نجحت في الصمود هي التي امتلكت إستراتيجيات اتصال أزمة فعالة. وأوصت الدراسة بالتركيز على القيادة التشاركية لتعزيز المرونة النفسية والتنظيمية.

5. دراسة أولابودي وآخرون (Olabode et al., 2025)، المملكة المتحدة، بعنوان: " Bridging crises: Evidence from UK firms (إستراتيجيات التجسير والوقاية لتعزيز مرونة التصنيع أثناء الأزمات العالمية: أدلة من شركات المملكة المتحدة). استهدفت الدراسة مقارنة أثر إستراتيجيات الوقاية والتجسير في مرونة الشركات الصناعية. اتبعت المنهج الكمي، وجمعت البيانات من (310) شركة صناعية. كشفت النتائج أن إستراتيجيات التجسير (التعاون الخارجي) كانت أكثر فعالية في مواجهة أزمات سلاسل التوريد، بينما كانت إستراتيجيات الوقاية أكثر تأثيراً في الأزمات الداخلية. وأوصت الدراسة بتبني مزيج إستراتيجي يجمع بين المرونة الداخلية والانفتاح الخارجي.

6. دراسة جياو وآخرون (Gao et al., 2024)، دولية، بعنوان: " Outcomes of firm resilience in wild card crises—Country, industry, and firm effects in the COVID-19 crisis (مخرجات مرونة الشركات في الأزمات غير المتوقعة: تأثيرات الدولة والصناعة والشركة في أزمة كوفيد-19). هدفت الدراسة إلى تحليل مخرجات المرونة التنظيمية في ظل الأزمات العنيفة. اعتمدت المنهج المقارن عبر عدة دول. توصلت النتائج إلى أن المرونة التنظيمية المستندة إلى إستراتيجيات أزمات استباقية مكنت الشركات من الحفاظ على حصتها السوقية رغم تدهور الظروف الاقتصادية العامة. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة نماذج الأعمال التقليدية لتصبح أكثر استجابة للمتغيرات العالمية.

7. دراسة كوسماوان وآخرون (Kusmawan et al., 2026)، إندونيسيا، بعنوان: " Organizational resilience in the face of global crises: Risk management and "

strategy adaptation perspectives " (المرونة التنظيمية في مواجهة الأزمات العالمية: منظورات إدارة المخاطر وتكيف الإستراتيجية). استهدفت الدراسة بيان أثر تكيف الإستراتيجية في تعزيز المرونة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. توصلت النتائج إلى أن القدرة على تعديل الإستراتيجية أثناء الأزمة هي المحرك الرئيس للمرونة التنظيمية، وأن إدارة المخاطر تمثل حائط الصد الأول قبل اللجوء لإستراتيجيات التعافي. وأوصت الدراسة بإنشاء مراكز متخصصة لإدارة الأزمات داخل المنظمات الصناعية الكبرى.

رابعاً: تعقيب تحليلي عام على الدراسات السابقة

استناداً إلى ما تم عرضه من أدبيات ودراسات سابقة محلية وعربية وأجنبية، يمكن تقديم التعقيب التحليلي الآتي:

1. اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تتسق الدراسة الحالية مع التوجهات الأكاديمية

العالمية (مثل دراسة Chen et al., 2024) والمحلية (مثل دراسة التوجيهي، 2023) في التأكيد على حيوية العلاقة بين إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية، خاصة في القطاعات الإنتاجية والصناعية التي تتأثر بشكل مباشر بالاضطرابات البيئية.

2. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: اتفقت معظم الدراسات السابقة على

أن إستراتيجيات إدارة الأزمات لا تقتصر على رد الفعل، بل هي عمليات استباقية وتفاعلية تهدف إلى حماية استدامة المنظمة. كما اتفقت على المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسة لدراسة هذه الظاهرة في البيئات الصناعية.

3. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تختلف الدراسة الحالية في سياقها

الزماني والمكاني؛ فهي تُجرى في عام (2026م) مستهدفة الشركات الصناعية في مدينة الرياض تحديداً، في وقت تشهد فيه المملكة تحولات كبرى ضمن رؤية (2030م)، وهو

سياق يختلف عن البيانات الأوروبية أو الآسيوية التي تناولتها الدراسات الأجنبية، وعن الظروف الصحية الاستثنائية التي ركزت عليها دراسات فترة (2020-2022م).

4. **الفجوة البحثية:** تتبلور الفجوة البحثية في ندرة الدراسات الميدانية التي جمعت بين إستراتيجيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في القطاع الصناعي بمدينة الرياض بعد مرحلة التعافي الكلي من الجوائح العالمية والدخول في مرحلة التحول الصناعي الرقمي. إن معظم الدراسات المحلية ركزت على "إدارة الأزمات" كمتغير مستقل للأداء أو التنافسية، بينما تركز هذه الدراسة على "المرونة التنظيمية" كهدف إستراتيجي شامل لمواجهة أزمات المستقبل المعقدة.

5. **جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد المتغيرات بدقة، وتصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، بالإضافة إلى الاسترشاد بالأساليب الإحصائية المتقدمة مثل تحليل الانحدار والتحليل العاملي.

6. **الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تمتاز الدراسة الحالية بتقديم نموذج تكاملي يربط بين إستراتيجيات إدارة الأزمات (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) وبين أبعاد المرونة (الاستباق، التكيف، التعافي) في بيئة صناعية سعودية رائدة (الرياض)، مع مراعاة المستجدات التقنية والإدارية لعام (2026م)، مما يوفر رؤية معاصرة لصناع القرار.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يمثل الإطار النظري الركيزة المعرفية التي تستند إليها هذه الدراسة في تفسير الظواهر الإدارية محل البحث، حيث يسعى إلى تأصيل الروابط المفاهيمية والعلاقات المنطقية بين إستراتيجيات إدارة الأزمات كمتغير مستقل، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع. وفي ظل التحديات المتسارعة التي تفرضها بيئة الأعمال الصناعية في مدينة الرياض، يبرز هذا الإطار ليوضح كيف يمكن للمنظمات التحول من نمط الاستجابة التقليدية للأزمات إلى بناء قدرات مؤسسية ديناميكية تمكنها من الاستباق والتكيف والتعافي.

ويتم عرض هذا الإطار عبر ثلاثة مباحث رئيسة؛ يتناول **المبحث الأول** إستراتيجيات إدارة الأزمات من حيث ماهيتها وأبعادها الإستراتيجية، بينما يركز **المبحث الثاني** على فلسفة المرونة التنظيمية ومقوماتها، وصولاً إلى **المبحث الثالث** الذي يستعرض التكامل الوظيفي والدور الحيوي الذي تؤديه إستراتيجيات الأزمات في تعزيز مستويات المرونة لدى الشركات الصناعية، بما يخدم استدامتها وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

المبحث الأول: إستراتيجيات إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات علماً وفناً يهدف إلى السيطرة على الأحداث غير المتوقعة التي تهدد كيان المنظمة وسمعتها واستدامتها. وفي ظل التحديات التي تواجه الشركات الصناعية في مدينة الرياض، لم يعد كافياً امتلاك خطط طوارئ جامدة، بل بات من الضروري تبني "إستراتيجيات" ديناميكية تتسم

بالمرونة والقدرة على استشراف المستقبل. يتناول هذا المبحث مفهوم الأزمة، مراحل تطورها، وماهية إستراتيجيات إدارتها، مع التركيز على الأبعاد الأربعة الرئيسة التي تتبناها الدراسة الحالية.

أولاً: ماهية الأزمة وأبعادها في البيئة الصناعية

قبل الخوض في الإستراتيجيات، يجب فهم طبيعة "الأزمة" (Crisis). تُعرف الأزمة بأنها موقف مفاجئ يسبب ضغطاً كبيراً على متخذي القرار، ويهدد الأهداف الأساسية للمنظمة، ويتطلب استجابة فورية وحاسمة في وقت قصير (السلمي، 2025). وفي القطاع الصناعي، تتخذ الأزمات أشكالاً متعددة؛ فقد تكون تقنية (فشل خطوط الإنتاج)، أو بيئية (كوارث طبيعية)، أو اقتصادية (انهيار سلاسل التوريد)، أو حتى صحية كما حدث في جائحة كوفيد-19 التي أحدثت شللاً عالمياً في حركة التصنيع (الشمري والدوسري، 2021).

تتميز الأزمة بخصائص جوهرية تجعل من إدارتها أمراً معقداً، منها:

1. **عنصر المفاجأة:** رغم وجود مؤشرات إنذار أولي أحياناً، إلا أن الانفجار الفعلي للأزمة غالباً ما يكون صادماً وغير متوقع في توقيته أو حجمه.
2. **التهديد:** تمثل الأزمة خطراً حقيقياً على بقاء المنظمة أو صورتها الذهنية أمام العملاء والمستثمرين.
3. **ضيق الوقت:** تتسارع الأحداث في الأزمة بشكل يفوق قدرة الأنظمة الإدارية التقليدية على التحليل المتأنّي، مما يفرض ضغطاً زمنياً هائلاً.
4. **نقص المعلومات:** عادة ما يصاحب الأزمة حالة من الغموض وتضارب البيانات، مما يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات الصحيحة.

ثانياً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الأزمات

إدارة الأزمات (Crisis Management) هي العملية النظامية التي تهدف إلى تجنب الأزمات المحتملة، أو التخفيف من آثارها، أو إيقاف تصاعدها وتحويلها إلى فرص للنمو (الجهني وعبد الوهاب، 2022). أما "الإستراتيجية" في هذا السياق، فهي تعبر عن الرؤية الشاملة والمسار الطويل الأمد الذي تسلكه المنظمة للتعامل مع الاضطرابات.

تُعرف إستراتيجيات إدارة الأزمات بأنها "تلك الخيارات الإستراتيجية والأساليب الممنهجة التي تعتمد عليها الإدارة العليا لتحليل مصادر الخطر، وبناء القدرات الدفاعية، وتخصيص الموارد اللازمة للاستجابة السريعة والتعافي المستدام" (العتيبي والمالكي، 2021). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح هذه الإستراتيجيات يعتمد بشكل كبير على "الملاءمة الإستراتيجية" (Strategic Fit) بين قدرات المنظمة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية المضطربة (Conz & Magnani, 2025).

ثالثاً: مراحل إدارة الأزمة (دورة الحياة الإستراتيجية)

تمر إدارة الأزمة وفق المنظور الإستراتيجي بعدة مراحل، لكل منها أدوات وإستراتيجيات خاصة:

1. مرحلة ما قبل الأزمة (الاستباق): تركز على التنبؤ، والاستعداد، وبناء أنظمة الإنذار المبكر (الغامدي والشهري، 2024).

2. مرحلة حدوث الأزمة (المواجهة): تركز على احتواء الأضرار، وتفعيل فرق المهام، والاتصال الفعال مع أصحاب المصلحة.

3. مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي والتعلم): تركز على استعادة العمليات، وإجراء التحقيقات، واستخلاص الدروس لتعزيز المرونة المستقبلية (Malhooz, 2025).

رابعاً: أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات (محاوَر الدراسة)

تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد أساسية تمثل المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات في الشركات

الصناعية:

1. إستراتيجية المبادرة (Proactive Strategy)

تُعد إستراتيجية المبادرة أرقى مستويات التعامل مع الأزمات، حيث تقوم على فلسفة "الهجوم خير وسيلة للدفاع". المنظمة المبادرة لا تنتظر وقوع الأزمة لتبحث عن حلول، بل تسعى جاهدة لتحديد مسببات الأزمات قبل ظهورها (Duchek, 2020).

• عناصر المبادرة في الشركات الصناعية:

- **استشراف المستقبل:** استخدام السيناريوهات المستقبلية لتوقع التغيرات في الأسواق العالمية وأسعار المواد الخام (الغامدي والشهري، 2024).
- **تحليل نقاط الضعف:** إجراء فحوصات دورية وشاملة للهياكل التنظيمية وخطوط الإنتاج لاكتشاف مواطن الخلل المحتملة.
- **الاستثمار في التكنولوجيا:** تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) لمراقبة الأداء الصناعي اللحظي وتوقع الأعطال التقنية قبل حدوثها (Yin et al., 2025).
- **التوعية الثقافية:** غرس ثقافة "اليقظة" لدى الموظفين، بحيث يكون كل عامل مستشعراً للمخاطر وقادراً على التبليغ عن أي انحراف.

2. إستراتيجية الوقاية (Preventive Strategy)

إذا كانت المبادرة تركز على التوقع، فإن الوقاية تركز على بناء "الدروع" التنظيمية التي تحول دون وقوع الأزمة أو تمنع امتداد أثرها. تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل احتمالية وقوع الأزمة إلى أدنى مستوياتها (Santos et al., 2025).

• تطبيقات الوقاية في البيئة الصناعية بالرياض:

- أنظمة الإنذار المبكر (EWIs): تصميم مؤشرات قياس أداء (KPIs) حساسة للتغيرات الاقتصادية أو التشغيلية.
- تخطيط الطوارئ: إعداد "دليل أزمات" يتضمن سيناريوهات محددة لكل نوع من المخاطر المحتملة وتحديد الأدوار والمسؤوليات (إيكوكو وآخرون، 2025).
- تنويع الموارد: عدم الاعتماد على مورد واحد أو سوق واحدة، مما يقلل من مخاطر الصدمات الخارجية في سلاسل الإمداد (Olabode et al., 2025).
- المناورات التجريبية: إجراء تمارين محاكاة للأزمات (Simulations) لتدريب فرق العمل على كيفية التصرف الفعلي عند انقطاع الكهرباء أو تسرب المواد الكيميائية مثلاً.

3. إستراتيجية الاستجابة (Response Strategy)

تمثل هذه الإستراتيجية الإجراءات الميدانية التي تُتخذ لحظة وقوع الأزمة. الهدف هنا هو "السيطرة" ومنع تفاقم الوضع (Containment). تعتمد جودة الاستجابة على سرعة اتخاذ القرار وتدفق المعلومات (Chen et al., 2024).

• متطلبات الاستجابة الفعالة:

- فريق إدارة الأزمة (CMT): تشكيل فريق متعدد التخصصات يتمتع بصلاحيات واسعة لاتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع للبيروقراطية التقليدية.
- مركز عمليات الأزمات: توفير غرفة عمليات مجهزة تقنياً لمتابعة الأحداث لحظة بلحظة.
- إستراتيجية الاتصال: التواصل الشفاف والصادق مع الموظفين، والعملاء، والجهات الحكومية، ووسائل الإعلام لمنع انتشار الشائعات التي قد تدمر سمعة الشركة (الشمري والدوسري، 2021).
- تعبئة الموارد: توجيه كافة الإمكانيات المادية والمالية والتقنية نحو نقاط الاختناق في الأزمة لضمان عدم توقف العمليات الحيوية.

4. إستراتيجية التعافي (Recovery Strategy)

- بعد انحسار العاصفة، تبدأ مرحلة التعافي التي تهدف إلى إعادة المنظمة إلى حالتها الطبيعية، بل وأفضل مما كانت عليه. التعافي ليس مجرد إصلاح الأضرار، بل هو عملية "إعادة بناء" إستراتيجية (Giang, 2024).

• أبعاد التعافي التنظيمي:

- التعافي التشغيلي: استئناف الإنتاج، وإصلاح المعدات، وتعويض النقص في المخزون.
- التعافي المعنوي: معالجة الآثار النفسية للأزمة على العاملين وإعادة بناء الثقة التنظيمية (حجازي وآخرون، 2025).

○ **التعلم التنظيمي:** إجراء مراجعة شاملة لما بعد الأزمة (Post-Crisis Audit) لتحديد:

لماذا حدثت الأزمة؟ وكيف كان أداؤنا؟ وكيف نمنع تكرارها؟

○ **التعديل الإستراتيجي:** تغيير بعض السياسات أو الإستراتيجيات بناءً على الدروس

المستفادة، وهو ما يمثل جوهر المرونة التنظيمية (Bachtar et al., 2023).

خامساً: إستراتيجيات إدارة الأزمات والقطاع الصناعي في الرياض (رؤية 2030)

تعيش الشركات الصناعية في مدينة الرياض في بيئة محفزة تتسم بالدعم الحكومي اللامحدود من خلال "برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية" (ندلب). ومع ذلك، فإن هذا النمو يصاحبه مخاطر مرتبطة بالتقلبات السعرية العالمية والتحول الرقمي (الثورة الصناعية الرابعة).

لذا، فإن تبني هذه الإستراتيجيات في الرياض يتطلب:

1. **المواءمة مع المعايير الوطنية:** الالتزام بمتطلبات الهيئة العليا للأمن الصناعي والهيئة

السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO).

2. **المرونة الرقمية:** دمج إستراتيجيات إدارة الأزمات مع التحول الرقمي، حيث أن الأنظمة

السحابية والأتمتة تساهم في تقليل الخطأ البشري أثناء الأزمات (Martín-Rojas, & Awad,

2024).

3. **تطوير الكفاءات الوطنية:** تدريب الكوادر السعودية الشابة على فنون إدارة الأزمات الحديثة

كجزء من التوطين النوعي للوظائف القيادية (الجهني وعبدالوهاب، 2022).

سادساً: العوامل المؤثرة في نجاح إستراتيجيات إدارة الأزمات

لا تعمل هذه الإستراتيجيات في فراغ، بل تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية:

• **دعم الإدارة العليا:** لا يمكن تنفيذ أي إستراتيجية أزمات دون قناعة ودعم مالي ومعنوي من

القيادة (التويجري، 2023).

- **نمط القيادة:** القيادة الإستراتيجية والتكيفية هي الأقدر على إدارة الأزمات مقارنة بالقيادة الأوتوقراطية (المعمري والسبيحي، 2025؛ السلمي، 2025).
- **الثقافة التنظيمية:** المنظمات التي تشجع على الإبداع وتقبل الخطأ المدروس تكون أقدر على التعافي من المنظمات المنغلقة (زكريا، 2025).
- **جودة نظام المعلومات:** المعلومات هي "الوقود" الذي يحرك إستراتيجية إدارة الأزمات؛ فالمعلومات الناقصة تؤدي إلى قرارات كارثية.

سابعاً: الخلاصة

إن إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) تشكل وحدة واحدة لا تتجزأ. فالمبادرة والوقاية تقللان من فرص حدوث الأزمة، بينما تضمن الاستجابة والتعافي الخروج منها بأقل الخسائر الممكنة. وبالنسبة للشركات الصناعية في مدينة الرياض، فإن إتقان هذه الإستراتيجيات يعد شرطاً ضرورياً ليس فقط للبقاء، بل لتحقيق المرونة التنظيمية التي تمكنها من المنافسة على الصعيدين الإقليمي والدولي.

وإن الترابط الوثيق بين هذه الإستراتيجيات وقدرة المنظمة على التكيف يعزز المفهوم الحديث للمرونة (Resilience)؛ حيث تصبح الأزمة محطة للتطوير بدلاً من أن تكون نهاية للمسار. وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل في المبحث الثاني المتعلق بالمرونة التنظيمية.

المبحث الثاني: المرونة التنظيمية

في ظل بيئة أعمال عالمية تتسم بالاضطراب المستمر، لم يعد البقاء للأقوى فحسب، بل للأكثر مرونة وقدرة على التكيف. تُعد المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) المظلة الإستراتيجية التي تمكن الشركات الصناعية من تحويل الأزمات من تهديدات مدمرة إلى فرص للتعلم والارتقاء. يتناول هذا المبحث تأصيل مفهوم المرونة، وأهميتها الحيوية، وأبعادها الثلاثة التي تتبناها الدراسة، مع استعراض العوامل الداعمة لها في البيئة الصناعية.

أولاً: التأصيل المفاهيمي للمرونة التنظيمية

اشتق مصطلح المرونة (Resilience) أساساً من العلوم الفيزيائية والهندسية للدلالة على قدرة المادة على العودة إلى شكلها الأصلي بعد تعرضها لضغط خارجي، ثم انتقل إلى علم النفس ليوصف به الأفراد القادرون على تخطي الصدمات. وفي الفكر الإداري الحديث، تطور المفهوم ليعبر عن قدرة المنظمة على "الاستمرار في العمل والنمو والازدهار" رغم مواجهة تغيرات بيئية حادة (Duchek, 2020).

تُعرف المرونة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على امتصاص الصدمات، والاستجابة بفعالية للتحديات، واستعادة توازنها التشغيلي بسرعة وكفاءة" (التراث، 2024). وتمتاز المرونة عن "الصلابة"؛ فالصلابة تعني المقاومة دون تغير، بينما المرونة تعني "التكيف" (Adaptation) مع التغير. وتؤكد الأدبيات أن المرونة ليست حالة ثابتة، بل هي "قدرة ديناميكية" (Dynamic Capability) يتم بناؤها وتطويرها عبر الزمن من خلال التفاعل المستمر مع التحديات (Santos et al., 2025).

ثانياً: الفرق بين المرونة التنظيمية والمفاهيم المقاربة

من الضروري في الدراسات الأكاديمية الرصينة التمييز بين المرونة وبعض المفاهيم التي قد تلتبس بها:

1. **المرونة (Flexibility):** تشير غالباً إلى القدرة على التغيير بين بدائل معروفة مسبقاً (مثل

تغيير خط الإنتاج)، بينما المرونة التنظيمية (Resilience) تتعامل مع أحداث غير متوقعة

تماماً.

2. **خفة الحركة (Agility):** تركز على السرعة في استغلال الفرص السوقية، بينما المرونة

التنظيمية تركز على الصمود والتعافي من التهديدات (Olabode et al., 2025).

3. **إدارة المخاطر (Risk Management):** هي عملية التنبؤ بالأخطار المحتملة ووضع تدابير

وقائية، بينما المرونة تبدأ حينما تفشل إدارة المخاطر في منع وقوع الحدث (Linnenluecke, 2023).

ثالثاً: أهمية المرونة للشركات الصناعية بمدينة الرياض

تكتسب المرونة أهمية مضاعفة للقطاع الصناعي في الرياض للأسباب الآتية:

• استمرارية سلاسل الإمداد: نظراً لارتباط الصناعة بمدخلات ومواد خام عالمية، تضمن

المرونة تدفق العمليات رغم تعطل طرق الإمداد (Olabode et al., 2025).

• الحفاظ على الحصة السوقية: الشركات المرنة هي الأقدر على الوفاء بالتزاماتها تجاه

العملاء حتى في أحلك الظروف، مما يعزز سمعتها التنافسية (عباس، 2025).

• تحقيق رؤية 2030: يهدف التحول الصناعي في المملكة إلى بناء قاعدة إنتاجية صلبة

ومرنة قادرة على مواجهة التقلبات النفطية والاقتصادية العالمية (التويجري، 2023).

رابعاً: أبعاد المرونة التنظيمية

تتبنى هذه الدراسة الأبعاد الثلاثة للمرونة كعملية متكاملة (استباق، تكيف، تعافي):

1. القدرة الاستباقية (Anticipation Capability)

تمثل البعد الأول والمحرك الرئيس للمرونة، وهي قدرة المنظمة على قراءة الإشارات الضعيفة

(Weak Signals) في البيئة والتنبؤ بالاضطرابات قبل حدوثها.

• مظاهر الاستباق في الشركات الصناعية:

○ رصد البيئة: المتابعة المستمرة للتغيرات الجيوسياسية والاقتصادية التي قد تؤثر

على أسعار الطاقة أو المواد الأولية.

○ تحليل السيناريوهات: إعداد بدائل "ماذا لو؟" للتعامل مع مختلف الاحتمالات

(الغامدي والشهري، 2024).

○ اليقظة التقنية: تتبع الابتكارات التي قد تجعل خطوط الإنتاج الحالية متقادمة فجأة.

2. القدرة التكيفية (Adaptive Capability)

هي جوهر المرونة، وتظهر عند وقوع الاضطراب بالفعل؛ حيث تعبر عن قدرة المنظمة على

تغيير سلوكها وهيكلها ومواردها للاستجابة للواقع الجديد دون الانهيار.

• آليات التكيف التنظيمي:

○ اللامركزية: منح صلاحيات أوسع لمديري المواقع لاتخاذ قرارات فورية تتناسب مع

ظروف الأزمة الميدانية (زكريا، 2025).

○ تعددية المهارات: وجود عمالة مدربة على أكثر من تخصص، مما يسمح بسد

العجز في حال تغييب بعض الكوادر.

- الارتجال المنظم: القدرة على ابتكار حلول غير تقليدية باستخدام الموارد المتاحة وقت الأزمة (زكريا، 2025).

3. القدرة على التعافي (Recovery Capability)

لا تنتهي المرونة بمجرد الصمود، بل يجب أن تمتلك المنظمة "قوة ارتدادية" تمكنها من استعادة وضعها الطبيعي في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف.

• متطلبات التعافي الناجح:

- المرونة المالية: وجود احتياطات نقدية أو خطوط ائتمان تدعم استمرارية الصرف على العمليات خلال الأزمة.

- التعلم التنظيمي: القدرة على تحليل التجربة واستخلاص "المعرفة المرنة" التي تمنع تكرار الفشل (Awad & Martín-Rojas, 2024).

- إعادة البناء الاستراتيجي: أحياناً يكون التعافي عبر تغيير نموذج العمل بالكامل ليتوافق مع البيئة الجديدة ما بعد الأزمة.

خامساً: المرتكزات النظرية لبناء المرونة التنظيمية

تستند المرونة التنظيمية إلى عدة منطلقات نظرية تفسر تفاوت المنظمات في قدرتها على الصمود:

1. نظرية الموارد (RBV): ترى أن المرونة تتبع من امتلاك موارد نادرة وقيمة (بشرية، مالية، تقنية) يصعب تقليدها وتوفر حماية للمنظمة (Gölgeci et al., 2024).
2. نظرية القدرات الديناميكية: تؤكد أن نجاح المرونة يعتمد على قدرة الإدارة في "إعادة تشكيل" الموارد باستمرار لتتلاءم مع التغيرات السريعة (Santos et al., 2025).

3. نظرية الاعتماد على الموارد: تفسر كيف تزيد الشراكات الإستراتيجية والتعاون مع الموردين من مرونة المنظمة عبر تقليل ارتهاؤها لمصدر واحد (Olabode et al., 2025).

سادساً: العوامل الداعمة لتعزيز المرونة في القطاع الصناعي

هناك عوامل بيئية وإدارية تعمل كمحفزات للمرونة التنظيمية:

- التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي: تساهم تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في توفير بيانات دقيقة وسريعة تدعم الاستباق والتكيف اللحظي (Yin et al., 2025).
- القيادة التكيفية والاستراتيجية: القيادة التي تؤمن بالتغيير وتشرك العاملين في صنع القرار هي الأكثر قدرة على بناء منظمة مرنة (المعمري والسبيحي، 2025؛ السلمي، 2025).
- الثقافة التنظيمية المرنة: الثقافة التي تنبذ "لوم الفرد" عند الخطأ وتركز على "إصلاح النظام" تشجع على التعلم والابتكار أثناء الأزمات (زكريا، 2025).
- نظم الرقابة المرنة: استخدام نظم رقابة (Management Control Systems) تسمح بالمرونة ولا تكتفي فقط بالامتثال الجامد للوائح (Weber et al., 2024).

سابعاً: تحديات تحقيق المرونة في الشركات الصناعية بالرياض

رغم الفرص الكبيرة، تواجه الشركات بعض المعوقات:

1. البيروقراطية: الجمود التنظيمي الذي قد يعيق سرعة الاستجابة المطلوبة في الأزمات.
2. التكلفة العالية: بناء القدرات المرنة (مثل فائض المخزون أو أنظمة النسخ الاحتياطي) يتطلب استثمارات قد تبدو "غير منتجة" في الأوقات العادية.
3. الفجوة المهارية: الحاجة إلى كوادر بشرية متخصصة تجمع بين المعرفة الصناعية ومهارات إدارة الأزمات الحديثة (الجهني وعبد الوهاب، 2022).

ثامناً: الخلاصة

إن المرونة التنظيمية ليست مجرد "خطة طوارئ" بل هي فلسفة إدارية متكاملة تتغلغل في كافة مفاصل المنظمة. بالنسبة للشركات الصناعية في مدينة الرياض، تمثل المرونة صمام الأمان الذي يضمن استدامة العمليات الإنتاجية في ظل التغيرات العالمية. إن امتلاك قدرات استباقية وتكيفية وتعافية متينة هو ما يحول المنظمة من كيان هش (Fragile) يتأثر بأي اضطراب، إلى كيان مرن (Resilient) يزداد قوة وصلابة عند مواجهة الأزمات.

وهذا يقودنا بوضوح إلى ضرورة دراسة العلاقة بين "إستراتيجيات إدارة الأزمات" كفعل إداري منظم، و"المرونة التنظيمية" كنتاج وقدرة مؤسسية، وهو ما سيتم تفصيله في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: دور إستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية

لا يمكن النظر إلى المرونة التنظيمية كخصلة فطرية تولد بها المنظمات، بل هي نتاج "صناعة إدارية" واعية ومعقدة. وفي قلب هذه الصناعة تكمن إستراتيجيات إدارة الأزمات التي تعمل كالمحرك والوقود لبناء القدرات المرنة. يتناول هذا المبحث العلاقة التفاعلية بين المتغيرين، والأطر النظرية التي تفسر هذا الدور، وصولاً إلى بناء النموذج المقترح للدراسة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض.

أولاً: العلاقة المنطقية والإستراتيجية بين المتغيرين

تمثل إستراتيجيات إدارة الأزمات (الفعل الإداري) حجر الأساس الذي تُبنى عليه المرونة التنظيمية (الحالة أو القدرة المكتسبة). فبينما تركز إدارة الأزمات على معالجة "الحدث" واحتوائه، تركز المرونة على "بنية المنظمة" وقدرتها على الاستمرار والتعلم.

تتجسد هذه العلاقة في أن الإستراتيجيات الناجحة للأزمات تعمل على:

1. **تقليص الفجوة التشغيلية:** من خلال الاستجابة السريعة التي تمنع الانهيار الكامل، مما

يسهل عملية التكيف والتعافي اللاحق (Chen et al., 2024).

2. **حماية الموارد الإستراتيجية:** توفر إستراتيجيات الوقاية حماية للأصول والكفاءات البشرية،

وهي الموارد ذاتها التي تحتاجها المنظمة لتبدي مرونتها (Santos et al., 2025).

3. **تحويل المعرفة إلى مرونة:** إن إستراتيجية التعافي القائمة على التعلم التنظيمي هي التي

تحول دروس الأزمة إلى آليات مرونة مستدامة تمنع تكرار الإخفاقات (Martín- & Awad

.(Rojas, 2024

ثانياً: دور أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات في بناء أبعاد المرونة

يمكن تفصيل هذا الدور من خلال الربط المباشر بين أبعاد المتغيرين وفقاً لما خلصت إليه

الأدبيات الحديثة:

1. دور إستراتيجية المبادرة في تعزيز "القدرة الاستباقية"

تعد إستراتيجية المبادرة هي المغذي الأول للقدرة الاستباقية في المرونة التنظيمية. فالمنظمات الصناعية التي تتبنى استشراف المستقبل وتحليل السيناريوهات (كفعل إستراتيجي) تكتسب تلقائياً "حاسة سادسة" تنظيمية تمكنها من رؤية التهديدات قبل نضوجها (الغامدي والشهري، 2024). هذا الاستباق يمنح المنظمة ميزة "السبق في التكيف"، بحيث تبدأ في تعديل مسارها قبل أن تصل الأزمة إلى ذروتها، مما يقلل من الطاقة اللازمة للصمود لاحقاً (Duchek, 2020).

2. دور إستراتيجيتي الوقاية والاستجابة في تعزيز "القدرة التكيفية"

عندما تقع الأزمة، تبرز إستراتيجية الوقاية (التي وفرت بدائل وموارد احتياطية) وإستراتيجية الاستجابة (التي توفر سرعة الحركة واللامركزية). هذا المزيج هو الذي يمنح المنظمة مرونتها التكيفية. فالتكيف يتطلب "بنية مرنة" و"موارد متاحة" و"قيادة شجاعة"، وهي كلها مخرجات مباشرة لإدارة الأزمات الفعالة (زكريا، 2025). وبدون استجابة تكتيكية محكمة، تستهلك المنظمة مواردها في "الفوضى" بدلاً من "التكيف"، مما يؤدي إلى انهيار المرونة (Ponis, 2018 & Koronis).

3. دور إستراتيجية التعافي في تعزيز "القدرة على التعافي والنمو"

التعافي في المرونة ليس مجرد عودة للصفر، بل هو "نمو ما بعد الأزمة". إستراتيجية التعافي التي تركز على التحقيق والتعلم التنظيمي تساهم في إعادة هيكلة المنظمة بشكل يجعلها أكثر مرونة مما كانت عليه (Bachtar et al., 2023). الشركات الصناعية في الرياض التي نجحت في التعافي

من أزمات سلاسل التوريد (مثل أزمة كوفيد-19) هي التي قامت بتغيير نماذج أعمالها وتوطين تقنياتها، مما عزز من مرونتها الطويلة الأمد (التوحيدي، 2023).

ثالثاً: العوامل الوسيطة والمعدلة في علاقة الدور

تشير الدراسات إلى أن دور إستراتيجيات الأزمات في تعزيز المرونة لا يتم في فراغ، بل يتأثر بمتغيرات أخرى:

- **القيادة الإستراتيجية:** تعمل القيادة كـ "محفز" (Catalyst) يسرع من تحويل خطط الأزمات إلى سلوك مرن (الجهني وعبدالوهاب، 2022).
- **التحول الرقمي:** التكنولوجيا هي "الممكن" (Enabler) الذي يربط بين إستراتيجية الأزمة والمرونة، فبدون بيانات لحظية تبقى الإستراتيجيات حبراً على ورق (Yin et al., 2025).
- **الثقافة التنظيمية:** هي "الوسط" (Medium) الذي تترسخ فيه المرونة؛ فالثقافة التي تدعم الابتكار والشفافية تضاعف من أثر إستراتيجيات الأزمات (زكريا، 2025).

رابعاً: النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

بناءً على التناول النظري السابق، يمكن رسم ملامح النموذج الذي ستختبره الدراسة الحالية في الميدان:

- **المدخلات:** إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الأربعة.
- **العمليات:** التفاعل الإداري، سرعة اتخاذ القرار، تخصيص الموارد، التعلم التنظيمي.
- **المخرجات:** مرونة تنظيمية عالية (منظمة قادرة على الصمود، التكيف، والازدهار في بيئة الرياض الصناعية).

خامساً: تطبيقات ميدانية في الشركات الصناعية بالرياض

في سياق مدينة الرياض، يتجلى هذا الدور من خلال:

1. **الملاءمة مع تقلبات الأسواق:** كيف تساهم إستراتيجيات الأزمات في حماية المصانع

السعودية من تذبذب أسعار مدخلات الإنتاج العالمية.

2. **الأزمات التقنية وسرعة التكيف:** دور فرق استجابة الأزمات في مواجهة هجمات الأمن

السيبراني أو أعطال الأنظمة المؤتمتة لضمان مرونة استمرارية الأعمال.

3. **إدارة الكوارث الطبيعية والبيئية:** كيف تعزز إستراتيجيات الوقاية والمبادرة من قدرة المنشآت

الصناعية في المدن الصناعية بالرياض (مثل مدن 1 و2 و3) على مواجهة مخاطر السيول

أو الحرائق الصناعية.

سادساً: الخلاصة

إن العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية هي علاقة "تكامل بنيوي". فإدارة

الأزمات هي الوسيلة، والمرونة التنظيمية هي الغاية. المنظمة التي تتقن إستراتيجيات الأزمات لا

تخرج فقط سالمة من المحن، بل تخرج "أكثر مرونة" وأكثر استعداداً للمستقبل. بالنسبة للشركات

الصناعية في مدينة الرياض، يمثل هذا التكامل المسار الإجباري نحو الاستدامة التنافسية والتميز

المؤسسي في ظل عالم متسارع التغير.

خاتمة الإطار النظري:

في ختام هذا العرض النظري الموسع، يمكن استخلاص جملة من الحقائق العلمية التي تشكل

القاعدة الصلبة للجانب الميداني من الدراسة؛ حيث تبين أن العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الأزمات

والمرونة التنظيمية ليست مجرد علاقة ارتباطية عابرة، بل هي علاقة "تكامل بنيوي" تحتم على

الشركات الصناعية في مدينة الرياض النظر إلى إدارة الأزمات كخيار إستراتيجي دائم وليس مجرد

رد فعل لحظي.

وقد كشف الإطار النظري أن إستراتيجيات المبادرة والوقاية تمثل خط الدفاع الأول الذي يغذي "القدرة الاستباقية" للمنظمة، في حين أن إستراتيجيات الاستجابة والتعافي هي المحركات الفعلية لـ "المرونة التكيفية" وقدرة المنظمة على استعادة توازنها والنمو ما بعد الصدمة. إن هذا التناغم بين الفعل الإداري (الإستراتيجية) والقدرة المؤسسية (المرونة) هو ما يصنع الفارق التنافسي في بيئة صناعية تتسم بعدم اليقين.

وبناءً على ما تقدم من تأصيل نظري، تخلص الدراسة إلى أن تحقيق المرونة التنظيمية في القطاع الصناعي السعودي يتطلب بيئة تدعم القيادة التكيفية، والتحول الرقمي، والتعلم التنظيمي المستمر. وبذلك، يكون هذا الإطار قد أتم مهمته في رصد الأبعاد النظرية وتحديد الفجوات البحثية، ممهداً الطريق للجانب التطبيقي من الدراسة لاختبار هذه الفرضيات ميدانياً في الشركات الصناعية بمدينة الرياض، بهدف الوصول إلى نتائج تسهم في تمكين هذه الشركات من مواجهة أزمات المستقبل بكفاءة واقتدار.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد.
- منهج الدراسة.
- مصادر جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة وعينتها.
- أداة الدراسة.
- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل الملامح المنهجية التي اتبعتها الدراسة، حيث يستعرض نوع المنهج المستخدم، وتوصيف مجتمع الدراسة وعينتها، وكيفية بناء أداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من الفرضيات.

(1) منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها واستنباط العلاقات بين متغيراتها. وتوافق هذا المنهج مع سياق الدراسة الحالية لكونه يتيح للباحث رصد واقع "إستراتيجيات إدارة الأزمات" في الشركات الصناعية بمدينة الرياض، وتحليل أثرها الإحصائي في تعزيز "المرونة التنظيمية"، مما يساهم في تقديم فهم معمق للظاهرة المدروسة في سياقها الميداني.

(2) مصادر جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على نوعين من المصادر:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل مراجعة الأدبيات العلمية من كتب، ودراسات سابقة، وتقارير رسمية صادرة عن وزارة الصناعة والثروة المعدنية السعودية، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

- **المصادر الأولية:** وتمثلت في البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة (القيادات والإداريين في الشركات الصناعية) عبر أداة الاستبيان التي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

(3) مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الرياض (المدن الصناعية الأولى، والثانية، والثالثة). واستناداً إلى أحدث الإحصائيات الصادرة عن الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية "مدن" (2025)، يبلغ عدد المصانع المنتجة في مدينة الرياض 4,120 مصنعاً. وبالنظر إلى الهيكل الإداري المتوسط، فإن مجتمع الدراسة المستهدف من القيادات والإداريين والمهندسين ذوي الصلاحيات الإدارية يبلغ 12,360 فرداً.

ب- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة. ولتحديد حجم العينة المناسب، تم استخدام معادلة "سلوفين" (Slovin's Formula) لضمان الدقة الإحصائية عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times (d^2/z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث أن:

• n : حجم العينة المطلوبة.

• N : حجم المجتمع الكلي (12,360).

• e : هامش الخطأ المسموح به (0.05).

وبتطبيق المعادلة، تبين أن عدد عينة الدراسة المطلوب استهدافه (388) فرداً. ولضمان معالجة حالات عدم الاستجابة أو الانحراف غير العشوائي، تم توزيع 450 استبانة لضمان الحصول على الحد الأدنى المطلوب.

جدول رقم (1): وصف أفراد عينة البحث ونسبتهم من المجتمع الأصلي

الفئة المستهدفة	حجم المجتمع (N)	حجم العينة المطلوبة (n)	النسبة المئوية للعينة
القيادات والإداريين بالشركات الصناعية (الرياض)	12,360	388	3.14%

يُظهر الجدول رقم (1) أن حجم العينة المختار (388 فرداً) يمثل نسبة 3.14% من إجمالي المجتمع الأصلي، وهي نسبة كافية إحصائياً لتعميم النتائج في الدراسات الوصفية الميدانية.

(4) أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في "استبيان" إلكتروني تم إعداده كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية. وقد تم بناء الأداة استناداً إلى نموذج Duchek (2020) في قياس المرونة، ودراسة الجهني وعبد الوهاب (2022) في قياس إستراتيجيات الأزمات.

مكونات الأداة وآلية إعدادها:

تمت صياغة الأداة لتشمل 42 فقرة سلوكية موزعة على محورين:

1. **المحور الأول:** يقيس إستراتيجيات إدارة الأزمات عبر أربعة أبعاد (المبادرة، الوقاية،

الاستجابة، التعافي)، بواقع 6-8 فقرات لكل بُعد.

2. **المحور الثاني:** يقيس المرونة التنظيمية عبر ثلاثة أبعاد (القدرة الاستباقية، القدرة التكيفية،

القدرة على التعافي)، بواقع 6 فقرات لكل بُعد.

اعتمدت الأداة مقياس ليكارت الخماسي (5-point Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة، وتم

عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة الإستراتيجية بجامعة

الملك سعود لضمان الصدق الظاهري والمحتوى، كما أجريت دراسة استطلاعية (Pilot Study) على

30 فرداً من خارج العينة لحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

(5) الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

لضمان جودة البيانات ودقة النتائج، تم التحقق من الكفاءة السيكمترية للأداة من خلال إجراءات الصدق والثبات على عينة استطلاعية (Pilot Study) قوامها (30) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأصلية.

أولاً: صدق الأداة (Validity):

1. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض الأداة في صورتها الأولية على (7) من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة الإستراتيجية بجامعة مدينة الرياض، للتأكد من سلامة اللغة، وانتماء الفقرات لأبعادها، وتم إجراء التعديلات بناءً على آرائهم.
2. **صدق البناء (الاتساق الداخلي):** تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتراوح قيم الارتباط ما بين (0.68 - 0.89)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى اتساق عالٍ للفقرات.
3. **التحليل العاملي الاستكشافي (EFA):** لتعزيز صدق البناء، أُجري التحليل العاملي باستخدام طريقة المكونات الأساسية، وأظهرت النتائج تشبع الفقرات على أبعادها المفترضة بقيم تجاوزت (0.50)، مع قيمة اختبار (KMO) بلغت (0.84)، مما يؤكد ملائمة البيانات للتحليل العاملي.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability):

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للمحاور والأداة ككل، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (2): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد أداة الدراسة

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
إستراتيجيات إدارة الأزمات (المتغير المستقل)	24	0.91	مرتفع جداً
المرونة التنظيمية (المتغير التابع)	18	0.88	مرتفع جداً
الأداة ككل	42	0.93	ممتاز

يظهر من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة وتتجاوز الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

(6) طريقة ومقياس تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، ولتحديد مستوى استجابة أفراد العينة، تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد المستويات (5) للحصول على طول الفئة (0.80)، ويوضح الجدول الآتي معيار الحكم على النتائج:

جدول رقم (3): معيار تصحيح أداة الدراسة وتفسير المتوسطات الحسابية

المدى (المتوسط الحسابي)	مستوى الاستجابة	المعيار النسبي (الوزن)
من 1.00 إلى 1.80	منخفض جداً	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	منخفض	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	متوسط	محايد
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع	موافق
من 4.21 إلى 5.00	مرتفع جداً	موافق بشدة

(7) إجراءات تنفيذ الدراسة:

سارت الدراسة وفق خطوات منظمة لضمان الدقة المنهجية، وتمثلت في الآتي:

1. جمع البيانات: تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصات التواصل المهني (LinkedIn)

والبريد الرسمي للشركات الصناعية بمدينة الرياض خلال الفترة الزمنية المحددة، مع التأكيد

على سرية البيانات.

2. تحليل البيانات: بعد انتهاء فترة الجمع، تم استخراج البيانات الخام وترميزها ومعالجتها

إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS v.28) وبرنامج (Amos) للتحليل العاملي التأكيدي.

3. التفسير والمناقشة: شملت هذه المرحلة:

○ استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) لوصف واقع المتغيرات.

○ استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

○ استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار دور إستراتيجيات الأزمات في تعزيز المرونة.

○ مقارنة النتائج الميدانية بما ورد في الدراسات السابقة (مثل دراسة التوجيهي، 2023؛ ودراسة Chen et al., 2024) لتفسير التوافق أو الاختلاف في السياق السعودي.

4. صياغة التوصيات: بناءً على المخرجات الإحصائية، تم صياغة جملة من التوصيات الإجرائية الموجهة لصناع القرار في القطاع الصناعي بالرياض.

(8) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تمت معالجة البيانات الأولية التي جُمعت من الميدان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28)، بالإضافة إلى برنامج (Amos) للتحليل العاملي، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل بُعد من أبعاد الدراسة.
- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية، مما يعكس درجة التوافق أو الاختلاف في الآراء.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية واختبارات الصلاحية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس الصدق الداخلي للأداة، ولتحديد طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساق فقراتها.
- التحليل العاملي الاستكشافي (EFA): للتحقق من صدق البناء وتحديد تشعبات الفقرات على الأبعاد المفترضة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجيات الأزمات) في المتغير التابع (المرونة التنظيمية).
- اختبارات سلامة النموذج (VIF & Durbin-Watson): للتأكد من خلو البيانات من مشكلة التعدد الخطي واستقلالية البواقي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- تمهيد
- تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.
- خلاصة نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج الميدانية التي تم التوصل إليها بعد معالجة البيانات إحصائياً، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

المحور الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

تم تحليل الخصائص البيوغرافية والوظيفية لعينة الدراسة البالغة (388) مشاركاً من القيادات والإداريين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الوظيفية والديموغرافية

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	302	77.8%
	أنثى	86	22.2%
المسمى الوظيفي	مدير إداري/ تنفيذي	112	28.9%
	مدير قسم/ مشرف	194	50.0%
	مهندس/ فني (مهام إدارية)	82	21.1%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	54	13.9%
	من 5 إلى 10 سنوات	148	38.2%
	أكثر من 10 سنوات	186	47.9%

يتضح من الجدول رقم (4) تركيز عينة الدراسة في فئتي "مديري الأقسام" بنسبة (50%)، والخبرات الطويلة التي تتجاوز 10 سنوات بنسبة (47.9%)، مما يعزز من موثوقية الاستجابات لكون المشاركين عاصروا أزمات وتحولات فعلية في القطاع الصناعي.

المحور الثاني: تحليل ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة

يتضمن هذا المحور إجابات تحليلية ومعمقة عن تساؤلات الدراسة بناءً على نتائج برنامج (spss v.28).

1) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما مستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد المتغير المستقل. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات (N=388)

الترتيب	البُعد (إستراتيجية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1	إستراتيجية الاستجابة	4.12	0.65	مرتفع
2	إستراتيجية الوقاية	3.98	0.72	مرتفع
3	إستراتيجية التعافي	3.85	0.78	مرتفع
4	إستراتيجية المبادرة	3.62	0.84	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير	3.89	0.58	مرتفع

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن مستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية بمدينة الرياض جاء بمستوى (مرتفع) بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.89). وقد جاءت "إستراتيجية الاستجابة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.12)، تلتها

"إستراتيجية الوقاية" بمتوسط (3.98)، بينما جاءت "إستراتيجية المبادرة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62) وبالرغم من ذلك لا تزال ضمن المستوى المرتفع.

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن الشركات الصناعية في الرياض تمتلك جاهزية تنفيذية عالية للتعامل مع الأحداث فور وقوعها، وهو ما يفسر تصدر إستراتيجية الاستجابة. ويعود ذلك إلى طبيعة النشاط الصناعي الذي يفرض بروتوكولات صارمة للتعامل مع الأعطال التقنية أو الحوادث التشغيلية المفاجئة. كما يعكس الواقع الراهن استفادة هذه الشركات من تجربة "التعافي" من الأزمات العالمية السابقة، مما دفعها لتعزيز أنظمة الوقاية والتعافي لديها. أما حلول إستراتيجية المبادرة في المرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أن التنبؤ بالأزمات بعيدة المدى يتطلب تقنيات استشراف متقدمة واستثمارات عالية في تحليل البيانات الضخمة، وهو مسار بدأت العديد من الشركات في الرياض بتبنيه مؤخراً تماشياً مع التحول الرقمي ضمن رؤية 2030، لكنه لم يصل بعد إلى مستوى قوة الاستجابة الميدانية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة التويجري (2023) التي أكدت التزام الشركات الصناعية السعودية ببرامج إدارة الأزمات نتيجة الدعم والرقابة الحكومية، كما تتقاطع مع دراسة الشمري والدوسري (2021) في أن الشركات الصناعية أصبحت أكثر نضجاً في التعامل مع الأزمات بعد تجربة الجائحة. ومن الناحية النظرية، تؤكد هذه النتائج ما ذهب إليه الجهني وعبدالوهاب (2022) من أن الإستراتيجيات الوقائية والتفاعلية هي الأكثر شيوعاً في البيئات الصناعية نظراً لارتباطها المباشر باستمرارية خطوط الإنتاج، وهو ما يجسد "النمط الإستراتيجي" المتبع لمواجهة التهديدات كما تم تأصيله في الإطار النظري للدراسة.

2) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى تحقق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد المتغير التابع. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقق المرونة التنظيمية (N=388)

الترتيب	البُعد (أبعاد المرونة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
1	القدرة التكيفية	4.08	0.61	مرتفع
2	القدرة على التعافي	3.94	0.69	مرتفع
3	القدرة الاستباقية	3.58	0.81	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير	3.87	0.55	مرتفع

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن مستوى تحقق المرونة التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض جاء بمستوى (مرتفع) بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.87). وقد احتلت "القدرة التكيفية" المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.08)، تلتها "القدرة على التعافي" بمتوسط (3.94)، بينما جاءت "القدرة الاستباقية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58).

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن الشركات الصناعية في الرياض أبدت مرونة لافته في "التكيف" مع المتغيرات، وهو ما يعكس قدرة الهياكل التنظيمية على إعادة تشكيل مواردها بسرعة لمواجهة الاضطرابات، خاصة في ظل التحول نحو الأتمتة والتقنيات الحديثة التي تمنح المصانع بدائل تشغيلية متعددة. كما يعزو الباحث ارتفاع "القدرة على التعافي" إلى القوة المالية والممكنات اللوجستية التي توفرها البيئة الاستثمارية في الرياض، مما يسرع من عودة المنشآت إلى وضعها الطبيعي بعد الصدمات. أما انخفاض المتوسط النسبي لـ "القدرة الاستباقية" مقارنة بالأبعاد الأخرى، فيشير إلى

وجود فجوة في استخدام أدوات الاستشراف المبكر، حيث لا تزال بعض الشركات تركز على مواجهة الأزمة لحظة وقوعها أكثر من تركيزها على استباق إشارات الضعيفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **الجهني وعبدالوهاب (2022)** التي خلصت إلى أن أبعاد التكيف هي الأكثر ظهوراً في الشركات الصناعية الكبرى، وتتسق مع ما ذهب إليه **التراث (2024)** من أن المرونة التنظيمية في البيئة السعودية أصبحت سمة مؤسسية بفضل برامج التحول الوطني. ومن الناحية النظرية، تؤكد هذه النتائج نموذج **Duchek (2020)** الذي يرى أن المرونة تتجلى بوضوح في قدرة المنظمة على التكيف والتعافي كمخرج نهائي لإدارة الأزمات الناجحة، وهو ما يعزز مكانة الشركات الصناعية بالرياض في مواجهة التحديات العالمية.

3) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: "ما طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الأزمات ومستوى المرونة التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض؟". وللاجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام "معامل ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغيرين. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (7): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات وأبعاد المرونة التنظيمية

الأبعاد	القدرة الاستباقية	القدرة التكيفية	القدرة على التعافي	المرونة التنظيمية (ككل)
إستراتيجية المبادرة	0.76**	0.54**	0.48**	0.65
إستراتيجية الوقاية	0.62**	0.68**	0.59**	0.71
إستراتيجية الاستجابة	0.45**	0.79**	0.64**	0.74
إستراتيجية التعافي	0.41**	0.61**	0.82**	0.72
إدارة الأزمات (ككل)	0.68	0.81	0.76	0.84

(**) دالة إحصائية عند مستوى 0.01

تشير مصفوفة الارتباط في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات وأبعاد المرونة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين (0.84)، وهي قيمة تعكس علاقة ارتباطية "قوية جداً". ويلاحظ أن أقوى الارتباطات البينية كانت بين "إستراتيجية الاستجابة" و"القدرة التكيفية" (0.79)، وبين "إستراتيجية التعافي" و"القدرة على التعافي" (0.82).

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن ممارسات إدارة الأزمات تمثل "المغذي الإستراتيجي" للمرونة التنظيمية؛ فكلما كانت إستراتيجيات الاستجابة والوقاية أكثر نضجاً وممنهجة، انعكس ذلك مباشرة على قدرة الشركة على التكيف والصمود. الارتباط القوي جداً (0.84) يؤكد أن المرونة في الشركات الصناعية بالرياض ليست نتاج الصدفة، بل هي ثمرة مباشرة للتخطيط المسبق للأزمات. وبشكل خاص، فإن قوة الارتباط بين الاستجابة والتكيف تشير إلى أن سرعة الحركة الإدارية أثناء الأزمة هي التي تمنح المصانع القدرة على تغيير مساراتها التشغيلية دون توقف، مما يعزز من مرونتها الكلية.

وتتفق هذه النتائج بشكل كامل مع دراسة التويجري (2023) ودراسة إكبوكو وآخرون (2025) التي أكدت أن إدارة الأزمات هي المحرك الرئيس للمرونة في المنظمات الصناعية. كما تؤكد هذه النتيجة ما ورد في الإطار النظري للدراسة (المبحث الثالث) حول "التكامل البنوي" بين المتغيرين، حيث تعمل إستراتيجيات الأزمات كـ "مدخلات" تؤدي بالضرورة إلى "مخرجات" تتمثل في منظمة مرنة قادرة على الازدهار وسط الاضطرابات، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة للدراسة ميدانياً في بيئة مدينة الرياض الصناعية.

4) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الرابع للدراسة

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: "ما أثر أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات (المبادرة، الوقاية، الاستجابة، التعافي) في تعزيز المرونة التنظيمية للشركات الصناعية بمدينة الرياض؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات في المرونة التنظيمية

المتغير المستقل (الأبعاد)	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل (VIF)
إستراتيجية المبادرة	0.214	0.042	5.09	0.000	1.84
إستراتيجية الوقاية	0.322	0.051	6.31	0.000	2.15
إستراتيجية الاستجابة	0.389	0.048	8.10	0.000	2.02
إستراتيجية التعافي	0.286	0.055	5.20	0.000	1.91
مؤشرات جودة النموذج	قيمة (R) الارتباط	قيمة (R ²) التفسيرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)	قيمة (Durbin- Watson)
	0.842	0.709	233.14	0.000	1.89

قبل قراءة النتائج، تم التحقق من سلامة النموذج إحصائياً؛ حيث أظهر فحص الازدواج الخطي (Multicollinearity) أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) تراوحت بين (1.84 و 2.15)، وهي أقل بكثير من القيمة الحرجة (5 أو 10)، مما يؤكد خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي. كما بلغت قيمة اختبار (Durbin-Watson) حوالي (1.89) وهي قريبة من (2)، مما يشير إلى استقلالية البواقي. وأظهرت الرسوم البيانية تجانس التباين واعتدالية توزيع البواقي، مما يعزز دقة التحليل.

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (233.14) بمستوى دلالة (0.000). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.709)، وهذا يعني أن أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات مجتمعة تفسر ما نسبته (70.9%) من التباين الحاصل في "المرونة التنظيمية" للشركات الصناعية بالرياض، وهي قدرة تفسيرية عالية جداً. وبالنظر إلى الأثر الفردي للأبعاد، نجد أن إستراتيجية الاستجابة كانت الأكثر تأثيراً، حيث بلغت قيمة (B) لها (0.389)، تلتها إستراتيجية الوقاية بقيمة (B) بلغت (0.322)، ثم إستراتيجية التعافي بقيمة (B) بلغت (0.286)، وأخيراً إستراتيجية المبادرة بقيمة (B) بلغت (0.214). وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن نجاح الشركات الصناعية في الرياض في بناء مرونتها التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على فاعلية أنظمة "الاستجابة" و"الوقاية" لديها؛ فالقدرة على التحرك السريع واحتواء الضرر هي المحرك الأقوى للتكيف التنظيمي. كما أن التأثير المرتفع للوقاية يعكس نزج القطاع الصناعي في الالتزام بمعايير السلامة والجودة التي تحمي العمليات من الانهيار. أما التأثير الأقل نسبياً للمبادرة، فيشير إلى أن الشركات لا تزال تعتمد في مرونتها على "قوة رد الفعل" والتدابير الوقائية التقليدية أكثر من اعتمادها على الاستباق المعرفي طويل المدى.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Santos et al (2025) التي أكدت أن إستراتيجيات الأزمات تفسر الجزء الأكبر من تباين المرونة في الشركات التصنيعية، وتدعم دراسة التويجري (2023) في أن الاستجابة الفعالة هي صمام الأمان للمرونة في البيئة السعودية. ومن الناحية النظرية، يثبت هذا التحليل الدور "النتبي" لإستراتيجيات الأزمات في تعزيز قدرات الصمود والتعافي، وهو ما يعزز الفلسفة الإدارية التي تربط بين جودة التخطيط للأزمات ومستوى الاستمرارية المؤسسية.

5) خلاصة نتائج الدراسة

بناءً على التحليلات الإحصائية السابقة، يمكن تلخيص النتائج الرئيسة للدراسة فيما يلي:

1. بشأن مستوى توافر إستراتيجيات إدارة الأزمات: كشفت النتائج عن توافر هذه الإستراتيجيات بمستوى (مرتفع) في الشركات الصناعية بالرياض، مع تميز واضح في بُعدي "الاستجابة" و"الوقاية"، مما يعكس جاهزية تشغيلية عالية لدى هذه الشركات.
2. بشأن مستوى تحقق المرونة التنظيمية: أظهرت النتائج أن الشركات الصناعية بالرياض تتمتع بمستوى مرونة (مرتفع)، وتجلت هذه المرونة بوضوح في قدرتها العالية على "التكيف" مع المتغيرات و"التعافي" السريع من الصدمات، بينما لا تزال "القدرة الاستباقية" في طور التطور.
3. بشأن العلاقة الارتباطية: أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية (قوية جداً) وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأزمات ومستوى المرونة التنظيمية، مما يعني أن تعزيز أي بُعد من أبعاد إدارة الأزمات سيؤدي بالضرورة إلى تحسن ملموس في مرونة المنظمة.
4. بشأن الأثر الإحصائي: أكدت النتائج أن إستراتيجيات إدارة الأزمات تساهم في تفسير (71% تقريباً) من مستوى المرونة التنظيمية، وأن إستراتيجية الاستجابة هي المتنبيء الأقوى بالمرونة في البيئة الصناعية الحالية بمدينة الرياض، يليها مباشرة إستراتيجية الوقاية.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها

- تمهيد.
- استنتاجات الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة
- خاتمة الدراسة

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل تلخيصاً لأهم الاستنتاجات العلمية التي انبثقت عن المعالجات الميدانية، تليها مجموعة من التوصيات الإجرائية الموجهة لصناع القرار، ومقترحات لبحوث مستقبلية، وصولاً إلى خاتمة تبرز القيمة المضافة للدراسة.

(1) استنتاجات الدراسة:

- في ضوء النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها، يمكن صياغة الاستنتاجات الآتية:
 - تبين أن الشركات الصناعية بمدينة الرياض تعتمد بشكل أساسي على القدرات التكيفية والتشغيلية لمواجهة الأزمات، مما يجعلها قادرة على الصمود والاستمرار، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز الجوانب الاستباقية والمعرفية.
 - استنتجت الدراسة أن إستراتيجية الاستجابة هي المحرك الإحصائي الأقوى للمرونة التنظيمية، مما يشير إلى أن سرعة اتخاذ القرار وتفعيل فرق الطوارئ هما الركيزتان الأساسيتان للنجاح الإداري في القطاع الصناعي حالياً.
 - كشفت النتائج عن وجود وعي مؤسسي مرتفع بأهمية إستراتيجيات الوقاية، وهو ما يعكس التزاماً عميقاً بمعايير الجودة والأمن الصناعي المفروضة في المدن الصناعية بالرياض.
 - تؤكد الدراسة أن المرونة التنظيمية ليست خاصية ثابتة، بل هي نتاج مباشر لجودة التخطيط للأزمات؛ حيث أثبتت النتائج أن 71% من مرونة الشركات تعتمد على كفاءة إستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة.

(2) توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بالآتي:

1. تأسيس "وحدات استشراف الأزمات": دمج وحدات إدارية متخصصة في الهياكل التنظيمية مهمتها تحليل الإشارات الضعيفة والتنبؤ بالتهديدات قبل وقوعها.
2. أتمتة أنظمة الإنذار المبكر: الاستثمار في تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (IoT) والذكاء الاصطناعي) لرصد الأعطال والاضطرابات التشغيلية لحظياً.
3. تبني القيادة اللامركزية في الأزمات: منح مديري المواقع والخطوط الإنتاجية صلاحيات استثنائية أثناء الأزمات لضمان سرعة الاستجابة دون انتظار البيروقراطية المركزية.
4. تطوير "بنك الدروس المستفادة": إنشاء قاعدة بيانات معرفية لتوثيق كافة الأزمات السابقة وطرق معالجتها لضمان التعلم التنظيمي المستمر.
5. تنويع شبكات التوريد المحلية: تقليل الاعتماد على الموردين الخارجيين من خلال بناء شراكات إستراتيجية مع شركات داخل مدينة الرياض لتعزيز المرونة التكيفية.
6. إجراء مناورات "الضغط التنظيمي": تنفيذ تجارب محاكاة دورية (مرة كل 6 أشهر) لاختبار قدرة الموظفين والأنظمة على التعامل مع انقطاع العمليات المفاجئ.
7. تعزيز المرونة المالية: تخصيص "صندوق طوارئ صناعي" مستقل يضمن استمرارية الوفاء بالالتزامات المالية والتشغيلية أثناء فترات الركود أو الأزمات الحادة.
8. الاستثمار في الكوادر متعددة المهارات: تنفيذ برامج تدوير وظيفي وتدريب متقاطع (Cross-training) لضمان قدرة الموظفين على أداء مهام بديلة عند نقص الكوادر.
9. تعزيز إستراتيجيات الاتصال الأزموبي: تطوير أدلة إجرائية للتواصل الشفاف مع أصحاب المصلحة (العملاء، الموردين) أثناء الأزمات للحفاظ على السمعة المؤسسية.

10. **مراجعة الخطط الإستراتيجية دورياً:** ربط أهداف المرونة التنظيمية بمستهدفات رؤية 2030،

مع مراجعة سنوية لخطط إدارة الأزمات لضمان مواكبتها للمستجدات.

(3) مقترحات الدراسة (عناوين مستقبلية):

كامتداد لهذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء البحوث الآتية:

1. "أثر التحول الرقمي في تعزيز المرونة التنظيمية للشركات الصناعية السعودية: الدور الوسيط

للرشاقة الإستراتيجية".

2. "القيادة التكيفية ودورها في بناء المنظمات المرنة: دراسة مقارنة بين القطاعين الصناعي

والخدمي في مدينة الرياض".

3. "تطوير نموذج مقترح لإدارة أزمات سلاسل التوريد في ظل تقلبات الأسواق العالمية وأثره

على استدامة الأداء الصناعي".

(4) خاتمة الدراسة:

ختاماً، تأتي هذه الدراسة لتشكّل إضافة علمية وتطبيقية هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية،

حيث نجحت في تقديم نموذج تكاملي يربط بين إستراتيجيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في

سياق القطاع الصناعي بمدينة الرياض. وتكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في تحويل مفهوم

المرونة من إطار نظري مجرد إلى ممارسات إجرائية قابلة للقياس والتطبيق، موفرةً بذلك أداة قياس

محكمة لصناع القرار لتقييم جاهزية منظماتهم. إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تفتح آفاقاً

جديدة لتعزيز تنافسية الصناعة الوطنية، بما يضمن صمودها وازدهارها أمام التحديات العالمية،

ويسهم بفاعلية في تحقيق الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية (2030م) نحو اقتصاد صناعي

مستدام ومرن.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

التراث، سعد مهدي حسين. (2024). المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات: بحث تطبيقي

في الشركة العامة للسكك الحديدية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 20، 1-22.

التويجري، منى بنت حسين. (2023). أثر إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية بالتطبيق

على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*

والقانونية، 7(12)، 101-123.

الجهني، فهد بن عايد، وعبدالوهاب، أشرف محمد. (2022). استراتيجيات إدارة الأزمات كمتغير

معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات

الصناعية بمدينة ينبع الصناعية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 23(3)، 1-36.

جمعة، صباح محمد عبد الرازق. (2022). تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة

بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة

خلال أزمة كوفيد-19. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 3(2)، 1-32.

جمعة، محمد، ومفرج، دعاء علي عبد الرحيم. (2025). المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط

لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط. *دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 70(1)، 157-

198.

حجازي، إسلام جمال محمد، وحسن، محمد وهبة محمد، وراغب، محمد عبد السلام، وجراد، علياء

حنفي. (2025). أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات: الأثر المعدل للثقة التنظيمية

بالتطبيق على الشركة القابضة لمياه الشرب بالإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم
الإدارية، 62(1)، 207-252.

حسين، سعد مهدي. (2023). المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات: بحث تطبيقي في الشركة
العامة للسكك الحديدية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 19(77)، 228-249.

زكريا، عبید فريد. (2025). تأثير الارتجال التنظيمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة
التكيفية والذكاء العاطفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 16(2)، 117-132.

السلمي، مفلح بن حامد. (2025). القيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات. المجلة
العربية للإدارة، 45(3)، 307-332.

الشمري، بدر بن نايف، والدوسري، خالد بن فهد. (2021). تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على
المرونة التنظيمية في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالمنطقة
الشرقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)، 455-482.

صالح، أحمد محمد إبراهيم. (2021). متطلبات إدارة الأزمات التسويقية لزيادة القدرة التنافسية
للعناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر: دراسة ميدانية. المجلة العلمية
للدراستات التجارية والبيئية، 12(1)، 452-478.

عباس، أحمد خضير. (2025). إدارة الأزمات كخيار استراتيجي لتعزيز التنافسية: الدور الوسيط
للمرونة التنظيمية. مجلة كربلاء الدولية للإدارة والاقتصاد، 13(48)، 127-146.

عبد المعطي، رضا عطية. (2022). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات كوفيد-19 في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. مجلة البحوث الإدارية المعاصرة، 14(2)، 1-32.

عبد، فياض عبدو محمد، والسفياني، عبد الرحمن محمد. (2026). أثر المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مكاتب الصحة بمدينة تعز. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، 8(3)، 138-187.

العتيبي، عبد الرحمن بن محمد، والمالكي، خالد بن حسين. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 13(2)، 155-182.

الغامدي، عبدالله بن سعيد، والشهري، عبدالرحمن بن مبارك. (2024). دور استشراف المستقبل في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الشركات البتروكيماوية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 13(49)، 75-102.

القحطاني، محمد عبد الله سالم، والزهراني، عبد الله بن سعد. (2022). دور إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية في المنظمات الصناعية. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 85-104.

المعاينة، سبأ علي، والطراونة، خلف إبراهيم خليف. (2025). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان: دراسة ميدانية. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 40(3)، 203-242.

المعمري، عبد الملك أحمد أحمد، والسبيحي، طه عبد الجليل سعيد صالح. (2025). القيادة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات في المكاتب الحكومية في مدينة تعز: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 31(6)، 1-28.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Almamary, A. A. A., & Al-Subaihi, T. A. S. S. (2025). Strategic leadership and its impact on crisis management in government offices in Taiz City: A field study. *Journal of Social Studies*, 31(6), 1–28.
- Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 69.
- Bachtiar, N. K., Setiawan, A., Prastyana, G. A., & Kijkasiwat, P. (2023). Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 77.
- Benardi, B., Yulianti, G., & Chaidir, M. (2024). Enhancing organizational resilience through crisis management strategies: A case study approach. *International Journal of Management, Accounting & Finance*, 1(2), 10–18.
- Chen, J., Liu, L., & Wang, Y. (2024). Crisis management strategies and organizational resilience: An empirical study of Chinese manufacturing firms post-COVID-19. *International Journal of Production Research*, 62(8), 2845–2865.
- Chen, Y., Liu, B., & Zhang, Y. (2024). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 92, 103759.
- Conz, E., & Magnani, G. (2025). Antecedent configurations of organizational resilience in a major crisis: A strategic fit perspective. *Journal of Business Research*, 200, 115646.

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Eberhard, M., & Craig, J. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: An umbrella review. *Review of Managerial Science*, 19(4), 883–921.
- Ekpouko, J. C., Uwa, K. L., & Udo, A. A. (2024). Crisis management on organisational resilience in manufacturing firms in Akwa Ibom State. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 8(3), 1–12.
- Ekpouko, J. C., Uwa, K. L., & Udo, A. A. (2025). Crisis management on organisational resilience in manufacturings firms in Akwa Ibom State. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 9(1), 791–805.
- Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. (2022). Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(2), 161–170.
- Gao, Y., Zhang, X., & Wang, H. (2024). Outcomes of firm resilience in wild card crises—Country, industry, and firm effects in the COVID-19 crisis. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 103, 104214.
- Giang, L. H. (2024). Crisis management and organizational resilience: A framework for long-term recovery and growth. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 274, 340–347.
- Gölgeci, I., Yildiz, H. E., & Andersson, U. (2024). B2B strategies for surviving global crises: A resource dependence perspective on the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 172, 114448.
- Hu, C., Yun, K. H., Su, Z., & Xi, C. (2022). Effective crisis management during adversity: Organizing resilience capabilities of firms and sustainable performance during COVID-19. *Sustainability*, 14(20), 13664.
- Ingram, T., Wieczorek-Kosmala, M., & Hlaváček, K. (2023). Organizational resilience as a response to the energy crisis: Systematic literature review. *Energies*, 16(2), 702.

- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). A strategic approach to crisis management and organizational resilience. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32–42.
- Kusmawan, A., Septiarini, I. N., & Lestari, L. (2026). Organizational resilience in the face of global crises: Risk management and strategy adaptation perspectives. *Maneggio*, 3(1), 164–175.
- Linnenluecke, M. K. (2023). Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. *Risk Management and Insurance Review*, 26(2), 215–238.
- Liu, Y., Chen, S., & Li, M. (2026). Organizational resilience and firm performance: Short-term and long-term effects in manufacturing firms. *Sustainability*, 18(4), 1731.
- Malhooz, Z. (2025). Organizational crisis management: Integrating strategic models, human factors, and applied frameworks. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 12(9), 204–214.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2023). The role of knowledge management practices in enhancing organizational resilience in industrial companies during crisis situations. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 987–1010.
- Mhlanga, D., & Dzingirai, M. (2024). Bibliometric study on organizational resilience: Trends and future research agenda. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, Article 9.
- Olabode, O. E., Adeola, O., & Assadinia, S. (2025). Bridging and buffering strategies for enhancing manufacturing resilience during global crises: Evidence from UK firms. *Industrial Marketing Management*, 124, 85–102.
- Olabode, O. E., Boso, N., Hultman, M., & Leonidou, C. N. (2025). Role of adaptive marketing capability and organisational agility in the resilience of B2B manufacturing companies during crises. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 40(5), 1106–1130.

- Ratnawati, I., & Suryani, I. P. (2024). Supplementary strategies for organizational resilience in the times of crisis: A literature review. *Innovation, Technology and Entrepreneurship Journal*, 1(2), 70–78.
- Santos, E., Queirós, M., & Ratten, V. (2025). Dynamic capabilities and organizational resilience: The mediating role of crisis management strategies in European manufacturing SMEs. *Journal of Business Research*, 186, 114–132.
- Shojaee, A., Rashed, M., Islam, M. F., & Vasa, L. (2025). Innovative configurations for organizational resilience: Bridging the proactive and reactive capability in volatile environments. *Sustainable Futures*, 1(1), 101236.
- Weber, M. M., Pedell, B., & Rötzel, P. G. (2024). Resilience-oriented management control systems: A systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control*, 35, 563–620.
- Yin, X., Ma, Y., Wang, Z., & Li, J. (2025). Digital transformation, open innovation and organizational resilience of manufacturing enterprises: The perspective of dynamic capabilities. *Science & Technology Progress and Policy*, 42(22), 43–53.
- Zungu, Z. (2025). A critical literature review on organizational resilience: Why current frameworks are insufficient for contracting firms in the construction industry. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2486649.

الملاحق

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة..

تحية طيبة وبعد،،

بين أيديكم استبانة علمية تهدف إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة بعنوان: "دور استراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في مدينة الرياض". ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودور فاعل في هذا القطاع الحيوي، نرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان بكل موضوعية. علماً بأن كافة البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم سلفاً وقتكم وتعاونكم المثمر..

الباحث

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

عزيزي المشارك، يرجى وضع علامة (١) أمام الخيار الذي ينطبق عليكم:

م	المتغير	الفئات (الخيارات)
1	الجنس	() ذكر () أنثى
2	العمر	() أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	() بكالوريوس () ماجستير

() دكتوراه		
() مدير إداري / تنفيذي () مدير قسم / مشرف () مهندس / فني	المسمى الوظيفي	4
() أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات	سنوات الخبرة	5

ثانياً: تعليمات الاستجابة

- يرجى قراءة كل عبارة بعناية قبل الإجابة.
- يرجى وضع علامة (صح) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك الفعلية على العبارة، وفقاً للمقياس

الخماسي الآتي:

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

ثالثاً: فقرات الاستبيان

غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المتغيرات والأبعاد والعبارات
					المحور الأول: استراتيجيات إدارة الأزمات (المتغير المستقل)
					البعد الأول: إستراتيجية المبادرة (Proactive)
					1. تمتلك الشركة نظاماً متطوراً لاستشراف المخاطر الصناعية المستقبلية.
					2. يتم تحليل "الإشارات الضعيفة" في السوق للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.
					3. تعقد الإدارة جلسات دورية لبناء سيناريوهات (ماذا لو؟) لمواجهة الطوارئ.
					4. يتم تحديث خطط الأزمات بناءً على تقارير استخبارات السوق والمنافسين.
					5. تستثمر الشركة في تقنيات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالأعطال التقنية.

					6. توجد قنوات رسمية فعالة لإبلاغ الإدارة عن بؤادر الأزمات الداخلية.
					البعد الثاني: إستراتيجية الوقاية (Preventive)
					1. تلتزم الشركة بتطبيق كافة معايير الأمن والسلامة الصناعية العالمية.
					2. يتم إجراء صيانة دورية وقائية لمنع توقف خطوط الإنتاج فجأة.
					3. توجد خطط بديلة (Back-up) جاهزة للتعامل مع انقطاع سلاسل التوريد.
					4. تقوم الشركة بتدريب الموظفين بانتظام على مناورات محاكاة الأزمات.
					5. يتم تنويع مصادر توريد المواد الخام لتقليل مخاطر الاعتماد على مورد واحد.
					6. تمتلك الشركة احتياطات نقدية كافية لمواجهة الصدمات المالية المفاجئة.
					البعد الثالث: إستراتيجية الاستجابة (Response)
					1. يتم تشكيل فريق طوارئ متخصص فور وقوع أي خلل في العمليات.
					2. تمتلك إدارة الأزمات صلاحيات كاملة لاتخاذ قرارات فورية دون بيروقراطية.
					3. يتم تفعيل خطة تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة بمجرد حدوث الأزمة.
					4. تعمل الشركة على عزل منطقة الأزمة لمنع امتداد أثارها لبقية الأقسام.
					5. يتوفر نظام معلوماتي دقيق يدعم اتخاذ القرار تحت الضغط أثناء الأزمة.
					6. يتم تخصيص الموارد البشرية والمادية بسرعة لمواجهة نقاط الاختناق.
					البعد الرابع: إستراتيجية التعافي (Recovery)

					1. توجد إجراءات واضحة لاستعادة العمليات الطبيعية بعد زوال الأزمة.
					2. تقوم الشركة بإجراء مراجعة شاملة وتحقيق دقيق بعد كل أزمة تمر بها.
					3. يتم تعويض النقص في الكوادر أو الموارد فور انتهاء الحدث الأزموي.
					4. تحرص الإدارة على تقديم الدعم النفسي والمعنوي للموظفين المتضررين.
					5. يتم دمج الدروس المستفادة من الأزمة في الخطط الإستراتيجية الجديدة.
					6. تعمل الشركة على تحسين صورتها الذهنية أمام العملاء بعد الأزمة مباشرة.
					المحور الثاني: المرونة التنظيمية (المتغير التابع)
					البعد الأول: القدرة الاستباقية (Anticipation)
					1. تتميز الشركة بمرونة عالية في رصد التغيرات في البيئة الصناعية بالرياض.
					2. يمتلك الموظفون وعياً كافياً بالمخاطر المحتملة التي قد تهدد الشركة.
					3. تستطيع الشركة تحديد الفجوات في مواردها قبل أن تتحول إلى أزمات.
					4. يتم رصد التوجهات التقنية الحديثة لضمان عدم تقادم خطوط الإنتاج.
					5. تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ باحتياجات العملاء في الظروف المتغيرة.
					6. هناك تقييم مستمر لمستوى الجاهزية التنظيمية لمواجهة الطوارئ.
					البعد الثاني: القدرة التكيفية (Adaptation)
					1. تستطيع الشركة تعديل خططها الإنتاجية بسرعة لمواجهة الظروف الطارئة.

				2. يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لإعادة توزيع المهام عند الضرورة.
				3. يمتلك العاملون مهارات متعددة تمكنهم من أداء وظائف مختلفة أثناء الأزمات.
				4. تنجح الشركة في ابتكار حلول غير تقليدية لاستخدام مواردها المتاحة.
				5. يتم التحول إلى أنماط عمل مرنة (عن بعد/ وريديات) بسهولة عند الحاجة.
				6. تستطيع الشركة امتصاص الصدمات الخارجية دون أن تنهار عملياتها.
				البعد الثالث: القدرة على التعافي (Recovery)
				1. تعود الشركة إلى مستويات أدائها الطبيعية في وقت قياسي بعد الأزمات.
				2. تخرج الشركة من الأزمات وهي تمتلك قدرات إدارية وتشغيلية أقوى.
				3. تنجح الشركة في استعادة ثقة العملاء والموردين بسرعة بعد الاضطرابات.
				4. تتمتع الشركة بمرونة مالية تسمح لها بتجاوز آثار الخسائر الناتجة عن الأزمة.
				5. يظهر الموظفون التزاماً عالياً بإعادة بناء الشركة بعد الظروف الصعبة.
				6. تتحول الأزمات داخل الشركة إلى "محطات تعلم" تزيد من كفاءة النظام.

شاكرًا تعاونكم.

Study Summary

The Role of Crisis Management Strategies in Enhancing Organizational Resilience: A Field Study on Industrial Companies in Riyadh.

Abstract:

This study aimed to investigate the role of crisis management strategies (Proactive, Preventive, Response, and Recovery) in enhancing organizational resilience (Anticipation, Adaptation, and Recovery capabilities) within industrial companies in Riyadh. Using a descriptive-analytical approach, a structured questionnaire was distributed to a random sample of (388) executives and managers, representing a population of (12,360) within Riyadh's industrial zones. Data were processed using SPSS v.28, employing descriptive statistics, Pearson correlation, and multiple linear regression analysis.

The results indicated a (High) level of implementation for crisis management strategies, with an overall mean of (3.89), led by the "Response Strategy" (4.12). Organizational resilience also achieved a (High) level with a mean of (3.87), where "Adaptive Capability" ranked first (4.08).

The correlational analysis established a (Very Strong) positive relationship (0.84) between the two variables. Significantly, the multiple regression analysis revealed that crisis management strategies explain (70.9%) of the variance in organizational resilience ($R^2 = 0.709$), demonstrating high predictive power. The "Response Strategy" emerged as the most influential factor ($B = 0.389$), followed by "Preventive" ($B = 0.322$) and "Recovery" ($B = 0.286$) strategies, while the "Proactive Strategy" ($B = 0.214$) showed a relatively lower yet statistically significant impact.

The study recommends transitioning from "Reactive Resilience" to "Proactive Resilience" by investing in AI-driven crisis foresight systems and establishing unified digital operations centers for industrial emergencies. It also emphasizes empowering leadership with decentralized decision-making frameworks to accelerate response times, aligning with Saudi Vision 2030 goals for a sustainable and resilient industrial sector.

Keywords: Crisis Management Strategies, Organizational Resilience, Industrial Sector, Riyadh City, Adaptive Capability, Saudi Vision 2030.

**The Role of Crisis Management Strategies in
Enhancing Organizational Resilience: A Field
Study on Industrial Companies in Riyadh.**

Prepared by:

Mohammed Khalid Al-Maliki

University ID: 252001824

Supervised by

Prof. Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Prof. Dr. Faiz Ali Jarad

**Academic Year
2026**