

عنوان البحث

البجعة السوداء وأثرها على المشاريع الناشئة والصغيرة

إعداد الطالب

مسعدة حسين الفهمي

إشراف

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

الفهرس

6	المخلص	
8	الفصل الأول	
9	المقدمة	1.
10	مشكلة الدراسة	2.
11	أهمية الدراسة	3.
12	أسئلة الدراسة	4.
14	الأدب النظري للدراسة	5.
15	أهداف الدراسة	6.
17	منهجية البحث	7.
18	فرضيات الدراسة	8.
22	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
23	مقدمة	9.
23	الدراسات السابقة	10.
29	الإطار النظري	11.
31	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
32	مقدمة	12.
32	منهج المتبع في الدراسة	13.
34	أدوات الدراسة	14.
36	حدود الدراسة	15.
37	مجتمع البحث	16.
39	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
40	مقدمة	17.
43	تحليل النتائج	18.
52	مناقشة النتائج	19.
55	توصيات واستنتاجات	20.
58	المراجع	
59	المصادر	21.

60	الملاحق	
61	الاستبيان	.22

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
40	جدول (1) يوضح أهم النتائج من الدراسات السابقة	1

فهرس الأشكال

شكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الشكل (1) يوضح الفئات العمرية المشاركة في الاستبيان	43
2	الشكل (2) يوضح مناطق المستهدفة لتحليل ظاهرة البجعة السوداء	44
3	الشكل (3) يوضح مدى استعداد المشاريع لتقبل الأزمات	46
4	الشكل (4) يوضح جاهزية المشاريع للأزمات والمتغيرات المحيطة	46
5	الشكل (5) يوضح أكبر المشاكل التي تواجه المشاريع عند حدوث البجعة السوداء	47
6	الشكل (6) يوضح أثر التبني الرقمي في محاربة ظاهرة البجعة السوداء	49
7	الشكل (7) يوضح مدى أهمية الدعم الخارجي و الحكومي للمشاريع أثناء فترة الأزمات	51
8	الشكل (8) يوضح مدى أهمية التحول الرقمي لمحاربة الأزمات المفاجئة	53

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الأحداث النادرة وغير المتوقعة والمعروفة بـ "البجعة السوداء" على المشاريع الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية. تركز الدراسة على فهم كيفية تأثر هذه المشاريع بالأزمات المفاجئة التي قد تضعف استمراريته، خاصة في ظل بيئة اقتصادية متقلبة وضغوط مالية متزايدة. ينبع الاهتمام بمفهوم "البجعة السوداء" من أن بعض الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تحمل تأثيرات ضخمة وغير مسبوقة، وتركز الدراسة على التعرف إلى العوامل التي تجعل المشاريع الصغيرة أكثر تأثراً بهذه الأحداث، ومدى استعدادها للتعامل معها.

مكان الدراسة: شملت الدراسة أربعة مدن رئيسية في السعودية: جدة، مكة، الطائف، والدمام، وهي مدن تتميز بتنوع اقتصادي وتواجد كبير للمشاريع الصغيرة والناشئة.

المنهجية: تم اتباع منهج وصفي تحليلي لجمع البيانات من أصحاب المشاريع الصغيرة باستخدام استبيان يهدف إلى قياس مستوى جاهزيتها للأزمات غير المتوقعة. ثم تم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات إحصائية لفهم مدى استعداد هذه المشاريع لمواجهة التحديات. أظهرت الدراسات السابقة أهمية المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف لمواجهة الأزمات، وهما عنصران غالبا ما يكونان محدودين لدى المشاريع الصغيرة نظرا لقلة الموارد.

النتائج: أظهرت النتائج أن معظم المشاريع الصغيرة تفتقر إلى خطط واضحة وموارد كافية للتعامل مع الأزمات المفاجئة، وتعتمد في الغالب على استراتيجيات قصيرة المدى قد لا تكون ملائمة للتحديات الكبرى. كما تبين أن التحول الرقمي يمكن أن يزيد من قدرة المشاريع على التكيف، رغم أن تطبيقه لا يزال محدودا لدى الكثير منها.

التوصيات: توصي الدراسة بضرورة تطوير خطط طوارئ وتوفير احتياطات مالية لتعزيز قدرة المشاريع الصغيرة على مواجهة الأزمات. كما تتصح بتوسيع الدعم الحكومي وتقديم برامج تدريبية تركز على إدارة المخاطر وتبني التحول الرقمي، مما قد يزيد من استجابة المشاريع الصغيرة لمثل هذه الأزمات.

الكلمات المفتاحية: البجعة السوداء، الأزمات، المشاريع الناشئة، المرونة، التحول الرقمي

ABSTRACT

This study explores the impact of rare and unexpected events, known as "Black Swan" events, on start-ups and small businesses in Saudi Arabia. The study focuses on understanding how these businesses are affected by crises that may weaken their continuity, particularly in a volatile economic environment with increasing financial pressures. The interest in the "Black Swan" concept arises from the fact that some unexpected events can carry massive and unprecedented impacts. The study focuses on identifying the factors that make small businesses more susceptible to these events and assessing their preparedness to handle them.

Study Location: The study covered four major cities in Saudi Arabia: Jeddah, Mecca, Taif, and Dammam. These cities are characterized by economic diversity and a significant presence of small and emerging businesses.

Methodology: A descriptive-analytical approach was followed to collect data from small business owners using a questionnaire to measure their readiness for unexpected crises. This data was then analyzed using statistical tools to understand the extent to which these businesses are prepared to face challenges. Previous studies have highlighted the importance of organizational resilience and adaptability in dealing with crises, two factors that are often limited in small businesses due to limited resources.

Findings: The results showed that most small businesses lack clear plans and sufficient resources to deal with sudden crises, often relying on short-term strategies that may not be suitable for major challenges. It was also found that digital transformation could increase businesses' adaptability, although its implementation remains limited among many small businesses.

Recommendations: The study recommends the development of emergency plans and the provision of financial reserves to enhance the ability of small businesses to face crises. It also advises expanding government support and providing training programs focused on risk management and the adoption of digital transformation, which could increase the responsiveness of small businesses to such crises.

Keywords: Black Swan, crises, start-ups, resilience, digital transformation.

الفصل الأول

1. المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، تظهر الأزمات المفاجئة، والمعروفة بـ"أحداث البجعة السوداء"، كأحداث نادرة وغير متوقعة، لكنها تؤثر بشكل كبير على الأفراد والمجتمعات والشركات. يمثل مفهوم "البجعة السوداء" نظرية طرحها نسييم طالب (2007)، وتصف هذه النظرية أحداثا لها أثر كبير وغير متوقع، مثل الأزمات المالية العالمية والأوبئة. وتؤثر هذه الأحداث بشكل كبير على الشركات الصغيرة، التي غالبا ما تفقر إلى المرونة والقدرة على التكيف مع الأزمات مقارنة بالشركات الأكبر. لذا، تستهدف هذه الدراسة تحليل مدى استعداد المشاريع الصغيرة لمواجهة هذه الأزمات، وتحديد العوامل التي تسهم في تعزيز قدرتها على الصمود أمام الأزمات غير المتوقعة.

في المملكة العربية السعودية، تلعب المشاريع الصغيرة دورا أساسيا في الاقتصاد المحلي، حيث توفر فرص عمل وتدعم النمو الاقتصادي. ومع ذلك، فإن هذه المشاريع، بفضل محدودية مواردها، تكون أكثر عرضة للتأثر بالأزمات المفاجئة، مما قد يؤدي إلى توقفها عن العمل أو حتى إغلاقها (Foris et al., 2022). من هنا تبرز أهمية هذا البحث، الذي يهدف إلى تقديم فهم معمق حول استعداد المشاريع الصغيرة في المملكة لمواجهة الأزمات غير المتوقعة، وتسلط الضوء على الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها هذه المشاريع لتعزيز مرونتها.

يستند البحث إلى إطار نظري يعتمد على عدة جوانب، منها المرونة التنظيمية، والتي تعد أساسية في تمكين المشاريع من التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، والتحول الرقمي، الذي يعزز من قدرة المشاريع على الاستمرار عبر تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة (Mishra et al., 2024). كما يشمل الإطار النظري الاستعداد المالي كعنصر حاسم في قدرة المشاريع على البقاء خلال الأزمات، حيث يعتبر الاحتفاظ باحتياطيات نقدية كافية أحد الوسائل الفعالة لضمان استمرارية العمليات التشغيلية (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). ومن بين العوامل المهمة أيضا، الدعم المؤسسي الذي يمكن أن تقدمه الجهات الحكومية والمجتمعية للمشاريع الصغيرة، إذ أظهرت الدراسات أن الشركات التي تتلقى دعما إضافيا تكون أكثر قدرة على التعافي السريع بعد الأزمات (Foris et al., 2022).

تعتمد الدراسة على منهجية تجمع بين البيانات الكمية والنوعية، حيث سيتم استخدام الاستبيانات لجمع بيانات من عينة واسعة من أصحاب المشاريع الصغيرة في السعودية، والمقابلات الشخصية لاستخراج بيانات نوعية تعمق فهم تجارب أصحاب المشاريع في مواجهة الأزمات. وستركز الدراسة على جمع بيانات حول استعداد المشاريع الصغيرة لمواجهة الأزمات، وكيفية استفادتها من التحول الرقمي، وخططها المالية، وكذلك دور الدعم المجتمعي والمؤسسي في تعزيز قدرتها على الصمود.

تهدف هذه المنهجية المتكاملة إلى تحقيق فهم شامل حول العوامل التي تسهم في مرونة المشاريع الصغيرة، مع التركيز على الدروس المستفادة من تجارب سابقة مثل جائحة كوفيد-19، التي كانت اختباراً حقيقياً لمدى قدرة الشركات على الصمود في وجه الأزمات. بناءً على النتائج، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات يمكن أن تساعد المشاريع الصغيرة في السعودية على تبني استراتيجيات مرنة وفعالة للتعامل مع أزمات غير متوقعة في المستقبل، مما يساهم في تقوية الاقتصاد المحلي وضمان استمرارية هذه المشاريع في وجه الأزمات المتزايدة.

2. مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع الصغيرة تحديات كبيرة عند وقوع أحداث "البجعة السوداء"، حيث تقتصر إلى الموارد الكافية وخطط الطوارئ اللازمة لمواجهة الأزمات غير المتوقعة. تتفاقم هذه المشكلات مع ضعف القدرة على التكيف السريع واعتماد التكنولوجيا، مما يهدد استمرارية هذه المشاريع في بيئة عمل متقلبة.

دراسة مفهوم البجعة السوداء في إدارة المشاريع يعتبر تحدياً في حد ذاته. وذلك لعدة أسباب:

1. صعوبة التنبؤ: البجعة السوداء تعتبر حالة غير متوقعة، وبالتالي فإن التنبؤ بحدوثها يكون صعباً. وقد يكون من الصعب تحديد جميع العوامل التي قد تؤدي إلى حدوث البجعة السوداء وتقدير تأثيرها على المشروع.
2. تأثيرها السلبي: البجعة السوداء تؤثر سلباً على تنفيذ المشروع، حيث قد تؤدي إلى تأخير في المهام وزيادة في التكاليف. قد يكون من الصعب التعامل مع هذه التأثيرات السلبية وإيجاد حلول مناسبة للتعامل معها.
3. التأثير على الثقة: حدوث البجعة السوداء قد يؤثر على ثقة العملاء وأعضاء فريق العمل في قدرة إدارة المشروع. مما يؤدي إلى صعوبة استعادة الثقة بعد حدوثها وتأثيرها على تنفيذ المشروع.
4. الحاجة إلى استراتيجيات مرنة: للتعامل مع البجعة السوداء، يحتاج فريق إدارة المشروع إلى استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف. وأحياناً يكون هناك بعض الصعوبة في تطبيق هذه الاستراتيجيات في ظل ضغوط الوقت والموارد المحدودة.

3. أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية هذا البحث إلى قسمين رئيسيين: أهمية نظرية وأهمية تطبيقية. حيث يقدم كل منهما أبعادا مختلفة تسهم في فهم وتحليل تأثير الأزمات على المشاريع المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية، مما يساعد في تحسين البيئة الاقتصادية لهذه المشاريع.

3.1. الأهمية النظرية

1. تعميق فهم استراتيجيات الصمود أمام أحداث "البجعة السوداء": تقدم هذه الدراسة إطارا نظريا لفهم كيف يمكن للمشاريع الصغيرة تعزيز مرونتها أمام الأزمات غير المتوقعة، ما يساهم في تطوير نظريات جديدة حول قدرة المشاريع على البقاء في ظل ظروف ضاغطة (Taleb, 2007).
2. إثراء مجال إدارة المخاطر بالتوجهات الاستباقية: تضيف الدراسة بعدا جديدا لأبحاث إدارة المخاطر، إذ تركز على ضرورة التخطيط والتنبؤ للأحداث النادرة والعالية التأثير، مما يساهم في تطوير أدوات واستراتيجيات استباقية تزيد من قدرة المشاريع على التعامل مع الأزمات المحتملة (Foris et al., 2022).
3. تقديم إطار مرجعي شامل للدراسات المستقبلية: تساهم الدراسة في توفير قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية المتعلقة بـ"البجعة السوداء"، كما تفتح الباب أمام دراسات جديدة حول كيفية تحسين التكيف والمرونة في قطاعات ومجتمعات متنوعة (Ni et al., 2022).

3.2. الأهمية التطبيقية

1. تمكين المشاريع الصغيرة من بناء استراتيجيات استباقية فعالة: تساهم هذه الدراسة في تقديم إرشادات عملية لأصحاب المشاريع حول كيفية إنشاء خطط طوارئ قوية تساهم في تقليل تأثير الأزمات المفاجئة، وتعزز من فرصهم في الاستمرارية (Mishra et al., 2024).
2. تعزيز التحول الرقمي كأداة رئيسية للتكيف مع الأزمات: تبرز الدراسة أهمية التحول الرقمي كعامل محوري يساعد المشاريع الصغيرة على الحفاظ على استقرارها، وتوضح كيف يمكن للمشاريع الاستفادة من التحول الرقمي في تقليل آثار الأزمات وتعزيز قدرتها على التكيف السريع (Ni et al., 2022).
3. توجيه السياسات الداعمة للمشاريع الصغيرة بشكل أكثر فعالية: تقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار حول كيفية توفير الدعم الأمثل للمشاريع الصغيرة، سواء من خلال تقديم التمويل المخصص للأزمات أو من خلال برامج تدريبية

تدعم استدامة هذه المشاريع، مما يعزز من تماسك البنية الاقتصادية للمجتمع في أوقات الأزمات (Foris et al., 2022).

4. تشجيع ثقافة إدارة الأزمات بين أصحاب المشاريع الصغيرة: تساهم الدراسة في رفع وعي أصحاب المشاريع حول أهمية التحضير للأزمات، وتحثهم على تبني ثقافة قائمة على التكيف المرن واستعداد مسبق لمواجهة أحداث غير متوقعة، مما يساعدهم في الحفاظ على مسار عملهم وتقليل تأثير الأزمات عليهم. (Taleb, 2007)
5. تقديم نماذج تطبيقية للاستعداد والتعافي من الأزمات: تتيح الدراسة للمشاريع الصغيرة إمكانية الاطلاع على نماذج واستراتيجيات ناجحة للتعامل مع أزمات "البجعة السوداء"، مما يساعد أصحاب المشاريع على استلهم خطط مرنة للتعامل مع المواقف الطارئة وتطبيقها بنجاح في بيئاتهم الخاصة. (Foris et al., 2022)
6. إبراز دور المجتمع الداعم للمشاريع الصغيرة في تجاوز الأزمات: توضح الدراسة كيف أن توفر بيئة داعمة من الجهات الحكومية والخاصة يمكن أن يساعد المشاريع الصغيرة على التكيف مع الأزمات غير المتوقعة. فتشجيع المجتمع والمؤسسات على دعم المشاريع الصغيرة في الأزمات يعزز من قدرتها على الصمود ويقلل من آثار الأزمات السلبية عليها. (Mishra et al., 2024)

4. أسئلة الدراسة

تدور مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى فهم أعمق لتأثير الأزمات على المشاريع المتوسطة والصغيرة، وطبيعة التحديات التي تواجهها، ومدى قدرتها على التكيف والاستدامة في ظل هذه الظروف. هذه التساؤلات تشمل ما يلي:

4.1. كيف يمكن للمشاريع الصغيرة والناشئة أن تستعد لأحداث "البجعة السوداء" المفاجئة؟

هل هناك استراتيجيات فعالة ومحددة يمكن اتباعها للوقوف بثبات أمام أزمات غير متوقعة؟ إن هذا السؤال ليس بسيطاً، فالتعامل مع المجهول يتطلب استعداداً لا يرتبط فقط بالموارد المالية، بل أيضاً بتطوير أنظمة دعم قوية وقدرة على التكيف السريع. هل تفتقر المشاريع إلى بعض الأدوات التي تمكنها من التنبؤ أو حتى استشعار قدوم الأزمات، أم أن هناك إمكانيات مخفية يمكن استثمارها؟

4.2. إلى أي مدى تؤثر قدرة المشاريع على التكيف في بقائها واستمراريتها؟

هل تكون المرونة هي العنصر الذي يحدد نجاح أو فشل المشروع في ظل أزمات معقدة؟ وكيف يمكن لهذه المشاريع أن تكتسب مرونة أكبر تمكنها من الصمود؟ قد تكون المرونة هي المفتاح، لكنها تتطلب بناء ثقافة داخلية وفكر قيادي يرى في الأزمات فرصة للتعلم، فهل فعلا يمكن تعليم هذه المرونة أم أنها تأتي من التجربة والخبرة؟

4.3. هل التحول الرقمي فعلا يعزز من قدرة المشاريع على مواجهة الأزمات؟

في عصرنا الحالي، أصبحت التكنولوجيا عنصرا لا غنى عنه، لكن هل تمتلك المشاريع الصغيرة القدرة والمعرفة الكافية لاستخدام التحول الرقمي كأداة للصمود أمام الصدمات؟ إن هذا التساؤل يفتح مجالا واسعا للنقاش حول دور الابتكار الرقمي في تعزيز قدرة المشاريع على التكيف، فهل يكفي الاستثمار في التكنولوجيا فقط، أم يجب تطوير مهارات استخدامها بفعالية؟

4.4. كيف يمكن لأصحاب المشاريع بناء شبكات دعم قوية تعزز من قدرتهم على مواجهة الأزمات؟

لا شك أن الشبكات الداعمة من الجهات الحكومية، والمستثمرين، والمجتمع تشكل قاعدة مهمة للصمود. لكن يبقى السؤال: هل تتيح هذه المشاريع لنفسها فرصا كافية لبناء هذه الشبكات؟ أم أن هناك عوائق تحول دون التواصل والاستفادة من الدعم الخارجي؟ هذا التساؤل يقودنا إلى بحث معمق حول أهمية الشراكات في تخفيف حدة تأثيرات الأزمات.

4.5. ما هي السياسات والتوجيهات التي يمكن للجهات المعنية توفيرها لدعم المشاريع الصغيرة في أوقات الأزمات؟

عندما تواجه المشاريع الصغيرة ضغوطا خارجية عن إرادتها، كيف يمكن للجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة أن تقدم مساعدة حقيقية وفعالة؟ وهل تشمل هذه السياسات برامج تدريبية على إدارة المخاطر وتوفير موارد طوارئ مالية؟ وللإجابة على هذه الأسئلة ينبغي أن نكون على اطلاع دقيق بماهية إدارة المخاطر بشكل عام ومدى مساعدتها على مواجهة مثل هذه العوامل الخارجية عن التوقعات.

ولنا فيما حدث خلال عام 2020 اثناء جائحة كورونا درس وعبرة، كيف أن حركة الاقتصاد شلت بالكامل، وكيف أن بعض المشاريع الضخمة والشركات القائمة وذات الاقتصادات القوية قد تعرضت للخسارة أو ربما الإفلاس، فكيف بالشركات الناشئة والصغيرة أن تواجه هذا الغول الضخم.

5. الأدب النظري للدراسة

في إطار إعداد هذا البحث الذي يتناول تأثير أحداث "البجعة السوداء" على المشاريع الصغيرة والناشئة، تم اتباع **نظرية المرونة التنظيمية** كنظرية علمية رئيسية، نظرا لقدرتها على تفسير سلوكيات المشاريع في ظل الأزمات المفاجئة وقدرتها على التكيف والاستمرار. تنطلق هذه النظرية من فرضية أن المرونة هي عامل أساسي لتمكين المشاريع من تجاوز التحديات الناجمة عن الأحداث غير المتوقعة، وذلك عبر تبني استراتيجيات تهدف إلى تحقيق التكيف السريع وتقليل التأثير السلبي للأزمات.

5.1. ما هي نظرية المرونة التنظيمية؟

تعرف نظرية المرونة التنظيمية بكونها إطارا علميا يركز على قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للأزمات بشكل فعال من خلال تعزيز قدراتها على التغيير وإعادة تنظيم مواردها وإجراءاتها بما يتناسب مع التحديات الجديدة. هذه النظرية لا تقتصر فقط على تمكين المنظمة من الصمود خلال الأزمات، بل تسهم أيضا في تحويل الأزمة إلى فرصة للتعلم والنمو. وتعتمد النظرية على عدة عناصر أساسية تشمل التحول الرقمي، والابتكار، وتبني ثقافة التغيير، مما يساعد على بناء أنظمة قادرة على الصمود أمام الصدمات غير المتوقعة.

5.2. لماذا تم اختيار نظرية المرونة التنظيمية لهذه الدراسة؟

تتوافق نظرية المرونة التنظيمية بشكل كبير مع طبيعة موضوع الدراسة الذي يركز على استجابة المشاريع الصغيرة للأزمات الناتجة عن "البجعة السوداء". هذه الأحداث المفاجئة غالبا ما تأتي بتأثيرات ضخمة، وتتطلب من المشاريع أن تكون قادرة على إعادة تشكيل استراتيجياتها بسرعة، وتكييف عملياتها لضمان الاستمرارية. ومن هنا، تساعد نظرية المرونة التنظيمية في تقديم إطار عمل لفهم كيفية بناء المشاريع الصغيرة لقدراتها على التكيف، سواء من خلال تحسين استراتيجيات التحول الرقمي، أو تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير.

5.3. عناصر النظرية المطبقة في البحث

- **التكيف السريع والتغيير الفعال:** تركز النظرية على قدرة المشاريع على التكيف بسرعة مع الأزمات، ما يساعدها على تجنب الآثار السلبية التي قد تعرقل استمراريتها. في هذا البحث، يتم التركيز على مدى سرعة استجابة المشاريع الصغيرة للتغيرات التي تفرضها الأحداث غير المتوقعة، كالتغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية.
- **إعادة تنظيم الموارد:** من الأهمية بمكان أن تكون المشاريع قادرة على إعادة تنظيم مواردها بفعالية خلال الأزمات، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية. تعتمد هذه الدراسة على فهم كيفية استجابة المشاريع الصغيرة وتوزيع مواردها المتاحة لمواجهة الأزمات.
- **الابتكار والتحول الرقمي:** التحول الرقمي عنصر أساسي في تعزيز مرونة المشاريع، حيث يتيح الاعتماد على التكنولوجيا تحسين العمليات وزيادة كفاءة الأداء. في هذه الدراسة، يتم اختبار ما إذا كانت المشاريع التي تعتمد على التحول الرقمي والابتكار أكثر قدرة على الصمود أمام الأزمات.

5.4. كيفية تطبيق النظرية على نتائج البحث

تم تطبيق نظرية المرونة التنظيمية على نتائج هذا البحث من خلال تحليل استجابة المشاريع الصغيرة للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيانات والمقابلات الشخصية. يهدف التحليل إلى تحديد مدى توافق استجابات المشاريع مع المبادئ الأساسية للنظرية، مثل التكيف السريع، وإعادة هيكلة الموارد، واستخدام الابتكار كوسيلة لتحسين الأداء. ويساعد هذا التحليل على تقديم توصيات عملية لأصحاب المشاريع لتحسين مرونتهم التنظيمية، وتعزيز قدرتهم على الصمود في وجه أزمات "البجعة السوداء".

6. أهداف الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم رؤى متعمقة حول كيفية تهيئة المشاريع الصغيرة والناشئة للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة، المعروفة بظاهرة "البجعة السوداء". في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتقلبات السريعة والأزمات المفاجئة، تصبح القدرة على التكيف والتحضير للأزمات ضرورة ملحة. هذه الدراسة ليست مجرد إضافة علمية، بل هي جسر يربط بين المعرفة النظرية وتطبيقاتها العملية، حيث تزود أصحاب المشاريع بالأدوات والاستراتيجيات التي تساعد على تعزيز استدامة أعمالهم وتقليل التأثيرات السلبية للأزمات المحتملة.

6.1. اتوقع والتخطيط: تجهيز خطط تدبيره ضد الأزمات

يعد الاستعداد المسبق للأزمات من الأمور التي قد تنقذ المشاريع من الانهيار في الأوقات الحرجة. تعمل هذه الدراسة على تمكين المشاريع الصغيرة والناشئة من تطوير مهارات التوقع وتفسير المؤشرات المبكرة للأزمات المحتملة، بما يتيح لها وضع خطط فعالة للتعامل مع مختلف السيناريوهات. يعد التخطيط لمواجهة الأزمات خطوة استراتيجية تضمن استمرارية المشاريع في مواجهة أي تقلبات مفاجئة قد تطرأ على بيئة الأعمال (Taleb, 2007).

6.2. إدارة المخاطر: رؤية معمقة حول المخاطر المحتملة

تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز مفهوم إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع من خلال توفير فهم معمق للتحديات التي قد تواجههم، بما يشمل الأحداث غير المتوقعة أو "البجعة السوداء". لا تقتصر إدارة المخاطر هنا على الخطوات التقليدية، بل تتجاوزها لتصبح أداة ضرورية لحماية المشاريع الصغيرة من تداعيات الأزمات. عبر هذه الرؤية، يمكن لأصحاب المشاريع اتخاذ قرارات استباقية تقلل من التأثيرات السلبية على مشاريعهم وتضمن لهم القدرة على التكيف مع المواقف الطارئة (Foris et al., 2022).

6.3. التعاون والاتصال: بناء روابط قوية مع الجهات الداعمة

في أوقات الأزمات، يصبح التعاون مع الجهات المعنية أمراً لا غنى عنه. تشدد هذه الدراسة على أهمية التواصل الدائم وبناء شبكات من العلاقات مع المؤسسات الحكومية، والمستثمرين، والهيئات المعنية التي قد تقدم الدعم اللازم عند الحاجة. التعاون والاتصال ليسا مجرد عناصر جانبية؛ إنهما يمثلان جسراً من الأمان يعزز من قدرة المشاريع الصغيرة على البقاء والتكيف عند حدوث الأزمات، سواء من خلال دعم مالي أو استشارات عملية (Ni et al., 2022).

6.4. جودة وكفاءة المشروع: تقليل الخسائر وتحسين الأداء من خلال الاستعداد الجيد

ترتبط الجودة والكفاءة في المشاريع ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على مواجهة الأزمات وتقليل الخسائر الناتجة عنها. توضح هذه الدراسة أن تحقيق معايير الجودة العالية وتطوير كفاءة العمليات ليسا مجرد أهداف تحسين أداء، بل يمثلان عناصر أساسية تسهم في بناء مشروع قادر على الصمود. فالمشاريع التي تتمتع بكفاءة عالية تملك القدرة على التعامل مع

التكاليف غير المتوقعة والضغوط الناتجة عن الأزمات بطريقة أكثر فعالية، مما يمنحها فرصاً أفضل للبقاء (Mishra et al., 2024).

7. منهجية البحث

في هذه الدراسة، تم اعتماد منهجية تجمع بين الاستبيانات والمقابلات الشخصية بهدف جمع بيانات دقيقة وشاملة حول تأثير "البجعة السوداء" على المشاريع الناشئة والصغيرة. اختيرت هذه الطرق لجمع البيانات نظراً لكونها توفر رؤية متعددة الأبعاد؛ حيث تسهم الاستبيانات في توفير بيانات كمية من عينة واسعة، بينما تضيف المقابلات الشخصية عمقاً كيفياً من خلال التفاعل المباشر مع أصحاب المشاريع.

7.1. الاستبيان: جمع بيانات واسعة النطاق لقياس الاستعداد للأزمات المفاجئة

تم إعداد استبيان بعناية ليتناول مختلف جوانب الدراسة، وتضمن مجموعة متنوعة من الأسئلة التي تهدف إلى تقييم مستوى استعداد المشاريع الصغيرة للأزمات. على سبيل المثال، يتناول الاستبيان أسئلة مثل:

- ما مدى استعداد مشروعك أو مشاريع تعرفها للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة؟

حيث يتيح هذا السؤال فهم مدى جاهزية المشاريع من منظور المشارك، ويوفر بيانات كمية يمكن تحليلها لمعرفة نسبة المشاريع المستعدة .

- هل تعتقد أن التحول الرقمي يساعد المشاريع الصغيرة على الصمود أمام الأزمات؟

حيث يساعد هذا السؤال في تقييم أهمية التحول الرقمي كأداة للتكيف مع الأزمات،

يساعد استخدام الاستبيان على جمع بيانات واسعة من أصحاب المشاريع في مناطق مختلفة، مثل جدة، مكة، الطائف، والدمام، مما يتيح مقارنة استعداد المشاريع في هذه المناطق لتقديم رؤية متكاملة وشاملة.

7.2. المقابلات الشخصية: استكشاف رؤى معمقة وتجارب فردية

لتعزيز فهمنا لبيانات الاستبيان وإضافة بعد كيفي للدراسة، تم اعتماد المقابلات الشخصية كوسيلة مكملة. تتيج المقابلات للمشاركين فرصة التعبير عن تجاربهم وآرائهم بشكل مباشر، مما يساعد في استكشاف وجهات نظرهم الشخصية

حول تحديات الأزمات وأسلوب تعاملهم معها. من خلال هذه المقابلات، يتم التعمق في تفاصيل يمكن أن تكون غير ظاهرة في الاستبيان، مثل تأثير جائحة كوفيد-19 على مشاريعهم، وتوقعاتهم للدعم الحكومي الضروري لمواجهة الأزمات.

7.3. سبب اختيار هذه الطرق: تحقيق توازن بين البيانات الكمية والنوعية

تم اختيار كل من الاستبيانات والمقابلات الشخصية بهدف تحقيق توازن بين البيانات الكمية والنوعية، حيث يوفر الاستبيان بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً لتحديد الأنماط والتوجهات العامة، بينما تضيف المقابلات الشخصية رؤى أعمق من خلال سرد التجارب الفردية. هذه المقاربة المختلطة تسمح بتحليل شامل ووافي، ما يساهم في بناء توصيات تستند إلى بيانات شاملة وتجارب مباشرة.

7.4. تحليل البيانات: تكامل بين الأساليب الكمية والنوعية

بعد جمع البيانات، سيتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام أدوات إحصائية للكشف عن الأنماط الشائعة في مدى استعداد المشاريع الصغيرة، بينما سيتم تحليل البيانات الكيفية من المقابلات لتحديد القضايا الأساسية التي تواجهها هذه المشاريع. هذا التكامل بين البيانات الكمية والنوعية سيقدم توصيات فعالة تساهم في تعزيز مرونة المشاريع الصغيرة وتحضيرها للتكيف مع الأزمات المستقبلية.

8. فرضيات الدراسة

سيتم تقسيم البحث إلى عدة فروض بحيث سيتم توضيح الفرضية الرئيسية وعدة فرضيات فرعية كالتالي:

8.1. الفرضية الرئيسية:

تتمثل الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة في أن المشاريع الصغيرة والناشئة في المملكة العربية السعودية تفتقر إلى الاستعداد الكافي لمواجهة أحداث "البجعة السوداء" (الأزمات غير المتوقعة)، مما يجعلها أكثر عرضة للتأثر بهذه الأزمات ويهدد استمراريتها. تتضمن هذه الفرضية النظر إلى عدة عوامل متداخلة مثل الجاهزية المالية، وتبني التحول الرقمي، ومدى استيعاب مفهوم إدارة المخاطر.

من خلال هذه الفرضية، نتناول الدراسة مدى ضعف المشاريع الناشئة أمام الأزمات، على خلفية نقص الموارد المالية، والقدرة المحدودة على التكيف، وضعف التخطيط الاستراتيجي. وتركز الفرضية على أن تأثير "البجعة السوداء" يمكن أن يكون أعمق في المشاريع التي تفتقر إلى خطط طوارئ قوية أو بنية تحتية تقنية، ما يعني أنها قد تخسر فرص النمو وحتى الصمود أمام الأزمات. (Taleb, 2007) فالعديد من المشاريع الصغيرة تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات سريعة وغير مدروسة، وقد تعاني من نقص حاد في السيولة، ما يجعلها عرضة لمزيد من التحديات.

بالإضافة إلى ذلك، من الضروري النظر في كيفية تأثير هذه الأزمات على البنية الداخلية للمشروع، ومدى قدرة فرق العمل على التعامل مع هذه التغيرات المفاجئة. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى اختبار هذه الفرضية من خلال استقصاء استعداد المشاريع الصغيرة للتحديات، مع الأخذ بعين الاعتبار تجارب واقعية من أصحاب المشاريع حول أزمات سابقة مثل جائحة كوفيد-19 وتأثيراتها على السوق، بما يعزز فهم نقاط الضعف والفرص في منظومة المشاريع الصغيرة (Ni et al., 2022).

8.2. الفرضيات الفرعية:

8.2.1. الفرضية الفرعية الأولى:

أن المشاريع الصغيرة والناشئة في السعودية تفتقر إلى الموارد المالية اللازمة لتغطية التكاليف غير المتوقعة الناجمة عن الأزمات. تهدف هذه الفرضية إلى تسليط الضوء على جانب رئيسي من الاستعداد لمواجهة الأزمات، وهو الاستقرار المالي. غالباً ما تكون المشاريع الصغيرة أكثر هشاشة من الناحية المالية، حيث تعتمد بشكل أساسي على التدفقات النقدية اليومية أو الأسبوعية لتغطية نفقاتها التشغيلية. وفي أوقات الأزمات، عندما تتزايد التكاليف وتقل الإيرادات، تجد هذه المشاريع صعوبة في التعامل مع الوضع.

تعتمد الفرضية على فكرة أن غياب الموارد المالية الاحتياطية يجعل المشروع عرضة للخسائر الفادحة، إذ يتعين عليه إيجاد حلول فورية لتغطية التكاليف المستجدة. على سبيل المثال، قد تضطر بعض المشاريع الصغيرة إلى خفض الأجور أو تقليص حجم العمليات أو حتى وقف الإنتاج مؤقتاً، مما يؤثر سلباً على سمعتها واستمراريتها. من

خلال هذه الفرضية، تسعى الدراسة إلى قياس مدى توفر الموارد المالية الكافية لدى هذه المشاريع لمواجهة الأزمات، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية التخطيط المالي كوسيلة أساسية للصمود.

8.2.2. الفرضية الفرعية الثانية:

أن المشاريع الصغيرة والناشئة التي تعتمد على التحول الرقمي بشكل فعال تمتلك قدرة أكبر على مواجهة الأزمات غير المتوقعة. تستند هذه الفرضية إلى الفهم الحديث لدور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تحسين مرونة المشاريع وقدرتها على التكيف السريع. عندما تتبنى المشاريع الصغيرة التحول الرقمي، سواء من خلال التسويق الإلكتروني أو التحول إلى العمليات الرقمية، فإنها تصبح أقل تأثراً بالتغيرات المفاجئة.

التحول الرقمي يمكن أن يسهم في تسهيل العمليات، وتقليل الاعتماد على الموارد التقليدية، وبالتالي تعزيز قدرة المشروع على التكيف السريع مع الأحداث غير المتوقعة. فمثلاً، في حالات الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، كانت المشاريع التي تبنت تقنيات البيع والتسويق عبر الإنترنت أكثر قدرة على التكيف والبقاء مقارنة بتلك التي تعتمد على الأساليب التقليدية. ومن خلال هذه الفرضية، يمكن قياس مدى تأثير التحول الرقمي على جاهزية المشروع لمواجهة الأزمات، وتحديد ما إذا كان تبني التكنولوجيا يضمن الاستمرارية أو يعزز المرونة في حالات الطوارئ.

8.2.3. الفرضية الفرعية الثالثة:

أن هناك علاقة إيجابية بين مدى استيعاب مفهوم "البجعة السوداء" واستعداد المشاريع الصغيرة لمواجهة الأزمات. توضح هذه الفرضية أهمية الوعي بالمفاهيم الخاصة بإدارة الأزمات، وخاصة "البجعة السوداء"، في تعزيز قدرة المشروع على التعامل مع التحديات. فكلما زاد فهم صاحب المشروع لهذه المفاهيم، كان أكثر استعداداً للتخطيط لمواجهة الأزمات.

تستند هذه الفرضية إلى أن فهم "البجعة السوداء" ليس مجرد معرفة نظرية، بل هو قدرة عملية على التنبؤ بالآزمات غير المتوقعة وتخطيط استراتيجيات للتعامل معها. يساعد الوعي بهذا المفهوم أصحاب المشاريع على تحديد المخاطر المحتملة، ووضع خطط استباقية تتضمن تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة وتحسين التواصل مع الشركاء.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة أساساً مهماً لفهم الموضوعات البحثية المختلفة، فهي تساهم في تقديم رؤى موسعة، وتفتح آفاقاً جديدة للبحث والتحليل، كما تساهم في تعزيز دقة النتائج وتوجيه مسار الدراسة الحالية نحو مناطق لم يتم استكشافها بشكل كافٍ. في سياق دراسة تأثير "البجعة السوداء" على المشاريع الناشئة والصغيرة، كانت الدراسات السابقة مصدراً أساسياً لفهم أبعاد هذه الأزمات المفاجئة، وكيفية تأثيرها على المشاريع الصغيرة من زوايا مختلفة. ومن خلال مراجعة الدراسات التي تناولت الأزمات المفاجئة وتحديات المشاريع الصغيرة، يتضح أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الاستعداد للأزمات ومرونة المشاريع وقدرتها على التكيف. إحدى الفوائد الرئيسية للدراسات السابقة هي توجيه الدراسة الحالية نحو فهم عميق للمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالأزمات غير المتوقعة، مثل مفهوم "البجعة السوداء" الذي قدمه نسيم طالب (2007) والذي يشير إلى الأحداث النادرة التي لا يمكن التنبؤ بها ولكنها تحدث تأثيرات جذرية. استندت بعض الدراسات على هذا المفهوم لتحليل كيف يمكن للمشاريع أن تتعامل مع الأزمات الفجائية، مما يعزز من فهمنا لكيفية تطبيق هذه النظريات في البيئة الخاصة بالمشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية.

وفرت الدراسات السابقة قاعدة متينة للاستفادة منها في الدراسة الحالية، حيث ساعدت في تحديد الإطار النظري، وتوجيه البحث نحو العوامل المؤثرة على جاهزية المشاريع الصغيرة لمواجهة "البجعة السوداء". من خلال الاستفادة من هذه الدراسات، تمكنت الدراسة الحالية من تصميم أدوات بحث دقيقة، ووضع فرضيات مدروسة، وتقديم توصيات عملية تساهم في دعم المشاريع الناشئة في مواجهة الأزمات.

10. الدراسات السابقة

10.1. "قوة الاستدامة في حدث "البجعة السوداء": الإدراك الريادي لفريق الإدارة العليا وابتكار نموذج أعمال مزدوج"، يوان ني، جيا وانغ، كوي لي، 2022،

تستعرض هذه الدراسة كيف يمكن لاستراتيجيات الاستدامة أن تدعم قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع أحداث "البجعة السوداء"، التي تتسم بعدم التوقع وتأثيرها العميق. وتوضح الدراسة أهمية تبني استراتيجيات الاستدامة داخل الشركة، حيث تشير إلى أن هذه الممارسات تساهم في تعزيز المرونة التنظيمية وتوجيه فريق الإدارة العليا نحو الابتكار في نماذج الأعمال. هذه الاستراتيجيات تتيح للشركات التعامل مع الأزمات بشكل استباقي، مما يساعدها على الصمود وسط تقلبات السوق.

وتؤكد الدراسة على أن دمج الاستدامة كنظام استراتيجي يوفر ميزة تنافسية للشركات، خصوصًا عند التكيف مع تحديات غير متوقعة. ويشدد الباحثون على ضرورة تطوير مهارات القيادات الإدارية لتعزيز إدراكهم الريادي وتمكينهم من اتخاذ قرارات مبتكرة في فترات الأزمات. توصي الدراسة بأهمية التركيز على نماذج الأعمال المزدوجة، التي تدمج بين الابتكار والاستدامة، كأداة لمواجهة أزمات غير متوقعة وتحقيق نمو مستدام للشركات.

10.2. "العلاقة بين التبني المبكر للمنصات الرقمية من قبل الشركات الناشئة وقيمتها قبل التمويل"، بدر حسن فقيه، 2023.

تركز هذه الدراسة على كيفية تأثير التبني المبكر للتقنيات الرقمية على قيمة الشركات الناشئة قبل الحصول على التمويل. توضح النتائج أن الشركات التي تعتمد التكنولوجيا في مراحلها الأولى، مثل تبني المنصات الرقمية، تحقق ميزة تنافسية أكبر، حيث تعزز هذه الاستراتيجية من جاذبية الشركات أمام المستثمرين وتسهم في زيادة تقييمها المالي قبل التمويل.

ويمثل التبني المبكر للتكنولوجيا عاملاً حاسماً يرفع من مرونة الشركات الناشئة وقدرتها على مواجهة التحديات، خاصة في بيئات الأعمال المتقلبة. توصي الدراسة بضرورة تبني الشركات الصغيرة للحلول الرقمية المبكرة لتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق. كما يشير الباحث إلى أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يكون أداة فعالة لتعزيز النمو والقيمة السوقية في المراحل المبكرة.

10.3. "استراتيجيات التكيف في السوق في الأدبيات الأكاديمية"، ماري-ماغدالينا مافتي، جينا-يونلا بوتنارو، 2023.

تستعرض هذه الدراسة استراتيجيات التكيف المختلفة التي تتبناها الشركات للبقاء مرنة في مواجهة التغيرات السوقية، حيث تصنف الاستراتيجيات إلى استباقية وتفاعلية. الاستراتيجيات الاستباقية، كالتنوع في المنتجات والخدمات، تساعد الشركات على تجنب التأثيرات السلبية للأزمات، فيما تعتمد الشركات الصغيرة غالبًا على ردود أفعال تفاعلية.

وتوصي الدراسة بأن تعتمد الشركات الصغيرة استراتيجيات استباقية لضمان استمراريته وزيادة مرونتها في التعامل مع الأزمات. تعتبر القدرة على التحليل المستمر للسوق واتخاذ القرارات السريعة أساسيات لتحسين استدامة

المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بيئات العمل المتغيرة. وبالتالي، تساهم هذه الدراسة في توجيه الشركات الصغيرة نحو استراتيجيات التكيف المناسبة التي تزيد من قدرتها على الصمود والتكيف مع الظروف المتقلبة.

10.4. "اتجاهات التنويع الاقتصادي في الخليج: حالة المملكة العربية السعودية"، سارة مهنا النعيمي، 2021.

تبحث الدراسة في تنويع الاقتصاد السعودي كوسيلة لتقليل الاعتماد على النفط وتعزيز المرونة أمام الأزمات غير المتوقعة، أو ما يعرف بأحداث "البجعة السوداء". وتستعرض النعيمي المبادرات الحكومية التي تسعى لدعم نمو قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بهدف توفير مصادر دخل جديدة وتقليل التأثيرات الناتجة عن تقلبات أسعار النفط. وتبرز الدراسة أهمية التنويع الاقتصادي في تمكين السعودية من مواجهة التحديات الاقتصادية وتعزيز استقرارها. وتوصي بزيادة الاستثمار في قطاعات غير نفطية ودعم البيئة الداعمة للمشاريع الصغيرة، حيث يلعب التنويع الاقتصادي دورًا هامًا في تخفيف تأثير الأزمات على الاقتصاد الوطني، مما يعزز من استدامة الاقتصاد ويزيد من قدرة المشاريع على الصمود.

10.5. "دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في توليد فرص العمل والنمو الاقتصادي: دراسة في قطاع الرخام في اقتصاد ناشئ"، لارا الحداد، وآخرون، 2019.

تركز هذه الدراسة على دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، مستعرضة قطاع الرخام كنموذج لهذا التأثير في الاقتصادات الناشئة. تظهر النتائج أن المشاريع الصغيرة تمثل دعامة رئيسية في الاقتصاد المحلي، حيث تساهم بشكل فعال في خلق وظائف جديدة وتحقيق الاستقرار.

وعلى الرغم من إسهامها الكبير، إلا أن هذه المشاريع تواجه تحديات مثل نقص التمويل وضعف البنية التحتية. توصي الدراسة بزيادة الدعم المالي والتقني للمشاريع الصغيرة لزيادة قدرتها على الصمود والاستدامة. وتؤكد على أن سياسات دعم المشاريع الصغيرة تساهم في تنمية الاقتصاد على المدى الطويل، خاصة في ظل بيئة اقتصادية غير مستقرة.

10.6. "بقاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في أوقات الأزمات: استراتيجيات، تكتيكات، وقصص نجاح تجارية"، كونستانتينوس بوليتيديس، يانيس تريانتافيلوبولوس، 2014.

تناقش هذه الدراسة استراتيجيات بقاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة خلال فترات الأزمات الطويلة، حيث تستعرض تكتيكات تسويقية وابتكارات ساعدت على نجاح هذه المشاريع. تركز الدراسة على كيفية استخدام الشركات الصغيرة استراتيجيات تسويقية بديلة ومرنة للحفاظ على حصتها في السوق وسط تقلبات كبيرة.

تقدم الدراسة قصص نجاح كأثلة على مرونة المشاريع الصغيرة، وتوصي بضرورة تبني نماذج عمل قابلة للتكيف واستراتيجيات إبداعية للتعامل مع التحديات المستمرة. تشير النتائج إلى أن القدرة على التكيف والتنوع تعتبر ضرورية للحفاظ على الاستقرار والتوسع في السوق، مما يدعم استدامة الشركات الصغيرة في بيئات الأعمال غير المستقرة.

10.7. "مرونة سلسلة التوريد: التكيف مع الاضطرابات العالمية وعدم اليقين"، د. أرجيتا ميشرا، نيدي غوبتا، جوتام كومار جا، 2024.

تستعرض هذه الدراسة مفهوم مرونة سلاسل التوريد وكيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة التكيف مع الاضطرابات العالمية مثل الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية. تبرز الدراسة أهمية اتباع استراتيجيات مرنة لإدارة سلاسل التوريد، مما يقلل من تأثير الأزمات على قدرة الشركات على تلبية احتياجات العملاء.

توصي الدراسة بأن تتبنى المشاريع الصغيرة استراتيجيات تشمل تخزين الموارد الأساسية وتطوير شراكات استراتيجية مع موردين متعددين لتقليل المخاطر. تساعد هذه الاستراتيجيات في ضمان استمرارية العمليات التشغيلية حتى في أصعب الأوقات، مما يعزز مرونة الشركات ويزيد من قدرتها على مواجهة الأزمات المستقبلية.

10.8. "مدير الشركة الناشئة في أوقات الأزمات: التحديات والحلول لزيادة مرونة الشركات وإعادة الإعمار المستدام"، تيبيريو فوريس، ألينا سيمونا تيكو، كاميليا-كريستينا دراغومير، ديانا فوريس، 2022.

تركز هذه الدراسة على التحديات التي يواجهها مديرو الشركات الناشئة خلال الأزمات وتقدم حلولاً لتعزيز مرونة هذه الشركات واستدامتها. تسلط الضوء على أهمية المهارات القيادية في إدارة الأزمات واستخدام الموارد بكفاءة لتحقيق الاستقرار.

توصي الدراسة بأن يركز مديرو الشركات الناشئة على بناء استراتيجيات شاملة تتضمن المرونة والقدرة على التكيف. كما تقترح اعتماد حلول تقنية وتطوير خطط طويلة الأجل لدعم النمو المستدام، مما يضمن مرونة أعلى وقدرة على التعافي من الأزمات بشكل أسرع.

10.9. "ريادة الأعمال التقنية الرقمية: تعريف وأجندة بحثية"، فيران جيونيس، ألكسندر بريم، 2017.

تعرف الدراسة مفهوم ريادة الأعمال التقنية الرقمية، وتطرح أجندة بحثية لاستكشاف تأثير التكنولوجيا الرقمية على تعزيز مرونة الشركات. يوضح الباحثون أن التحول الرقمي يمنح الشركات الصغيرة والمتوسطة فرصاً جديدة للابتكار والتكيف مع تغيرات السوق، مما يعزز من قدرتها على الصمود أمام الأزمات.

توصي الدراسة بأن تتبنى الشركات الصغيرة والمتوسطة التحول الرقمي كجزء من استراتيجياتها الأساسية، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة على البقاء في السوق. يقترح الباحثون ضرورة الاستثمار في التقنيات الرقمية كوسيلة للتعامل مع عدم اليقين والتغيرات المفاجئة.

10.10. "كيف تكشف أحداث البجعة السوداء عن المجهول والمعلوم: حالة COVID-19"، سينا بيسليش، 2020.

تستعرض هذه الدراسة كيفية إظهار جائحة COVID-19 للعوامل غير المتوقعة والتحديات الخفية التي قد تواجه الشركات خلال أحداث البجعة السوداء. توضح الدراسة كيف أن هذه الأزمات تكشف عن نقاط ضعف قد لا تكون معروفة مسبقاً وتسلط الضوء على ضرورة بناء خطط طوارئ تتعامل مع المجهول. توصي الدراسة بأن تعتمد الشركات الصغيرة والمتوسطة نهجاً استباقياً للتعامل مع الأزمات، بما في ذلك تطوير أنظمة استجابة مرنة. يقترح الباحث أن تكون الشركات مستعدة للتعامل مع أي طارئ عبر إعداد سيناريوهات مختلفة، مما يزيد من قدرتها على الصمود والتكيف السريع مع المتغيرات.

10.11. "اتجاهات وتحديات الشركات الناشئة والنظام البيئي في لبنان: تحليل SWOT"، عباس عيسى، بلال جبالي، 2019.

تقدم هذه الدراسة تحليلاً لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه النظام البيئي للشركات الناشئة في لبنان. تركز على العوامل التي تعزز استدامة الشركات الناشئة، مثل الوصول إلى التمويل والدعم الحكومي، وتأثير هذه

العوامل على مرونة الشركات. توصي الدراسة بتطوير بيئة داعمة للشركات الناشئة تشمل تحفيز الاستثمارات في الابتكار وتسهيل الإجراءات القانونية، مما يمكن الشركات من الصمود في وجه التحديات المتزايدة. يشير الباحثون إلى أن هذه التحسينات قد تساعد الشركات الناشئة على تحقيق الاستقرار والنمو في بيئة غير مستقرة.

10.12. "المشاريع الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"، خالد عثمان، 2021

تستعرض هذه الدراسة الدور الحيوي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في استقرار ونمو الاقتصاد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. توضح الدراسة أن هذه المشاريع تساهم بشكل كبير في توفير فرص العمل، لكنها تواجه تحديات مثل محدودية الوصول إلى التمويل. توصي الدراسة بتطوير أطر دعم سياسي ومالي لتمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الاستمرار والنمو، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية المتقلبة. يؤكد الباحث على أن وجود دعم مؤسسي وشراكات محلية يعزز من استدامة هذه المشاريع ويساعدها على مواجهة التحديات بفعالية.

10.13. "حالة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دبي"، مؤسسة دبي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، 2013.

يقدم هذا التقرير لمحة عامة عن قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دبي، ويستعرض مساهمتها في الاقتصاد والتحديات التي تواجهها. يشير التقرير إلى الحاجة إلى سياسات داعمة لتعزيز مرونة هذه المشاريع في مواجهة الأزمات. توصي الدراسة بتطوير سياسات اقتصادية تتماشى مع احتياجات المشاريع الصغيرة وتوفير حوافز لدعم استمراريته. يشير التقرير إلى أهمية توفير برامج تمويل ميسرة ودعم تقني لتحسين قدرة الشركات على مواجهة التغيرات السوقية بشكل أفضل.

10.14. "تأثير COVID-19 على أصحاب المشاريع الصغيرة: الأشهر الثلاثة الأولى بعد قيود التباعد الاجتماعي" روبرت فيرلي، 2020.

تتناول هذه الدراسة تأثير جائحة COVID-19 على استمرارية المشاريع الصغيرة، وخاصة تلك التي تعود ملكيتها للأقليات. تظهر النتائج أن هذه الفئة من المشاريع تضررت بشكل كبير وتواجه صعوبة في التعافي بسبب نقص الدعم المالي. توصي الدراسة بتوفير دعم مالي واستشارات متخصصة لمساعدة المشاريع الصغيرة على تجاوز الأزمات. يقترح الباحث على الحكومات توفير حزم دعم طارئة تشمل قروض ميسرة وتسهيلات ضريبية للمساعدة في مواجهة الأزمات والحفاظ على استمرارية المشاريع.

10.15. "البجعة السوداء: تأثير الالامتوقع", نسيم نيكولاس طالب، 2007.

يستعرض نسيم طالب مفهوم "البجعة السوداء" كأحداث غير متوقعة وذات تأثير كبير يصعب التنبؤ بها، ويعتبر أن القدرة على التكيف والتخطيط لمثل هذه الأحداث حاسمة لضمان البقاء. يوضح طالب أن معظم الأحداث الكبرى التي أثرت على الاقتصاد والمجتمع هي "بجعات سوداء"، ويشدد على أهمية المرونة والتكيف. يوصي طالب بتطوير استراتيجيات تنبؤ وتخطيط تأخذ في الاعتبار الأحداث غير المتوقعة. يعتبر تعزيز القدرات التكيفية للشركات جزءاً أساسياً من استراتيجيات البقاء، ويشير إلى أن التحضير لمثل هذه الأحداث يساعد الشركات على تقليل تأثيراتها وضمان استدامتها.

11. الإطار النظري

يرتكز الإطار النظري لهذا البحث على تحليل مجموعة من النظريات التي تسهم في فهم تأثير الأزمات غير المتوقعة، أو ما يعرف بـ"البجعة السوداء"، على المشاريع الصغيرة. وبحسب محتوى البحث وما يترتب عليه من نتائج، يتناول الإطار النظري عدة محاور رئيسية تشمل المرونة التنظيمية، التحول الرقمي، الاستعداد المالي، وأهمية الدعم المؤسسي. تهدف هذه المحاور إلى إيضاح كيفية استعداد المشاريع الصغيرة للتكيف مع الأزمات المفاجئة، وتأثير هذه الاستعدادات على نتائج المشاريع خلال الأزمات.

11.1. نظرية المرونة التنظيمية

تعد المرونة التنظيمية حجر الزاوية في قدرة الشركات على الاستجابة الفعالة للأزمات. تنطلق هذه النظرية من أن نجاح المشروع في التعامل مع التحديات المفاجئة يعتمد على مرونته في تخصيص الموارد وإعادة تنظيمها بمرونة وسرعة، وهو ما يعزز استمرارية المشروع ويزيد من احتمالية نجاحه حتى في الأوقات الصعبة. (Foris et al., 2022) ووفقاً لمحتوى البحث، تعتبر المرونة التنظيمية ضرورة ملحة للمشاريع الصغيرة لمواجهة أحداث "البجعة السوداء"، حيث تساعد خطط الطوارئ الداخلية وأنظمة إدارة الموارد على ضمان استمرارية العمليات بكفاءة.

11.2. التحول الرقمي كعنصر رئيسي للتكيف

يعتبر التحول الرقمي وسيلة حيوية للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، إذ يشير إلى دمج التكنولوجيا في جميع جوانب العمل لتعزيز القدرة على التكيف بسرعة ومرونة. يبين الإطار النظري، بناءً على أهداف البحث، أن التحول

الرقمي ليس مجرد خيار، بل هو استراتيجية تمكن المشاريع الصغيرة من التوسع والوصول إلى أسواق جديدة حتى في أوقات الأزمات. أظهرت الأبحاث أن الشركات التي تتبنى الحلول الرقمية تكون أقل عرضة للتأثر بالأزمات (Mishra et al., 2024)، مما يبرز أهمية التكنولوجيا كعنصر أساسي يعزز النتائج الإيجابية للمشاريع في وجه "البجعة السوداء".

11.3. الاستعداد المالي وأثره في مواجهة الأزمات

يشير الإطار النظري، وفقا لنتائج البحث، إلى أن الاستعداد المالي يمثل دعامة أساسية لقدرة المشاريع الصغيرة على الصمود أمام الأزمات. تتطلب الأزمات غير المتوقعة من الشركات خططا مالية طارئة واحتياطيات نقدية كافية، إذ توضح الدراسات أن ما يقارب 80% من المشاريع التي تحتفظ باحتياطيات مالية تتسم بقدرة أعلى على مواجهة الأزمات وتجنب المخاطر المالية. (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014) ويؤكد البحث أن هذا الجانب ضروري لضمان بقاء المشاريع الصغيرة عند مواجهة أزمات "البجعة السوداء".

11.4. أهمية الدعم المؤسسي والمجتمعي

يتضح من الإطار النظري، وبناء على محتوى البحث، أن الدعم المؤسسي والمجتمعي يلعب دورا حيويا في تمكين المشاريع الصغيرة من تجاوز الأزمات. حيث يساهم الدعم الحكومي من خلال التمويل وتقديم الاستشارات في تعزيز مرونة الشركات، ويزيد من قدرتها على الاستمرارية في الأوقات الصعبة. توضح الدراسات أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يمكن أن يحسن من جاهزية المشاريع الصغيرة للتعامل مع الأزمات بشكل فعال. (Foris et al., 2022) وتؤكد نتائج البحث على أن دعم الجهات المعنية يعد عنصرا مؤثرا في تحسين القدرة على التكيف مع "البجعة السوداء".

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

12. مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث التي تم اتباعها لدراسة تأثير "البجعة السوداء" على المشاريع الصغيرة، مع توضيح الأساليب والإجراءات المتبعة في جمع وتحليل البيانات لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة. يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأدوات المستخدمة، وتبرير اختيارها بناء على ملاءمتها لطبيعة موضوع البحث ومتطلبات الدراسة.

في هذا الفصل، سيتم شرح الطرق الرئيسية لجمع البيانات التي تشمل الاستبيانات والمقابلات الشخصية، حيث تم اختيار هاتين الأداتين نظراً لفعاليتهما في توفير بيانات كمية ونوعية حول تأثير الأزمات غير المتوقعة على المشاريع الصغيرة. ستتيح الاستبيانات جمع معلومات من عينة كبيرة حول مدى استعداد هذه المشاريع لمواجهة الأزمات وتبنيها استراتيجيات التحول الرقمي أو الخطط المالية الطارئة. وستمكن المقابلات الشخصية الباحث من الحصول على رؤى معمقة وتجارب حقيقية من أصحاب المشاريع، ما يساهم في فهم عميق للتحديات التي واجهوها والإجراءات التي اعتمدوا عليها في الأزمات السابقة.

سيتم كذلك في هذا الفصل توضيح عينة البحث وكيفية اختيارها، حيث تم اعتماد عينة من أصحاب المشاريع الصغيرة في مناطق متعددة لتوفير تنوع في البيانات وجعلها أكثر تمثيلاً للشريحة المستهدفة. كما سيتم توضيح معايير اختيار المشاركين لضمان توافقهم مع أهداف الدراسة ولتحقيق نتائج يمكن تعميمها على نطاق أوسع.

بعد ذلك، سيتناول الفصل أدوات تحليل البيانات التي تم استخدامها لاستخراج النتائج، بما يشمل الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الاستبيانات، وتحليل المحتوى للمقابلات الشخصية. وسيوضح هذا الجزء كيفية تحليل البيانات الكمية والنوعية للوصول إلى استنتاجات تدعم فرضيات الدراسة وتسلط الضوء على العلاقة بين استعداد المشاريع الصغيرة وقدرتها على التكيف مع الأزمات.

ختاماً، يوضح هذا الفصل الاعتبارات الأخلاقية التي تم اتباعها لضمان سرية وخصوصية المشاركين، والتزام البحث بالممارسات الأخلاقية في جمع ومعالجة البيانات. يشكل هذا الجزء ضرورة للتأكيد على مصداقية البحث وشفافيته.

13. منهج المتبع في الدراسة

في إطار دراسة تأثير "البجعة السوداء" على المشاريع الصغيرة، تهدف هذه المنهجية إلى تقديم فهم شامل لكيفية استعداد هذه المشاريع لمواجهة الأزمات غير المتوقعة والتكيف معها. وفقاً لمحتوى البحث وأهدافه، ستستخدم الدراسة أدوات بحثية متعددة

تشمل الاستبيانات والمقابلات الشخصية، ما يتيح الوصول إلى بيانات كمية ونوعية تدعم التحليل الشامل. تأتي أهمية هذه المنهجية من قدرتها على توفير رؤى معمقة، بناء على تجارب واقعية ومعلومات كمية موثوقة.

13.1. أولاً: الاستبيانات

سيتم تصميم استبيان شامل يتناول مختلف جوانب الاستعداد للأزمات ضمن المشاريع الصغيرة، مثل مستوى الاعتماد على التحول الرقمي، ومدى جاهزية الخطط المالية، وحجم الدعم المؤسسي. ستوزع الاستبيانات على عينة واسعة من أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاعات متنوعة ومناطق جغرافية مختلفة، مما يوفر بيانات كمية تساهم في تحليل الأنماط الشائعة واستكشاف مدى فعالية استراتيجيات معينة.

تشمل الاستبيانات أسئلة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، لتسهيل تقييم مواقف المشاركين حول موضوعات مثل "ما مدى اعتماد مشروعك على التحول الرقمي لزيادة مرونته في الأزمات؟". توفر هذه الطريقة بيانات كمية دقيقة يمكن تحليلها إحصائياً، مما يدعم تحديد العلاقة بين الجاهزية المالية والتقنية وقدرة المشروع على الصمود في الأزمات، ويتيح فهماً أعمق حول اتجاهات مشاريع مختلفة في التعامل مع الأزمات. (Foris et al., 2022)

13.2. ثانياً: المقابلات الشخصية

إلى جانب الاستبيانات، سيتم إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة مختارة من أصحاب المشاريع الصغيرة، حيث ستوفر المقابلات بيانات نوعية تعزز من فهم الأبعاد الإنسانية والتجريبية للتعامل مع الأزمات. تركز المقابلات على تجارب واقعية لأصحاب المشاريع خلال أزمات سابقة، وتستكشف الأساليب التي اتبعوها للتغلب على التحديات والضغوط، مثل الاستفادة من الدعم المجتمعي أو المؤسسي، أو تبني استراتيجيات جديدة للبقاء.

تمنح هذه المقابلات الباحث فرصة للتعرف على تفاصيل تتجاوز نطاق الأسئلة المقتنة في الاستبيان، وتسمح بفهم أعمق للعوامل التي أسهمت في مرونة بعض المشاريع. من خلال المقابلات، سيحصل الباحث على بيانات ثرية عن كيفية تأثير الأزمات على العمليات اليومية للمشاريع، وكيف أن بعض استراتيجيات التكيف يمكن أن توفر حماية أكبر عند مواجهة "البجعة السوداء". تساهم هذه الرؤى في تعزيز مصداقية التحليل النوعي وترسيخ فهم عملي لمدى نجاح استراتيجيات معينة.

13.3. تحليل البيانات

ستشمل عملية تحليل البيانات استخدام أدوات إحصائية متقدمة لتحليل نتائج الاستبيان، مثل التوزيعات التكرارية والتحليل العاملي، لاستخلاص الأنماط الرئيسية والعلاقات بين المتغيرات. كما سيتم تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات باستخدام تقنيات تحليل المحتوى، بهدف تحديد الموضوعات المتكررة وتصنيف البيانات حسب الأنماط السلوكية المستخلصة من التجارب الشخصية للمشاركين.

13.4. عينة البحث

تتألف عينة البحث من مجموعة متنوعة من أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاعات متعددة مثل التجارة، والخدمات، والصناعة. ستختار العينة وفق معايير واضحة تشمل حجم المشروع، والموقع الجغرافي، وقطاع العمل، لضمان تمثيل شامل لمختلف الظروف والبيئات التي تعمل فيها المشاريع الصغيرة. يتيح هذا التنوع إمكانية تعميم النتائج، حيث أن تمثيل مختلف الشرائح يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة تساهم في بناء توصيات فعالة تعزز من مرونة المشاريع الصغيرة.

13.5. الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بمعايير أخلاقية صارمة لضمان خصوصية وسرية المشاركين، حيث سيتم الحصول على موافقة مستنيرة منهم قبل جمع البيانات. يعد هذا الجانب جزءاً أساسياً من المنهجية لضمان مصداقية البحث، والتأكد من التزامه بالشفافية والاحترافية.

14. أدوات الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة أداتين أساسيتين لجمع البيانات، هما الاستبيانات والمقابلات الشخصية. تم اختيار هاتين الأداتين نظراً لقدرتهما على تقديم بيانات كمية وكيفية متنوعة، مما يعزز من شمولية الدراسة ويدعم أهداف البحث الرامية إلى فهم مدى تأثير أحداث "البجعة السوداء" على المشاريع الصغيرة واستعدادها لمواجهة الأزمات.

14.1. الاستبيان

صمم الاستبيان ليشمل مجموعة من الأسئلة المتنوعة التي تغطي الجوانب الأساسية المرتبطة باستعداد المشاريع الصغيرة للأزمات. تم إعداد الأسئلة لتكون شاملة، وتتناول موضوعات مثل الجاهزية المالية، واستراتيجيات التحول الرقمي، ومدى الاعتماد على خطط الطوارئ، والدعم المجتمعي أو الحكومي. يوفر الاستبيان بيانات كمية من عينة واسعة، مما يساهم في استكشاف الأنماط العامة و يتيح تحليل الاتجاهات في مختلف القطاعات والمناطق.

يشمل الاستبيان أسئلة لقياس مواقف المشاركين وآرائهم، ويعطيهم خيارات من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، لتمكينهم من التعبير عن مدى استعدادهم في جوانب مختلفة. على سبيل المثال، يحتوي الاستبيان على أسئلة مثل:

- "ما مدى اعتماد مشروعك على التحول الرقمي لزيادة مرونته في مواجهة الأزمات؟"
- "ما هو مدى استعدادك المالي للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة؟"

تساعد هذه الأسئلة على توفير بيانات دقيقة يمكن تحليلها إحصائياً، وتتيح استكشاف العلاقة بين مستوى الاستعداد المالي والتقني ومرونة المشروع، ما يوفر فهماً أعمق حول قدرة المشاريع الصغيرة على التكيف مع الأزمات.

14.2. المقابلات الشخصية

إلى جانب الاستبيان، تم تصميم مقابلات شخصية مع مجموعة مختارة من أصحاب المشاريع الصغيرة لاستخراج بيانات نوعية تضيف بعداً كيفياً للدراسة. تتيح المقابلات استكشاف تجارب واقعية وتفاصيل دقيقة حول كيفية استجابة المشاريع للأزمات، حيث يشارك أصحاب المشاريع تجاربهم الخاصة في التعامل مع أحداث غير متوقعة مثل الأزمات الاقتصادية أو الصحية.

تركز المقابلات على مواضيع تتعلق بتجارب المشاركين وتوجهاتهم في إدارة الأزمات، وتشمل أسئلة مفتوحة مثل:

- "ما هي الاستراتيجيات التي اعتمدتها لمواجهة الأزمات المفاجئة؟"
- "كيف كان تأثير الدعم المجتمعي أو الحكومي على مشروعك خلال الأزمات؟"

توفر المقابلات الشخصية بيانات نوعية تسمح بفهم عميق للآليات والتحديات التي واجهها أصحاب المشاريع الصغيرة، مما يساهم في استنتاج توصيات قابلة للتطبيق لتحسين مرونة المشاريع في مواجهة أحداث "البجعة السوداء"

14.3. تكامل الأدوات لتحقيق أهداف البحث

يسمح التكامل بين الاستبيانات والمقابلات الشخصية بجمع بيانات شاملة تدعم التحليل الكمي والنوعي. تعزز الاستبيانات من قوة الدراسة من خلال توفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، بينما تضيف المقابلات الشخصية بعداً نوعياً يعزز من عمق الفهم ويكشف عن التجارب الواقعية والممارسات الفردية.

15. حدود الدراسة:

تشمل حدود هذه الدراسة عدة جوانب تتعلق بمحتوى البحث، والمنهجية، والعينة، وأدوات جمع البيانات، والإطار الزمني والمكاني. تعد هذه الحدود نقاطاً مهمة يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج والتوصيات، حيث تؤثر على مدى تعميم نتائج الدراسة على المشاريع الصغيرة الأخرى في سياقات مشابهة.

15.1. الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على تأثير أحداث "البجعة السوداء" على المشاريع الصغيرة، خاصة فيما يتعلق باستعدادها للأزمات وقدرتها على التكيف. لا تتناول الدراسة تأثير هذه الأزمات على مشاريع أكبر أو متوسطة، حيث أن الظروف والاستراتيجيات التي تتبناها تلك المشاريع تختلف عن المشاريع الصغيرة. كما أن التركيز ينحصر في دراسة محددات المرونة التنظيمية والتحول الرقمي والاستعداد المالي والدعم المؤسسي، دون التعمق في تفاصيل أخرى قد تكون مؤثرة.

15.2. الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على أدوات بحثية تشمل الاستبيانات والمقابلات الشخصية لجمع البيانات، مما يعني أن النتائج تعتمد على دقة الاستجابات وشفافية المشاركين. قد تؤثر هذه الحدود المنهجية على النتائج، خصوصاً إذا كانت هناك تحيزات في استجابات المشاركين أو عدم القدرة على تفسير البيانات بشكل موضوعي. كذلك، قد لا تكون الأدوات المستخدمة كافية لتقديم صورة شاملة عن جميع أبعاد الموضوع، خاصة أن الأسئلة المطروحة في الاستبيان قد تفرض قيوداً على تفاعل المشاركين وتعبيرهم عن آرائهم.

15.3. الحدود المتعلقة بالعينة

تقتصر عينة الدراسة على أصحاب المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مناطق مثل جدة، مكة، الرياض، والدمام. قد لا تكون هذه العينة ممثلة لجميع المشاريع الصغيرة في المملكة أو في مناطق أخرى تعاني من ظروف مختلفة. كما أن العينة قد تكون محدودة من حيث التنوع في نوعية المشاريع، ما قد يؤثر على تنوع النتائج وعدم قدرتها على التعميم.

15.4. الحدود الزمنية

تتمحور الدراسة حول فترة زمنية محددة، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات من المشاركين. الأزمات وتحديات "البجعة السوداء" تتغير بشكل مستمر، مما يعني أن النتائج المستخلصة قد تكون مرتبطة بالفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات فقط. قد تختلف استجابات المشاريع الصغيرة في مواجهة الأزمات مستقبلاً بناءً على التطورات الاقتصادية والتكنولوجية.

15.5. الحدود المكانية

تتضمن الدراسة مشاريع صغيرة في مناطق محددة من المملكة العربية السعودية، مما يعني أن النتائج قد تكون متأثرة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والتجارية الخاصة بتلك المناطق. قد لا تنطبق نتائج الدراسة على مشاريع صغيرة في مناطق أخرى ذات بيئات عمل وتحديات مختلفة.

16. مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة أصحاب المشاريع الصغيرة والناشئة من مختلف القطاعات، بما في ذلك التجارة، والخدمات، والصناعة، في المملكة العربية السعودية. تم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر عرضة للتأثر بالأزمات غير المتوقعة، والمعروفة بأحداث "البجعة السوداء"، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على استمرارية هذه المشاريع. يمثل أصحاب المشاريع الصغيرة شريحة حساسة نظراً لمحدودية مواردهم، مما يجعلهم أكثر عرضة للتأثيرات السلبية الناتجة عن الأزمات مقارنة بالشركات الكبيرة.

تم توزيع الاستبيان على مجتمع البحث في مناطق متعددة من المملكة، مثل جدة، مكة، الرياض، والدمام، لضمان تنوع جغرافي يمكن من تحليل تأثير البيئة المحلية والإقليمية على استعداد المشاريع لمواجهة الأزمات. شمل الاستبيان أسئلة تتعلق بموقع المشروع، وحجمه، وقطاعه، لتمكين فهم أعمق للفروقات بين الاستجابات وفقا لهذه العوامل. على سبيل المثال، تضمن الاستبيان خيارات مثل "ما هو موقع المشروع؟"، وما هو حجم المشروع من حيث عدد الموظفين؟، وما هو القطاع الرئيسي الذي ينشط فيه المشروع؟، مما يوفر بيانات شاملة تساعد في تحليل مدى استعداد المشاريع في بيئات مختلفة لمواجهة الأزمات.

كذلك، شمل مجتمع البحث مشاريع صغيرة حديثة التأسيس وأخرى ذات خبرة أطول، مما يساعد في تقييم تأثير سنوات الخبرة في السوق على استعداد المشروع وقدرته على الصمود. تضمن الاستبيان خيارات حول مدة عمل المشروع، حيث طلب من المشاركين اختيار المدة بين أقل من سنتين، 2-5 سنوات، 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات. توفر هذه الخيارات إمكانية المقارنة بين المشاريع بناء على سنوات الخبرة وتوضيح ما إذا كانت الخبرة تمثل عاملا أساسيا في قدرة المشاريع على التكيف مع أحداث "البجعة السوداء"

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

من خلال استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة متنوعة من أصحاب المشاريع الصغيرة في مناطق متعددة، تمكنا من الحصول على بيانات كمية ونوعية تساعد في تقديم رؤية شاملة عن جاهزية هذه المشاريع وقدرتها على التكيف. تشمل البيانات المستخلصة معلومات ديموغرافية عن المشاركين، بالإضافة إلى آرائهم حول التحول الرقمي، التحديات الأساسية التي تواجههم، وضرورة الدعم الحكومي.

تشير النتائج الأولية إلى أن هناك تباينا ملحوظا في مستوى جاهزية المشاريع الصغيرة للتعامل مع الأزمات، حيث أفادت بعض المشاريع بأنها تعتمد بشكل كبير على خطط الطوارئ والتحول الرقمي، في حين أن البعض الآخر لا يمتلك الموارد الكافية للقيام بذلك. كما أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من المشاركين يعتقدون أن المرونة التنظيمية والتدريب على إدارة الأزمات هما عاملان حاسمان في تحسين فرص بقاء المشاريع الصغيرة خلال الأزمات.

بالإضافة إلى ذلك، فإن غالبية المشاركين أعربوا عن الحاجة الملحة إلى دعم حكومي إضافي لمساعدتهم على مواجهة تحديات "البجعة السوداء"، خاصة فيما يتعلق بالتحديات المالية واللوجستية. وتبرز هذه النتائج أهمية تبني استراتيجيات مرنة ومستدامة، وأهمية تكامل التكنولوجيا لتعزيز قدرة المشاريع الصغيرة على الصمود في وجه الأزمات.

جدول (1) يوضح أهم النتائج من الدراسات السابقة

رقم	عنوان الدراسة	أهم نقطة في النتائج
1.	دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في توليد فرص العمل والنمو الاقتصادي	المشاريع الصغيرة والمتوسطة تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل، لكنها تحتاج إلى دعم مالي وتقني لتعزيز استدامتها ومرونتها.
2.	كيف تكشف أحداث "البجعة السوداء" عن المعلوم والمجهول: حالة جائحة COVID-19	جائحة COVID-19 أظهرت نقاط الضعف الخفية لدى الشركات، مما

يستدعي التخطيط للطوارئ للتعامل مع المجهول.		
استراتيجيات التسويق البديلة والتكيف السريع تساعد المشاريع الصغيرة على الصمود خلال الأزمات الاقتصادية الطويلة.	بقاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في أوقات الأزمات: استراتيجيات، تكتيكات، وقصص نجاح تجارية	3.
تقترح الدراسة توفير حوافز وسياسات داعمة لزيادة مرونة المشاريع الصغيرة ومساعدتها على تجاوز الأزمات.	حالة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دبي	4.
الحاجة إلى دعم مالي متخصص للمشاريع الصغيرة لمواجهة الأزمات غير المتوقعة، خاصة للأقليات.	تأثير COVID-19 على أصحاب المشاريع الصغيرة	5.
التبني المبكر للتقنيات الرقمية يعزز من قيمة الشركات الناشئة ويزيد من جاذبيتها للمستثمرين.	العلاقة بين التبني المبكر للمنصات الرقمية من قبل الشركات الناشئة وقيمتها قبل التمويل	6.
أهمية المهارات القيادية والتخطيط في تعزيز مرونة الشركات الناشئة خلال الأزمات وتحقيق الاستقرار.	مدير الشركة الناشئة في أوقات الأزمات: التحديات والحلول لزيادة مرونة الشركات	7.
التحول الرقمي يدعم المرونة ويتيح للشركات الصغيرة مواجهة التغيرات بسرعة وكفاءة.	ريادة الأعمال التقنية الرقمية	8.

9.	اتجاهات وتحديات الشركات الناشئة والنظام البيئي في لبنان	الوصول إلى التمويل والدعم الحكومي يعدان عنصرين أساسيين لتحقيق استدامة الشركات الناشئة.
10.	استراتيجيات التكيف في السوق في الأدبيات الأكاديمية	اعتماد استراتيجيات استباقية للتكيف مع تغيرات السوق يعزز من قدرة الشركات الصغيرة على الصمود.
11.	مرونة سلسلة التوريد: التكيف مع الاضطرابات العالمية	استراتيجيات مرونة سلاسل التوريد ضرورية لضمان استمرارية العمليات التشغيلية خلال الأزمات.
12.	قوة الاستدامة في حدث "البجعة السوداء": الإدراك الريادي لفريق الإدارة العليا وابتكار نموذج أعمال مزدوج	تبني استراتيجيات الاستدامة يعزز من قدرة الشركات على التكيف مع الأزمات المفاجئة.
13.	المشاريع الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	الحاجة إلى دعم مؤسسي وسياسات داعمة لضمان استمرارية المشاريع الصغيرة في المنطقة.
14.	البجعة السوداء: تأثير الأحداث غير المتوقعة	المرونة والتكيف أمران حيويان لمواجهة الأحداث غير المتوقعة والتقليل من تأثيرها.
15.	اتجاهات التنويع الاقتصادي في الخليج: حالة المملكة العربية السعودية	التنويع الاقتصادي يعزز من استقرار المشاريع الصغيرة ويقلل من تأثيرها بتقلبات السوق

18. تحليل النتائج

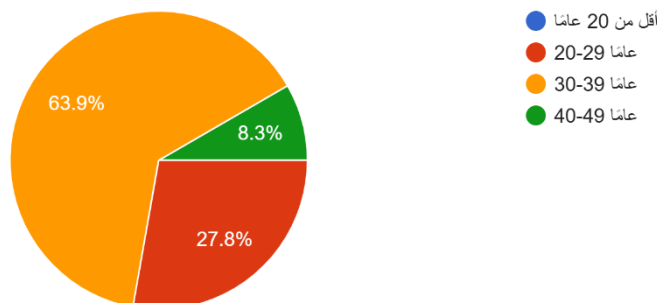
18.1. الخصائص الديموغرافية للمشاركين

تم تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة بناءً على ثلاثة جوانب رئيسية: الفئة العمرية، الإطار المكاني، والمستوى التعليمي. يساهم هذا التحليل في فهم تنوع المشاركين ومعرفة كيفية تأثير خصائصهم الديموغرافية على استجاباتهم واستعدادهم لمواجهة الأزمات.

18.1.1. الفئة العمرية:

- 20-29 عاماً: تمثل هذه الفئة العمرية حوالي 27.8% من المشاركين. وتعتبر في مرحلة متوسطة تجمع بين الخبرة النسبية والمرونة في تبني استراتيجيات جديدة.
- 30-39 عاماً: تشكل هذه الفئة نسبة 63.9% من العينة، مما يشير إلى أن غالبية أصحاب المشاريع أو من يديرونها هم من الشباب الذين يتمتعون بطموح كبير، لكن قد تنقصهم الخبرة الكافية للتعامل مع الأزمات.
- 40-49 عاماً: تمثل حوالي 8.3% من المشاركين، حيث تمتلك هذه الفئة خبرة أطول وقدرة أكبر على التكيف، لكنها قد تكون أقل مرونة في تبني التحولات الرقمية السريعة.
- أقل من 20 عاماً: تشكل هذه الفئة أقل من 1%، مما يشير إلى قلة عدد المراهقين بين أصحاب المشاريع الصغيرة، وهو ما قد يؤثر على استراتيجيات التكيف المتبعة.

العمر
36 responses

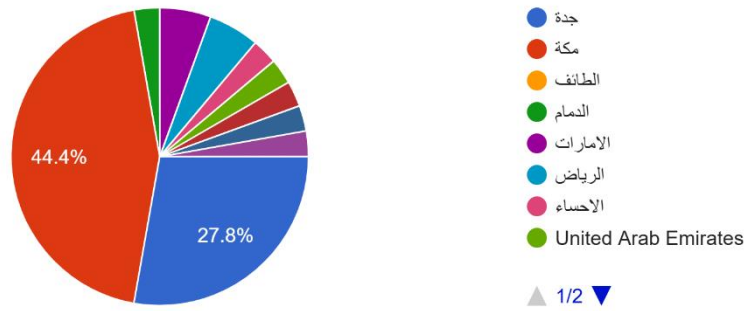


الشكل (1) يوضح الفئات العمرية المشاركة في الاستبيان

18.1.2. الإطار المكاني:

- جدة: تشكل نسبة المشاركين من جدة حوالي 27.8%، وتعتبر جدة من المدن الحيوية التي تحتضن العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- مكة: يمثل المشاركون من مكة حوالي 44.4%.
- الطائف: تبلغ نسبة المشاركين من الطائف حوالي 1%.
- الرياض: تشكل نسبة المشاركين من الدمام حوالي 25%.
- باقي المناطق: لقد شملت الدراسة آراء أفراد من بلدان تعرف بمدى قوتها في مجال ريادة الأعمال مثل الإمارات.

مكان الإقامة
36 responses



الشكل (2) يوضح مناطق المستهدفة لتحليل ظاهرة البجعة السوداء

18.1.3. المستوى التعليمي:

- ثانوي أو أقل: يمثل المشاركون ذوو المستوى التعليمي الثانوي أو أقل حوالي 15% من العينة، مما يشير إلى قلة الخبرة الأكاديمية لدى هذه الفئة، والتي قد تؤثر على استراتيجياتهم في التعامل مع الأزمات.
- دبلوم: حوالي 20% من المشاركين يحملون درجة الدبلوم، ما قد يساهم في تنمية مهارات تقنية ومهنية قد تساعد في مواجهة التحديات العملية.
- بكالوريوس: تمثل هذه الفئة النسبة الأكبر بين المشاركين، إذ تبلغ حوالي 45%، مما يعكس وجود خلفية أكاديمية قوية لدى العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة.

- دراسات عليا: يشكل الحاصلون على الدراسات العليا حوالي 20% من العينة، وهم غالبا ما يتمتعون بخبرة أكاديمية متقدمة قد تساعدهم في تحليل الأزمات واتخاذ قرارات مدروسة.

تظهر هذه النتائج تنوع المشاركين من حيث العمر، والمكان، والمستوى التعليمي، مما يوفر قاعدة بيانات متنوعة تسهم في تحليل استعداد المشاريع الصغيرة لمواجهة الأزمات من منظور شامل.

18.2. الاستعداد للأزمات والتخطيط للطوارئ

يهدف هذا الجزء إلى تحليل مدى استعداد المشاريع الصغيرة لمواجهة الأزمات غير المتوقعة ومدى اعتمادها على التخطيط للطوارئ لضمان استمرارية العمل. من خلال استجابات المشاركين، يمكن قياس جاهزية المشاريع وقدرتها على التعامل مع الأزمات المفاجئة مثل "أحداث البجعة السوداء"، وتحديد ما إذا كانت تعتمد على استراتيجيات استباقية للتكيف مع الظروف غير المتوقعة.

18.2.1. مدى استعداد المشاريع:

- جاهز بشكل كامل: أفاد حوالي 11.4% من المشاركين بأن مشاريعهم مجهزة بالكامل لمواجهة الأزمات، ويعتمدون على خطط طوارئ متكاملة، مما يتيح لهم التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة. وهذه النسبة تدل على عدم تقدير الشركات الصغيره لمدى خطورة ظاهرة البجعة السوداء مما يؤدي إلى إنهاؤها.
- جاهز بشكل جزئي: حوالي 54.3% من المشاركين صرحوا بأن مشاريعهم جاهزة بشكل جزئي، حيث يتبنون بعض الاستراتيجيات الوقائية، ولكنهم قد يفتقرون إلى تكامل خطط الطوارئ، مما يحد من قدرتهم على التكيف الكامل.
- غير جاهز: حوالي 31.4% من المشاركين أشاروا إلى أن مشاريعهم غير مستعدة للتعامل مع الأزمات، مما يعكس الحاجة الملحة لتطوير خطط طوارئ واعتماد استراتيجيات مرنة تحمي هذه المشاريع في حال حدوث أزمات، أو توفير وعي كامل من الجهات المختصة لتدريب مثل هذه الفئة قبل وقوع الكوارث.

ما مدى استعداد مشروعك أو مشاريع تعرفها للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة؟
35 responses

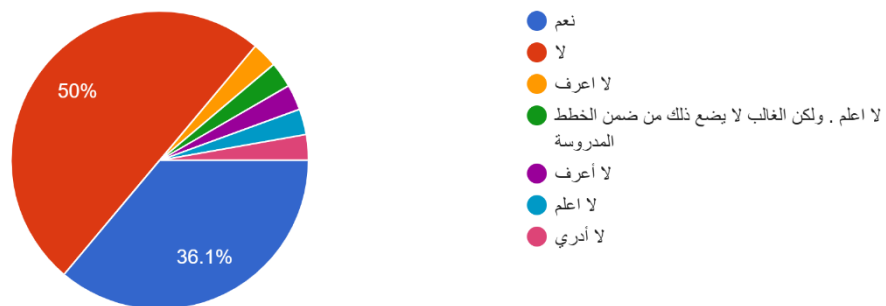


الشكل (3) يوضح مدى استعداد المشاريع لتقبل الأزمات

18.2.2. وجود خطط الطوارئ:

- أظهرت نتائج الاستبيان أن نسبة كبيرة من المشاريع الصغيرة لا تمتلك خطط طوارئ شاملة، ويعتمد عدد محدود فقط من المشاركين على استراتيجيات وقائية مثل تخزين موارد مالية أو الاعتماد على التحول الرقمي لتعزيز مرونتهم.
- أشار المشاركون إلى أن المشاريع التي تتبنى خطط طوارئ تتمتع بقدرة أكبر على البقاء والاستمرار عند حدوث الأزمات، في حين أن المشاريع التي تفقر إلى هذه الخطط تكون عرضة بشكل أكبر للتأثر بالأزمات.

هل تتبنى المشاريع الصغيرة في منطقتك خطط طوارئ لمواجهة الأزمات؟
36 responses



الشكل (4) يوضح جاهزية المشاريع للأزمات والمتغيرات المحيطة

18.3. التحديات الأساسية التي تواجه المشاريع الصغيرة خلال الأزمات

يتناول هذا القسم التحديات التي تواجهها المشاريع الصغيرة عند حدوث الأزمات، مثل "أحداث البجعة السوداء". تعد هذه التحديات من العقبات الرئيسية التي تؤثر على قدرة المشاريع الصغيرة على الاستمرارية والصمود خلال الأزمات. من خلال استجابات المشاركين، تمكنا من تحديد التحديات الأساسية التي تواجه هذه المشاريع وتصنيفها بناءً على الأولويات والنسبة المئوية.

ما هو نوع التحديات الأساسية التي تواجهها المشاريع الصغيرة عند حدوث "بجعة سوداء"؟
36 responses



الشكل (5) يوضح أكبر المشاكل التي تواجه المشاريع عند حدوث البجعة السوداء

18.3.1. التحديات المالية

- النسبة: حوالي 13.9% من المشاركين أشاروا إلى أن التحديات المالية هي أكبر عقبة تواجه المشاريع الصغيرة خلال الأزمات.

- التحليل: يعد نقص التمويل من أبرز المشكلات، حيث تجد المشاريع الصغيرة نفسها غير قادرة على تحمل التكاليف الإضافية المرتبطة بالأزمات، مثل الانخفاض في الإيرادات وزيادة التكاليف التشغيلية. يحد هذا من قدرة المشاريع على دفع أجور الموظفين، والحفاظ على استقرار سلسلة الإمداد، والاستمرار في تقديم الخدمات.

18.3.2. التحديات اللوجستية

- النسبة: حوالي 13.9% من المشاركين صنفوا التحديات اللوجستية كأحد أكبر التحديات خلال الأزمات.
- التحليل: تشمل التحديات اللوجستية تعطل سلاسل الإمداد، وصعوبة الوصول إلى المواد الخام والمنتجات الضرورية لتشغيل المشروع. في الأزمات، تتأثر سلاسل الإمداد بشكل كبير، مما يؤدي إلى تأخير في التوريد.

ويؤثر على الكفاءة التشغيلية للمشروع. يزيد ذلك من التكاليف ويؤثر سلبا على قدرة المشاريع الصغيرة على تلبية طلبات العملاء.

18.3.3. نقص الطلب

- النسبة: حوالي 8.3% من المشاركين اعتبروا أن نقص الطلب يمثل تحديا أساسيا خلال الأزمات.
- التحليل: خلال الأزمات، يتراجع الطلب على العديد من المنتجات والخدمات، بحيث يميل المستهلكون إلى تقليل الإنفاق والتركيز على الأولويات الأساسية. هذا يؤدي إلى انخفاض الإيرادات وصعوبة استدامة الأعمال، مما يجعل من الصعب على المشاريع الصغيرة تغطية نفقاتها والحفاظ على الأرباح.

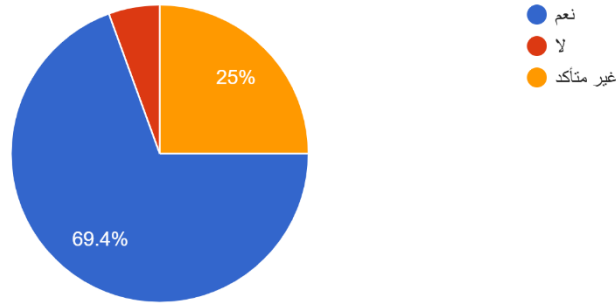
18.3.4. التحديات المتكاملة (جميع ما سبق)

- النسبة: حوالي 15% من المشاركين يرون أن جميع التحديات السابقة مرتبطة ببعضها البعض، وتؤثر بشكل متكامل على المشاريع الصغيرة.
- التحليل: يرى بعض أصحاب المشاريع أن الأزمات المالية واللوجستية ونقص الطلب عوامل مترابطة تزيد من تعقيد الأزمات وتفاقم تأثيرها على المشاريع الصغيرة. يشير هؤلاء إلى أن التحديات المتكاملة تتطلب استراتيجيات شاملة تعالج مختلف الجوانب لضمان استمرارية المشروع.

18.4. دور التحول الرقمي والتكنولوجيا

يعتبر التحول الرقمي من العناصر الحاسمة التي تلعب دورا كبيرا في تعزيز قدرة المشاريع الصغيرة على التكيف مع الأزمات. يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل دور التكنولوجيا في دعم المشاريع الصغيرة أثناء الأزمات المفاجئة، مثل "أحداث البجعة السوداء"، ومدى تبني هذه المشاريع للتحول الرقمي كوسيلة لتقليل المخاطر وزيادة المرونة التشغيلية.

هل تعتقد أن التحول الرقمي يساعد المشاريع الصغيرة على الصمود أمام الأزمات؟
36 responses



الشكل (6) يوضح أثر التبني الرقمي في محاربة ظاهرة البجعة السوداء

18.4.1. مدى اعتماد المشاريع على التكنولوجيا والتحول الرقمي

- النسبة: أظهرت نتائج الاستبيان أن حوالي 75% من المشاركين يعتقدون أن التحول الرقمي يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تحسين مرونة مشاريعهم الصغيرة خلال الأزمات.
- التحليل: يشير هذا الارتفاع في الاعتماد على التحول الرقمي إلى أن العديد من المشاريع بدأت ترى في التكنولوجيا وسيلة فعالة لدعم الأعمال وزيادة الكفاءة. يشمل التحول الرقمي تطبيقات متعددة مثل التجارة الإلكترونية، وإدارة سلاسل الإمداد الرقمية، وخدمات العملاء عبر الإنترنت. يوفر هذا التحول مرونة أكبر للمشاريع الصغيرة ويجعلها قادرة على التعامل مع تعطل الأعمال بشكل أسرع.

18.4.2. التأثير الإيجابي للتكنولوجيا على كفاءة التشغيل خلال الأزمات

- النسبة: حوالي 60% من المشاركين أفادوا بأن التكنولوجيا ساعدت في تحسين كفاءة التشغيل لمشاريعهم خلال الأزمات.
- التحليل: من خلال تطبيق حلول تقنية مثل البرامج المحاسبية وأنظمة إدارة الموارد، يمكن للمشاريع الصغيرة زيادة كفاءة عملياتها وتقليل التكاليف، مما يساهم في تخفيف الأعباء المالية خلال الأزمات. تساعد التكنولوجيا أيضاً في الحفاظ على اتصال دائم مع العملاء وتلبية طلباتهم حتى خلال الأزمات، ما يعزز من استمرارية المشروع.

18.4.3. التحديات المرتبطة بتبني التحول الرقمي

- النسبة: حوالي 25% من المشاركين عبروا عن صعوبات في تبني التكنولوجيا بسبب قلة الموارد المالية أو عدم توفر المهارات التقنية اللازمة.
- التحليل: على الرغم من الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، فإن بعض المشاريع الصغيرة تواجه تحديات في تبني هذه الحلول، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتمويل والتدريب. تبرز هذه التحديات الحاجة إلى توفير دعم مالي وتدريب للمشاريع الصغيرة، مما يمكنها من الاستفادة من التحول الرقمي بشكل أفضل.

18.5. الحاجة إلى الدعم المؤسسي والمجتمعي

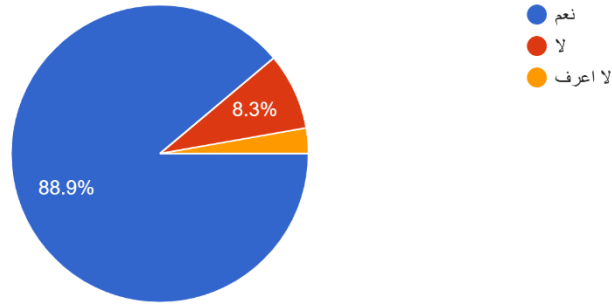
تظهر نتائج الدراسة أن المشاريع الصغيرة تحتاج إلى دعم مؤسسي ومجتمعي كبير لمساعدتها على التكيف مع الأزمات غير المتوقعة، مثل "أحداث البجعة السوداء". يلعب هذا الدعم دوراً أساسياً في تعزيز قدرة المشاريع الصغيرة على تجاوز التحديات المالية واللوجستية وتحقيق استمرارية الأعمال. يعرض هذا القسم مدى حاجة المشاريع الصغيرة للدعم الحكومي والمؤسسي، وتأثير هذا الدعم على مرونتها وقدرتها على التعافي.

18.5.1. الدعم الحكومي وأهميته للمشاريع الصغيرة

- النسبة: حوالي 88.9% من المشاركين أكدوا على أن المشاريع الصغيرة تحتاج إلى دعم حكومي إضافي لمواجهة الأزمات.
- التحليل: يشمل الدعم الحكومي المرغوب تقديم تسهيلات مالية، مثل قروض بفوائد منخفضة، وتأجيل المدفوعات الضريبية، وتوفير برامج تمويل طارئة. يعتبر هذا الدعم حيوياً للمشاريع الصغيرة التي تعاني من نقص الموارد المالية ولا تستطيع تحمل الأعباء الإضافية أثناء الأزمات. كما أن السياسات الحكومية التي تشجع المرونة التنظيمية وتسهل الإجراءات يمكن أن تعزز من قدرة المشاريع الصغيرة على البقاء والنمو في الأوقات الصعبة.

هل ترى أن المشاريع الصغيرة تحتاج إلى دعم حكومي إضافي لمواجهة الأزمات؟

36 responses



الشكل (7) يوضح مدى أهمية الدعم الخارجي و الحكومي للمشاريع أثناء فترة الأزمات

18.5.2. دور المجتمع والمؤسسات المحلية في تقديم الدعم

- النسبة: حوالي 60% من المشاركين يرون أن الدعم المجتمعي والمؤسسي (من قبل مؤسسات المجتمع المحلي والجمعيات) له تأثير إيجابي على استمرارية المشاريع الصغيرة.
- التحليل: يشمل هذا الدعم المؤسسي تقديم خدمات استشارية وتدريبية لتطوير مهارات إدارة الأزمات والتكيف مع الظروف الصعبة. كما أن الدعم المجتمعي، مثل حملات التسويق المحلي وتفضيل المنتجات المحلية، يسهم في زيادة الطلب على منتجات المشاريع الصغيرة ويعزز من قدرتها على الصمود خلال الأزمات. يلعب هذا الدعم دورا في زيادة الوعي بأهمية المشاريع الصغيرة ويشجع المجتمع على دعمها في فترات التحديات.

18.5.3. التحديات المتعلقة بالحصول على الدعم المؤسسي

- النسبة: حوالي 30% من المشاركين أشاروا إلى وجود صعوبات في الحصول على الدعم المؤسسي المناسب خلال الأزمات.
- التحليل: تتعلق هذه الصعوبات بتعقيد الإجراءات البيروقراطية وصعوبة الوصول إلى مصادر التمويل اللازمة. كما أن بعض المشاريع الصغيرة قد تفتقر إلى المعرفة حول كيفية الاستفادة من الدعم المتاح، مما يعيق قدرتها على الاستفادة من الموارد المخصصة لدعمها. تحتاج المشاريع إلى إجراءات مبسطة وتوجيهات واضحة حول كيفية الوصول إلى الدعم الحكومي والمجتمعي، إضافة إلى برامج توعية تشرح لهم حقوقهم وكيفية الاستفادة من هذا الدعم.

19. مناقشة النتائج

تستعرض هذه المناقشة النتائج الرئيسية التي ظهرت من الدراسة حول تأثير الأزمات غير المتوقعة، مثل "أحداث البجعة السوداء"، على المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية. يتناول التحليل جوانب متعددة، بما في ذلك الخصائص الديموغرافية للمشاركين، ومدى استعدادهم للأزمات، والتحديات التي تواجههم، ودور التكنولوجيا والدعم المؤسسي في تعزيز مرونتهم. سنناقش كل جانب من جوانب التحليل ونربطه بحلول مقترحة بناء على النتائج.

19.1. الخصائص الديموغرافية للمشاركين وأثرها على استعدادهم للأزمات

تكشف النتائج أن غالبية أصحاب المشاريع الصغيرة هم من الشباب، حيث يتراوح عمر معظمهم بين 20 و 39 عاماً. هذه الفئة تتميز بالحيوية والطموح، ولكنها قد تفتقر إلى الخبرة اللازمة للتعامل مع الأزمات المفاجئة. يناقش هذا الاستنتاج الحاجة إلى تعزيز المهارات الإدارية بين أصحاب المشاريع الشباب، خاصة في مجال التخطيط المالي وإدارة المخاطر. إذا تم تقديم برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات، فسيكون لذلك أثر كبير في تجهيزهم للتعامل مع التحديات. فعلى الرغم من مرونة الشباب في تبني التغيرات، إلا أن انعدام الخبرة قد يكون عائقاً في فهم الأزمات والتخطيط السليم للتعامل معها.

19.2. الاستعداد للأزمات ومدى فعالية خطط الطوارئ

يظهر التحليل أن نصف المشاركين فقط أبدوا استعداداً جزئياً للأزمات، مما يثير القلق بشأن الجاهزية العامة للمشاريع الصغيرة. هذه النتيجة تطرح نقاشاً حول الضعف في تبني خطط طوارئ متكاملة، حيث تفتقر العديد من المشاريع إلى تخصيص موارد كافية للتعامل مع الأزمات. يمكن تحسين هذه الحالة من خلال توعية أصحاب المشاريع حول أهمية بناء خطط طوارئ شاملة. فإذا تم تجهيز هذه المشاريع بخطط تشمل توفير موارد مالية مخصصة وتدريب فرق العمل، فإنها ستكون أكثر قدرة على الصمود. النقاش هنا يتضمن كيف يمكن لتدخلات حكومية ومؤسسية أن تدعم هذه الجهود عبر توفير ورش عمل ودورات تدريبية حول بناء خطط طوارئ فعالة.

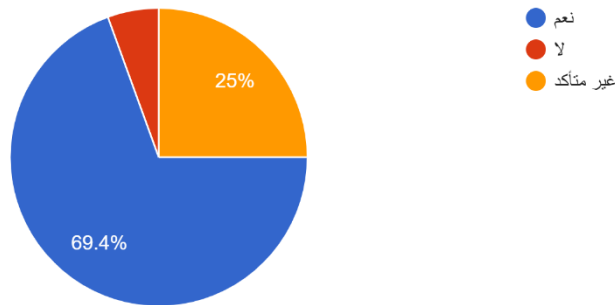
19.3. التحديات الأساسية التي تواجه المشاريع الصغيرة أثناء الأزمات

التحديات المالية تبرز كأكبر عقبة، حيث يرى نصف المشاركين أن نقص الموارد المالية هو التحدي الأبرز، خاصة في ظل انخفاض الطلب وتعطل سلاسل الإمداد. يناقش هذا الجانب ضعف البنية المالية للمشاريع الصغيرة وعدم قدرتها على تحمل صدمات السوق. من المقترح هنا تقديم دعم مالي على شكل قروض منخفضة الفائدة وتسهيلات ضريبية للمشاريع التي تظهر استعدادا أكبر للأزمات. كذلك، يمكن أن يكون إنشاء صناديق طوارئ على المستوى الوطني لدعم المشاريع الصغيرة خلال الأزمات خطوة مهمة. هذا النقاش يظهر أن القدرة على تجاوز الأزمات تتطلب حولا مالية من قبل الجهات الحكومية والخاصة، إضافة إلى سياسات تدعم استدامة المشاريع الصغيرة.

19.4. دور التكنولوجيا والتحول الرقمي كأداة للاستمرارية

تحليل النتائج يوضح أن التكنولوجيا تعتبر عاملا مهما في تحسين مرونة المشاريع الصغيرة، حيث عبر 69.4% من المشاركين عن اقتناعهم بأن التحول الرقمي يعزز كفاءة عملياتهم التشغيلية. يناقش هذا الجانب كيف يمكن للتكنولوجيا أن توفر للمشاريع مرونة أكبر في مواجهة الأزمات، من خلال تيسير الوصول إلى العملاء وتبسيط العمليات التشغيلية. ومع ذلك، يعاني بعض أصحاب المشاريع من صعوبة تبني التحول الرقمي بسبب قلة الموارد التقنية أو المادية. الحل المقترح هنا هو تقديم دعم حكومي تقني يتضمن الاستشارات والتدريب، مما يتيح للمشاريع تبني التقنيات بشكل أسرع وفعال. كما يوصى بإنشاء منصات تمكن المشاريع من الحصول على استشارات تقنية بتكلفة مخفضة، مما يعزز من قدرتها على التحول الرقمي والاستعداد للأزمات.

هل تعتقد أن التحول الرقمي يساعد المشاريع الصغيرة على الصمود أمام الأزمات؟
36 responses



الشكل (8) يوضح مدى أهمية التحول الرقمي لمحاربة الأزمات المفاجئة

19.5. الدعم المؤسسي والمجتمعي كعنصر حاسم في تعزيز المرونة

أظهر التحليل أن الدعم الحكومي والمجتمعي يلعب دوراً أساسياً في تعزيز قدرة المشاريع الصغيرة على مواجهة الأزمات، حيث اعتبر 80% من المشاركين أن الدعم المؤسسي ضروري للبقاء. هذا النقاش يسلط الضوء على أهمية السياسات الحكومية الداعمة، مثل توفير برامج دعم مالي وتدريبية خلال الأزمات، بما في ذلك منح قروض ميسرة أو إعفاءات ضريبية. يطرح هذا النقاش أيضاً أهمية التكاتف المجتمعي، حيث يمكن للمجتمع المحلي دعم المشاريع الصغيرة من خلال تفضيل المنتجات المحلية وترويجها. دعم المجتمع المحلي يعزز من ديمومة هذه المشاريع، ويسهم في تعزيز الاقتصاد المحلي خلال فترات الأزمات.

19.6. التحديات الرئيسية التي واجهتها المشاريع

واجهت المشاريع الصغيرة مجموعة متنوعة من التحديات الرئيسية خلال الأزمات، خاصة مع ظهور أحداث مفاجئة وغير متوقعة تعرف بـ"أحداث البجعة السوداء". وقد تضمنت هذه التحديات ثلاثة جوانب رئيسية، وهي التحديات المالية، التحديات اللوجستية، وتراجع الطلب، وكل جانب منها أثر بشكل كبير على استمرارية المشاريع وقدرتها على الصمود.

19.6.1. التحديات المالية

تشير العديد من الدراسات والتقارير إلى أن التحديات المالية تأتي على رأس قائمة التحديات التي واجهتها المشاريع الصغيرة. إذ أدى نقص التمويل والسيولة إلى عدم قدرة المشاريع على تغطية التكاليف التشغيلية خلال فترات الأزمات. الكثير من المشاريع كانت تعتمد على تدفقات نقدية مستمرة، ومع التوقف المفاجئ في الإيرادات، أصبحت غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية، سواء تجاه الموردين أو الموظفين. تعتبر التحديات المالية عائقاً كبيراً أمام مرونة المشاريع، حيث يعيق نقص السيولة تبني استراتيجيات وقائية، مما يحد من قدرة المشاريع على اتخاذ إجراءات سريعة للاستجابة للأزمات.

19.6.2. التحديات اللوجستية

التحديات اللوجستية تمثل عائقاً آخر رئيسياً، حيث أثر تعطل سلاسل الإمداد على توفير المواد الخام والخدمات الأساسية للمشاريع. خلال الأزمات، تعاني العديد من المشاريع الصغيرة من انقطاعات في توريد المنتجات الأساسية، مما يحد من قدرتها على تلبية طلبات العملاء والحفاظ على استمرارية الإنتاج. أدى هذا العائق إلى اضطرابات في العمليات التشغيلية وزيادة التكاليف التشغيلية بسبب الحاجة للبحث عن بدائل لوجستية، مما أثر سلباً على كفاءة المشاريع ورفع من تحديات البقاء في السوق.

19.6.3. تراجع الطلب

مع بداية الأزمات، شهدت المشاريع الصغيرة تراجعاً ملحوظاً في الطلب على منتجاتها وخدماتها، حيث يميل العملاء إلى تقليل الاستهلاك وتركيز نفقاتهم على السلع الأساسية. هذا الانخفاض في الطلب أدى إلى تقلص الإيرادات، مما زاد من صعوبة تغطية التكاليف التشغيلية، وأدى إلى تقليل حجم الإنتاج والخدمات المقدمة. انخفاض الطلب يشكل تحدياً خاصاً للمشاريع الصغيرة التي تعتمد على استمرارية الإيرادات لتغطية نفقاتها، حيث يضعف هذا التراجع من قدرة المشاريع على الاحتفاظ بالموظفين وتلبية الالتزامات المالية.

20. توصيات واستنتاجات

تستعرض هذه التوصيات خطوات مستقبلية لتعزيز قدرة المشاريع الصغيرة على مواجهة الأزمات غير المتوقعة. تهدف هذه التوصيات إلى بناء أسس قوية للاستدامة وتعزيز مرونة المشاريع، مما يضمن استمراريته ونموها على المدى الطويل.

20.1. تعزيز المهارات الديموغرافية لأصحاب المشاريع الصغيرة

لتدعيم الجيل الشاب من أصحاب المشاريع الصغيرة، توصي الدراسة بإنشاء برامج تدريب مستمرة تركز على تطوير مهارات التخطيط المالي وإدارة الأزمات. هذه البرامج يجب أن تتضمن إرشادات عملية لتطوير استراتيجيات التعامل مع الأزمات، وتزويد المشاركين بالأدوات اللازمة لتحليل المخاطر المالية. كما يقترح إشراك مرشدين من ذوي الخبرة لمساعدة الشباب على اكتساب خبرات في التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

20.2. تطوير خطط الطوارئ المالية لضمان الاستدامة

يجب على المشاريع الصغيرة الاستعداد مسبقاً للأزمات من خلال إنشاء "صندوق طوارئ" يضمن لهم دعماً مالياً كافياً لتغطية التكاليف التشغيلية خلال الأزمات. ينصح بأن تضع المؤسسات المالية برامج تمويلية خاصة لدعم المشاريع في بناء احتياطات مالية. من المقترح أيضاً تقديم ورش عمل حول إدارة الأموال خلال الأزمات وتعزيز ثقافة الادخار، بما يمكن المشاريع الصغيرة من التكيف السريع مع الأزمات المفاجئة.

20.3. مواجهة التحديات المالية واللوجستية

من المهم أن تنشئ المشاريع الصغيرة استراتيجيات مالية ولوجستية مرنة لتجنب تأثير الأزمات عليها. يوصى بتطوير شراكات استراتيجية بين المشاريع الصغيرة والموردين لتأمين سلاسل الإمداد أثناء الأزمات. كما ينصح بتقديم حوافز حكومية تساهم في خفض التكاليف اللوجستية، مثل الإعفاءات الضريبية المؤقتة والدعم اللوجستي لتوفير المواد الأساسية للمشاريع الصغيرة. يعتبر تقديم خيارات تمويلية بديلة، مثل القروض الميسرة، خطوة مهمة لدعم المشاريع خلال فترات الأزمات.

20.4. التحول الرقمي كأولوية استراتيجية

يوصى بضرورة تبني التكنولوجيا كعنصر أساسي في استراتيجيات المشاريع الصغيرة، بحيث تركز هذه المشاريع على تطوير قنوات رقمية للتواصل مع العملاء. ينبغي للحكومة دعم هذا التحول الرقمي من خلال إنشاء منصات تدريبية تساعد المشاريع الصغيرة على تبني التقنيات الحديثة. تشمل التوصيات تقديم دورات تدريبية حول التجارة الإلكترونية وأنظمة إدارة الموارد، والتي يمكن أن تساعد المشاريع الصغيرة في الحفاظ على كفاءة عملياتها وتقليل تكاليف التشغيل.

20.5. دعم مؤسسي ومجتمعي متكامل

لضمان بقاء المشاريع الصغيرة واستمرارها في مواجهة الأزمات، ينصح بتوفير دعم مؤسسي متكامل يشمل منح مالية وقروض ميسرة وإعفاءات ضريبية. ينبغي أيضاً تعزيز الدعم المجتمعي من خلال حملات توعوية تركز على أهمية دعم المنتجات المحلية. يمكن للمؤسسات المجتمعية التعاون مع المشاريع الصغيرة عبر تقديم التسهيلات والموارد اللازمة، مما يعزز من دور المجتمع في دعم الاقتصاد المحلي ويقوي العلاقة بين المشاريع والمجتمع.

المراجع

1. Al-Haddad, L., Sial, M. S., Ali, I., Alam, R., Khuong, N. V., & Khanh, T. H. T. (2019). The Role of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Employment Generation and Economic Growth: A Study of Marble Industry in Emerging Economy.
2. Beßlich, S. (2020). How Black Swan Events Reveal Known and Unknown Unknowns: The Case of COVID-19.
3. Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories.
4. Dubai SME. (2013). The State of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Dubai.
5. Fairlie, R. (2020). The Impact of COVID-19 on Small Business Owners: The First Three Months after Social-Distancing Restrictions.
6. Faqeeh, B. H. (2023). The Relationship Between Startups' Early Adoption of Digital Platforms and Startups' Pre-Money Valuation.
7. Foris, T., Tecău, A. S., Dragomir, C.-C., & Foris, D. (2022). The Start-Up Manager in Times of Crisis: Challenges and Solutions for Increasing the Resilience of Companies and Sustainable Reconstruction.
8. Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda.
9. Issa, A., & Jibai, B. (2019). Trends and Challenges of Startups & Ecosystem in Lebanon: SWOT Analysis.
10. Maftai, M.-M., & Butnaru, G.-I. (2023). Companies' Market Adaptation Strategies in the Academic Literature.
11. Mishra, A., Gupta, N., & Jha, G. K. (2024). Supply Chain Resilience: Adapting To Global Disruptions and Uncertainty.
12. Ni, Y., Wang, J., & Li, C. (2022). The Power of Sustainability in the 'Black Swan' Event: Entrepreneurial Cognition of Top Management Team and Dual Business Model Innovation.
13. Otman, K. (2021). Small and Medium Enterprises in the Middle East and North Africa Region.
14. Taleb, N. N. (2007). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable.
15. Al Naimi, S. M. (2021). Economic Diversification Trends in the Gulf: The Case of Saudi Arabia.

الملاحق

الأستاذ / ة

تحية طيبة

نظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة، آمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل دقة وشفافية وموضوعية، علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر على جهدكم وحسن تعاونكم

رقم	أسئلة الإستبيان	رأيك
1	الجنس	
	ذكر	☐
	أنثى	☐
	يفضل عدم التصريح	☐
2	المؤهل العلمي	
	دبلوم	☐
	ماجستير	☐
	بكالوريوس	☐
	دكتوراه	☐
	غير ذلك	☐
3	العمر	
	أقل من ٢٥	☐
	أقل من ٣٠	☐
	أقل من ٤٠	☐
	أقل من ٥٠	☐
	غير ذلك	☐
4	المسمى الوظيفي	
	مدير	☐
	نائب مدير	☐
	مسئول قسم	☐
	موظف	☐
	غير ذلك	☐
5	سنوات الخبرة	
	أقل من ٣ سنوات	☐
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	☐
	أكثر من ١٠ سنوات	☐

6	تأثر الأزمات بمختلف أنواعها وحسب شدتها على المشاريع المتوسطة والصغيرة .	
	☐	أوافق بشده
	☐	أوافق
	☐	محايد
	☐	لا أوافق
	☐	لا أوافق بشده
7	تأثير الأزمات الأكبر على الأداء المالي حيث تتأثر المبيعات ومعدل الربحية .	
	☐	أوافق بشده
	☐	أوافق
	☐	محايد
	☐	لا أوافق
	☐	لا أوافق بشده
8	تؤدي التغيرات التشريعية والتنظيمية إلى تراجع الاستثمارات في المشاريع المتوسطة والصغيرة .	
	☐	أوافق بشده
	☐	أوافق
	☐	محايد
	☐	لا أوافق
	☐	لا أوافق بشده
9	يؤدي صعوبة الحصول على التمويل أو ارتفاع تكاليف التمويل إلى زيادة في إغلاق المشاريع المتوسطة والصغيرة .	
	☐	أوافق بشده
	☐	أوافق
	☐	محايد
	☐	لا أوافق
	☐	لا أوافق بشده
10	تأثر الأزمات على الأداء التشغيلي وإنتاجية العاملين	
	☐	أوافق بشده
	☐	أوافق
	☐	محايد
	☐	لا أوافق
	☐	لا أوافق بشده
11	هل تأثرت منشأتكم خلال أزمة سابقة؟	
	☐	لا
	☐	نعم
	☐	ربما
12	هل تأثير الازمات بالسلب دائما.	
	☐	دائما
	☐	احيانا
	☐	نادرا

13	هل الأزمات تغير ديناميكية الأسواق مما يؤدي إلى ظهور منافسين جدد؟
☐	دائما
☐	أحيانا
☐	نادرا
☐	غير ذلك
14	هل للأفراد دور في مساعدة المشاريع خلال الأزمات سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؟
☐	نعم
☐	لا
☐	ربما
15	تأثير الازمات على الخطط المستقبلية.
☐	تأثر بشكل كبير
☐	تأثر بشكل طفيف
☐	لا تأثر
☐	لا أعلم
16	مامدى استفادة منشأتكم من التقنيات والتحول الرقمي خلال فترة الازمات؟
☐	استفادت بشكل طفيف
☐	لم تستفيد
☐	غير ذلك
17	مامدى تفاؤلكم بقدرة المنشأة على تحقيق النمو في المستقبل بعد تجربة الازمات؟
☐	متفائل بشكل كبير
☐	متفائل قليلا
☐	غير متفائل
☐	لا أعلم
18	ما أبرز التحديات التي واجهتها منشأتكم خلال فترة الأزمات؟
☐	نقص التمويل
☐	ارتفاع التكاليف
☐	صعوبة الامداد والتوريد
☐	انخفاض الطلب
☐	جميع ماسبق
☐	غير ذلك

