

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

اسم الطالب
سلطان هاجد الحربي

الرقم الجامعي
233001125

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5.....	1.1. المقدمة
6.....	1.2. مشكلة الدراسة
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
8.....	1.3. أهمية الدراسة
8.....	1.3.1. على المستوى النظري:
8.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9.....	1.4. أسئلة الدراسة:
9.....	1.5. أهداف الدراسة:
10.....	1.6. فرضيات الدراسة:
11.....	1.7. نموذج الدراسة:
11.....	1.8. منهجية الدراسة:
14.....	1.9. الدراسة الميدانية:
16.....	1.10. مخطط المشروع المقترح:
18.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19.....	2.1. المقدمة:
20.....	2.2. المتغيرات المستقلة:
21.....	2.3. المتغير التابع:
21.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
23.....	2.5. الخاتمة:

24.....ملحق الاستبانة

26.....أدوات البحث:

27.....المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

أشكّل المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في ظل ما يشهده العالم من تقلبات اقتصادية متسارعة وأزمات متلاحقة تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسات واستمراريتها. وتقوم فكرة المرونة الاستراتيجية على قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال إعادة توجيه مواردها، وتعديل خططها، وتبني قرارات مرنة تُمكنها من الاستجابة الفعالة للمتغيرات غير المتوقعة، دون الإخلال بأهدافها بعيدة المدى. وفي هذا السياق، أصبحت المرونة الاستراتيجية عنصرًا حاسمًا في تحديد مدى نجاح المؤسسات في البقاء والنمو خلال فترات الأزمات الاقتصادية.

وفي ظل التطورات الاقتصادية العالمية، وما يترتب عليها من اضطرابات في الأسواق، وتغير في أنماط الطلب والعرض، وتراجع في بعض مصادر التمويل، تبرز أهمية هذا المفهوم بشكل أكبر لدى الشركات الناشئة على وجه الخصوص، نظرًا لطبيعتها الهشة نسبيًا مقارنة بالشركات الكبرى. إذ تعتمد الشركات الناشئة على موارد محدودة وهياكل تنظيمية مرنة، مما يجعلها أكثر عرضة لتأثير الأزمات، وفي الوقت ذاته أكثر قدرة على التكيف إذا ما أحسنت توظيف أدوات المرونة الاستراتيجية. ومن هنا تنبع أهمية دراسة الكيفية التي يمكن من خلالها لهذه الشركات توظيف مرونتها الاستراتيجية لتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية.

كما تأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، والتي تشهد دعمًا كبيرًا من الدولة ضمن رؤيتها الاقتصادية الهادفة إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص، وخاصة الشركات الناشئة. ومع هذا النمو المتسارع، تزداد الحاجة إلى فهم العوامل التي تساعد هذه الشركات على الاستمرار في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، حيث تمثل الأزمات الاقتصادية اختبارًا حقيقيًا لقدرتها على البقاء والتكيف. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المرونة الاستراتيجية كأداة إدارية فعالة في مواجهة تلك التحديات.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها لا تقتصر على الجانب النظري لمفهوم المرونة الاستراتيجية فحسب، بل تمتد إلى الجانب التطبيقي من خلال تحليل واقع الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، واستكشاف مدى قدرتها على التكيف مع الأزمات الاقتصادية المختلفة. كما تسهم في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال، مما يساعد

صناع القرار ورواد الأعمال على تبني استراتيجيات أكثر فاعلية في التعامل مع الأزمات، وتعزيز قدرة مؤسساتهم على الصمود والنمو في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة الحالية من التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية العالمية، وما يصاحبها من أزمات مالية وتقلبات سوقية أثرت بشكل مباشر على استقرار الشركات، ولا سيما الشركات الناشئة التي تعد أكثر هشاشة وأقل قدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية مقارنة بالشركات الكبرى. وفي ظل هذه التحديات، أصبحت الحاجة ملحة إلى فهم العوامل التي تمكن هذه الشركات من الاستمرار والبقاء والتكيف، ومن أبرز هذه العوامل مفهوم المرونة الاستراتيجية بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والممارساتي بمفهوم المرونة الاستراتيجية، إلا أن التطبيق الفعلي لهذا المفهوم داخل بيئة الشركات الناشئة ما زال يواجه العديد من التحديات، سواء على مستوى وضوح المفهوم ذاته، أو على مستوى آليات تفعيله وربطه بإدارة الأزمات الاقتصادية. كما أن كثيرًا من الدراسات ركزت على المؤسسات الكبيرة أو المستقرة، في حين بقيت الشركات الناشئة أقل حظًا من حيث البحث والتحليل، رغم كونها الأكثر تأثرًا بالأزمات والأكثر حاجة إلى أدوات مرنة تضمن استمراريتها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين المرونة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات الاقتصادية بشكل متكامل، حيث غالبًا ما تم تناول كل مفهوم بشكل منفصل دون الربط العميق بينهما في سياق الشركات الناشئة. كما أن الأدبيات الحالية لا تزال تعاني من تباين واضح في تحديد مفهوم المرونة الاستراتيجية وأبعادها، إذ لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين حول مكوناتها الأساسية أو كيفية قياسها بشكل دقيق، مما أدى إلى وجود اختلافات في النتائج والتفسيرات النظرية.

تفتقر الدراسات النظرية إلى نماذج تفسيرية متكاملة توضح كيفية تأثير المرونة الاستراتيجية على قدرة المؤسسات الناشئة في مواجهة الأزمات الاقتصادية بشكل مباشر وغير مباشر، خاصة في البيئات الاقتصادية النامية مثل المملكة العربية السعودية. كما أن الربط بين السياق المحلي والبعد النظري العالمي ما يزال محدودًا، حيث تعتمد أغلب الدراسات على بيانات اقتصادية مختلفة قد لا تعكس الخصوصية التنظيمية والاقتصادية للشركات الناشئة في المملكة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في قلة الدراسات الميدانية التي تناولت الشركات الناشئة السعودية بشكل مباشر، خصوصًا في ما يتعلق بكيفية تطبيق المرونة الاستراتيجية داخل هذه الشركات أثناء الأزمات الاقتصادية الفعلية. فمعظم الأبحاث التطبيقية ركزت على قطاعات تقليدية أو شركات كبيرة ذات موارد مستقرة، بينما لم يتم التطرق بشكل كافٍ إلى واقع الشركات الناشئة التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التغير.

كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تقدم بيانات ميدانية حديثة تعكس الواقع الفعلي لتأثير المرونة الاستراتيجية على قدرة هذه الشركات في تجاوز الأزمات، سواء من حيث الاستمرارية أو النمو أو تقليل الخسائر. بالإضافة إلى ذلك، لا تزال هناك محدودية في الدراسات التي تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد رواد الأعمال وصناع القرار في تحسين مستوى المرونة الاستراتيجية داخل شركاتهم، مما يخلق فجوة بين الجانب النظري والتطبيقي في هذا المجال.

تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوات من خلال تحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات الاقتصادية في سياق الشركات الناشئة السعودية، بما يساهم في تقديم فهم أعمق وأكثر دقة لهذه العلاقة، وربطها بالواقع التطبيقي الفعلي داخل بيئة الأعمال المحلية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم المرونة الاستراتيجية بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، إلا أن تناولها ما زال يحتاج إلى مزيد من التعمق خاصة في سياق الأزمات الاقتصادية المتغيرة. إذ تقدم الدراسة معالجة علمية تساعد في توضيح العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات الاقتصادية بشكل أكثر تكاملاً، مما يسهم في سد جزء من الفجوة المعرفية القائمة في هذا المجال.

كما تكمن الأهمية النظرية في كون الدراسة تتناول موضوع الشركات الناشئة، وهو قطاع لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث مقارنة بالشركات الكبرى، رغم أنه الأكثر تأثراً بالتقلبات الاقتصادية. وبالتالي فإن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية من خلال ربط المفاهيم النظرية الخاصة بالمرونة الاستراتيجية ببيئة تطبيقية حديثة وذات خصوصية عالية مثل بيئة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. كما تساعد في تطوير فهم أعمق لكيفية تفسير قدرة المؤسسات على التكيف والصمود في مواجهة الأزمات، الأمر الذي يعزز من بناء نماذج نظرية أكثر دقة وواقعية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها من قبل أصحاب الشركات الناشئة وصناع القرار في المملكة العربية السعودية، حيث تساعد في توضيح الدور الفعلي للمرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة هذه الشركات على مواجهة الأزمات الاقتصادية وتقليل أثارها السلبية. كما تسهم في توجيه رواد الأعمال نحو تبني ممارسات إدارية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات السوقية، بما يعزز من فرص الاستمرارية والنمو.

توفر الدراسة أساساً تطبيقياً يمكن من خلاله تحسين آليات اتخاذ القرار داخل الشركات الناشئة، من خلال التركيز على بناء استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع الأزمات المختلفة. كما يمكن أن تساعد نتائجها الجهات الداعمة لريادة الأعمال في المملكة في تصميم برامج وسياسات أكثر فاعلية لدعم استدامة هذا النوع من الشركات. وبذلك فإن الدراسة لا تقتصر على

الجانب الأكاديمي فقط، بل تمتد لتكون أداة مساندة في تطوير الواقع العملي للشركات الناشئة وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما أثر المرونة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الاقتصادية لدى الشركات الناشئة السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. ما مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في الشركات الناشئة السعودية؟
2. ما طبيعة تأثير المرونة الاستراتيجية على قدرة الشركات الناشئة في مواجهة الأزمات الاقتصادية؟
3. ما دور المرونة التنظيمية داخل الشركات الناشئة في تعزيز قدرتها على التكيف مع الأزمات؟
4. كيف تسهم المرونة الاستراتيجية في دعم استمرارية الشركات الناشئة خلال فترات التراجع الاقتصادي؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في تطبيق المرونة الاستراتيجية أثناء الأزمات الاقتصادية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الاقتصادية في الشركات الناشئة السعودية.

الأهداف الفرعية

1. قياس مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في الشركات الناشئة السعودية.
2. تحليل أثر المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة الشركات الناشئة على مواجهة الأزمات الاقتصادية.
3. توضيح دور المرونة التنظيمية في تحسين قدرة الشركات الناشئة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.
4. بيان مدى إسهام المرونة الاستراتيجية في استمرارية ونمو الشركات الناشئة خلال الأزمات.

5. تحديد أبرز التحديات التي تعيق تطبيق المرونة الاستراتيجية في الشركات الناشئة أثناء الأزمات الاقتصادية .

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الاقتصادية لدى الشركات الناشئة السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في الشركات الناشئة على قدرتها في مواجهة

الأزمات الاقتصادية .

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تعزيز قدرة الشركات الناشئة على التكيف مع الأزمات

الاقتصادية .

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في دعم استمرارية الشركات الناشئة خلال الأزمات

الاقتصادية .

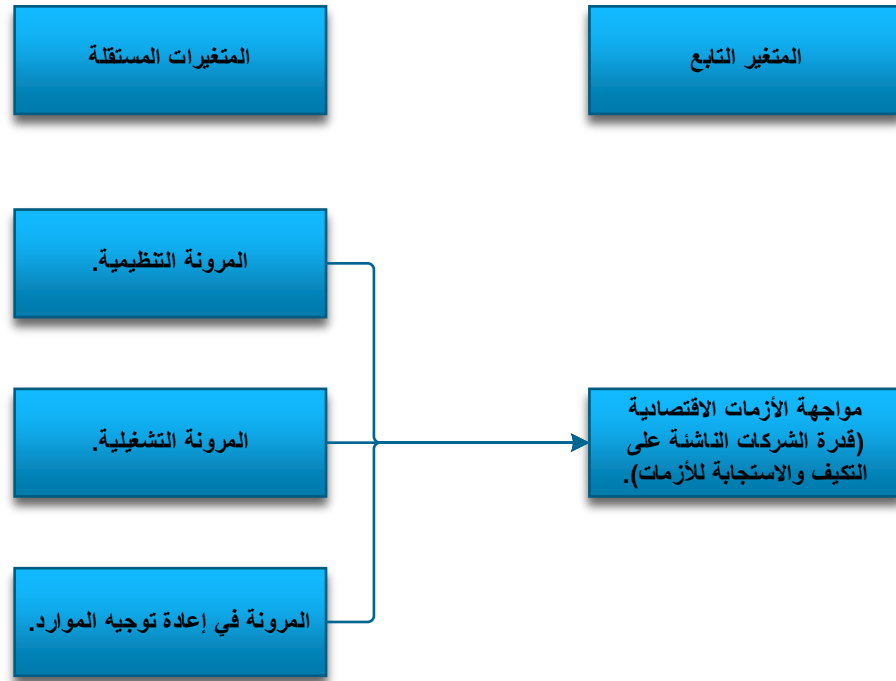
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي المرن على تقليل آثار الأزمات الاقتصادية في الشركات

الناشئة .

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على إعادة توجيه الموارد في تعزيز مواجهة الشركات الناشئة للأزمات

الاقتصادية .

1.7. نموذج الدارسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها، وذلك لكونه يركز على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات وقياس أثرها بشكل دقيق وموضوعي. ويُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة أثر المرونة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الاقتصادية داخل الشركات الناشئة السعودية، حيث يسمح بتحويل الظواهر الإدارية والسلوكية إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها ضمن حدود المجتمع المستهدف.

ويقوم المنهج الكمي في هذه الدراسة على استخدام أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، بحيث يتم تصميم مجموعة من الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء الباحثين حول المتغيرات محل الدراسة.

وبعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية) والإحصاء الاستدلالي (تحليل الانحدار واختبار الفرضيات)، وذلك بهدف تحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقياس مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية من عدمه.

- تصميم الدراسة

تعتمد الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Design)، والذي يجمع بين وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويهدف هذا التصميم إلى تقديم صورة دقيقة لواقع المرونة الاستراتيجية داخل الشركات الناشئة السعودية، بالإضافة إلى تفسير مدى تأثيرها في قدرة هذه الشركات على مواجهة الأزمات الاقتصادية. كما يتيح هذا التصميم إمكانية اختبار الفرضيات البحثية بطريقة علمية منظمة تعتمد على البيانات الفعلية التي يتم جمعها من الميدان. ويتميز هذا التصميم بقدرته على دراسة الظواهر كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، مما يعزز من موضوعية النتائج ودقتها، ويجعلها أكثر ارتباطاً بالبيئة التطبيقية التي تُجرى فيها الدراسة.

- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الناشئة السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة والأقدر على تقديم بيانات دقيقة حول مستوى المرونة الاستراتيجية داخل مؤسساتهم، وكيفية انعكاس ذلك على قدرتهم في مواجهة الأزمات الاقتصادية. ويشمل المجتمع مختلف المستويات الوظيفية داخل هذه الشركات، سواء الإدارية أو التشغيلية، بهدف الحصول على رؤية شاملة ومتوازنة حول الظاهرة محل الدراسة.

- عينة الدراسة

تعتمد الدراسة على عينة عشوائية أو طبقية (بحسب إمكانية التطبيق الميداني) يتم اختيارها من العاملين في الشركات الناشئة السعودية، بحيث تمثل هذه العينة المجتمع الأصلي بشكل دقيق. ويهدف اختيار العينة إلى ضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الشركات الناشئة، بما يتيح الحصول على بيانات متنوعة تعكس الواقع الفعلي لبيئة العمل.

ويتم تحديد حجم العينة بناءً على أساليب إحصائية مناسبة تضمن تحقيق مستوى عالٍ من الدقة والموثوقية في النتائج، مع مراعاة إمكانية الوصول إلى المبحوثين وتوافر البيانات.

- أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتم تصميمها وفقًا لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة. وتتضمن الاستبانة مجموعة من العبارات المغلقة التي تقيس اتجاهات المبحوثين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح بين (أوافق بشدة – لا أوافق بشدة). وتتميز هذه الأداة بقدرتها على جمع بيانات كمية دقيقة من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير، مما يجعلها مناسبة لطبيعة الدراسة الكمية، كما تتيح إمكانية تحويل الآراء والتصورات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

- أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم إدخالها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS أو ما يماثلها، حيث يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، أبرزها:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، النسب المئوية).
- معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار الفرضيات الإحصائية لمعرفة مدى دلالة النتائج.

ويساعد هذا التحليل في الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وقدرة الشركات الناشئة على مواجهة الأزمات الاقتصادية، بما يدعم التفسير العلمي للظاهرة محل الدراسة.

1.9. الدراسة الميدانية:

تشكل الدراسة الميدانية أحد المكونات الأساسية في هذا البحث، حيث تهدف إلى الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع التطبيقي، من خلال جمع البيانات الفعلية من مجتمع الدراسة المتمثل في الشركات الناشئة السعودية. وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة كونها تمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية وبين واقع تطبيقها العملي في مواجهة الأزمات الاقتصادية، بما يتيح فهمًا أعمق لكيفية تفاعل المتغيرات محل الدراسة داخل بيئة الأعمال الفعلية.

وتقوم الدراسة الميدانية على جمع بيانات كمية من خلال أداة الاستبانة الموجهة إلى العاملين في الشركات الناشئة، وذلك بهدف قياس آرائهم واتجاهاتهم حول مستوى المرونة الاستراتيجية داخل مؤسساتهم، ومدى قدرتها على التعامل مع الأزمات الاقتصادية. وقد تم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، بحيث تغطي الجوانب المتعلقة بالمرونة التنظيمية والتشغيلية وإعادة توجيه الموارد، بالإضافة إلى مؤشرات مواجهة الأزمات الاقتصادية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لضمان دقة القياس وإمكانية التحليل الإحصائي.

ويتم في هذه المرحلة تطبيق الاستبانة على عينة مختارة من العاملين في الشركات الناشئة السعودية، بحيث تمثل مختلف المستويات الوظيفية داخل هذه الشركات، بما يضمن الحصول على بيانات متنوعة تعكس الواقع الفعلي بشكل أكثر شمولية وموضوعية. ويُراعى في عملية جمع البيانات الالتزام بالمنهجية العلمية في التوزيع والاسترجاع، لضمان جودة البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي اللاحق.

وبعد الانتهاء من جمع البيانات، يتم إعدادها وتنظيمها تمهيداً لإدخالها إلى البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS ، بهدف تحليلها واستخلاص النتائج المتعلقة بعلاقات التأثير بين المتغيرات. وتتيح هذه المرحلة إمكانية اختبار الفرضيات البحثية بشكل علمي دقيق، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وقدرة الشركات الناشئة على مواجهة الأزمات الاقتصادية.

وتكمن أهمية الدراسة الميدانية في كونها توفر بيانات واقعية تعكس بيئة العمل الفعلية داخل الشركات الناشئة السعودية، مما يعزز من مصداقية الدراسة وموثوقيتها، ويسهم في الوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والتعميم ضمن حدود المجتمع البحثي.

كما تمثل هذه المرحلة الأساس الذي تُبنى عليه النتائج النهائية والتوصيات، الأمر الذي يجعلها خطوة محورية في تحقيق أهداف الدراسة العلمية والتطبيقية.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة من الفصول الجوهرية التي يقوم عليها البناء العلمي للبحث، حيث يهدف إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم الأساسية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويُمهّد لفهم أعمق لطبيعة العلاقات بين العناصر التي تتناولها الدراسة في سياقها التطبيقي داخل الشركات الناشئة السعودية. ويُعنى هذا الفصل بتوضيح الأسس الفكرية التي تستند إليها الدراسة، من خلال عرض المفاهيم المرتبطة بموضوع المرونة الاستراتيجية وكيفية انعكاسها على قدرة المؤسسات في مواجهة الأزمات الاقتصادية، وذلك بصورة تحليلية منظمة تساعد على تكوين تصور شامل للظاهرة محل البحث.

كما يسعى هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية متسلسلة لمجموعة من المفاهيم المحورية التي تدور حول موضوع الدراسة، من خلال توضيح أبعادها المختلفة والعلاقات التي تربط بينها، بما يتيح فهماً دقيقاً لطبيعة التفاعل القائم داخل بيئة الأعمال الحديثة. ويأتي هذا الطرح في إطار إبراز الكيفية التي يمكن من خلالها للعوامل الإدارية والتنظيمية أن تؤثر في قدرة الشركات الناشئة على التكيف والاستمرارية في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة، دون التطرق المباشر لتفاصيل هذه العناصر بشكل منفصل، وإنما من خلال دمجها في إطار تحليلي متكامل.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يشكل القاعدة النظرية التي تُبنى عليها بقية فصول الدراسة، حيث يساعد في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً وربطها بالإطار العلمي الصحيح. كما يساهم في تعزيز الفهم الأكاديمي لطبيعة التغيرات التي تواجهها الشركات الناشئة في بيئة الأعمال السعودية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية المتسارعة، مما يمنح الدراسة عمقاً علمياً ويزيد من موثوقيتها وقيمتها البحثية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

المتغير المستقل – المرونة التنظيمية

تُشير المرونة التنظيمية إلى قدرة الهيكل الإداري داخل الشركة الناشئة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية من خلال تعديل الإجراءات والسياسات الداخلية بسرعة وكفاءة. وتعكس هذه المرونة مدى قابلية التنظيم لإعادة تشكيل أدواره ومسؤولياته بما يتناسب مع الظروف الطارئة، دون التأثير السلبي على سير العمل أو جودة الأداء.

وتُعد المرونة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في دعم استجابة الشركة للأزمات، حيث تتيح تقليل البيروقراطية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة. كما أنها تساهم في رفع كفاءة الاستجابة للأزمات من خلال تمكين الإدارة من إعادة توزيع المهام وتبسيط الإجراءات بما يتناسب مع طبيعة التحديات الاقتصادية.

المتغير المستقل – المرونة التشغيلية

تعتبر المرونة التشغيلية عن قدرة الشركة الناشئة على تعديل عملياتها اليومية وأساليب إنتاجها وتقديم خدماتها بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية المتغيرة. وتشمل هذه المرونة القدرة على تغيير خطوط الإنتاج، أو تعديل أساليب تقديم الخدمة، أو التحول إلى نماذج تشغيل بديلة عند الحاجة.

وتكمن أهمية هذا المتغير في كونه يمثل الجانب العملي المباشر لاستجابة الشركة للأزمات، حيث يحدد مدى قدرتها على الاستمرار في تقديم منتجاتها أو خدماتها رغم القيود المالية أو اضطرابات السوق. وكلما ارتفعت المرونة التشغيلية، زادت قدرة الشركة على تقليل آثار الأزمات والحفاظ على تدفق العمل بشكل مستمر وفعال.

المتغير المستقل – المرونة في إعادة توجيه الموارد

يقصد بالمرونة في إعادة توجيه الموارد قدرة الشركة الناشئة على إعادة توزيع مواردها البشرية والمالية والتقنية بشكل سريع وفعال وفقًا لمتطلبات المرحلة الاقتصادية الراهنة. ويعني ذلك إمكانية نقل الموارد من نشاط إلى آخر أو من مشروع إلى آخر بما يحقق أفضل استغلال ممكن لها في ظل الظروف الطارئة.

وتساهم هذه المرونة في تعزيز قدرة الشركة على مواجهة الأزمات من خلال ضمان عدم تجميد الموارد في أنشطة غير فعالة، وتمكين الإدارة من توجيه الإمكانيات نحو المجالات الأكثر أهمية وربحية خلال فترات الأزمات. كما تعكس هذه المرونة مستوى النضج الإداري والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في أوقات عدم الاستقرار.

2.3. المتغير التابع:

- مواجهة الأزمات الاقتصادية في الشركات الناشئة

يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة قدرة الشركات الناشئة على مواجهة الأزمات الاقتصادية، ويُقصد به مدى قدرة هذه الشركات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية غير المتوقعة، والتعامل مع الصدمات المالية والسوقية بطريقة تضمن استمرارية أعمالها وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن. ويعكس هذا المتغير مستوى جاهزية الشركة وقدرتها على البقاء في بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين، حيث تتعرض الشركات الناشئة عادةً لمخاطر أعلى بسبب محدودية الموارد وضعف الخبرة مقارنة بالشركات الكبرى.

كما يشمل هذا المتغير مجموعة من المؤشرات مثل القدرة على الحفاظ على الاستمرارية التشغيلية أثناء الأزمات، وسرعة الاستجابة للتغيرات الاقتصادية، وفاعلية اتخاذ القرارات في الظروف الصعبة، إضافة إلى القدرة على إعادة التوازن المالي والتشغيلي بعد حدوث الأزمة. وكلما ارتفع مستوى هذا المتغير، دلّ ذلك على نجاح الشركة في تجاوز الأزمات الاقتصادية وتحويلها من تهديد إلى فرصة للنمو والتطور.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم العلاقة بين متغيرات الدراسة على افتراض رئيسي مفاده أن أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة التنظيمية، والمرونة التشغيلية، والمرونة في إعادة توجيه الموارد) تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في قدرة الشركات الناشئة على مواجهة الأزمات الاقتصادية. فكلما زادت قدرة الشركة على التكيف التنظيمي من خلال هياكل مرنة، وتحسنت قدرتها التشغيلية على تعديل

عملياتها، وارتفعت كفاءتها في إعادة توجيه مواردها، انعكس ذلك بشكل إيجابي على قدرتها في الاستجابة للآزمات الاقتصادية والتقليل من آثارها السلبية. وفي المقابل، فإن ضعف هذه الأبعاد يؤدي إلى انخفاض قدرة الشركة على التكيف، وزيادة احتمالية تعرضها لمخاطر التراجع أو الفشل أثناء الأزمات. إن العلاقة بين هذه المتغيرات هي علاقة تكاملية وتفاعلية، حيث يعمل كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية على دعم وتعزيز البعد الآخر، مما ينعكس في النهاية على مستوى قدرة الشركة الناشئة على الصمود والاستمرار في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

2.5. الخاتمة:

قد تم تقديم إطار نظري متكامل يوضح الجوانب الفكرية المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث شمل عرضًا تحليليًا للمفاهيم الأساسية التي تدور حول طبيعة المرونة في البيئات التنظيمية الحديثة، وكيفية ارتباطها بقدرة الشركات الناشئة على التعامل مع التغيرات والأزمات الاقتصادية. وقد تناول هذه الجوانب بطريقة مترابطة تهدف إلى بناء فهم شامل للظاهرة محل الدراسة دون الفصل بين عناصرها بشكل تجزيئي، وإنما من خلال إبراز تكاملها وتفاعلها داخل بيئة العمل.

كما أسهم هذا الفصل في توضيح طبيعة العلاقات القائمة بين مكونات الظاهرة محل البحث، من خلال تقديم تصور علمي يربط بين الجوانب التنظيمية والتشغيلية والقدرات الداخلية للشركات، وبين قدرتها على التكيف والصمود في مواجهة الأزمات الاقتصادية. وقد تم التركيز على هذا التكامل بهدف توضيح أن نجاح الشركات الناشئة في بيئات غير مستقرة يعتمد على مدى تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض، وليس على عنصر واحد بمعزل عن الآخر.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس النظري الذي تُبنى عليه الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لاحقًا، حيث يوفر إطارًا مرجعيًا يساعد في تفسير النتائج وتوجيهها بشكل علمي دقيق. كما يساهم في تعزيز القيمة الأكاديمية للدراسة من خلال ربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات الواقعية داخل الشركات الناشئة السعودية، بما يدعم الوصول إلى استنتاجات أكثر دقة وموضوعية تساهم في فهم أعمق لموضوع الدراسة.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع الشركة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات الاقتصادية المفاجئة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك الشركة خططاً استراتيجية مرنة لمواجهة الأزمات الاقتصادية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقوم الشركة بتعديل استراتيجياتها بسرعة عند حدوث الأزمات الاقتصادية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد المرونة الاستراتيجية في تقليل تأثير الأزمات الاقتصادية على أداء الشركة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم القيادة الإدارية المرنة في تعزيز قدرة الشركة على الاستجابة للأزمات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الشركة على سيناريوهات بديلة لمواجهة الظروف الاقتصادية غير المستقرة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المرونة الاستراتيجية في تحسين اتخاذ القرار أثناء الأزمات الاقتصادية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمكن الشركة من إعادة توزيع الموارد بسرعة عند حدوث الأزمات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المرونة التنظيمية في الحفاظ على استمرارية الأعمال أثناء الأزمات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد المرونة الاستراتيجية في تقليل الخسائر الناتجة عن الأزمات الاقتصادية.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك الشركة القدرة على تغيير نماذج العمل بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الابتكارات الإدارية في تعزيز مرونة الشركة في مواجهة الأزمات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للتغيرات في السوق أثناء الأزمات الاقتصادية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد المرونة الاستراتيجية في تحسين كفاءة الأداء خلال فترات الأزمات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المرونة في تعزيز قدرة الشركة على المنافسة في الظروف الاقتصادية الصعبة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	حققت الشركة مستويات أفضل من الاستقرار بفضل تبني المرونة الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المرونة الاستراتيجية بشكل عام في تحسين قدرة الشركات الناشئة السعودية على مواجهة الأزمات الاقتصادية.

<https://forms.gle/h4NJQgc7yfVhhiQJ9>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى المرونة الاستراتيجية لدى الشركات الناشئة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس سرعة وفعالية اتخاذ القرار داخل الشركات الناشئة أثناء الأزمات الاقتصادية	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية أثناء فترات الأزمات	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس قدرة الشركات الناشئة على الاستجابة والتعافي من الأزمات الاقتصادية	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس نجاح الشركات الناشئة في الاستمرار والنمو رغم الأزمات الاقتصادية	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

المراجع العربية

1. عبد الرحمن، محمد. (2019). المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. دار الفكر العربي، مصر.
2. أحمد، خالد. (2020). إدارة الأزمات الاقتصادية في منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
3. الزهراني، سعيد. (2021). ريادة الأعمال والشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية: التحديات والفرص. مكتبة العبيكان، السعودية.
4. القحطاني، محمد بن عبدالله. (2018). الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة. دار اليازوري العلمية، الأردن.
5. العتيبي، فهد. (2022). أثر المرونة التنظيمية في استدامة الشركات الناشئة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14(2)، 55-78.

المراجع الأجنبية

1. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
2. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
3. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
4. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
5. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
6. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

7. Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631.
<https://doi.org/10.1002/smj.2442>
8. Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy. *Strategy & Business*, 30, 1–10.
9. Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review*, 87(2), 78–88.
10. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>