

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

استراتيجيات ادارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة

أسم الطالب

مشعل بن ناصر القحطاني

222002063

مشروع تخرج-١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة:
5.....	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
12.....	1.8. منهجية الدراسة
12.....	1.9. الدراسة الميدانية
13.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1.....	
	5
15.....	2.1. المقدمة:
16.....	2.2. المتغير المستقل
16.....	2.3. المتغير التابع
16.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
16.....	2.5. الخاتمة
17.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تواجه المنظمات في عالم اليوم بيئة عمل تتسم بعدم اليقين، وتسارع الأحداث، وتزايد التحديات المعقدة، ما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الأزمات بأنواعها المختلفة؛ سواء كانت طبيعية، أو اقتصادية، أو تكنولوجية، أو حتى اجتماعية. هذا الواقع دفع الكثير من المنظمات إلى إعادة التفكير في أدواتها الإدارية وآلياتها التشغيلية لمواجهة تلك الأزمات وتقليل آثارها المحتملة، فالأزمات لم تعد مجرد أحداث طارئة، بل أصبحت جزءًا لا يتجزأ من واقع المنظمات المعاصرة، وتتطلب استعدادًا دائمًا واستجابة استراتيجية فعالة. (Iqbal et al., 2024)

وقد تزايد اهتمام الباحثين والممارسين في العقود الأخيرة بمجال إدارة الأزمات (Crisis Management) بوصفه مجالًا متعدد الأبعاد، يجمع بين التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار في المواقف الحرجة، حيث تسعى المنظمات من خلاله إلى احتواء الأحداث السلبية المفاجئة، واستعادة التوازن التشغيلي والسمعة المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة، ويشمل ذلك تحديد مصادر التهديد، وتقييم حجم التأثير، وصياغة السيناريوهات البديلة، وتفعيل خطط الطوارئ (المعايطة والمدادحة، 2022).

إن إدارة الأزمات لا ترتبط فقط بسرعة الاستجابة، بل تتعداها إلى اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تعكس وعيًا تنظيميًا بالأبعاد النفسية والاجتماعية للأزمة، وتوقعات أصحاب المصلحة، وبكيفية معالجة الأضرار الإعلامية والتنظيمية المصاحبة للأزمة، وتتنوع استراتيجيات إدارة الأزمات بين استراتيجيات وقائية واستباقية، واستراتيجيات استيعابية ورد فعلية، واستراتيجيات اتصالية تهدف إلى إعادة بناء الثقة والمصداقية (الشاهين والشوابكة، 2024)

وثُعد دراسة استراتيجيات إدارة الأزمات في السياقات المختلفة للمنظمات العامة والخاصة أمرًا ضروريًا لفهم كيف تتباين الأساليب الإدارية والتوجهات القيادية بين هذين النوعين من المؤسسات، فالمنظمات العامة غالبًا ما تخضع لأنظمة إدارية بيروقراطية، ومساءلة مجتمعية واسعة، بينما تتميز المنظمات الخاصة بمرونة القرار وتركيز أكبر على حماية الربحية والصورة الذهنية (المومني والمحاسنة، 2024).

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الأثر الفعّال الذي تمارسه الاستراتيجيات المُتبعة لإدارة الأزمات على الأداء المؤسسي والتنظيمي في كل من المنظمات العامة والخاصة، وتبيان الفروق الجوهرية في نماذج الإدارة وتوجهات القيادة في التعامل مع الأزمات.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد الأزمات من الظواهر التنظيمية المعقدة التي تتطلب استجابة استراتيجية واعية تتجاوز مجرد ردود الفعل السريعة أو الإجراءات الطارئة. ومع تزايد حدة الأزمات المعاصرة وتنوعها، أصبح لزامًا على المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص أن تطور من قدراتها في إدارة الأزمات من خلال تبني استراتيجيات واضحة ومتكاملة تضمن الحد من الخسائر وتعزيز فرص التعافي والنجاح، إلا أن الواقع التنظيمي في العديد من البيئات، خاصة في العالم العربي، يشير إلى أن الكثير من المنظمات لا تزال تعتمد أساليب تقليدية، أو تفنقر إلى وضوح الرؤية بشأن كيفية اختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الأزمة، بما يضمن سلامة الأداء واستمرار العمليات (المومني والمحاسنة، 2024).

على الرغم من الزخم الكبير الذي يحظى به موضوع إدارة الأزمات في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك العديد من الفجوات التي ما زالت قائمة على المستويين النظري والتطبيقي، إذ تركز بعض الدراسات على البُعد الإجرائي للأزمة دون التعمق في البُعد الاستراتيجي أو التأثيرات طويلة المدى، كما تغيب الدراسات المقارنة التي تعكس اختلاف الأساليب والممارسات بين المنظمات العامة والخاصة، ورغم تباين السياقات الإدارية والقيادية التي تعمل بها كل منهما (Iqbal et al., 2024). وهذا ما يعكس الحاجة الملحة إلى دراسة أكثر شمولاً تدمج بين البعدين النظري والتطبيقي في آنٍ واحد..

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في أن غالبية الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة الأزمات اعتمدت على تصنيفات عامة دون التعمق في تحليل ملامتها لأنواع الأزمات المختلفة أو بيئات المنظمات المتباينة، حيث إن الكثير من البحوث تكتفي بعرض نماذج تقليدية مثل نموذج الاستجابة السريعة أو الاحتواء، دون تحليل ديناميكية الاستراتيجية وتفاعلها مع ثقافة المنظمة أو هيكلها القيادي (الموسوي، 2021).

أما الفجوة الثانية فتتجلى في محدودية الدراسات التي ربطت بوضوح بين نوع الاستراتيجية المتبعة لإدارة الأزمة وبين مؤشرات الأداء المؤسسي، فالعديد من الأدبيات تركز على جانب "كيفية التعامل" مع الأزمة، بينما تُغفل التأثير طويل المدى على الأداء والسمعة والاستدامة التنظيمية، وهي أبعاد جوهرية في تقييم كفاءة الاستراتيجية (المعاينة والمدادحة، 2022).

كما أن النظرية الإدارية لم تدمج بشكل كافٍ بين أبعاد الاستجابة التنظيمية والأبعاد النفسية والسلوكية لأصحاب المصلحة أثناء الأزمة، إذ تؤكد الأدبيات الحديثة، خاصة في السياق الغربي، أهمية مراعاة التوقعات الاجتماعية والمعرفية للأطراف المعنية، وتأثيرها على تقييم أداء المنظمة خلال الأزمة وبعدها. (Iqbal et al., 2024)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تعاني العديد من المنظمات العربية من غياب خطط أزمات مفعلة وواقعية. فغالبًا ما تكون الخطط شكلية أو معدة لأغراض التوثيق الإداري فقط، دون أن يتم تفعيلها عند حدوث أزمة فعلية، كما تفتقر كثير من المؤسسات إلى فرق متخصصة ومدرّبة على التعامل مع الأزمات بمرونة وسرعة وكفاءة .

و تشير الأدلة الميدانية إلى أن عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمة في المنظمات العامة تكون خاضعة لقيود بيروقراطية وتعدد مستويات السلطة، مما يعوق سرعة الاستجابة، بينما في المنظمات الخاصة، ورغم مرونة القرار، إلا أن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى البنية التنظيمية التي تؤهلها لتبني استراتيجية فعالة في مواجهة الأزمات (عايض والشمسي، 2023).

وتبرز فجوة تطبيقية أخرى في أن معظم الدراسات التطبيقية ركزت على منظمة واحدة أو قطاع محدد دون أن تقوم بمقارنة منهجية بين الأداء في المنظمات العامة مقابل الخاصة، وهذا يحدّ من إمكانية تعميم النتائج أو صياغة نماذج معيارية للإدارة الفعالة للأزمات في البيئات العربية (المعاينة والمدادحة، 2022).

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تزايد حدة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات المعاصرة، سواء في القطاع العام أو الخاص، وما ينتج عنها من آثار تؤثر بصورة مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي وفاعلية استمراريته.

1.3.1. على المستوى النظري:

☞ تساهم في إثراء الأدبيات العلمية حول استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال دمج البعد الاستراتيجي مع الأداء المؤسسي.

☞ تقدم معالجة نظرية مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة، وهو موضوع نادر التداول في البيئة العربية.

☞ تساعد على ربط مفاهيم حديثة مثل القيادة التحويلية، والاستشراف الاستراتيجي، وإدارة السمعة باستراتيجيات إدارة الأزمات.

☞ تسد فجوة قائمة في الأبحاث العربية من خلال توطيد المفاهيم العالمية لتناسب السياق الإداري في الدول العربية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

☞ تقدم نموذجًا عمليًا للمنظمات لتقييم واختيار الاستراتيجية الأنسب لإدارة الأزمات.

☞ تمكن صناع القرار من تحسين الخطط التشغيلية والاستجابة الفورية للأزمات المختلفة.

☞ تساعد في بناء وحدات تنظيمية مختصة بإدارة الأزمات داخل المؤسسات.

☞ تمثل مرجعًا تطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في تدريب الموظفين ورفع جاهزية الفرق لمواجهة الطوارئ.

تساهم في تطوير السياسات العامة وخاصة داخل المؤسسات الحكومية، لتعزيز المرونة والجاهزية المؤسسية.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة: ما أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة (الاستشعار المبكر للأزمات، إدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي) في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

- ما أثر بُعد الاستشعار المبكر للأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة؟
- ما أثر بُعد إدارة الاستجابة للأزمات في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة؟
- ما أثر بُعد استراتيجيات التعافي بعد الأزمة في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة؟
- هل توجد فروق بين المنظمات العامة والخاصة في مستوى تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات الثلاثة وفي درجة تأثيرها على الأداء المؤسسي؟
- ما النموذج التفسيري الذي يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، وما البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة (الاستشعار المبكر للأزمات، إدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي) في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة، وذلك من خلال تقييم مدى فاعلية هذه الأبعاد في دعم قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الطارئة وتحقيق مستويات أداء متقدمة ومستدامة.

يتفرع من الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية كما يأتي:

1. تحليل أثر بُعد الاستشعار المبكر للأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال دراسة كفاءة نظم الرصد، وجودة التنبؤ بالمخاطر، وقدرة المنظمة على اكتشاف الإشارات التحذيرية المبكرة.
2. تقييم أثر بُعد إدارة الاستجابة للأزمات في تحسين الأداء المؤسسي، عبر فحص سرعة وجودة القرارات المتخذة أثناء الأزمة، وفعالية فرق الأزمة، ومستوى التنسيق الداخلي بين الإدارات.
3. بحث أثر بُعد استراتيجيات التعافي بعد الأزمة في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال تحليل الآليات الموجهة لاستعادة الأنشطة، وإعادة بناء الثقة، واستثمار الأزمة كفرصة للتحسين التنظيمي.
4. المقارنة بين المنظمات العامة والخاصة في مستوى تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات الثلاثة، واستكشاف الفروق في تأثيرها على مستويات الأداء المؤسسي.
5. بناء نموذج تفسيري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، وتحديد البُعد الأكثر إسهاماً في تعزيز الأداء في السياقات المؤسسية المختلفة.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة (الاستشعار المبكر للأزمات، إدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي) في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة. وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستشعار المبكر للأزمات في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد إدارة الاستجابة للأزمات في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد استراتيجيات التعافي بعد الأزمة في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.

1.7. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات (المتغير المستقل) بأبعادها الثلاثة في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) في المنظمات العامة والخاصة. ويوضح النموذج العلاقات التأثيرية على النحو الآتي:

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات

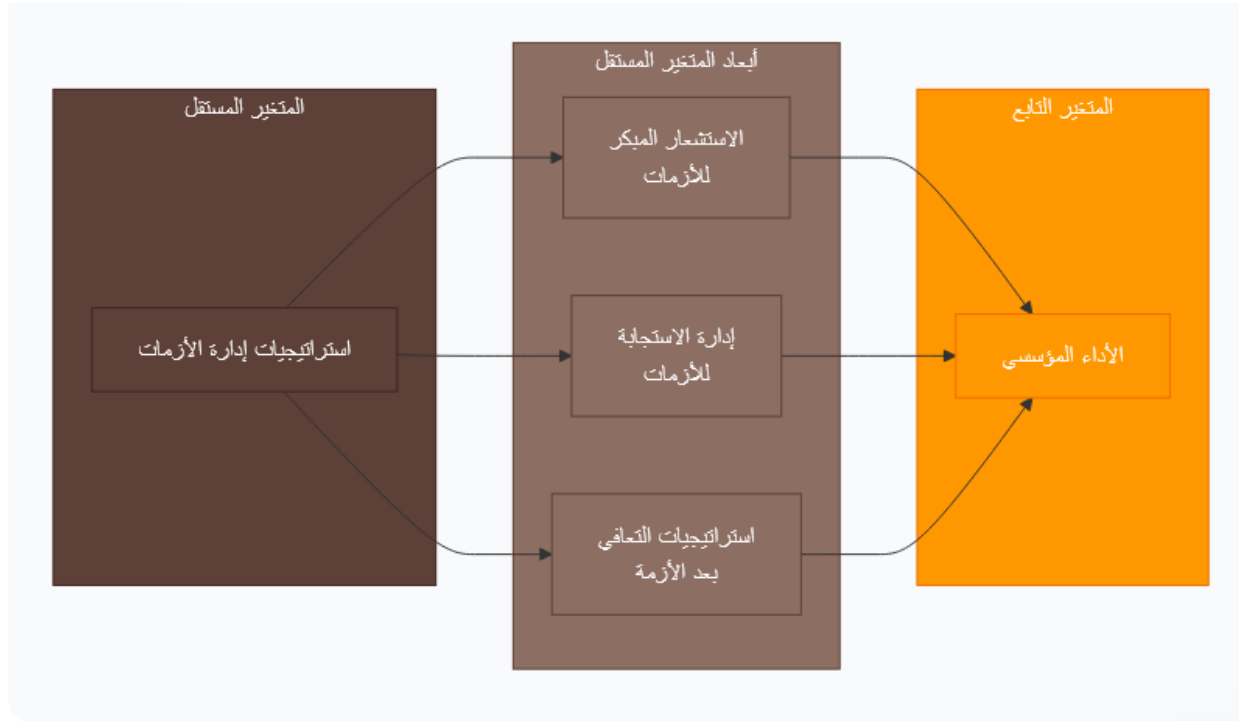
ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الاستشعار المبكر للأزمات

2. إدارة الاستجابة للأزمات

3. استراتيجيات التعافي بعد الأزمة

المتغير التابع: الأداء المؤسسي



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم توظيفه في جمع البيانات المرتبطة باستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة وفي تحليل أثرها المتوقع على الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة. وسيتم تصميم استبانة علمية محكمة تُبنى على الأسس النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تتيح قياس مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات، إضافة إلى قياس مستوى الأداء المؤسسي عبر مجموعة من المؤشرات المعتمدة. كما ستُعرض أداة القياس على مجموعة من المحكّمين لضمان صدقها، وسيتم اختبار ثباتها باستخدام معامل الاتساق الداخلي. وستُعتمد عينة ممثلة من العاملين في المنظمات العامة والخاصة وفق أسلوب معاينة مناسب لطبيعة مجتمع الدراسة.

وسيتم لاحقاً تحليل البيانات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، مثل تحليل الانحدار المتعدد واختبارات الفروق، بهدف الكشف عن تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي. كما ستُستخدم برمجيات التحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم بناء استنتاجات علمية راسخة. وستُفسّر النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بتحديد البعد الأكثر تأثيراً، وتقديم توصيات علمية وتطبيقية تعكس مستوى توظيف استراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.

1.9. الدراسة الميدانية

تتمركز الدراسة الميدانية داخل المنظمات العامة التي تتوزع في قطاعات خدمية وإدارية جوهرية داخل الدولة، وتشمل الجهات الحكومية المسؤولة عن تقديم خدمات مباشرة للمواطنين، مثل المؤسسات الصحية، التعليمية، والبلدية، إضافة إلى بعض الهيئات الإدارية والإشرافية. وتمتاز هذه المنظمات بطبيعة هياكلها البيروقراطية واتساع حجم عملياتها، الأمر الذي يجعل بيئتها الداخلية بيئة عمل غنية بالمتغيرات التنظيمية والإنسانية. كما تتسم هذه المؤسسات بارتباطها الوثيق بالسياسات العامة والتشريعات، مما يضيف عليها طابعاً رسمياً ينعكس على طبيعة العمل فيها وعلى كيفية تعاملها مع الظروف التشغيلية المعقدة.

ويمتد مكان التطبيق أيضاً إلى المنظمات الخاصة التي تعمل في مجالات متنوعة ضمن القطاع الاقتصادي، مثل الشركات الصناعية، التجارية، والخدمية. وتتميز هذه المؤسسات بأنها أكثر مرونة في هياكلها التنظيمية، وأكثر انفتاحاً على تبني أساليب إدارية حديثة، بحكم طبيعة المنافسة في القطاع الخاص. كما تتباين هذه المنظمات في حجمها وإمكاناتها، بدءاً من الشركات الكبرى متعددة الأنشطة وصولاً إلى المنشآت المتوسطة التي تمتلك ديناميكية تشغيلية عالية وارتباطاً مباشراً بحاجات السوق. ويُعد هذا التنوع الهيكلي والوظيفي من السمات الرئيسية التي تحدد بيئة التطبيق في القطاع الخاص.

ويجمع مكان الدراسة بين المنظمات العامة والخاصة في إطار جغرافي وتنظيمي واحد يتيح فهماً أعمق لواقع المؤسسات في سياق بيئات عمل متعددة. ويعكس هذا التنوع طبيعة المشهد المؤسسي، حيث تتجاوز المؤسسات الحكومية مع نظيراتها الخاصة في تقديم خدمات أساسية للمجتمع والاقتصاد. كما تنتمي أماكن التطبيق إلى محافظات ومدن تتسم بالحيوية الاقتصادية والوجود الفعلي لمؤسسات كبيرة وفاعلة، مما يوفر سياقاً واقعياً يعكس طبيعة التحديات التي تواجهها المنظمات في عملياتها اليومية وفي علاقاتها مع الأطراف ذات الصلة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- منهجية الدراسة
- نموذج الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات)

المبحث الثاني: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- الشاهين، أحمد علي سليمان، و الشوابكة، روان عودة خلف .(2024) .أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة الصناعة والتجارة والتموين في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1585729>
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و الشمسي، عبدالمغيث يحيى علي. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة .مجلة الآداب، مج11، ع4 ، 702 751. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442953>
- المعاينة، محمد عباسلام مجلي، و المدادحة، سيف الدين مروان صلاح .(2022) .أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1546787>
- الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن. (2021). دور ممارسات الإدارة الحديثة في التأثير على استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفيات محافظة المثنى .مجلة الدراسات المستدامة، مج3، ملحق ، 598 626. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1212615>

- المومني، عبدالسلام إبراهيم عبدالله، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2024). أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467167>

- Iqbal, F., Pfarrer, M. D., & Bundy, J. (2024). How crisis management strategies address stakeholders' sociocognitive concerns and organizations' social evaluations. *Academy of Management Review*, 49(2), 299–321
-