

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

القسم / تخصص إدارة أعمال



إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات خلال فترة التدهور الاقتصادي - دراسة وصفية  
على قطاع التجارة بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

محمد خيرى سعيد محمد

الرقم الأكاديمي/

241000044

المشرف الثاني

د. فايز جراد

المشرف الرئيسي

د. الفيصل عبد الحميد

العام الجامعي:

2024م



## حقوق الطباعة:

أنا الطالب: محمد خيرى سعيد محمد، قد قمت بكتابة بحث بعنوان (استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات خلال فترة التدهور الاقتصادي - دراسة وصفية) تحت إشراف جامعة ميدأوشن MIDOCEAN كلية الإدارة - قسم إدارة الأعمال، أصرح ضمن هذا البند بأن للجامعة مطلق الحق والتصرف في البحث من طباعة، ونشر، وملكية، واستخدام.

## المستخلص:

تناولت هذه الدراسة الوصفية استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات خلال فترة التدهور الاقتصادي ، فمن الطبيعي أن تتعرض أي شركة لركود اقتصادي، أو انهيار في الأرباح مما يخلق مشكلة ،أو أزمة اقتصادية قد تؤدي إلى انهيار الشركة ؛ لذلك لابد من وضع استراتيجية فعالة ومدروسة جيداً ، وإتباعها لتفادي هذه الأزمات ،وكيفية التعامل معها إذا وقعت الأزمة حتى تتمكن الشركة من أن تتجو وتستمر ، كما وصفت هذه الدراسة القائد الإداري ودوره في تحقيق النجاح ، وتحقيق الأهداف المرجوة حيث أنه لا بد للقائد ان يتصف بصفات مميزة يمكنه من إدارة الشركة بصورة دقيقة ويضع استراتيجية واضحة للوصول إلى الأهداف ، كما أنه يجب على القائد أن يكون قادراً على التعامل مع المتغيرات والمخاطر التي قد تواجه الشركات ويجب أن يكون قادراً على اتخاذ القرار السليم.

نبعت أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم حلولاً واقعية للشركات؛ لتحسين قدرتها في البقاء في بيئة اقتصادية غير مستقرة ويساعد في تطوير السياسات وإجراءات فعالة للتعامل مع الأزمات وتحقيق مرونة اقتصادية مستدامة، وتعتبر الدراسة أيضاً فرصة لاستكشاف الأساليب والتقنيات المتبعة في إدارة الأزمات من خلال قائد إداري ناجح يضع استراتيجية فعالة لنجاح القرار السليم، وكما اهتمت الدراسة بتقديم نتائج وتوصيات لتفادي الوقوع في الأزمات الاقتصادية وكيفية التعامل معها.

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب الملاحظة ودراسة الحالة البسيطة.

خلاصة الدراسة تدور حول أهمية تبني استراتيجية فعالة في مواجهته أزمات التدهور الاقتصادي ودور القائد الناجح في إدارة تلك الأزمات.

## الشكر والتقدير :

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، الحمد لله الذي جعل العلم ضياءً والقرآن نوراً، ورفع الذين أوتوا العلم درجات عليّة، بفضل الله وتوفيقه، تم إتمام هذه الرسالة، وأسأل الله أن يجعل هذي الرسالة خالصة لوجهه الكريم، وأن يجزي خير الجزاء من كان لهم الفضل في دعمي وتوجيهي خلال هذه الرحلة العلمية.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذين الفاضلين الدكتور فايز جراد والدكتور الفيصل عبد الحميد، لما قدماه من نصح وإرشاد ودعم متواصل، لقد كان لجهودهما الكبيرة وصبرهما وتوجيهاتهما المستمرة الدور الحاسم في إتمام هذه الرسالة بنجاح، كما لا يسعني إلا أن أشكر جميع أعضاء الفريق الذين كانوا عوناً وسنداً في كل خطوة.

كما أخص بالشكر الجزيل لجامعة ميدأوشن الموقرة، التي منحتني الفرصة لاستكمال مسيرتي التعليمية وتطوير مهاراتي العلمية.

ولا أنسى والدي العزيز (أطال الله عمره) ووالدتي الحبيبة (رحمها الله وغفر لها)، اللذين كانا دائماً مصدر الدعم والتشجيع المستمر، جزاهما الله عني كل خير.

وأخيراً، أقدم عظيم الامتنان لإخوتي وزوجتي والدكتورة (ملاك مالك) والأستاذ (محمد العجلان) والأستاذ (منصور البراك) وأصدقائي، ولكل من وقف بجاني، وساهم بوقته، وجهده؛ لإتمام هذه الرسالة. كلمات الشكر لن توفيكم قدركم، ولكن دعواتي لكم بالتوفيق والنجاح جزاءً لكل ما بذلتموه.

لو كان في وسعي شكر أكبر من الشكر  
لقدمته لكم من فؤاد نابض بالذكر

جزاكم الله خيراً، وبارك الله في جهودكم جميعاً.

## فهرس المحتويات:

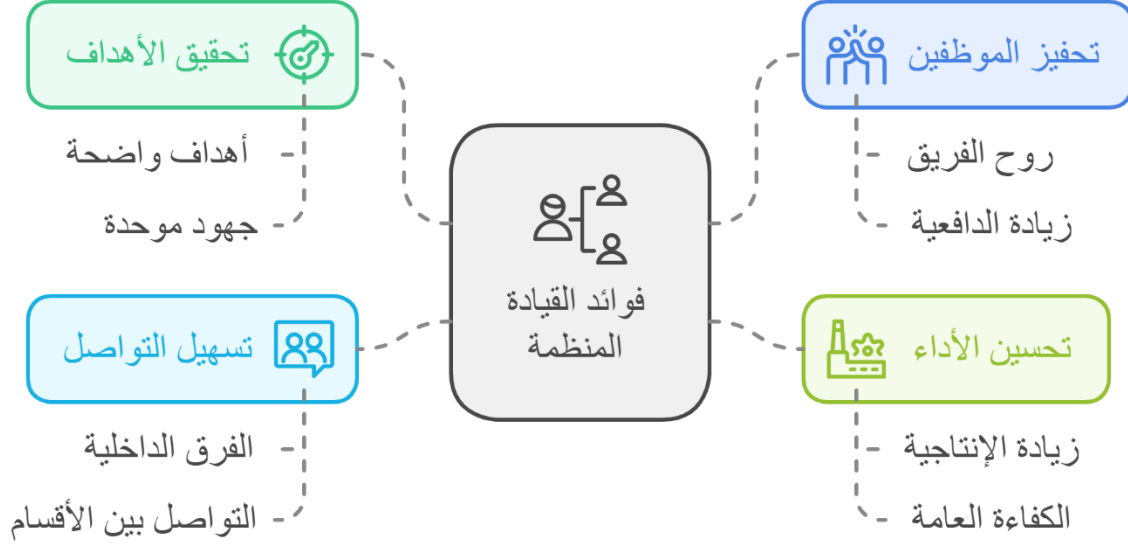
| رقم الصفحة | الموضوع                                                                  |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| VII        | قائمة الاشكال                                                            |
| VIII       | قائمة المصطلحات                                                          |
| IX         | هيكل البحث                                                               |
| 1          | الفصل الأول: المقدمة المنهجية                                            |
| 2          | المقدمة المنهجية للبحث                                                   |
| 3          | مقدمة                                                                    |
| 4          | مشكلة الدراسة                                                            |
| 5          | أهمية البحث                                                              |
| 7          | الخلاصة                                                                  |
| 7          | أهداف الدراسة                                                            |
| 7          | تساؤلات الدراسة                                                          |
| 9          | فرضيات الدراسة                                                           |
| 11         | مجتمع الدراسة وعينة الدراسة                                              |
| 12         | الفصل الثاني: الإدارة النظري والمفاهيمي للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة |
| 13         | المبحث الأول: المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات           |
| 17         | خطوات التخطيط الاستراتيجي                                                |
| 19         | أهداف التخطيط الاستراتيجي                                                |
| 26         | ماهي نظريات التخطيط الاستراتيجي؟                                         |
| 28         | نماذج التخطيط الاستراتيجي                                                |
| 32         | مستويات التخطيط الاستراتيجي                                              |
| 32         | مفهوم إدارة الازمات                                                      |
| 41         | المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة                                   |
| 46         | الفصل الثالث: ماهية استراتيجية إدارة الأزمات                             |
| 47         | المبحث الأول: كيفية وضع استراتيجية للشركة وكيفية اتباعها                 |
| 47         | إدارة الأزمات                                                            |

| الموضوع                                                                                  | رقم الصفحة |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>المبحث الثاني: مراحل إدارة الأزمات أنواعها وكيفيةها واستمرارية الشركة بعد الأزمات</b> | 59         |
| مفهوم إدارة الأزمة                                                                       | 59         |
| مراحل إدارة أزمات الشركات                                                                | 60         |
| ما هي أنواع الأزمات في الشركات                                                           | 61         |
| أشهر أمثلة على إدارة الأزمات                                                             | 66         |
| الدروس المستفادة                                                                         | 67         |
| <b>الفصل الرابع: القيادة الإدارية ودورها في وضع استراتيجية إدارة الأزمات</b>             | 70         |
| <b>المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية (نشأة وتطور)</b>                                 | 71         |
| مفهوم القيادة الإدارية                                                                   | 71         |
| أنواع القيادة الإدارية                                                                   | 72         |
| نظرية القيادة الإدارية                                                                   | 73         |
| عناصر القيادة الإدارية                                                                   | 75         |
| متطلبات القيادة الإدارية                                                                 | 77         |
| الفرق بين القيادة والإدارة                                                               | 79         |
| <b>المبحث الثاني: دور القائد الإداري الناجح في إدارة الأزمات</b>                         | 82         |
| ما هي صفات القائد الناجح                                                                 | 83         |
| صفات القائد العسكري الناجح                                                               | 84         |
| القائد الإداري وعملية اتخاذ القرار                                                       | 87         |
| أنواع القرارات الإدارية                                                                  | 89         |
| مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري                                                         | 91         |
| أبعاد فعالية القرارات الإدارية                                                           | 92         |
| <b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:</b>                                                  | 96         |
| <b>المبحث الأول: النتائج</b>                                                             | 97         |
| <b>المبحث الثاني: التوصيات</b>                                                           | 99         |
| المراجع العربية                                                                          | 100        |
| المراجع الأجنبية                                                                         | 101        |

## قائمة بالأشكال:

الشكل 1-1

أهمية تنظيم القيادة الإدارية: تحقيق الأهداف، تحفيز الموظفين، تحسين الأداء، تسهيل التواصل.



الشكل 1-2

كيفية وضع استراتيجية لإدارة الأزمات: تحديد الأزمات المحتملة، تقييم المخاطر، وضع خطة استجابة، التدريب والمحاكاة، المراجعة والتحديث، التواصل الفعال، تقييم الأداء بعد الأزمة.

### دورة استراتيجية إدارة الأزمات



## قائمة بالمصطلحات

### 1. إدارة الأزمات – Crisis management

يشير مصطلح إدارة الأزمات إلى فن التعامل مع الأحداث المفاجئة، وغير المتوقعة التي تزعج الموظفين والمنظمات، وكذلك العملاء الخارجيين. ويطلق أيضاً على عملية التعامل مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في ثقافة المنظمة اسم (إدارة الأزمات).

### 2. الاستراتيجية – The strategy

هي خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف وتعد مهارة لحل أزمة ما بتحقيق النجاح، وتعرف أيضاً على أنها الاستخدام الذي للموارد عن طريق نظام معين للأعمال لتحقيق الأهداف.

### 3. القيادة الإدارية – Administrative leadership

هي عملية رشيدة يقوم فيها القائد الإداري بتوجيه وإرشاد المرؤوسين من خلال إصدار الأوامر، أو التأثير فيهم وفي سلوك أفراد الجماعة.

### 4. التدهور الاقتصادي – Economic Downturns

هو أزمة حادة في الحالة الاقتصادية للشركة تتجلى في انخفاض كبير بالإنتاج مما يؤدي إلى اضطراب حاد ومفاجئ في أي جزء من أجزاء الشركة والذي قد يسبب انهيار في الأسهم أو تضخم أو بطالة.

### 5. القائد الناجح – successful leader

هو الذي يظهر مهاراته في وضع الخطة وإعدادها وفي طريقة تنفيذها وهو يمتاز في بث روح الحماس والمثابرة بين الآخرين.

### 6. عملية اتخاذ القرار – decision making process

هو الخلاصة التي يتوصل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات وتحليلها وإيجاد البدائل والحلول واختيار الحل الأمثل والعمل على تنفيذها.

## هيكـل البـحث

يتناول هذا البحث استراتيجية إدارة الأزمات في الشركات خلال فترة التدهور الاقتصادي (دراسة وصفية) وذلك من خلال خمس فصول كالتالي: -

### الفصل الأول:

يحتوي على المقدمة المنهجية للدراسة.

### الفصل الثاني:

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة يحتوي على مبحثين الأول المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات أما المبحث الثاني مراجعة الدراسات السابقة

### الفصل الثالث:

ماهية استراتيجية إدارة الأزمات يحتوي على مبحثين الأول كيفية وضع استراتيجية للشركة وكيفية اتباعها أما المبحث الثاني مراحل إدارة الأزمات أنواعها وكيفيةها واستمرارية الشركة بعد الأزمات

### الفصل الرابع:

القيادة الإدارية ودورها في وضع استراتيجية إدارة الأزمات يحتوي هذ الفصل على مبحثين المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها، أما المبحث الثاني دور القائد الإداري الناجح في إدارة الأزمات.

### الفصل الخامس:

يحتوي على النتائج والتوصيات والمراجع.

## الفصل الأول

### المقدمة المنهجية للدراسة

## المقدمة المنهجية للبحث:

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- المنهجية وطرق البحث
- أدوات الدراسة
- حدود الدراسة

## مقدمة:

استراتيجية إدارة الأزمات هي الإطار الجماعي للقرارات والخبرات التي تتخذها الشركة استجابة لأزمة حيث إن الهدف من الاستراتيجية هو وضع خطة لمؤسسة لتتجاوز الأزمات، لذا يجب أن يكون تحديد الاستراتيجية قبل أي خطوة أخرى في تخطيط إدارة الأزمات، بحيث تكون هذه الاستراتيجية تلائم التوقعات المستقبلية والمشاكل التي قد تواجهها الشركة (الحفني، 2017).

فإذا كانت الشركة تمتلك استراتيجية ناجحة ومدرسة فستتمكن من إدارة الأزمات والوصول إلى الاستقرار الاقتصادي؛ فيدون استراتيجية قد تتعرض الشركة إلى أخطاء تؤدي إلى خسائر مالية، أو أضرار بصورة عامة؛ فعلى الشركة الأخذ في الاعتبار جميع الأزمات المتوقعة والحرص على إدارتها قبل وقوعها وكيفية التعامل معها بعد أن تقع مع الأخذ بالاعتبار جميع العوامل الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر سلباً على المؤسسة (عتيق، 2013).

فعدم وجود استراتيجية شاملة لإدارة الأزمات قد تعرض الشركة إلى أخطاء كثيرة مثل اتخاذ القرارات الخاطئة وعدم التمكن من التعافي بعد الأزمات وحدث فجوة بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى انهيار الشركة، لذلك لابد من دراسة الخطة المتبعة في حلول الأزمات وعلى أي شركة أن تقوم بوضع استراتيجية لحل الأزمات الاقتصادية التي يمكن أن تواجهها قبل وبعد حدوث الأزمة ويجب أن تكون استراتيجية كاملة وشاملة ومدرسة جيداً من قبل المختصين (Aljuhmani & Emeagwali, 2017).

## مشكلة الدراسة:

يتناول هذا البحث استراتيجية إدارة الأزمات في الشركات خلال فترة التدهور الاقتصادي، حيث تعتبر هذه الفترة محفزاً قوياً للبحث عن أفضل إستراتيجية يمكن أن تطبق في الإدارة هذه الأزمات بحيث يتوصل الباحث إلى تقديم أفضل الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الأزمات وكيفية تعزيز كفاءة الشركات في التعامل مع هذه الظروف الصعبة.

يستخدم هذا البحث تقنيات جمع البيانات الكمية والنوعية من خلال مراجعة الدراسات السابقة و وصف البيانات الناتجة عن التطبيق العملي للاستراتيجيات المحددة وتحفيز الشركات لبناء قدرات قوية لإدارة الأزمات وتوظيف أدوات مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاحتمالات للتعامل مع الظروف الصعبة حتى يتمكن من تخطي الأزمة ويكون لديها فرصة أكبر للنجاح والبقاء في سوق الأعمال التنافسية حتى خلال فترة التدهور الاقتصادي لذلك من الضروري أن تضع الشركات خطاً دقيقة لإدارة الأزمات وتطبيقها بشكل فعال للحد من التحديات والمخاطر التي تواجهها في فترات الركود الاقتصادي ، وبما ان الشركات تتعرض لعدد من المشكلات الاقتصادية التي قد تؤثر سلباً على نشاطها في كافة المجالات والأنشطة الداخلية والخارجية، وفي معظم الأحيان هذه الشركات تلجأ لوضع خطط استراتيجية لحل هذه الأزمات لتفادي الانهيارات الاقتصادية. وفي هذا البحث سنتناول هذه الأزمات التي تتعرض لها الشركات وكيفية تعامل الشركة المعنية مع هذه الأزمة ابتداءً من وضع استراتيجيات لحل المشكلة والصعوبات التي تواجهها إلى ما يرضيها من استمرارية واستقرار .

كما سنتناول تأثير هذه الأزمات على الموظفين خاصة على أدائهم الوظيفي وتأثير ذلك على استقرار الشراكة وكيفية تعاملها مع المؤثرات الخارجية التي قد تحدث لها أثناء الأزمة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والأساسية.

ومن ثم يجب معرفة تأثير هذه الأزمة على أرباح الشركة وكيفية الحفاظ على الأرباح دون أن تتأثر، فسرعان ما تحدث خسائر قادمة عند حدوث أزمة اقتصادية في الشركة، ولكن الاستراتيجية الناجحة هي التي تمكن الشركة من التحكم في تلك الخسائر قبل أن تؤدي إلى حدوث أزمة اقتصادية داخل الشركة، فالجدير بالذكر أن وضع استراتيجية أو خطة ناجحة وفعالة وواضحة يمنع من تأثير الشركة بالتدهور الاقتصادي الذي قد يحدث.

أيضاً مما يجب أخذه في الاعتبار يجب على كل الشركات أخذ الحيطة والحذر؛ لتفادي المشاكل الاقتصادية بجميع المؤثرات السلبية الناتجة عن هذه المشاكل وذلك عن طريق تدريب الموظفين حتى يكون مستعدين عند حدوث أي أزمات اقتصادية وكيفية إدارتها والتصرف معها من أجل استمرارية الشركة وذلك أيضاً يتم من خلال وضع استراتيجية ناجحة في إدارة الأزمات (طاهر وعبدالنبي، 2020).

## أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية هذه الدراسة حول الحاجة الملحة لفهم كيفية إدارة الأزمات في الشركات خلال فترة التدهور الاقتصادي، وذلك نظراً لتأثير هذه الفترة على استقرار الشركات ونجاحها، تعتبر الدراسة أيضاً فرصة لاستكشاف الأساليب، والتقنيات المتبعة في إدارة الأزمات من خلال تحليل السيناريوهات والتحليل الاستراتيجي للظروف التي قد تؤثر على استدامة الشركات، يتوجب على الدراسة إظهار الأهمية الكبيرة لتبني استراتيجيات فعالة في مواجهة أزمات التدهور الاقتصادي

## أولاً: الأهمية العلمية:

1. يوفر مرجعاً يفيد الدارسين والباحثين في هذا المجال.
2. يساعد مدراء الشركات في وضع استراتيجية لحل الأزمات الاقتصادية المتوقعة والواقعة.
3. يساعد مدراء الشركات لوضع خطط في إدارة المؤسسة بطريقة تمنع حدوث مؤثرات خارجية سلبية في جميع المجالات.
4. يفتح آفاق للباحثين ويغلق ثغرة علمية.

## ثانياً: الأهمية العملية:

1. توفير رؤى عملية للشركات في الأوقات الحرجة:
  - تلقي الدراسة الضوء على كيفية تعامل الشركات مع الأزمات الاقتصادية، ما يساعد الشركات على تعلم كيفية التعامل مع الظروف الاقتصادية الصعبة بشكل فعال واستباقي.
  - تقدم الدراسة استراتيجيات ملموسة يمكن للشركات تبنيها للتكيف مع التدهور الاقتصادي، مما يعزز من فرص بقائها واستمراريتها.
2. المساهمة في تحسين إدارة الأزمات:
  - تمكن الدراسة صناع القرار من فهم الأدوات والإجراءات التي يمكن أن تستخدمها الشركات لإدارة الأزمات بفعالية، خاصة خلال فترات التدهور الاقتصادي.
  - قد تساعد النتائج على تحسين سياسات إدارة المخاطر وتطوير نظم الاستجابة السريعة للأزمات.
3. دعم التوجهات الأكاديمية في إدارة الأزمات:

- تسهم الدراسة في إغناء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الأزمات، مما يوفر مرجعاً مهماً للباحثين والأكاديميين الذين يدرسون استراتيجيات البقاء في ظل الأزمات الاقتصادية.

- تعزز الدراسة من فهم العلاقة بين الأداء المالي واستراتيجيات إدارة الأزمات.

4. تعزيز مرونة الشركات في مواجهة الأزمات:

- من خلال دراسة استراتيجيات مختلفة، تستطيع الشركات تطوير خطط طوارئ تستجيب بمرونة للتغيرات الاقتصادية، مما يقلل من تأثير الأزمات المالية عليها.

- تساهم الدراسة في فهم كيف يمكن للشركات التكيف مع تدهور الأسواق وتحويل الأزمات إلى فرص للتطوير والتغيير.

5. التأثير على صنع السياسات الحكومية والاقتصادية:

- قد تؤثر نتائج الدراسة في توجيه السياسات الحكومية التي تدعم الشركات في فترات التدهور الاقتصادي، من خلال توفير توصيات لتحسين البيئة الاقتصادية واستدامة الأعمال.

- تساعد الدراسة الحكومات والجهات التنظيمية في فهم أفضل للآليات التي يجب وضعها لحماية الشركات والاقتصادات المحلية خلال فترات الأزمات.

6. إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- تبرز الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات، مما يشجع الشركات على وضع استراتيجيات طويلة الأجل لإدارة المخاطر.

- يوضح البحث كيف يمكن للتخطيط المسبق أن يقلل من تأثير الأزمات على أداء الشركات وسمعتها.

#### الخلاصة:

هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها تقدم حلولاً واقعية للشركات لتحسين قدرتها على البقاء في بيئة اقتصادية غير مستقرة، وتساعد في تطوير سياسات وإجراءات فعالة للتعامل مع الأزمات وتحقيق مرونة اقتصادية مستدامة.

## أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي للدراسة:

تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة الأزمات داخل الشركات، يهدف البحث إلى تحليل أفضل الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الأزمات خلال فترة التدهور الاقتصادي وتقديم التوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في تعزيز كفاءة الشركات في التعامل مع هذه الظروف الصعبة.

### الأهداف الفرعية:

- 1- دراسة الآثار السلبية التي يمكن أن تحدث للشركات من جراء الأزمات الاقتصادية.
- 2- توضيح خطط استراتيجية للشركات لتتمكن من حل الأزمات والمشكلات التي تواجهها.
- 3- توجيه الشركات لأخذ حذرهما من التأثير بالأزمات الاقتصادية.
- 4- مساعدة الشركات للوصول إلى الاستقرار المالي والعمل في كافة المجالات من خلال توضيح الاستراتيجيات المناسبة.
- 5- تقديم نتائج وتوصيات تساعد أصحاب الشركات وصانعي القرار لاستمرار الشركة.

## أسئلة الدراسة:

### أولاً السؤال الرئيسي:

1. ما هي استراتيجيات إدارة الأزمات التي تتبناها الشركات خلال فترات التدهور الاقتصادي، وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على أدائها واستمراريتها؟

### ثانياً التساؤلات الفرعية:

1. ما هي أنواع الأزمات التي تواجه الشركات خلال فترات التدهور الاقتصادي؟
  - 1.1. ما هي الأزمات الأكثر شيوعاً التي تواجهها الشركات في ظل تدهور اقتصادي؟  
(مثل الأزمات المالية، التسويقية، التشغيلية).
  - 1.2. كيف تختلف طبيعة الأزمات بحسب حجم ونوع الشركة؟

2. ما هي الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات في الشركات خلال فترة التدهور الاقتصادي؟
- 2.1. ما هي الأساليب التي تستخدمها الشركات لتقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات الاقتصادية؟
- 2.2. كيف يمكن للشركات إعادة هيكلة عملياتها أو خططها للتكيف مع الظروف الاقتصادية السيئة؟
3. ما هو دور القيادة في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات؟
- 3.1. كيف تؤثر القيادة الفعالة في نجاح استراتيجيات إدارة الأزمات؟
- 3.2. ما هي الأساليب التي يستخدمها القادة لتحفيز فرق العمل وضمان تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح خلال فترات الأزمات؟
4. ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة الشركات على مواجهة الأزمات الاقتصادية؟
- 4.1. كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي المسبق أن يساهم في تقليل تأثير الأزمات الاقتصادية على الشركات؟
- 4.2. ما هو دور تحليل المخاطر في تحسين استجابة الشركات للأزمات؟
5. كيف تؤثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المالي للشركات؟
- 5.1. هل تؤدي استراتيجيات إدارة الأزمات إلى تحسين أو تدهور الأداء المالي للشركات؟
- 5.2. ما هو الدور الذي يلعبه التقشف أو إعادة توزيع الموارد في تحسين الأداء المالي أثناء الأزمات؟
6. كيف تتعامل الشركات مع عملائها وشركائها خلال فترات الأزمات؟
- 6.1. ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات للحفاظ على علاقتها مع العملاء والموردين خلال الأزمات الاقتصادية؟
- 6.2. كيف يؤثر الحفاظ على سمعة الشركة أثناء الأزمات على استمرارية العلاقات التجارية؟
7. ما هي أفضل الممارسات التي يمكن أن تعتمدها الشركات في المستقبل للتعامل مع الأزمات الاقتصادية؟
- 7.1. ما هي الدروس المستفادة من الأزمات السابقة التي يمكن أن تساعد الشركات على تجنب الأخطاء في المستقبل؟
- 7.2. كيف يمكن للشركات بناء مرونة داخلية لمواجهة الأزمات المستقبلية؟

## فرضيات الدراسة:

- 1- تأثر الأزمة الاقتصادية على أداء الموظفين في الشركات في جميع الأقسام.
- 2- تؤثر الأزمة الاقتصادية على أرباح الشركات بصورة سلبية واضحة.
- 3- وضع استراتيجية شاملة وواضحة منذ تأسيس الشركة يمنع من أن تتأثر الشركة بالتدهور الاقتصادي.
- 4- هناك علاقة طردية بين الخطة التي تضعها الشركة لتقادي المشاكل الاقتصادية وبين تلك المؤثرات السلبية التي يمكن أن تحدث من تأثير الأزمات الاقتصادية.

## المنهجية وطرق البحث:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة المدروسة بدقة وتقصيل من خلال جمع البيانات والمعلومات حولها.

في هذه الحالة سيعمل المنهج الوصفي على تقديم وصف شامل لاستراتيجيات إدارة الأزمات في شركة سيف العمارة للمقاولات والتي تعمل على تقديم بعض الخدمات مثل المقاولات وذلك خلال فترة التدهور الاقتصادي الذي مرت به.

## التطبيق في الدراسة:

ستتم دراسة كيفية تعامل الشركة مع الأزمات الاقتصادية من خلال وصف الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها الشركة لتخفيف آثار الأزمات. يتم هنا التركيز على فهم الظواهر كما هي، دون التدخل أو التأثير فيها.

## النتائج المتوقعة:

استخدام المنهج الوصفي سيساعد في الوصول إلى نتائج توضح كيفية استخدام الشركات لاستراتيجيات معينة لإدارة الأزمات وكيف تؤثر تلك الاستراتيجيات على أدائها العام، مما يوفر رؤى مفيدة للشركات والباحثين وصناع القرار.

## أدوات الدراسة:

1. استخدمت هذه الدراسة بعض الأدوات في جمع البيانات تتمثل في:
2. المراجع العامة والكتب والمجلات العلمية.
3. الاستعانة ببعض أصحاب الرأي والخبرات الاقتصادية.
4. مراجعة تقارير الشركات المالية والتشغيلية لفترات الأزمات.
5. الملاحظة البسيطة على شركات.

### مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

#### **أولاً: مجتمع الدراسة:**

تمت هذه الدراسة في شركة سيف العمارة للمقاولات التي قد عانت من بعض الأزمات الاقتصادية في جائحة كورونا.

هذه الشركة مختصة في القطاع التجاري مثل الخدمات، المقاولات والأغذية ، هذه الشركة واجهت تحديات وازمات اقتصادية مختلفة تتطلب استراتيجيات متنوعة لإدارة الأزمات.

#### **ثانياً: عينة الدراسة:**

تم اخذ عينة الدراسة بصوره عشوائية من مجموعة من الشركات التجارية التي عانت من أزمة اقتصادية في المملكة العربية السعودية

الحدود المكانية للدراسة: المملكة العربية السعودية مع اخذ بعض النماذج في دول اخرى

الحدود الزمانية للدراسة: 2024

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يشار إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي تتضمن تحليل الوضع الحالي لأي منظمة، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي أنه نظرة طويلة المدى إلى الخطط المفصلة التي يجب وضعها لتحقيق الأهداف في المستقبل (Aljuhmani & Emeagwali, 2017). يعرف مصطلح "التخطيط" على أنه وضع خارطة المستقبل، اما مصطلح "الاستراتيجية" فيمكن تعريفه كالتالي:

في الواقع يعتبر مصطلح الاستراتيجية عسكري الأصل والمنشأ، قد ظهر مع الحروب قديماً، ولكن فيما بعد قامت المنظمات الإدارية بتبني هذا المصطلح وضمه إلى مصطلح التخطيط ليصبح لدينا نوع جديد ومهم منشق من عملية التخطيط يسمى بالتخطيط الاستراتيجي. كما يقوم التخطيط الاستراتيجي بالموازنة بين الموارد المتاحة والأهداف المراد تحقيقها، ومعرفة كيف سيتم استخدام هذه الموارد بأفضل صورة في ضوء القوانين والسياسات المفروضة والمتبعة، التخطيط الاستراتيجي ليس عملية تتم لمرة واحدة فقط وبعدها يتم تطبيقها لفترة طويلة وينتهي الأمر، فعلى العكس، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومتواصلة يتم التعديل بها بشكل دوري من قبل المسؤولين لمواكبة كل تغيير يحدث أو ظروف تطرأ، بهدف الوصول إلى الأهداف بفاعلية وأمان. أيضا لا يعتبر التخطيط الاستراتيجي مخصص لحجم الشركات الكبير فقط؛ فالشركات الصغيرة والمبتدئة بحاجة أيضا إلى ممارسة التخطيط الاستراتيجي حتى يتم إنجاز أعمالها بكفاءة ولضمان مستقبل مشرق وناجح (John-Eke & Kalu, 2020).

يمكن للتخطيط الاستراتيجي عن أربعة أسئلة أساسية وهي: ما موضع الشركة الحالي من السوق؟ ما أهداف الشركة طويلة المدى وأي اتجاه تبتغيه؟ ما التحديات المتوقع مواجهتها؟ ما الخطوات التي ينبغي تنفيذها لتحقيق أهداف الشركة؟

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورة استخدام الشركات له في عدة نقاط:

وسيلة أمان وحماية يُعتبر التخطيط الاستراتيجي مصدر أمان لأي منظمة، فهو يحمي من أية أخطار متوقعة في المستقبل نظراً لتوقعه المسبق لهذه الأخطار، وعمل الاحتياطات اللازمة لمواجهتها. كما ان تحليل مفصل للوضع الحالي يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحليل وضع المنظمة الحالي من كافة الجوانب، مثل التحليل الرباعي الذي يتم من خلاله تحليل نقاط القوة لدى المنظمة واعتبارهم ميزة تنافسية، ونقط الضعف والعمل على التغلب عليها، والفرص التي يجب استغلالها، والتهديدات التي يجب وضع اعتبار لها. أيضا تحديد الأهداف، ووضع مؤشرات لقياس الأداء أثناء العمل على وضع الخطة الاستراتيجية يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المراد الوصول إليها في نقاط واضحة، كما يتم تحديد المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء، والتي تساعد في عملية التقييم النهائية. يساعد التخطيط على العمل وفق خطة محددة بوقت زمني يلتزم التخطيط الاستراتيجي بالوقت الزمني للأعمال، ومراعاة تحقيق كل هدف في وقته المحدد، سواء الأهداف الحالية، أو الأهداف المستقبلية بعيدة المدى (مزيد وآخرون، 2017).

كما انه يعطي انطباع جيد للأطراف الخارجية تتأثر الأطراف الخارجية بشكل إيجابي عند التعامل مع أي منظمة تستخدم التخطيط الاستراتيجي كأحد الأساليب الإدارية الأساسية لتسيير العمل، لأن هذا يعتبر إشارة إلى قوة المنظمة وقدرتها على مواجهة أي مشكلات أو تهديدات. أيضا ترشيد استخدام رأس المال والحد من هدر المصروفات إتقان عملياتك المحاسبية جزء من جودة التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد تحليل الوضع المالي الحالي للشركة من خلال القوائم المالية -مثلاً- محفراً لإعداد موازنات مالية دقيقة التنبؤ، وتعتبر الموازنات بطبيعة الحال نوع من التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالجوانب المحاسبية، وهو ما يشجع على ترشيد النفقات وتوجيهها للجهات الأنسب، ويحد من المصروفات غير ذات الجدوى. اجعل كل الأمور قابلة للقياس (أرجيلوس، 2020). اجعلها قابلة للإدارة يقولون «لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه»، ويرشدك التخطيط الاستراتيجي لتحويل كل أهدافك لطريقة أكثر قابلية للقياس والتتبع، حيث غاية التخطيط في النهاية أن تنفذ ما خططت له لا أن تتوقف عند مرحلة وضع الأحلام على الورق، بل تقوم بدراسة البيانات وتقسيمها لنطاقات مختلفة تفيد في عملية الإدارة، لذا تسيير دائرة التخطيط كالتالي:

خطط، ضع معايير القياس KPIs، نفذ، تحقق من جودة النتائج. يساعدك التخطيط في الحد من تحكم الاقتصاد في مجريات عملك حياتنا عبارة عن سوق كبير قائم على العرض والطلب، ونتيجة لتغيرات السوق، وللمؤثرات السياسية والطبيعية وغيرها، تتغير الظروف الاقتصادية، وبلا شك يتأثر نشاطك التجاري، وبما أنك لن تستطيع التحكم في السياسة والاقتصاد لضبط أعمالك، ما عليك سوى أن تتخذ دائماً الجانب الأكثر استقراراً، كأن تتعامل بالعملة الأكثر استقراراً، وتعمل في القطاع الذي لا شك في إطراد الطلب عليه، وتستخدم التكنولوجيا التي تتوقع القادم وتساعدك على اتخاذ القرارات (Ng & Kee, 2013).

2013)

ولا يكون هذا التفكير الاستباقي إلا من خلال تحليل الوضع القائم والتخطيط الاستراتيجي المتقهم للتغيرات، التخطيط الاستراتيجي يجعلك واعي بالمؤثرات الخارجية جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي التحليل، وينقسم للتحليل الخارجي والداخلي، يعنينا هنا التحليل الخارجي الذي يجعلك على صلة بالبيئة خارج مؤسستك، وتضمن أثر هذه المؤثرات وتوقع ما سيجري بناءً على الوضع الحالي خارج المؤسسة؛ يجعلك أكثر صلابة، وأكثر قدرة على البقاء في السوق لوقت أكبر، لا زيادة بدون تخطيط هناك صانع للحدث وهناك مستجيب له لا أكثر؛ وبالتأكيد من يصنع الحدث يتحكم فيه ويمتلك القوة، هذا بالضبط ما يمنحك إياه التخطيط الاستراتيجي يجعلك تسبق بخطوة التأثيرات الكبرى بالسوق وتجعل الجميع يتبعك، التخطيط يجعلك قائدًا ورائدًا للمجال، ولا يقتصر دوره على الإدارة الداخلية فقط كما وضحنا في النقطتين السابقتين، أيضاً التخطيط الاستراتيجي يمنع منظمتك تبعات الفوضى منظمات كثيرة تستمر في العمل رغم غياب النظام، ولكن هناك خسائر غير هينة نتيجة لذلك، يساعدك التخطيط الاستراتيجي للبعد عن الفوضى ويوجد لك طريقة واضحة لاتخاذ الخطوات القادمة. وجود خطة يعني وجود إطار تتحرك داخله المؤسسة بكل أفرادها، ويرسخ لطريقة منهجية للتفكير تؤدي لطفرة في جودة النتائج المحققة. لا يختلف مضمون المراحل الاستراتيجية كثيرا عما سبق ذكره، ولكن تشير المراحل إلى التنفيذ الفعلي على أرض الواقع للعناصر المكونة للتخطيط الاستراتيجي، فمثلا المناقشة هنا حيث يسمح لجميع الموظفين والمديرين المشاركة، والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بواقع الشركة وماضيها، ووضع تصوراتهم المستقبلية والفرص موضع النقاش، لينتج عن هذا الزخم من الآراء والتشارك نتيجة لن يكون بإمكان فرد واحد أن يصل إليها، أيضاً توضيح الرؤية المستقبلية في هذه المرحلة يتم توضيح الرؤية المحددة المطلوب تحقيقها في المدى البعيد، أيضاً صياغة الأهداف الاستراتيجية نصاً بعد معرفة الأهداف المرجوة يتم في هذه المرحلة كتابة الأهداف الاستراتيجية؛ لاطلاع كافة الأفراد المعنيين عليها، أيضاً وضع خطة زمنية اعتبر خطتك الاستراتيجية مشروع وقم بتحديد إطار زمني وخطوات أصغر واكتب الموارد التي لديك، حتى تتمكن من تتبع عملية إعداد الخطة ومراجعتها. أيضاً عمل التحليل الرباعي جودة التخطيط الاستراتيجي تسمو نتيجة البحث المكثف في الداخل لتسجيل نقاط القوة والضعف للمنظمة، ونتيجة التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من المنافسين والعالم الخارجي. كما من مهامه تطوير أهداف المنظمة تأتي هذه المرحلة لإعادة العمل على الأهداف مع الأخذ في الاعتبار كل المعلومات والتحليلات التي تم التوصل إليها؛ وهو ما يجعل جودة أهدافك نفسها أفضل وقابليتك على تحقيقها أعلى والنتائج التي تجنيها أكبر، أيضاً تسلم كل فرد مهمته لا يقع عبء مهام عملية التخطيط الاستراتيجي على فرد واحد؛ وإنما يكون عمل جماعي لكل فرد فيه مهامه الخاصة المسؤول عنها تمام المسؤولية حيث يقوم كل فرد باستلام دوره، ومهمته ويمضي في سبيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة على أكمل وجه. ابضا تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومراقبتها تُعد مرحلة التنفيذ والمراقبة آخر مراحل التخطيط الاستراتيجي وتشير إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع من خلال متابعة عملية التنفيذ والوصول إلى

الأهداف الاستراتيجية المحددة بالإضافة إلى مراقبة أي خلل أو البعد عن مقاييس الأداء، وإن حدث أن يُجد أي خلل يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة. هذه المرحلة لا تنتهي بمجرد القيام بها، ولكنها تستمر مدة زمنية طويلة يتم خلالها متابعة تنفيذ الخطة كما كان مستهدف، بالإضافة إلى تحليل كافة النتائج تحليلًا شاملاً (حسين، 2020).

### نظريات التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من النظريات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتي يمكن الاستفادة منها في عدة مجالات أو استخدامها في تطبيق خطة في شركة ما وأهم هذه النظريات هي:

#### نظرية التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

لقد عرفنا التحليل الرباعي مسبقًا على أنه تحليل المنظمة من الداخل والخارج، وإبراز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ولكن بالرغم من تغطية هذا التحليل لأربعة جوانب مختلفة ومهمة، وتحليل كل جانب تحليل عميق، ومن ثم يتم تحويل هذه التحليلات إلى أهداف استراتيجية ويبدأ العمل على تحقيقها. ورغم ذلك أشارت بعض الدراسات إلى أن التحليل الرباعي ليس كافيًا أو مناسبًا للتخطيط الاستراتيجي المعقد، وذلك لأن المعطيات الناتجة عن ذلك التحليل قد لا تكون دقيقة وواضحة للقيام بالتخطيط بشكل احترافي (عباس، 2023).

#### نظرية بيستيل (PESTEL)

يشير كل حرف في كلمة PESTEL إلى عامل خارجي يتم تحليله عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كانت في السابق PEST فقط، ولكنها تطورت لتصبح كلمة تضمن ستة عوامل (محمد وآخرون، 2023):

1. العوامل السياسية
2. العوامل الاقتصادية
3. العوامل الاجتماعية
4. العوامل التكنولوجية
5. العوامل البيئية
6. العوامل القانونية

## نظرية تحليل الفجوة

تشير هذه النظرية إلى الفراغ أو الفجوة بين ما يراد تحقيقه من خلال التخطيط الاستراتيجي والوضع الحالي، ويساعد في معرفة العوامل التي أدت لحدوث هذه الفجوة للقيام بخطة ممنهجة هدفها سد الفجوة عن طريق الإصلاح، والتحسين للمنظمات من الداخل (الدليمي، 2019).

## نظرية قوى بورتر الخمسة (Porter's Five Forces)

هي نظرية تهدف إلى تحليل العوامل الأساسية الخمسة التي تجعل شركتك ضمن المنافسة في السوق (حجازي وعبدآوي، 2015). والعوامل كما يلي:

1. قوة العملاء في تحديد سعر السلع.
2. قوة الموردين في تحديد سعر المواد الخام.
3. المنافسون الجدد في السوق.
4. مدى تهديد منتجات أو خدمات بديلة للشركة.
5. المنافسة داخل القطاع.

## نظرية S7

أشارت دراسة (Suwanda & Nugroho, 2022) أن هذه النظرية تشير إلى سبعة عناصر داخل المنظمة لها دور هام عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، يهدف النموذج إلى تحليل نقاط التقاء العناصر السبعة ودعمها. تتمثل هذه العناصر في:

1. هيكل المنظمة وتسلسل الكيان الإداري والتنظيمي بها.
2. الخطة الاستراتيجية للمنظمة والتي تشمل الأهداف الاستراتيجية، والرؤية الواضحة والرسالة المراد تحقيقها.
3. نظام المنظمة المنسق الذي يتم على أساسه سير العمليات التشغيلية يوميًا.

4. المهارات المختلفة لدى أعضاء المنظمة المسؤولون عن تحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

5. الأسلوب الإداري المُتبع من قبل الإدارة العليا.

6. فريق العمل والأساليب المتبعة عند التعامل معهم، وكيف يتم تشجيعهم لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه.

7. القيمة المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تتضمن القواعد، والقيم، والمعتقدات، وعلى أساسها يتم اتخاذ كافة الإجراءات.

### نظرية تحليل فرايو (VRIO)

تحلل نظرية فرايو الميزات التنافسية للشركة على جميع المستويات؛ حتى تستطيع تحدد الخطط الاستراتيجية الأنسب والتي سيكون لها عائد أكبر على المدى القصير والطويل (Murcia et al., 2022). وهي مكونة من أربعة عناصر:

- القيمة Value: ما القيمة التي تضيفها خدمات شركتك لعملائها؟
- الندرة Rarity: هل الخدمات التي تقدمها لها أكثر من خدمة مشابهة أم أنها فريدة في السوق؟
- القابلية للتقليد Imitability: هل من السهل لمنافس جديد أن يقدم خدمة مماثلة لخدمة شركتك؟
- التنظيم Organization: هل تتواجد الأنظمة المناسبة لإدارة خدمات بفاعلية؟

### نماذج التخطيط الاستراتيجي

هناك نماذج كثيرة للتخطيط الاستراتيجي، قد تختلف أو تتشابه. مع ذلك يمكن الجمع بين الأنواع المختلفة لنماذج التخطيط الاستراتيجي في الوقت نفسه، ويرجع القرار هنا إلى كل شركة حسب أهدافها وطبيعتها العمل داخلها، والآن سنتعرف على أبرز هذه النماذج والتي تستخدم لوضع الأهداف ومتابعة مدى التقدم وإدارة التوقعات، وهي كما يلي:

#### 1. نموذج مصفوفة انسوف (Ansoff)

يعد هذا النموذج إحدى وسائل التخطيط الاستراتيجي بغرض التوسع في النمو وعلى أساسه يتم الاختيار من بين عدة خيارات ينتج عنها ذلك التوسع (Meldrum & McDonald, 1995). تتمثل هذه الخيارات في:

- احتكار السوق أي زيادة مبيعات إحدى المنتجات المتواجدة بالفعل في الأسواق القائمة.

- العمل على تطوير المنتجات؛ وذلك بفرض منتجات لأول مرة في أسواق قائمة بالفعل.
- العمل على تطوير السوق من خلال عرض منتجات قديمة في أسواق جديدة تمامًا.
- تطوير المنتج والسوق معًا عن طريق بيع منتجات جديدة في أسواق جديدة.

## 2. نموذج التخطيط بالسيناريو

في هذا النموذج يترأس سيناريو الاحتمالات الرئيسية القائمة، ومن ثم يتم تحديد سيناريو الاحتمالات المتفرعة من الاحتمالات الرئيسية، بعد ذلك يأخذ كل سيناريو احتمال سواء رئيسي أو متفرع نسبة معينة، وفي النهاية يتم استنتاج وتحديد أكثر السيناريوهات احتمالاً (Bouhallel & Smida, 2020).

هناك أنواع مختلفة للسيناريوهات يمكن الوصول إليها، مثل السيناريوهات التي لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي لسير العمل، وسيناريوهات أخرى تأتي في المقدمة يُمكن إيجاد علاقة بينها وبين الوضع الحالي.

## 3. نموذج فورد للتخطيط الاستراتيجي (Ford)

تم إصدار هذا النموذج عام 1999، واختص بتحليل ثلاث مراحل رئيسية هم الحاضر، والتخطيط، والمستقبل، هناك 5 عناصر يمكن الحصول عليهم، والإشارة إليهم من خلال هذه المراحل، وهم الرؤية والرسالة، وتحديد القيم العامة، وعمل تحليل شامل للواقع، وأخيرا الاستراتيجيات اللازمة والوسائل المستخدمة لتنفيذ الرسالة والرؤية (الداود، 2015).

## 4. نموذج ستير للتخطيط الاستراتيجي (Steiner)

تم إصدار هذا النموذج عام 1979، وهو نموذج يتسم بالشمولية، وفيه يتم تقسيم التخطيط الاستراتيجي على 6 مراحل (الداود، 2015).

- المرحلة الأولى: التخطيط بهدف التخطيط.
- المرحلة الثانية: تكوين الخطة وعناصرها.
- المرحلة الثالثة: الخطة ذات المدى الطويل.
- المرحلة الرابعة: الخطة ذات المدى القصير.
- المرحلة الخامسة: العمل بالخطة.
- المرحلة السادسة والأخيرة: تقييم الأداء والمراجعة.

## 5. نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي (Pfeiffer)

يعتمد نموذج فيفر على الاعتبارات التطبيقية والفحوصات البيئية في الداخل والخارج، ولكي تتم عملية التخطيط الاستراتيجي هناك 9 خطوات (الداود، 2015).

- الخطوة الأولى: التخطيط بهدف التخطيط.
- الخطوة الثانية: توضيح القيم.
- الخطوة الثالثة: وضع الرؤية.
- الخطوة الرابعة: تحديد الرسالة.
- الخطوة الخامسة: تحديد نموذج العمل الاستراتيجي.
- الخطوة السادسة: عمل تحليل للفجوات.
- الخطوة السابعة: وضع الخطط العملية.
- الخطوة الثامنة: إضافة الخطط البديلة.
- الخطوة التاسعة: بدء عملية التنفيذ.

#### **6. نموذج كوفمان (Kaufman)**

ظهر هذا النموذج عام 1996، ويمر بثلاث مراحل رئيسية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي (الداود، 2015).

المرحلة الأولى النظرة الكلية للرؤية والرسالة والأهداف.

- المرحلة الثانية التخطيط والتحليل والتحسين.
- المرحلة الثالثة تطبيق وتنفيذ الخطة والتطوير المستمر.

#### **7. نموذج جون برايسون (John Bryson)**

أشارت دراسة (Bryson, 2016) أن هذا النموذج صدر عام 2003، وللقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي يمر هذا النموذج ب 10 خطوات.

- الخطوة الأولى بدء عملية التخطيط الاستراتيجي.
- الخطوة الثانية تحديد الصلاحيات الممكنة.
- الخطوة الثالثة تحديد المهام التنظيمية.

- الخطوة الرابعة عمل تحليل رباعي للداخل والخارج.
- الخطوة الخامسة توضيح التحديات الاستراتيجية.
- الخطوة السادسة عمل استراتيجيات لمواجهة هذه التحديات.
- الخطوة السابعة المراجعة النهائية على الخطة الاستراتيجية.
- الخطوة الثامنة تحديد الرؤية المستقبلية.
- الخطوة التاسعة بدء التنفيذ للخطة الاستراتيجية.
- الخطوة العاشرة التقييم للخطة الاستراتيجية بعد تنفيذها.

#### 8. نموذج الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR)

هو نموذج للتخطيط الاستراتيجي يحول الأهداف العامة إلى عناصر يمكن قياسها (Troian et al., 2022).

فهي تتكون من قسمين:

- أهداف Objectives: هي أهداف يتراوح عددها ما بين الثلاثة والخمسة مرتبطين بمدة زمنية ويمكن قياسها.
  - نتائج Key Results: يرتبط تحقيق كل هدف بنتائج يتراوح عددها ما بين الثلاثة والخمسة.
- من خلال هذا النموذج، يستطيع فريقك الربط بين مساهماتهم الفردية والصورة الكبيرة المتضمنة لأهداف الشركة. هذا النموذج غالبًا ما يتضمن أهداف صعبة التحقيق، فمن الطبيعي أن يحقق فريقك نسبة 70% منها خلال المدة المحددة.

إذا تحققت النسبة الكلية، فيشير هذا إلى سهولة الأهداف الموضوعة.

#### 9. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

مصمم هذا النموذج من أجل المديرين الذين يسعون إلى متابعة أداء الأعمال ككل؛ فهي تمنح فرصة الإلمام للإدارة بأداء الشركة من جميع النواحي لا الجانب المالي فقط (حسين، 2019).

في هذه الحالة، ينبغي الرجوع إلى أربعة عوامل عند تقييم الأداء ومدى جودة الاستراتيجية المتبعة:

- وجهة نظر العملاء أو الزبائن أو المستخدمين حسب نموذج العمل في الشركة وخدماتها.
- كفاءة العمليات الداخلية عند إعداد الشركة منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى.

- قوة القدرة التنظيمية للشركة من حيث الثقافة والأساليب الملائمة التي تساعد الشركة على النمو.
- مدى ربحية الشركة وكفاءة الشركة في توزيع الموارد.

### 10. نموذج مستويات النمو الثلاث

التخطيط يحتاج إلى تصنيف لتحديد الأولويات في شركتك. بناءً على هذا النموذج، يتم توزيع التركيز بين ثلاثة جوانب رئيسية:

- تحسين قصير المدى: تحدد من خلاله المنتجات والخدمات التي تحقق أغلب الإيرادات لشركتك، فتقدم خطط استراتيجية تهدف إلى تطوير سريع لها مناسب للعملاء ويرضي احتياجاتهم من خلال عمليات أفضل.
- ابتكار متوسط المدى: يضم الفرص والمبادرات الصاعدة والتي تساهم في نمو الشركة بالمستقبل وزيادة الربحية.
- تحول بعيد المدى: يعبر عن الابتكارات الثورية والاحتمالات التي يمكن لها تطوير أشكال جديدة من المنافسة وأسواق مختلفة.

### مفهوم إدارة الأزمات

يشير مصطلح إدارة الأزمات إلى فن التعامل مع الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تزعج الموظفين والمنظمات وكذلك العملاء الخارجيين (الحفنى، 2017؛ عاشور، 2019).

ويطلق أيضًا على عملية التعامل مع التغيرات المفاجئة، وغير المتوقعة في ثقافة المنظمة اسم إدارة الأزمات.

تساهم إدارة الأزمات في:

- إعداد الأفراد والمؤسسات لمواجهة الظروف غير المتوقعة.
- تكييف الموظفين على التعامل مع الأزمات وطوارئها.
- مساعدة الموظفين في فهم أسباب الأزمة، وكيفية تجاوزها، والاستفادة منها، واتخاذ إجراء بشأن سيرورة العمل.

- تدريب المديرين على التنبؤ ببيادر الأزمة، والتصرف قبل حدوثها، وتحذير الموظفين وأخذ التدابير اللازمة.

### أهمية خطة إدارة الأزمات

فيما يلي بعض الأسباب التي تبرز أهمية خطة إدارة الأزمات (Teece et al., 1997):

1. الحفاظ على السلامة والصحة: تعد خطة إدارة الأزمات عاملاً مهماً في تحديد الخطوات الأساسية التي يجب اتخاذها للحفاظ على سلامة العاملين خلال الأزمات، ما يعني أن وجود خطة لإدارة الأزمات كفيل بمنع الإصابات البدنية أو الأذى النفسي والحفاظ على سلامة الأشخاص.
2. الحفاظ على الأصول: وجود خطة إدارة الأزمات يمكّن الشركات من الحفاظ على أصولها (ممتلكات، معدات...) وهو ما يساعد في تقليل التكاليف التي يتعين عليها دفعها لاحقاً لإصلاح الأضرار والخسائر المحتملة.
3. الحفاظ على السمعة: حدوث الأزمات قادر على التسبب في الإضرار بسمعة الشركة، ما لم يُتَعامَل معها بشكل صحيح، لكن من خلال وجود خطة إدارة الأزمات تعرف الشركة ما يتوجب عليها القيام به للحفاظ على سمعتها، وتجنب الانتقادات والضغط من العملاء والجهات الحكومية.
4. تجنب الخسائر المالية: قد تتسبب الأزمات في خسائر مالية كبيرة للشركة لكن بوجود خطة إدارة الأزمات ستتمكن الشركة من اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الخسائر المالية، والتعويض عنها. ومن هذه الأخطاء:

- توقف الإنتاج.
  - خسارة العملاء.
  - خسائر في الأصول.
  - الإصابات التي يتعرض لها الموظفون.
  - التعويضات المطلوبة.
5. الامتثال للقوانين: توجد العديد من الأنظمة القانونية التي تفرض على الشركات وجود خطط إدارة الأزمات، فمن خلال الامتثال لهذه المتطلبات القانونية تتفادى الشركة العقوبات القانونية، وتستمر في العمل بشكل قانوني.

## التخطيط المستقبلي

عنى هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي بالنظرة المستقبلية بعيدة المدى؛ فهو يسير بخطى فائقة السرعة في سباق نحو التطور والتحديثات الجديدة.

يتم اتباع هذا النوع عادة في شركات الإلكترونيات والأجهزة اللوحية، فنلاحظ تطور هذه الشركات في إصداراتهم بسرعة رهبة يومياً، حتى أنه أحياناً تتخطى هذه التطورات القدرة على الفهم والاستيعاب.

تخطيط إدارة الأزمات مستقبلاً

إن التخطيط لإدارة الأزمات يعد بمثابة خطة شاملة واستباقية لإدارة الأزمات المحتملة يتضمن التخطيط للمستقبل وضع عدة سيناريوهات لإدارة الأزمات على النحو التالي (Coombs & Laufer, 2018):

1. تحديد سيناريوهات الأزمة المحتملة: تتمثل أولى الخطوات في تخطيط سيناريو إدارة الأزمات في تحديد الأزمات المحتملة، قد تشمل هذه الأزمات الكوارث الطبيعية كالزلازل مثلاً، أو الهجمات الإلكترونية، أو اضطرابات سلسلة التوريد، أو أي مخاطر أخرى محتملة.
2. تقييم المخاطر والآثار: بعد تحديد سيناريوهات الأزمة المحتملة، تأتي خطوة تقييم المخاطر والآثار المحتملة لكل سيناريو، بما في ذلك تحليل النتائج المحتملة لكل أزمة وتحديد الموارد والقدرات اللازمة لإدارتها.
3. تحديد المسؤوليات: ينبغي لفريق إدارة الأزمات تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء الفريق.
4. اختبار الخطة وتنقيحها: بعد وضع خطة إدارة الأزمات يجب اختبارها من خلال التمارين التدريبية. تتيج هذه الخطوة للفريق تحديد أي ثغرات أو نقاط ضعف في الخطة، لإجراء تعديلات عليها لتحسين فعاليتها.

## المبحث الثاني

### مراجعة الدراسات السابقة

#### بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة:

هدف دراسة (القرص، 2021) إلى بيان مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية ومعرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استمارة الاستبانة ووزعت على عينة مكونة من (118) فرداً من المدراء العاملين في هذه الشركات موزعين على (8) شركات، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وخلص البحث الى مجموعة من النتائج كان أهمها: توافر استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة "عالية"، وينسب متفاوتة، وإن مستوى إدراك المدراء في هذه الشركات لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات كان عالياً. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى للخصائص الديموغرافية. وأوصى الباحث بأنه ينبغي الاهتمام برفع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (من عالية إلى عالية جداً) وذلك من خلال تشجيع المسؤولين مادياً ومعنوياً وتفويض الصلاحيات لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم. الكلمات الافتتاحية: الأزمة، إدارة الأزمات، استراتيجيات إدارة الأزمات، الشركات اليمنية لصناعة الأدوية

وهدفت دراسة (الصاعدي وآخرون، 2024) الى التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها، وإلقاء الضوء على مفهوم سلاسل الإمداد ومبادئها وعناصرها. والتعرف على دور الاتصالات والقيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة. وإلقاء الضوء على أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء الشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: عملية إثارة ملاحظات العاملين ساهمت في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة. أن استخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي ساهم لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات. التخطيط الإستراتيجي ساهم في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة. التخطيط الإستراتيجي ساهم في إدارة الأزمات. الاتصالات بين الإدارات ساهمت بالتنبؤ بوقوع الأزمات. الاتصالات سهلت في تحديد المناطق المعرضة للخطر. أن المهارات القيادية عملت على تحديد الأهداف وقت الأزمات. أن مهارات القيادة ساهمت على تكوين فريق عمل

لوقت الأزمات. أن تدريب فريق العمل أدى إلى التنبؤ بالأزمة. أن فريق العمل قام بالتصدي للأزمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها.

وهدف (الحبابي، 2024) إلى توضيح أثر التخطيط الإستراتيجي وأبعاده (الرؤيا الإستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية) في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي. واستهدفت الدراسة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا (المدراء العامين ونائبهم) والمستويات الإدارية الوسطى (مدراء الدوائر) في الشركات الصناعية الأردنية، والمُقدّر عددهم حوالي (145) مديراً. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان وُزِع إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام أساليب الاحصاء الوصفي، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05\alpha \leq$ ) للأهداف الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. وأوصت الدراسة بالعمل على تضمين الأزمات في استراتيجية الشركة، وتحديد السيناريوهات المحتملة للأزمات والتحديات ضمن الخطط الاستراتيجية للشركة، وتطوير إدارة الشركة خطط استراتيجية محددة لتحقيق أهدافها، وتحقيق المرونة فيها للتكيف مع التحديات والتغيرات الجديدة.

وهدف دراسة (ملاح، 2023) الى التعرف عل دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي عل إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة والكشف عن الورد ذات دلالة احصائية في دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة تعنى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باختيار عينة بلغت (53) من العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة. نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة أن نسبة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة التي بلغت (66%) وهو مستوى متوسط، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت ( 68.6 %) وهو مستوى متوسط، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت ( 64.8 %) وهو مستوى متوسط، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (64.6 %) وهو مستوى متوسط، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة إدارة الأزمات التي بلغت (66.1 %) وهو مستوى متوسط، حيث يتضمن انت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط ات دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي عل إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعنى لمتغير الجنسيات وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لجميع الأبعاد.

**التعليق:**

### مقارنة بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة:

هذا البحث يركز على استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات بشكل عام خلال فترات التدهور الاقتصادي، مع تناول الأزمة كظاهرة وصفية تشمل الشركات ككل.

اما الدراسات السابقة تناولت الاتي:

- (1) إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية
- (2) أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات
- (3) أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية
- (4) تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة

### مقارنة من الناحية المنهجية:

هذا البحث دراسة وصفية تهدف إلى وصف استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل شامل وعام خلال فترة التدهور الاقتصادي.

اما الدراسات السابقة كالاتي:

- (1) إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.
- (2) أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات اعتمدت على أسلوب SWOT الرباعي للتحليل.
- (3) أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية استخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي.
- (4) تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة اعتمدت علي المنهج الوصفي التحليلي.

### الفجوة البحثية:

في هذه الدراسة سوف يؤخذ في الاعتبار جميع جوانب القصور التي كانت في الدراسات السابقة التي تم ذكرها مع محاولة سد هذه الثغرات والبحث عن نتائج وتحاليل جديدة لم يتم التوصل اليها من قبل ليكون هذا البحث مصدر للاستفادة المستقبلية

كما ان هذا البحث يقدم منظوراَ عاماً ووصفياً لاستراتيجيات إدارة الأزمات خلال التدهور الاقتصادي في الشركات المختلفة، بينما تتناول العديد من الدراسات السابقة قطاعات محددة (مثل الطاقة، السياحة، البنوك) أو تركز على جانب محدد من الأزمات (مثل القيادة، الاتصال، التخطيط المالي).

## الفصل الثالث

### ماهية استراتيجية إدارة الازمات

## المبحث الأول

### كيفية وضع استراتيجية للشركة وكيفية اتباعها

#### إدارة الأزمات

الأزمات قد تأتي في أشكال متعددة، من التهديدات الأمنية إلى الكوارث الطبيعية، مما يتطلب نهجاً منهجياً، وشاملاً للتعامل معها بفعالية.

الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات تشمل تحليل المخاطر بدقة، وضع خطط طوارئ محكمة، وتدريب الموظفين لضمان استجابة سريعة ومنسقة.

في هذه الدراسة يتم توفير حلول أمان شاملة تساعد المؤسسات على تعزيز قدراتها في إدارة الأزمات مثل توفير الحماية الأمنية وإدارة المخاطر، تمكن الشركة الشركات من الحفاظ على أمنها واستقرارها في مواجهة التهديدات المحتملة، مما يساهم في بناء بيئة عمل آمنة وموثوقة.

#### أهمية إدارة الأزمات للشركات والمؤسسات

في عالم الأعمال الحديث، تعد إدارة الأزمات أحد العوامل الحاسمة التي تحدد مدى قدرة الشركات والمؤسسات على البقاء والنمو في ظل الظروف غير المتوقعة.

الأزمات يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة، بدءاً من الأزمات المالية ومروراً بالتهديدات الأمنية، وصولاً إلى الكوارث الطبيعية والأزمات الصحية.

فهم كيفية التعامل مع هذه الأزمات بطريقة منهجية ومدروسة يصبح ضرورياً لضمان استمرارية الأعمال وحمايتها من الأضرار المحتملة.

#### 1. الحفاظ على الاستمرارية التشغيلية

إحدى الفوائد الأساسية لإدارة الأزمات هي ضمان استمرارية العمليات التشغيلية.

الأزمات يمكن أن تسبب اضطرابات كبيرة تؤثر على جميع جوانب العمل، من الإنتاج إلى التوزيع، وقد تؤدي إلى توقف العمليات بشكل كامل من خلال وضع خطط طوارئ شاملة وتدريب الموظفين على كيفية الاستجابة للأزمات، يمكن للشركات تقليل فترة التوقف واستعادة العمليات بسرعة أكبر.

## 2. حماية الأصول والممتلكات

الأزمات، سواء كانت أمنية أو بيئية، يمكن أن تؤدي إلى فقدان أو تلف الأصول والممتلكات. إدارة الأزمات الفعالة تتضمن تقييم المخاطر وتطوير استراتيجيات لحماية الأصول الأساسية، مما يساعد في تقليل الأضرار المادية وحماية استثمارات الشركة.

## 3. تعزيز سمعة الشركة

كيفية استجابة الشركة للأزمات تؤثر بشكل كبير على سمعتها.

الشركات التي تتعامل بفعالية مع الأزمات وتظهر قيادة قوية وكفاءة في الإدارة تميل إلى كسب احترام العملاء والشركاء على العكس، يمكن أن تؤدي الاستجابة الضعيفة إلى فقدان الثقة والضرر بسمعة الشركة، مما يؤثر سلباً على العلاقة مع العملاء والمستثمرين.

## 4. تحسين القدرة على التكيف والمرونة

إدارة الأزمات توفر فرصة لتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

من خلال التعلم من الأزمات والتجارب السابقة، يمكن للشركات تعزيز مرونتها وابتكار استراتيجيات جديدة للتعامل مع تحديات المستقبل بشكل أكثر فعالية هذه القدرة على التكيف تساعد الشركات على الاستجابة بشكل أفضل للأزمات المستقبلية وتجاوزها بنجاح.

## 5. حماية الموظفين والمصالح البشرية

الأزمات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على صحة وسلامة الموظفين.

إدارة الأزمات تشمل تطوير خطط لضمان سلامة الموظفين وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي لهم من خلال وضع تدابير أمان واتباع إجراءات السلامة، يمكن للشركات حماية موظفيها، وتقليل المخاطر الصحية والبدنية التي قد يتعرضون لها.

## 6. تعزيز الكفاءة في اتخاذ القرارات

وجود خطة إدارة أزمات فعالة يعزز من قدرة الشركة على اتخاذ قرارات سريعة، ومدرسة خلال الأوقات الصعبة مع وجود إجراءات، واستراتيجيات واضحة، يكون لدى القادة والموظفين إرشادات محددة تساعد في التعامل مع الوضع بفعالية، مما يقلل من التردد والتخبط في اتخاذ القرارات.

إدارة الأزمات ليست مجرد عملية رد فعل، بل هي عنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح المستدام.

من خلال تطوير استراتيجيات فعّالة، يمكن للشركات والمؤسسات حماية مصالحها، الحفاظ على استمرارية الأعمال، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة.

### دور الاتصال في إدارة الأزمات أهمية الاتصال الفعال أثناء الأزمة مع مختلف الأطراف المعنية

في أوقات الأزمات يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على كيفية إدارة الأزمة واستجابتها، بغض النظر عن نوعها، تتطلب تبادل معلومات دقيق وسريع بين جميع الأطراف المعنية لضمان استجابة منسقة وفعّالة. يشمل الاتصال في إدارة الأزمات التفاعل مع الموظفين، العملاء، الشركاء، وسائل الإعلام، والمجتمع المحلي، وكل طرف يلعب دوراً مهماً في تخفيف تأثير الأزمة وتحقيق التعافي السريع.

### أهمية الاتصال الفعال في إدارة الأزمات وكيفية تحقيقه بنجاح.

#### 1. توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة

في خضم الأزمة، ينتشر العديد من المعلومات، وقد تكون بعضها غير دقيقة أو مضللة. الاتصال الفعال يساعد في توفير معلومات دقيقة وموثوقة لجميع الأطراف المعنية، مما يقلل من الارتباك ويعزز الثقة. توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يمنع الشائعات ويساعد في الحفاظ على السيطرة على الوضع.

#### 2. تنسيق الجهود والاستجابة المنسقة

الأزمات غالباً ما تتطلب استجابة منسقة من مختلف الفرق والأقسام. الاتصال الجيد يضمن أن جميع الأطراف المعنية تعمل وفقاً لخطط الطوارئ المحددة وتستجيب بفعالية. من خلال تبادل المعلومات بشكل منظم، يمكن تنسيق الجهود وتقادي التكرار أو الازدواجية في العمل، مما يعزز الكفاءة ويسرع من عملية الاستجابة.

#### 3. بناء الثقة والطمأنينة

تسهم الشفافية والوضوح في الاتصال خلال الأزمات في بناء الثقة والطمأنينة بين الأطراف المعنية. عندما يشعر الموظفون والعملاء والشركاء بأنهم يتمتعون بمعلومات واضحة، ومحدثة فإنهم يكونون أكثر استعداداً للتعاون، ودعم جهود إدارة الأزمة.

الثقة تؤدي إلى تحسين الروح المعنوية وتعزز من قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمة بشكل إيجابي

#### 4. إدارة العلاقات مع وسائل الإعلام

وسائل الإعلام تلعب دوراً مهماً في نشر المعلومات خلال الأزمات.

الاتصال الفعال مع وسائل الإعلام يساهم في إدارة كيفية تغطية الأزمة ويساعد في توجيه الرسائل بشكل صحيح من خلال توفير بيانات دقيقة ومنظمة، يمكن للشركة أن تؤثر على الرواية الإعلامية، وتقلل من الأضرار التي قد تنجم عن التغطية السلبية أو غير الدقيقة.

#### 5. التعامل مع القلق والتوتر

الأزمات يمكن أن تسبب قلقاً وتوتراً بين جميع الأطراف المعنية.

الاتصال الفعال يشمل تقديم الدعم والتوجيه للموظفين والعملاء، والرد على استفساراتهم وقلقهم. تقديم الإرشادات الواضحة وتوفير الدعم النفسي يساعد في تقليل التوتر ويعزز من القدرة على التكيف مع الوضع.

#### 6. تقييم الأداء والتعلم من التجربة

بعد الأزمة، يأتي دور التقييم والتعلم. الاتصال الفعال لا ينتهي عند انتهاء الأزمة، بل يمتد إلى مراجعة الأداء وتحديد الدروس المستفادة. من خلال التواصل مع جميع الأطراف المعنية، يمكن تحليل ما تم بشكل جيد وما يحتاج إلى تحسين، مما يساهم في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية.

الاتصال الفعال هو عنصر أساسي في إدارة الأزمات، يلعب دوراً حيوياً في ضمان استجابة منسقة، بناء الثقة، وإدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة في أوقات الأزمات، يكون الحصول على المعلومات الدقيقة وتبادلها بشكل فعال من العوامل الحاسمة التي تحدد مدى نجاح إدارة الأزمة.

من خلال التركيز على تحسين استراتيجيات الاتصال وتطبيقها بفعالية، يمكن للشركات والمؤسسات تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات بشكل أفضل وتحقيق التعافي السريع.

#### إدارة الأزمات

في عالم الأعمال الديناميكي والمليء بالتحديات، تظل الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات أحد الأسس الرئيسية لضمان استمرارية النجاح والنمو المستدام.

إن تبني نهج متكامل لإدارة الأزمات يتطلب تطوير خطط طوارئ دقيقة، تحليل شامل للمخاطر، وتدريب مستمر للموظفين على الاستجابة السريعة، من خلال تنفيذ استراتيجيات قوية، يمكن للشركات التخفيف من آثار الأزمات، حماية أصولها، وتعزيز ثقة عملائها وشركائها.

### ما أهمية اتباع استراتيجية لإدارة أزمات الأعمال؟

يجب على القادة ورواد الأعمال وضع مخططات واستراتيجيات استباقية لحل الأزمات التي تواجههم بأسرع وقت، وذلك لأن أغلب تلك المشكلات لا تكون متوقعة كما أنها قد تهدد نمو الشركة واستقرارها المالي.

### ما هي أفضل استراتيجية لإدارة أزمات الأعمال؟

قد تتخذ الأزمات العديد من الأشكال المختلفة، بحيث قد لا تتجح استراتيجية واحدة بالتعامل معها جميعاً، وهنا يبرز دور رائد العمل الذكي في وضع خطة مرنة يُمكن أن تعديلها لتتكيف مع الأزمات بحسب الظروف المتغيرة لإدارة أعمالك بذكاء

### أهم 14 إستراتيجية لإدارة أزمات الأعمال

هناك 14 خطوة يمكن أن تتبعها لتنفيذ الاستراتيجية المثالية للتعامل مع الأزمات التي تواجهك في العمل بفعالية، وهي:

#### 1. الاعتراف بالأخطاء والتخلي بالمرونة

يحتاج القادة ورواد الأعمال إلى التخلي بالمرونة والقدرة على التعافي من الصعوبات للنجاة من الأزمات، إذ عليهم اتخاذ قرارات صعبة بناءً على معلومات محدودة، وأن يكونوا مستعدين للتعامل مع أي شيء يحدث بسبب تلك القرارات.

ومن المهم أن يؤمنوا بأنفسهم ويتحلوا بالثقة حتى يتمكنوا من توجيه فريقهم خلال الأوقات الصعبة، وأن يدركوا بأنهم قد لا يكونون قادرين دوماً على اتخاذ القرارات الصحيحة، وبأن عليهم حينها مواجهة الأخطاء والاعتراف بها، إذ لا بأس بذلك.

. تطبيق نظرية "ماذا لو ...؟"

الاستعداد للأزمات أمر مهم للغاية، ومن أبرز الطرق للقيام بذلك هي من خلال تمرين "ماذا لو.. " الذي تفكر فيه فيما قد يحدث إذا حدث خطأ ما، بحيث يساعدك هذا على التخطيط المسبق، والاستعداد بشكل أفضل لأي مشكلة.

ومن المهم وضع خطة، وتحديد الشخص الذي سيتولى المسؤولية في حالة عدم توفر الأشخاص الرئيسيين، والحرص على التصرف بسرعة، وإشعار فريقك بالراحة، والقيام بما تؤمن بأنه الصواب حتى وإن بدا صعب التطبيق، وتذكر أن الأشخاص أكثر أهمية من العمليات، لذا اعتن بفريقك وادعمه باستمرار.

## 2. التكيف مع الاحتياجات الجديدة

من المهم أن يفكر قادة الأعمال في كيفية تأثر كل فرد في الشركة خلال الأزمة، وفهم ما يحدث، والشريحة التي يجب مساعدتها، كما عليهم أن يدركوا أن الطريقة التي كانت تتم بها الأمور في الماضي قد لا تكون صالحة في الوقت الحاضر.

ولهذا فإن المرونة والاستعداد التام لتغيير الخطط بناء على الاحتياجات المستجدة هو أمر أساسي في شخصية رجال الأعمال، فمع تغير الزمن والأشخاص يجب أن تتطور الاستراتيجيات المتبعة لتبقى فعالة.

## 3. تشكيل فريق إدارة الأزمات

يجب أن يحرص القادة وأصحاب العمل على تشكيل فريق لإدارة الأزمات بحيث يكون على أتم الاستعداد والجاهزية للتعامل مع المشكلات، ويتألف هذا الفريق من شخص يتمتع بمهارات اتصال عالية، وخبير بتكنولوجيا المعلومات، ومتخصص باكتساب المواهب وموظف خدمة العملاء.

ولا تنسى وضع المعايير والحالات التي تستدعي تحرك الفريق والتدخل السريع لحل الأزمة لضمان التدخل في الوقت المناسب.

## 4. التعرف على المخاطر الأساسية الممكنة

لإنشاء خطة فعالة لإدارة الأزمات يجب على رواد الأعمال تحديد المخاطر الأساسية التي يمكن أن تؤثر على الشركة، فمن خلال التعرف عليها يمكن وضع خطة تساعد على الاستمرار في العمل، وتجنب فترة التعافي الطويلة.

حيث يتطلب ذلك تحليل عملياتك التجارية وبيئتك، وتحديد المشكلات المحتملة وتأثيرها المتوقع، وبذلك ستكون مستعداً للتعامل مع الأزمة وتقليل آثارها على عملك بشكل أفضل.

## 5. تحديد الأولويات في التعامل مع الأزمة

اجتمع مع فريقك وحدد الأولويات التي يجب التعامل معها لحل الأزمة، وهي تلك التي تستهلك الكثير من الوقت والموارد والجهد والمال، ويمكن ذلك بوضع الأمور الآتية بعين الاعتبار:

- الأهداف والقيم طويلة المدى التي تسعى الشركة لتحقيقها.

- الأمور الثانوية والأقل أهمية التي يمكنك التضحية بها في العمل.
- التدابير والإجراءات اللازمة لتحقيق أولوياتك.

## 6. تجاهل التسلسل الوظيفي وطرق التواصل التقليدية

كقائد ورائد أعمال عليك كسر الحواجز التقليدية، والتسلسل الهرمي في مؤسستك، والانفتاح على الآراء المختلفة، وقبول المساعدة من أي شخص بغض النظر عن منصبه، أو وصفه الوظيفي، والتركيز على الأشخاص من ذوي المهارات والخبرات والقادرين على صناعة الفرق وطرح أفكارهم ومقترحاتهم. وذلك من خلال إنشاء خطة عمل مرنة تسمح للجميع بالمشاركة، وتضمن نجاح الاستراتيجية المتبعة، وقد يتضمن ذلك إعادة تعيين الأدوار أو المسؤوليات المسندة للأفراد مؤقتاً، والاستعداد للتكيف مع الموقف أثناء تطوره.

## 7. التعاقد مع جهة قادرة على إدارة الأزمة

استعن بمتخصصين لإنشاء إطار عمل واستراتيجية مناسبة لإدارة الأزمات؛ إذ يجب أن تجلس معهم وتشرح لهم تفاصيل المشكلة وتزودهم بالمعلومات اللازمة ليتمكنوا من مساعدتك، ومن ثم تأكد من صلاحية الخطة لمؤسستك ومقدرتك على تنفيذها. واحرص على شرحها بالتفصيل للموظفين في؛ الشركة ليتمكنوا من إنجاحها، وليشعروا بأنهم جزء من النجاح المتحقق.

## 8. الاستعداد للتكيف مع العديد من المتغيرات

يجب أن تضع بعين الاعتبار بأنك مهما وضعت من خطط واستراتيجيات فستتفاجأ بالعديد من المتغيرات غير المتوقعة، مثل الأشخاص والعمليات التشغيلية وغيرها من العوامل، لذا فإن قوتك تكمن في استيعاب الأزمة، وإعادة وضع الخطة لتتكيف معها بناء على المعلومات الجديدة.

## 9. التدريب المسبق وتوثيق النتائج

ضع سيناريوهات محتملة للمشكلات التي قد تتعرض لها شركتك، واطرح الأسئلة الصحيحة، وحاول الإحاطة بكل الفرضيات الممكنة، فذلك سيزيد من مقدرة فريقك على حل المشكلات، والتفكير النقدي، والاستعداد الجيد دون خوف، وتوثيق الأزمات، وطرق التعامل معها، وإسناد الأدوار للأشخاص المناسبين، وإجراء تدريبات مرتجلة مع أعضاء الفريق ممن سيتولون مسؤوليات قيادية مختلفة أثناء الأزمة.

## 10. تطوير خطة استباقية لمنع الفشل

ابداً بالتفكير في كل الأشياء التي يمكن أن تسوء؛ لتطوير خطة يمكن أن تمنع الفشل أثناء إدارة الأزمة، وحدد العوامل التي قد تسبب الفشل واعمل بشكل احترازي لتطوير خطة تعالجها.

وهذا يعني تحديد الخطوات التي يمكنك اتخاذها لمنع حدوث كل هذه العوامل، واتخاذ التدابير اللازمة لمنع الفشل ومراقبة كيفية استجابة فريقك، إذ ستري كيف يمكن أن يساعدك إبداع فريقك ومهاراته في النجاح.

### 11. تزويد الفريق بخطة تواصل

أحد أهم الإجراءات التي يجب اتخاذها في إدارة الأزمات هو تطوير طريقة تواصل قوية تحدد بوضوح واجبات أعضاء الفريق وتساعدهم على التعاون مع بعضهم البعض، وجعلها جزء من خطة طوارئ أكبر وتوزيعها على الفريق بأكمله.

### 12. تحمل المسؤولية

يجب أن تكون قائداً جيداً وأن تنشئ فريقاً قادراً على تنفيذ إجراءات الخطة، وتحمل مسؤولية عن أي مشكلة تحدث أو قد تحدث، فأني إهمال بسيط من نوعه أو ملاحظة قد تكلفك الكثير من المال، والجهد.

### 13. اختبار الاستراتيجية بانتظام

يجب اختبار خطة إدارة الأزمات مرة واحدة في السنة على الأقل من خلال إجراء تدريب بالاتفاق مع المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام، إذ يساعد ذلك على تقييم الثغرات ومعرفة نقاط الضعف والقوة، والتأكد من دراسة جميع جوانب الأزمة مع المشرفين والموظفين، للتأكد من ادراكهم للمسؤوليات والمهام المطلوبة منهم.

### كيفية بناء إستراتيجية ادارة الأزمات

لاحظت أن أكثر المتخصصين في الإدارة لا يملكون سوى معلومات محدودة عن التخطيط الاستراتيجي؛ لذا يجب أن يتولى فريق من الأشخاص المؤهلين لديك مسؤولية بناء استراتيجية للأزمة وسوف أقدم وبصورة أولية المنهج الذي اعتمده في بناء استراتيجيه الازمات وكخطوة الأولى، وكما ذكرت سابقا يجب اجراء مراجعة شامله لعمل مؤسستك وتقييم نقاط القوة والضعف بعد ذلك عليك أن تحدد العناصر التي تريد حمايتها في الأزمات وتلك التي تعتبرها قابلة للاستهلاك او التعويض.

وسأوضح فيما يلي اهم الخطوات لإنشاء استراتيجية لإدارة ومعالجة الأزمات بشكل فعلي لا نظري:

#### 1. مرحلة جمع المعلومات (Data)

عند وضع أي خطة مهما كانت يجب ان تسبقها مرحلة جمع المعلومات لان الخطة تقوم على أسس ما توفره من معلومات ( Data ) وهنا يجب ان تراجع اهداف المؤسسة ،أو الشركة والرؤية وما تود ان تصل اليه هذه المؤسسة وتتأكد من أن هذه القيم هي من توجه استراتيجيتك و يجب إجراء تقييم عالي المستوى لنقاط الضعف في مؤسستك ولعمل هذا التقييم استخدم مصفوفة قابلية التأثير بالآزمات وهي مصفوفة لتصنيف الآزمات المحتملة حسب احتمالية حدوثها وشدها وستعمل النتائج على تصنيف أنواع الآزمات وهذا مما يوفر لفريقك أولويات لجهوده التخطيطية ... ومرفق في الرابط ادناه شيت اكسل لهذه المصفوفة وهو مفيد عند بناء الاستراتيجية بشكل عام وخاصه استراتيجيه ادارة الآزمات.

## 2. تعيين الأهداف:

من الصعب التنبؤ بأنواع الآزمات التي قد تواجهها لكن من المهم أن تسجل أهم الأهداف التي يجب ان تحققها أي خطة لإدارة الآزمات بغض النظر عن ماهية الآزمة مثل توفير بيئة عمل مناسبة وتقليل التأخير في طلبات العملاء ، والحفاظ على تدفق مالي مستقر ... انصح أن يكون التركيز على عدد قليل من الأهداف وتجنب إغراء جعل تأثير الآزمة صفر على هدفك فهذا غير واقعي ... مرفق قالب مصفوفة إدارة المخاطر حيث يمكنك ان تسجل الأهداف التي عملت عليها في التخطيط الاستراتيجي الخاص بك وإضافة أي معلومات ذات صلة.

بالإضافة إلى ذلك عليك أن تحدد أولوياتك وما الذي يمكنك أن تتنازل عنه أثناء الأزمة... اعني انك تحدد المجالات التي يمكنك من خلالها تحويل موارد الموظفين ، والأموال لدعم الاستجابة للآزمة مثلا هل يمكنك مثلا تغيير سياسات العمل الإضافي الخاصة بك ولمعرفة مدى قربك أو بعدك من تحقيق أهداف الخطة عليك أن تراقب المقاييس المتعلقة بالآزمة وهي مؤشرات الأداء الرئيسي KPI والتي تعكس مدى تحقيق الأهداف التي حددتها ... وهذا الموضوع مهم للغاية أثناء الآزمات حتى تكون مواكب للآزمة وعلى اطلاع بحقيقة الأمور ومدى نجاح الفريق الخاص بإدارة الآزمات و يمكنك استخدام لوحة تحكم مبسطة لمؤشرات الأداء تضمن لك البقاء على اطلاع والحفاظ على التركيز على أولوياتك وقد ارفقت لكم هذا المرفق ليوفر عرضاً رسمياً سهل القراءة لمؤشرات الأداء الرئيسية عالية المستوى .

## 3. تكوين الفريق:

قم بتعيين فريق لإدارة الآزمات لتخطيط التكتيكات حيث ستكتب هذه المجموعة خططك لإدارة الآزمات وتنفيذها عند حدوث الأزمة، ويزود هذا الفريق بالموارد والدعم من أعلى إدارة في المؤسسة ويجب أن يعمل مهندسي التخطيط مع فريق إدارة الآزمات الخاص بك لإضافة خطط استمراريه العمل إلى التخطيط التفصيلي الخاص بإدارة الآزمة.

## 4. تنفيذ الإجراءات الاستراتيجية:

بعد أن حددت مسبقًا الثغرات أو نقاط الضعف في عملك والتي تحتاج إلى معالجتها من أجل دعم استراتيجية إدارة الأزمات الخاصة بك الآن قم بالعمل اللازم لمعالجة نقاط الضعف هذه على سبيل المثال قم بزيادة الاحتياطي النقدي للطوارئ، أو تطبيق خطة الاتصال الخاصة بحالات الطوارئ أو توفير مقر عمل بديل ، أو الاتصال مع الموردين الاحتياطيين وتأمين الاحتياجات أو تعزيز سلسلة نقل الامدادات او توفير العمالة المناسبة ... الخ وحسب طبيعة الازمه ، ومن المهم بشكل خاص التأكد من أن أموالك وعلاقاتك وسمعتك التنظيمية في حالة جيدة قبل وقوع الأزمة.

#### 5. تأكد من أن الأشخاص المناسبين يتعاملون مع الأولويات الحساسة أثناء الأزمة:

لا يشارك الرئيس التنفيذي وكبار قادة الشركات والمؤسسات الكبيرة عادةً في إدارة الاستجابة التشغيلية للأزمة وعادةً ما تكون الأولويات الإستراتيجية الحساسة التالية هي مسؤولية فريق الإدارة التنفيذية :

- تأكد من أن المؤسسة تتصرف بطريقة صحيحة ومطابقة للقانون
- رصد وتحليل التطورات من أجل متابعة الآثار عالية المستوى.
- الحد والتقليل من الضرر المالي وتوليد احتياجات نقدية غير عادية.
- قم بإزالة أي عقبات عالية المستوى التي يوجهها فريق الأزمات مثل الحاجة إلى المزيد من الموارد.
- حماية سمعة المنظمة.
- تقييم خطط الطوارئ.
- اجعل قيادة مناسبة على كل اختصاص
- تأمين التواصل مع المختصين وأصحاب العلاقة (بما في ذلك وسائل الإعلام إذا كان ذلك مناسباً).

يجب ان تكون نظرتك لازمه نظرة شامله وتتعامل معها بشكل صحيح وتذكر أن على الرغم من أن مؤسستك في أزمة فإن الأمر يتعلق بالدرجة الأساس بضحايا الأزمة وأصحاب المصلحة في مؤسستك وموظفيك فإذا كانت خطتك تهدف إلى الحفاظ عليهم فأنت ستحافظ على المنظمة أما إذا نسيتهم وفكرت فقط في المنظمة ومديريها التنفيذيين فقد تفقد كل شيء .

#### 6. شكرا واعترف بموظفيك بعد أزمة:

شكرا وأعترف بموظفيك بذل جهودها الاستثنائية خلال الأزمة. تأكد من أن فريق إدارة الأزمات الخاص بك يقوم بمراجعة مفصلة بعد الأزمات وقيم نتائجها.

**النهج الاستراتيجي لإدارة الازمات**

يتطلب بناء إستراتيجية إدارة الأزمات عقلية استراتيجية تتضمن أربع سمات رئيسية :

1. القدرة على إجراء تحليل شامل لنقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص
2. القدرة على التفكير على المدى الطويل، وأحيانًا سنوات عديدة في المستقبل، مع مراعاة معرفتك بماضي مؤسستك وحاضرها في نفس الوقت
3. القدرة على الانتهازية والاستفادة من الظروف المواتية مع تجنب المزالق الداخلية أو الخارجية
4. الاستعداد لاتخاذ خيارات صعبة.

وبالمثل هناك أربع تأثيرات رئيسية تشكل استراتيجية إدارة الأزمات:

1. التأثير الثقافي: يمكن أن تكون التأثيرات الثقافية لمنظمة ما داخلية وخارجية بما في ذلك المعايير السائدة في الأخلاق والقيم.
2. التأثير المؤسسي: هذه مخاوف مثل القيود التنظيمية والقانونية.
3. التأثير السلوكي: غالبًا ما يشمل هذه التأثيرات سياسة الشركة أو سياسة التعامل بين الافراد (أي الطرق التي يتفاعل بها الأشخاص والجماعات داخل المنظمة).
4. التأثير البيئي: ويشمل الظروف الاقتصادية والواقع التكنولوجي.

### منع الأزمات كاستراتيجية لإدارة الأزمات

أفضل استراتيجية لإدارة الأزمات هي الوقاية منها و تتضمن الكثير من إدارة الأزمات الاستعداد للاستجابة لحالة طوارئ أو كارثة لكنني أرى ان البقاء موجهًا نحو الوقاية يبقيك خارج وضع رد الفعل وهذا لذا فان أنشطة إدارة الأزمات تقسم حسب مرحلة الحدث: ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعدها وان من المهم إنشاء أنظمة مراقبة يمكنها توفير إشارات إنذار مبكر لأي أزمة و يمكن أن تتخذ أنظمة الإنذار المبكر هذه أشكالًا متنوعة قد تكون أنظمة الإنذار المبكر من مقاييس مالية مثلا قد تكون المنظمة أو الشركة قادرة على توقع انخفاض كبير في الإيرادات من خلال مراقبة السوق أو مراقبة الوضع السياسي أو مراقبة سلاسل التوريد ومن أفضل الاستراتيجيات في هذا المجال اذكر ما يلي

1. تحسين التواصل والعلاقات بين الموظفين مع بعضهم وبين الموظفين مع الإدارة مما يضمن التواصل الكامل وسلاسة نقل المعلومات ومن الجدير بالذكر أن مما يؤدي إلى أزمات كبرى هو ضعف تدفق المعلومات لذا يجب موائمة نهج التواصل داخل المؤسسة مع إستراتيجيتك التنظيمية والعمل بنشاط لجعل المديرين التنفيذيين والمديرين أقرب إلى الموظفين هذا من شأنه منع العديد من الازمات أو على الأقل تقليل حدة الازمه.

2. تنفيذ نهج الهندسة العكسية: أعنى بهذا أنك تفحص بعمق الأزمات الأكثر تدميراً وشيوعاً التي تضرب المؤسسات في قطاعك وازماتك السابقة واستخلص الدروس منها ... اعمل للخلف لمعرفة التغييرات التي تحتاج إلى تنفيذها من أجل منع أو تقليل أزمة مماثلة.
3. تدقيق وتقييم المخاطر: ابحث عن نقاط الضعف في كل مستوى من مستويات مؤسستك من خلال التحدث إلى كل موظف بسرية. انظر إلى مخاطر الحقيقة بصورة شاملة وليس التهديدات المالية فقط... اطرح أسئلة مثل .... هل لديك إمكانية الوصول على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع إلى المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا في حال احتجت إلى الاتصال بهم بشأن مشكلة خطيرة؟ وإذا أصبح موقع عملك غير متاح بين عشية وضحاها فهل تعرف أين ستبلغ اليوم التالي؟ تحدث إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين حول نقاط الضعف التي يرونها بعد ذلك وقم بتقييم وثائق وسياسات الأزمات الخاصة بك لمعرفة نقاط الضعف ووضع حلول لأي مشاكل تجدها.
4. البحث وتجميع المعلومات: قم بتوسيع نطاق جمع معلوماتك بما يتجاوز نشاط المنافسين كان تراقب وسائل الإعلام بحثاً عن علامات التحذير التي يمكن أن تنذر بأزمة لمؤسستك يمكن أن تشمل ما يلي: التطورات السياسية في البلدان التي يوجد فيها مقر للموردين أو إجراءات تنظيمية والاطلاع على بيانات المناخ كذلك كن على دراية بنشاط الوسائط الاجتماعية حول علامتك التجارية وقم بإنشاء أنظمة إنذار مبكر للأجزاء الرئيسية من عملك.

## المبحث الثاني

### مراحل إدارة الازمات أنواعها وكيفيةها واستمرارية الشركة بعد الازمات

#### مفهوم إدارة الأزمة:

تُعرف الأزمة في شكلها الإداري بكونها حالة طارئة أو مشكلة تتعرض لها الشركات بدون إنذار مسبق، وفيها يتم تهديد حالة الاستقرار الخاص بها وكذلك الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام. تقوم الأزمة في مفهومها على عنصرين هما التهديد والمفاجأة، حيث تنشأ في الأساس نتيجة تراكم أخطاء، أو عمليات أصابها نوع من الخلل.

في البداية لا يتعدى الأمر كونه مشكلة صغيرة تم إهمالها، لكن بدون أن تدري المؤسسة تسبب المشكلة في حدوث مشاكل أخرى في النظام، وتبدأ كرة الثلج في التكون، حتى يصبح من المستحيل إيقافها أو إنقاذ المؤسسة من المصير المحتوم، وهنا تصبح الشركة قاب قوسين ما بين الاستسلام لنتائج الأزمة والاستعداد لحدوث الكارثة، أو تطبيق ما يسمى بفن إدارة الأزمات.

#### فن إدارة الأزمات

يعرف فن إدارة الأزمات بكونه نوع من أنواع علم الإدارة، وفيه يتم النظر بعين الاعتبار إلى كل من الماضي والحاضر والمستقبل، بحيث تخرج الشركة من حيز رؤيتها للموضوع، وتقوم بأداء تقييم موضوعي لكل من الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة في الأساس وما العناصر التي ساعدت على تفاقمها، آلية التعامل مع الأزمة في الوقت الراهن وكيفية تحجيم نتائجها الكارثية، كيفية تجنب حدوث الأزمة في المستقبل والتنبؤ بغيرها وكذلك إعادة رسم الصورة الاعتبارية للمؤسسة.

يمكن تعريف فن إدارة الأزمات ولاسيما الإدارية منها بكونه العمليات التي تلجأ إليه الشركات لتقليل الأضرار الناتجة عن حدوث شيء مفاجئ أو رغبا في علاج خلل أو تقصير لاحقه نتائج كارثية في العمل.

لا تمر عملية إدارة الأزمة بسلاسة، ولكن يسبقها مجموعة من المراحل المعقدة والتي تتداخل فيها جميع العناصر البشرية والفنية كجزء أساسي فيها، وهي تمر في هيئة منحني متصاعد بشكل طردي مع سخونة الأحداث، وسرعان ما ينحسر مع استخدام الحلول الفعالة بطريقة احترافية كالآتي:

## مراحل إدارة أزمات الشركات

### • مرحلة ما قبل الأزمة:

تعرف مرحلة ما قبل الأزمة بمرحلة الهدوء ما قبل العاصفة، وفيها يمكن منع الأزمة من الحدوث في الأساس إذا تمكن أصحاب الشركات من تدارك وفهم الإنذارات المسبقة التي تلوح أمامهم؛ وبالرغم من أن هذه الإنذارات في بدايتها قد لا تكون ملحوظة بالشكل الكافي أو يمكن استيعابها بسهولة، إلا مع استخدام مؤشرات تقييم رئيسية لآلية تنفيذ وإدارة المشاريع، يمكن الانتباه لهذا النوع من التفاصيل والعمل على تداركه سريعاً.

### • مرحلة بداية الأزمة:

تتميز مرحلة بداية الأزمة بكونها المرحلة التي تعلو فيه صوت الإنذارات بحيث يمكن الانتباه إليها بسهولة وتداركها، وهنا تقع المؤسسة ما بين خيارين، أما بالالتفاف إلى هذه المشاكل والعمل على حلها قبل تفاقمها، أو بالعمل على تجاهلها في حالة ما إذا كانت لا ترى هناك خطر حقيقي قد يسفر عنها.

### • مرحلة نمو الأزمة

تعرف مرحلة نمو الأزمة بكونها المرحلة التي تتضخم فيها الأحداث بشكل سريع، بحيث لا يمكن التحكم فيها أو تجاهل وجودها، ويمر صاحب المشروع هنا بضغوط نفسي وإداري ناتج عن محاولة فهم واستيعاب كل هذه النتائج المتلاحقة والسريعة، ولا يمتلك حينها إلا الاعتراف بوقوع الأزمة ومحاولة دراسة جميع عناصرها وتحليلها.

### • مرحلة نضج الأزمة

تعد مرحلة نضج الأزمة قمة المنحنى الهرمي الخاص بعملية إدارة أزمات الشركات باحترافية، وفيها تتشكل الأزمة وتصل إلى أقصى تأثير يمكن أن تحققه، ويتمكن حينها المسؤولين من تكوين وجهة نظر كلية عن أسبابها ونتائجها وحدود تأثيرها وكذلك الخطوط العريضة لآلية التعامل معها، والبدء منها نحو تكوين خطة متكاملة يمكن فيها إدارة الأزمة بنجاح.

### • مرحلة انحسار الأزمة

تبدأ مرحلة انحسار الأزمة عندما تبدأ المؤسسة في اتخاذ خطوات حقيقية اتجاه التعامل مع الأزمة، وفيها تفقد الأزمة دفاعتها القوية وتتمكن المؤسسة من حصر تأثيرها والعمل على علاجها بشكل جدي، مع ذلك فإن الدفاعات المغذية لنمو الكارثة تكون في حالة جيدة لإعادة الهجوم مرة أخرى، وذلك في حالة ما إذا ما تم تغذيتها بعناصر جديدة أو فشلت الإدارة في السرعة في تحجيمها والسيطرة عليها.

### • مرحلة تلاشي الأزمة

تأتي مرحلة تلاشي الأزمة عندما تنجح المؤسسة في التعامل مع تبعات الأزمة، بحيث تتمكن من اكتشاف ثغراتها والسيطرة عليها وإنهائها كلياً، مع ذلك فإن التعامل مع الأزمة لا يتوقف عند هذه النقطة فحسب، بل أيضاً من خلال التخطيط لآلية استغلال أزمات لصالح الشركات والتخطيط للمرحلة المستقبلية حيث يمكن التنبؤ بهذا النوع من المشاكل والعمل على حلها من بدايتها.

ما هي أنواع الأزمات في الشركات

تتنوع الأزمات في الشركات نتيجة تداخل أكثر من عنصر فيها، وقد تبدأ الأزمة في صورة نوع بسيط داخلي ما وما أن تبدأ في التضخم، تنتقل إلى الخارج وتؤثر على غيرها من العناصر، وقد تتنوع الأزمات طبقاً لحدة تأثيرها وطبيعة تكرارها وكذلك العوامل الداخلة فيها، لكنها مع ذلك قد تنحصر في مجموع من الأنواع كالآتي:

- **أزمات داخلية:** وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الشركة نفسها، ويكون السبب فيها هو سوء الإدارة، أو التنظيم أو حدوث خلل داخلي في عملية الإنتاج.
- **أزمات خارجية:** وهي الأزمات التي تتأثر بعوامل خارج المؤسسة وفيها تتعرض المؤسسة لهجوم مفاجئ من المنافسين، أو تواجه تغير في طبيعة الأسواق، أو حدوث تغيرات في طبيعة القوانين، أو التشريعات المنظمة
- **أزمات مالية:** وفيها تتعرض المؤسسة لأزمات ذات طابع مالي، كحدوث تضخم مالي، أو مخاطر الإفلاس، أو فقدان لأحد الأصول.
- **أزمات تنظيمية:** تنشأ الأزمات التنظيمية نتيجة حدوث عيب، أو خلل في عملية التخطيط، وفيه يتم إساءة فهم البيانات المتاحة في المنظمة أو إساءة استغلالها أو توجيهها بشكل خاطئ.
- **أزمات وظيفية:** وهي أزمات تحدث بسبب تدخل العنصر البشري وقد تنشأ نتيجة فساد إحدى الموظفين أو تلقى بعض الإدارات رشاي بهدف الإسراع من إنهاء المهمات.
- **أزمات صحية:** وهي أزمات قد تحدث نتيجة تأثر العمال بالمواد الخام المستخدمة في عملية التصنيع، أو نتيجة تأثر العملاء صحياً بشكل ضار؛ نتيجة التعامل مع منتجات المؤسسة.

• **أزمات تقنية:** وهي أزمات قد تحدث بسبب عوامل فنية تدخل فيها التكنولوجيا بشكل أساسي كتعرض المؤسسة للاختراق، أو فشل الأدوات المستخدمة في التصنيع، أو حدوث أعطال كارثية تسبب في توقف عملية الإنتاج أو التوزيع.

• **أزمات إدارية:** وهي أزمات تنشأ بسبب حدوث تصدع في عملية الإدارة بحيث تتخطى القرارات مع بعضها البعض بشكل الذي يتسبب في حدوث الفوضى وهدم النظام داخل الشركة.

### كيفية استغلال الأزمات لصالح الشركات؟

التعرض لأزمة مهما كانت قوية ليست بنهاية الحكاية، بل يمكن استغلال الأزمات لصالح الشركات بصورة احترافية إذا ما تم إدارة الأزمة بذكاء، كل ما يجب المؤسسة القيام به هو إتباع الخطوات الآتية:

#### • تحديد نوع الأزمة وحجم الأضرار والنتائج التي تسببت بها:

الخطوة الأولى في التعامل مع أزمة هو معرفة طبيعتها وتحديد حجم الأضرار التي تسببت بها، فعندما تتمكن من الوصول إلى السبب الأساسي الذي أدى إلى اندلاع شرارة هذه الكارثة، يمكنك حينها أن تفكر في المعطيات التي تتعامل معها وتقوم بجمع المعلومات الصحيحة حولها، وتتمكن من اكتشاف آلية استئصال هذا الخطر من جذوره.

فإذا كانت أزمة الشركة متعلقة بأزمة وظيفية مثلاً، ستعرف حينها أن عملية إدارة ومراقبة جودة العنصر البشري لديك تواجه ضعفاً ما، هذا الضعف لا يقتصر تأثيره على الإدارة، أو القسم التابع له فحسب، بل الأضرار تتفاقم بالشكل الذي يجعلها تؤثر في صورة العلامة التجارية ككل؛ لذلك يجب تصميم نظام جديد يقوم بمراقبة العناصر البشرية ونوعية المهام التي توكل إليهم وكيفية أدائها لهذه المهام، بحيث تمنع حدوث أي شبه فساد أو إهمال في الأمر.

#### • وضع خطة لآلية العمل واحتواء النتائج

بعد التعرف على الأزمة والاعتراف بوجودها والتعامل معها بحيادية، بحيث لا يتم التغافل عنها بسبب انخراط أفراد فيها، يتم بعد ذلك وضع خطة منظمة للتعامل معها واحتواء حجم أضرارها، بحيث يكون السؤال هنا ماذا نفعل؟ بدلاً من هو المسؤول عن ذلك.

يجب أن تتضمن خطة الشركة للتعامل مع كافة نتائجها باحترافية، فإذا أدت الأزمة إلى تضخم في ديون المؤسسة أو خسارة موظفين أكفاء أو الإضرار بصورة العلامة التجارية مثلاً، لا يجب أن تصب الشركة كل اهتمامها على نتيجة واحدة وتغفل الأضرار الأخرى، بل يجب أن تشمل الخطة التعامل مع كل الأضرار الناتجة عن الأزمة، بحيث لا يؤدي التعامل مع نتيجة إلى الإضرار بغيرها.

#### • وضع أكثر من سيناريو وتحليل النتائج المترتبة على كل منهم

عند التعامل مع الأزمات عادة ما يكون هناك أكثر من سيناريو مناسب لعلاج الأمر، لكن هذه السيناريوهات ليست جميعًا قابلة للتطبيق، فمثلاً قد تحتاج مشكلة ما إلى وجود مصدر مالي ضخم للإنفاق على الدعاية وتحسين الصورة، وهو ما لا يكون مناسباً في هذه الفترة.

قد تحتاج بعض الأزمات إلى وجود نوع من العقلية الإدارية أو المهارات الفنية التي لا تتوفر في الموظفين الحاليين، وفي نفس الوقت لن يرضى موظف من الخارج التعامل مع المؤسسة في هذا الوقت الزاهر، أو قد لا تسمح المؤسسة لتدخل عنصر خارجي من الأساس لحساسية المعلومات في هذه الفترة. كل هذه المعطيات قد تجعل من سيناريو مثالي لعلاج الأزمة ورقة خاسرة لا يمكن الاعتماد عليها بأي شكل.

لذلك عند تقوم الشركات باستغلال الأزمات لصالحها أو تقوم بالتفكير في حلول منطقية لها، فأول ما تقوم بها هو وضع أكثر من سيناريو تحليلي لها، واختيار الأنسب بحيث يلائم كل من ميزانيتها وصورتها الاجتماعية وكذلك المهارات والخبرات التي تمتلكها وتأثير ذلك على حصتها في السوق.

#### • التواصل مع الموردين أولاً في مرحلة نمو الأزمة

يعد الموردون أحد أعمدة الأساس الخاصة بالمؤسسة، وتمثل الثقة بينهم وبين المؤسسة هي الضمان الوحيد الذي يجعل العملية الإنتاجية تستمر بكفاءة، لذلك ليس من المستحب أن يعرف مورديك أنك تعاني من أزمة من خلال الإعلام أو من خلال تدخل المنافسين رغماً في نشر الوقيعة.

ولكي تتحاشى حدوث ذلك من الأساس، عندما تشعر أن شركتك بدأت في دخول مرحلة نمو الأزمة بالفعل، والأمر أصبح من الصعب السيطرة عليه داخلياً، قم بمشاركة الموردين في الأمر، ولا سيما من تتشارك معهم بسنوات تعامل كبيرة، فمن الممكن أن تجد عند أحدهم وسيلة للمساعدة، ومن الممكن أن يمهلك فترة حتى تتعافى من أثر هذه الأزمة حتى يطالبوا بحقوقهم.

#### • دمج الموظفين في الأمر

من المهم أن تدمج الموظفين في جميع مراحل التعامل مع الأزمة، ولكن قم بهذا بذكاء، فأنت لا تريد أنت تشيّر الرعب وعدم الاستقرار بينهم، أو تتقل لموظفيك شعور بالانهزام المسبق أو الإحباط. بل قم بمشاركة ما تمتلكه من معطيات حول الأمر، واطلب منهم اقتراحات لحل الأزمة، ولا تتعامل معهم كونهم السبب الرئيسي أو المشكلة، بل هم جزء مهم ومؤثر في العلاج.

عندما تقوم بدمج الموظفين في عملية التعامل مع الأزمة مبكراً، حينها سينتقل إلى الموظف إحساس أعلى بالمسؤولية اتجاه الشركة، وسيرغب في القيام بكل ما يستطيع لإنقاذ مصدر رزقه، كما سيتحاشى الإعلان عن أي معلومة قد تضر المؤسسة في هذا الوقت الحرج، وسيتجنب الوقوع في مكائد المنافسين.

#### • تعيين متحدث رسمي والاهتمام بدور العلاقات العامة

تعد إدارة العلاقات العامة البطل الخارق في هذه الفترة تحديًا، وذلك لعظم تأثيرها في توجيه سلوك العامة نحو التعامل مع الأزمة بإيجابية، ومحو آثار أي ضرر قد تم إلحاقه بالمؤسسة إعلاميًا.

فهنا تقوم إدارة العلاقات العامة بالتعامل المباشر مع الجمهور باختلاف طبيعته (منافسين، عملاء مستهدفين، جمهور عام، موردين، شركات، جهات رسمية) والعمل على تنظيم طريقة الرد بحيث تضع المؤسسة في مضمار أقوى مرة أخرى من ناحية، ومن ناحية أخرى تطمئن جميع المتعاملين معها أن الأزمة يتم التعامل باحترافية.

### • المصادقية في التعامل

عند خروج آثار الأزمة إلى العلن، لا يصبح هناك رجعة من التعامل مع الأمر بصدق وبدون أي خداع فإذا حاولت المؤسسة تجميل صورتها بشكل مخادع، بحيث تنفي الحقائق أو تخفيها أو تتعامل معها بشكل أقل مما تستحق فعليًا، سيقوم المنافسين باستغلال هذه النقطة لصالحهم وسيزيد الأمر سوء.

بل قد لا يتدخل المنافسين نهائيًا، ويقوم جمهورك بفضح هذا علانيًا، وهنا لن تتمكن من كسب ثقتهم ثانيًا، وخاصة إنك بالدليل القاطع أثبت إنك لا تمنحهم تقديرًا كافية لما يتعلق بذكائهم، أو مستوى الوعي الخاص بهم.

### • تفريغ الأزمة من مضمونها

أكبر نقاط القوة عند أي أزمة، هو امتلاكها لقوة ضغط هائلة تستطيع من خلالها التحكم في المؤسسة ككل، وتشويش كل ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار، بل أحيانًا ما يكون هناك حلول جذرية يمكن تطبيقها لحل الأزمة بفعالية، لكن الضغط الداخلي والخارجي على المؤسسة، يمنعها من تطبيق ذلك.

لذلك إذا رغبت في علاج أي نوع من الأزمات وترغب في القيام بذلك بفعالية وفي وقت أسرع، كل ما عليك فعله هو التفكير في آلية تفريغ الأزمة من مضمونها، بحيث تسحب البساط من ورقة الضغط التي تحملها، وتتمكن حينها من التعامل معها بهدوء وبدون أي تأثير سلبي داخلي كان أو خارجي.

### • إعادة رسم للصورة النمطية

بعد القيام بالخطوات السابقة، يأتي دور إدارة التسويق كعنصر فعال للخروج من هذه الأزمة، بحيث يقوم بالتعامل مع شكاوى العملاء بشكل احترافي، يقوم بإعادة رسم الصورة النمطية للعلامة التجارية بإيجابية، يقوم بإعادة الثقة للعملاء الحاليين، والعمل على برمجة تفكير العملاء المستهدفين، بحيث يرون أن الشركة تمكنت من الخروج من رحم الأزمة بنجاة، وهذا دليل على قوتها لا ضعفها.

يجب أن تتم عملية رسم صورة العلامة التجارية وإحيائها بطريقة ذكية ومنظمة للغاية، بحيث يتم العمل بها في الوقت المناسب والطريقة الأفضل، بحيث لا يتم استغلالها من قبل المنافسين وهدم جهودها من قبل حتى أن تبدأ في إحداث تأثير.

#### • مراجعة وتقييم الخطوات المستخدمة بشكل دوري

عملية استغلال الأزمات لصالح الشركات هي عملية دورية، بحيث لا يتم وضع خطة واحدة ويتم تطبيقها بدون أي تعديل، بل يجب تجزئة خطوات الحل إلى مراحل مصغرة، بحيث يتم قياس معدل نجاحها في السيطرة على نتائج الأزمة، وما إذا كان الوقت مناسب للدخول في المرحلة الثانية، أم إعادة التقييم ووضع خطة بديلة.

هنا يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى مؤشرات قياس حقيقية وحيادية، بحيث تستطيع من خلالها معرفة نتائج ما تقوم به من جهود، وما إذا كانت هذه الجهود تحتاج إلى دعم إضافي، أو تحتاج إلى بعض الإصلاحات أو يجب تغييرها من الأساس.

#### • الإدارة الاستباقية للأزمات ووضع خطط للطوارئ

الأزمات ماهي إلا خبرات يتم التعلم منها، ومهما كانت هذه الدروس صعبة الفهم أو تكلفتها عالية من الناحية المادية والمعنوية إلا إنها تمثل هبة مجانية تساعد الشركات على الوقوف بصمود وبقوة في السوق المستهدف؛ لذلك عندما تتعرض مؤسستك لأزمة قوية، كل ما عليك فعله هو الاستفادة منها ووضع خطط استباقية لمنع تكرارها مرة أخرى.

الأمر هنا لا يتوقف على منعها فحسب، بل وضع سيناريوهات أيضًا لما قد يحدث إذا ما تم خروجها عن السيطرة، بحيث تتمكن الشركة هنا من استغلال الأزمات لصالحها، ولا تتأثر بهذا النوع من الضرر مجددًا.

يتم التعامل مع الأزمات بطريقة استباقية من خلال:

- رسم سيناريوهات مسبقة لكيفية علاج الأزمة وقت حدوثها وما هي الطريقة الأفضل لتجنبها من الأساس.
- عمل ورش عمل للموظفين بحيث يمكنهم من مراقبة الأداء والجودة بشكل احترافي يمنع من حدوث أي خطأ.

- وجود مؤشرات قياسية يمكن من خلالها ملاحظة أي خلل بمجرد حدوثه لمنع تفاقم نتائجه فيما بعد.
- وجود نظام صارم ومنظم بحيث لا سم بوجود تدخل مقصود أو غير مقصود من شأنه التأثير على العملية الإنتاجية برمتها.
- وضع خطط لاستمرارية الأعمال حتى في وقت نشوب الأزمات، بحيث لا تتأثر عملية الإنتاج سلباً بالأزمة بشكل لا يمكن التعامل معه بعد انتهائها.
- وجود إدارة منفصلة للتعامل مع الأزمات بطريقة احترافية.
- مواكبة التغيرات السوقية المستمرة سواء من الناحية التكنولوجية أو الإدارية أو الفنية، بحيث لا تتعرض المؤسسة في المستقبل إلى أزمات فجائية لا تستطيع التعامل معها

### أشهر أمثلة على إدارة الأزمات

نستعرض في هذا البحث مجموعة من أهم وأشهر أمثلة على إدارة الأزمات وذلك على النحو التالي..

#### 1. Johnson & Johnson: Tylenol crisis

في عام 1982، توفي سبعة أشخاص في منطقة شيكاغو بشكل مأساوي بعد تناول كبسولات تايلينول المزينة بالسيانيد، وهذا واحد من أشهر أمثلة على إدارة الأزمات خلق هذا ذعراً على الصعيد الوطني، وشكل تهديداً خطيراً لجونسون آند جونسون، الشركة المصنعة لتايلينول.

إدراكاً لخطورة الوضع، اتخذت جونسون آند جونسون بسرعة خطوات حاسمة لحماية السلامة العامة. في غضون ساعات من التعرف على حالات التسمم، أصدرت الشركة استدعاء على الصعيد الوطني لجميع منتجات تايلينول، والتي تصل إلى ما يقدر بنحو 31 مليون زجاجة. أعطت جونسون آند جونسون الأولوية للتواصل المفتوح والشفافية خلال الأزمة، وعملت الشركة مع وكالات إنفاذ القانون ووسائل الإعلام لنشر المعلومات الهامة، وحثوا المستهلكين على التوقف فورا عن استخدام تايلينول وتقديم المبالغ المستردة للمنتجات المرتجعة.

بالإضافة إلى ذلك، أنشأت الشركة خطأً ساخناً لمعالجة مخاوف المستهلكين واستفساراتهم على الفور.

#### الدروس المستفادة:

- وضع سلامة العملاء، مع التأكيد على أن الشركات يجب أن تعطي الأولوية لحماية العملاء حتى ولو بتكلفة مالية كبيرة.
- ساعد النهج الاستباقي للشركة في توفير معلومات دقيقة، والتعامل مع وسائل الإعلام.
- إنشاء قنوات اتصال مباشرة مع المستهلكين في بناء الثقة خلال فترة مضطربة.
- تحمل المسؤولية الكاملة عن الأزمة، وتعزيز التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- تنفيذ مجموعة من التدابير السلامة الصارمة، ووضعت معايير صناعية جديدة لمنع وقوع حوادث مماثلة في المستقبل.

## 2. Chipotle Mexican Grill

مثال آخر من ضمن أمثلة على إدارة الأزمات فبدءًا من عام 2015، واجه Chipotle سلسلة من تفشي الأمراض المنقولة بالغذاء، بما في ذلك حالات E. coli والسالمونيلا و norovirus. لم تشكل هذه الحوادث خطراً كبيراً على الصحة العامة فحسب، بل وجهت أيضاً ضربة قاسية لسمعة Chipotle.

باعتبارها سلسلة طعام سريعة غير رسمية محبوبة ومعروفة بالتزامها بالمكونات الطازجة. استجابة لمخاوف سلامة الأغذية، اتخذت شيبوتل إجراءات سريعة لمعالجة هذه المسألة. أغلقوا طواعية العديد من المطاعم في المناطق المتضررة لإجراء تحقيقات شاملة، وضمان سلامة عملائهم وموظفيهم. أظهر هذا الإجراء الاستباقي التزاماً بإعطاء الأولوية للصحة العامة على الاعتبارات المالية قصيرة الأجل. أدرك Chipotle الحاجة إلى تدابير سلامة شاملة لمنع الحوادث المستقبلية، وإعادة بناء الثقة. كذلك بذلت الشركة جهوداً متضافرة لتوصيل هذه التدابير بشفافية إلى الجمهور، وتأكيد العملاء على التزامهم بسلامة الأغذية.

### الدروس المستفادة:

- إعادة بناء ثقة العملاء وولاء العلامة التجارية، من خلال حملة شاملة للتسويق والعلاقات العامة.
- تحسين وتعزيز بند سلامة الأغذية، من خلال الالتزام الصارم بمعايير الموردين.
- زيادة اختبار المكونات، وتحسين تدريب الموظفين، وتنفيذ التكنولوجيا المتقدمة للرصد والتتبع.

### 3. PepsiCo & Kendall Jenner's Commercial

في عام 2017، أصدرت بيبسي إعلانًا يضم كيندال جينر يهدف إلى تعزيز الوحدة، والنشاط الاجتماعي. ومع ذلك، تلقى الإعلان رد فعل عنيف لتهوين حركات العدالة الاجتماعية، وخاصة حركة السود مهمة. اتهم النقاد بيبسي بالاستيلاء على الأسباب الاجتماعية، واستغلال النشاط لتحقيق مكاسب تجارية. تعثرت بيبسي في البداية في نهج إدارة الأزمات من خلال الدفاع عن الإعلان، وعدم الاعتراف بالمخاوف والمشاعر الصحيحة للجمهور.

أدى هذا إلى تفاقم الغضب وتكثيف الضرر الذي لحق بسمعة علامتهم التجارية. إدراكًا لخطورة الوضع، عدلت بيبسي نهجها بسرعة وأصدرت اعتذارًا صادقًا، واعترفوا بسوء حكمهم، كذلك تحملوا المسؤولية الكاملة عن عدم حساسية الإعلان، وأعربوا عن ندمهم على أي ضرر حدث. أظهر هذا الاعتذار الحقيقي استعدادًا للاستماع إلى التعليقات العامة، والتعلم من أخطائهم.

#### الدروس المستفادة:

- إعادة بناء الثقة والسمعة من خلال المشاركة المجتمعية، من خلال المشاركة بنشاط مع المجتمعات التي أساءوا إليها عن غير قصد.
- التعلم من تجارب الآخرين، وإظهار الالتزام بالقضايا الاجتماعية.
- إعادة بناء الثقة من خلال اتخاذ إجراءات ملموسة لدعم المجتمعات المهمشة.
- الالتزام بالتعلم والنمو والمسؤولية الاجتماعية، من خلال تعديل نهجهم.
- إصدار اعتذار صادق، والمشاركة بنشاط مع المجتمعات المتضررة.
- التصرف بمسؤولية في التعامل مع الموضوعات الحساسة.

### 4. Hurricane Katrina

في أغسطس 2005، ضرب إعصار كاترينا الولايات المتحدة. غمرت المياه ساحل الخليج ونيو أورليانز؛ ما تسبب في أضرار في الممتلكات بأكثر من 100 مليار دولار وقتل أكثر من 1800 شخص. على الرغم من أن الإعصار بدأ ككارثة طبيعية، إلا أن حجم الكارثة كان من صنع الإنسان.

ذكرت تقارير حينها أن السدود التي بنيت لحماية نيو أورليانز من الفيضانات تم هندستها بشكل غير صحيح، وغير ممولة بشكل كاف.

لم يقدم المسؤولون الحكوميون الذين كانوا على علم بتوقعات العاصفة أحكامًا لإجلاء السكان، الذين لم يكن لديهم وسيلة للتنقل.

أدى هذا إلى ترك عشرات الآلاف من الأشخاص الضعفاء عالقين في المدينة.

لم تضع الحكومة أيضًا ما يكفي من إمدادات الطوارئ في نيو أورليانز قبل العاصفة.

#### الدروس المستفادة:

-تدريب فريق الأزمات، سواء الخاص بك، أو بالوكالات الحكومية للتعامل مع الأزمات، والكوارث الطبيعية.

-تبسيط الاتصالات وصنع القرار، وخفض معدلات الارتباك بين المستويات سواء الرسمية أو غير الرسمية.

-التصرف بسرعة ولكن ليس بتهور، ففي هذه الأزمة تم إهدار حوالي 2 مليار دولار أنفقتها FEMA في إعصار كاترينا.

#### 5. Toyota

في عامي 2009 و2010، واجهت تويوتا سلسلة من عمليات الاستدعاء التي تؤثر على ملايين المركبات في جميع أنحاء العالم.

كان هذا بسبب قضايا مثل التسارع غير المقصود والفرامل المعيبة.

لم تعرض عمليات الاستدعاء سلامة العملاء للخطر فحسب، بل شكلت أيضًا تهديدًا كبيرًا لسمعة تويوتا كشركة رائدة في صناعة السيارات.

التواصل الشفاف مع أصحاب المصلحة، حيث اعترفوا على الفور بالأمر، وتحملوا المسؤولية عن العيوب، كما قدموا تحديثات واضحة ومنتظمة للعملاء والمنظمين ووسائل الإعلام.

#### الدروس المستفادة

-تنفيذ الإجراءات التصحيحية، الشاملة، وإجراء تحقيقات صارمة، والتعاون مع خبراء مستقلين.

-إدخال تدابير معززة لمراقبة الجودة في عمليات التصنيع الخاصة بهم، من خلال معالجة الأسباب الجذرية للقضايا بشكل استباقي.

-إعادة بناء سمعة العلامة التجارية، من خلال إعطاء الأولوية لرضا العملاء وجودتهم.

## الفصل الرابع

### القيادة الإدارية ودورها في وضع استراتيجية إدارة الازمات

## المبحث الأول

### مفهوم القيادة الإدارية (نشأة وتطوير)

تُعد القيادة فن التأثير على الآخرين؛ لتحقيق أهداف المجموعة بحماس ورغبة، كما يعمل الوزير في إدارته والقبطان في فريقه، يتوجب على المدير أن يمارس نفس الدور في مؤسسته.

يجب أن يتمتع القادة بصفات أساسية مثل القدرة على التواصل مع الآخرين، وإرشادهم، وحل النزاعات، وتقييم البدائل، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وأخذ المبادرات والمخاطر. القادة الإداريون الناجحون قادرون على إنشاء أنظمة تدعم الوظائف التشغيلية الأساسية لتلبية احتياجات الأطفال والأسر.

### مفهوم القيادة الإدارية

القيادة هي عملية مستمرة للتأثير على سلوك الأفراد.

تعتبر من العلاقات التبادلية بين القائد وأتباعه، حيث يسعى القائد إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

القيادة عملية ديناميكية وعلاقة تفاعلية بين القادة، والأعضاء وأحيانًا الدوائر الخارجية.

القادة الجيدون يُصنعون من خلال الرغبة، وقوة الإرادة، والبيئة التي يعملون فيها تلعب دورًا هامًا في نجاحهم.

الثقافة التنظيمية والوضع الاقتصادي والاجتماعي ومدى تأثير النقابات هي عوامل تحدد نوعية القادة المطلوبة في مواقف مختلفة.

### أهمية القيادة الإدارية

- دعم المهام: القادة يدعمون أتباعهم عن طريق تجميع الموارد التنظيمية، ومساعدتهم على إنجاز مهامهم وفق معايير الأداء المطلوبة.

- **الدعم النفسي:** القادة لا يساعدون أتباعهم فقط في إنجاز المهام التنظيمية، بل يساعدونهم أيضًا في التغلب على المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
- إنهم يخلقون حماسًا لدى الأفراد للعمل بثقة وحماس نحو تحقيق الأهداف.
- **تنمية الأفراد:** القادة يبنون الثقة، والحماس في أتباعهم؛ لتحقيق أهدافهم الفردية؛ والتنظيمية؛ مما يؤدي إلى نموهم وتطورهم بشكل شامل.
- **بناء روح الفريق:** القادة يعززون روح الفريق بين الأفراد للعمل بشكل جماعي وتنسيق الأنشطة مع الأهداف التنظيمية، والقائد هنا يعمل كقائد للفريق.
- **الدافع:** القادة يحفزون الموظفين على تولي وظائف قد لا يكونوا مستعدين لممارستها، مما يعزز من تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- **تقديم التغذية الراجعة:** عند العمل نحو أهداف محددة، يحتاج الأفراد إلى تغذية راجعة مستمرة حول أدائهم. القادة يقدمون هذه الملاحظات لمساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم بفعالية.
- **إدخال التغيير:** القادة الفعالين يمكنهم إقناع الأعضاء بضرورة وفوائد التغيير التنظيمي؛ مما يسهل تنفيذ عمليات التغيير بسلاسة.
- **الحفاظ على الانضباط:** القيادة تعد قوة مؤثرة تفرض الانضباط في المنظمة أكثر من القواعد، واللوائح الرسمية، الأعضاء سيكونون ملتزمين، ومخلصين للقواعد إذا كانوا يثقون في قادتهم.
- **تأكيد القيم الأخلاقية:** القيادة تبنى على الثقة، وهي تؤكد القيم الأخلاقية التي تعزز ثقة الناس بالموظفين والعملاء والمساهمين والموردين والمجتمع بالقائد؛ لذا يجب على القائد الالتزام بالممارسات الأخلاقية.
- **تمكين الآخرين:** القائد الجيد يمكن الآخرين من خلال تفويض السلطة، لا يتوقع من القائد أن يحتفظ بكل السلطة لنفسه، بل يمنح الحكم الذاتي والقوة للآخرين، ويكتسب الاحترام لتمكينهم.
- **مراجعة القواعد:** من وقت لآخر، يحتاج القائد إلى مراجعة رسالته ورؤيته مع معايير واضحة، مع الأخذ في الاعتبار آراء وخبرات مرؤوسيه من خلال تنظيم ورش العمل والمناقشات التفاعلية.
- **وضع المثال الأخلاقي:** المسؤولية النهائية للقائد هي تقديم نموذج سلوكي يحتذى به الآخرون. الموظفون يراقبون القادة باستمرار ويتعلمون منهم، ويعتبرون أن سلوك القائد هو معيار الأداء الذي يجب اتباعه في المنظمة.

أنواع القيادة الإدارية:

## قيادة المعاملات

هي أسلوب قيادي يجذب القادة من خلال مخطط للمكافآت والعقوبات.

يعتمد هذا الأسلوب على التحفيز الخارجي حيث يتم مكافأة الأتباع على أدائهم الجيد، ومعاقبتهم على أدائهم السيء؛ إلا أن هذا الأسلوب قد لا يكون فعالاً إذا شعر الأتباع بأنهم تحت إدارة دقيقة ومستمرة.

## القيادة الظرفية

تعتمد على التكيف مع الظروف المحيطة والمتغيرة.

هذا الأسلوب يعتبر من أفضل الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في بيئة العمل الحديثة، حيث يتطلب القائد المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، والاحتياجات المختلفة للأفراد، والمواقف.

## القيادة الأوتوقراطية

تتسم القيادة الأوتوقراطية بالسيطرة الفردية وقلة المدخلات من أعضاء الفريق.

يقوم القائد باتخاذ القرارات بناءً على أفكاره وأحكامه الشخصية دون قبول النصائح من الآخرين ، عادةً ما يكون هذا الأسلوب غير مستدام على المدى الطويل، وقد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والإنتاجية بين الموظفين.

## قيادة سياسة عدم التدخل

قيادة سياسة عدم التدخل، أو القيادة غير المتدخلة، قد تؤدي إلى إغفال وجهة نظر القائد وعدم توجيه الفريق بشكل فعال؛ إذا كان القائد مرناً جداً ويفتقر إلى النهج الواضح، فقد يؤدي ذلك إلى ارتباك الموظفين وعدم وضوح الأهداف النهائية؛ يتوجب على القائد إزالة العوائق أمام الموظفين لتسهيل وصولهم إلى أهداف الشركة والفريق.

## القيادة التشاركية

هي أسلوب يدعو الموظفين إلى المساهمة في معظم قرارات الشركة.

هذا الأسلوب يعمل بشكل جيد في بعض المؤسسات التي تتبنى نهجاً تشاركياً، حيث يكتب الموظفون مقترحات، وأفكاراً لتقديمها للجميع، تتضمن الاجتماعات عرضاً تقديمياً من قبل موظف يطرح فكرة للمناقشة والنقد من قبل الجميع، مما يؤدي إلى تقديم اقتراحات وتعديلات شاملة لمبادرات العمل، أو المشكلات الجديدة.

## نظريات القيادة الإدارية

قبل التعمق في نظريات القيادة، دعونا نستعرض ما هي نظريات القيادة:

- نظرية الطوارئ.
  - نظرية القيادة الظرفية.
  - نظرية القيادة التحويلية.
  - نظريات المعاملات.
  - النظرية السلوكية.
  - نظرية الرجل العظيم في القيادة.
  - نظرية السمات في القيادة.
  - نظرية الطوارئ
- تقترح نظرية الطوارئ أنه لا يمكن تطبيق أسلوب واحد للقيادة في جميع المواقف، بمعنى آخر، تعترف هذه النظرية بوجود متغيرات تؤثر على أي موقف معين، ويجب على القائد اختيار النهج المناسب للعمل بناءً على هذه المتغيرات.
- نظرية القيادة الظرفية
- مثل نظرية الطوارئ، تؤكد النظرية الظرفية على أهمية المتغيرات الظرفية ولا تعتبر أسلوب قيادة واحد أفضل من الآخرين.
- تتطلب هذه النظرية أن يتكيف القائد مع الظروف المحيطة والموقف الذي يواجهه.
- نظرية القيادة التحويلية
- تركز نظرية القيادة التحويلية، المعروفة أيضًا باسم نظريات العلاقة، على العلاقة بين القائد، والأتباع. تتحدث هذه النظرية عن نوع القائد الملهم، والجذاب، الذي يشجع أتباعه على التحول والتطور ليصبحوا أفضل في أداء مهامهم.
- نظريات المعاملات
- يُشار إليها أيضًا باسم نظريات الإدارة، أو نظريات التبادل في القيادة، وتدور حول دور الإشراف، والتنظيم، والعمل الجماعي. تعتبر هذه النظريات أن المكافآت والعقوبات هي الأساس لأعمال القيادة.

يُستخدم هذا النهج كثيرًا في مجال الأعمال، حيث يعتمد مؤيدو هذا الأسلوب على المكافآت، والعقوبات لتحفيز الموظفين.

### • النظرية السلوكية

تركز النظرية السلوكية على سلوكيات وأفعال القادة بدلاً من سماتهم، أو صفاتهم الشخصية؛ على عكس نظرية الرجل العظيم، ونهج السمات في القيادة، تقترح هذه النظرية أن القيادة الفعالة هي نتيجة للعديد من المهارات المكتسبة وفقًا لهذه النظرية يمكن للفرد أن يتعلم كيف يصبح قائدًا جيدًا، مما يجعلها واحدة من أفضل نظريات القيادة.

### • نظرية الرجل العظيم للقيادة

تعتبر هذه واحدة من أولى نظريات القيادة وتستند إلى الافتراض بأن القيادة ظاهرة فطرية وأن القادة “يولدون” بدلاً من “يصنعون”. وفقًا لهذه النظرية، يتمتع الشخص القادر على القيادة بسمات شخصية القائد مثل السحر والثقة والفكر ومهارات الاتصال والاستعداد الاجتماعي منذ الولادة، والتي تميزهم عن الآخرين. تؤكد هذه النظرية على القيادة كصفة فطرية يمتلكها البعض دون غيرهم.

### • نظرية السمات في القيادة

تسير هذه النظرية على خطى نظرية الرجل العظيم، بافتراض أن القادة يولدون بصفات تجعلهم أكثر ملاءمة لدور القائد أكثر من غيرهم، ممن يفترضون إلى هذه السمات الفطرية تحدد النظرية صفات معينة مثل الذكاء، والمساءلة، والشعور بالمسؤولية، والإبداع، مما يتيح للفرد التفوق في القيادة. إذا كان لديك أي نص آخر ترغب في إعادة صياغته، أو تعديله، فلا تتردد في إخباري.

### عناصر القيادة الإدارية

توجد سبعة جوانب للقيادة يمكن أن تكون بمثابة نقطة انطلاق للنجاح لأي شخص يشغل دور القائد.

### الشفافية

عندما يكون القائد شفافًا، يكون التحدي الذي يواجهه أقل من قبل أولئك الذين يشرف عليهم.

يستخدم القادة الجيدون الشفافية لمساعدة من حولهم على تبني التغيير.

يمكن تحقيق ذلك من خلال مزيج من التواصل، والنقاش المستنير، واتخاذ القرار المشترك والتوصل إلى توافق في الآراء واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

يجب أن يعرف الناس لماذا وكيف توصل القائد إلى قرار وكيف سيؤثر عليهم.

القادة الشفافون لا يميلون إلى الإدارة الدقيقة؛ يعطون الفضل للآخرين عند تحقيق النجاح، ويتحملون اللوم عند حدوث الإخفاقات.

## الثقة

الثقة هي أحد المبادئ الأساسية للقيادة.

في الماضي، كانت القيادة نادرة ومميزة، وكانت من وظائف الأشخاص الأقوياء.

لا يمكن لأحد أن يتبع قائدًا غير واثق من نفسه، ويمكن للناس أن يروا من خلال واجهة من الثقة.

القائد الذي يمكنه التعبير عن أهدافه والوقوف إلى جانب قراراته هو أكثر فاعلية بكثير من شخص يحاول إخفاء مخاوفه وراء قناع من الغطرسة حتى بعد الفشل، يمكن للقائد الجيد أن يثق بحدسه ويتخذ أي قرار.

القادة الواثقون هم أكثر سعادة بشكل عام، ويخلقون علاقات أفضل، ويظلون منفتحين على المخاطر، ويقبلون التعليقات، ويفكرون بأنفسهم، ويعترفون بالنجاح، ويكونون أكثر تحفيزًا.

في العصر الحديث، النموذج العمودي للقيادة أقل فاعلية، يتم تحقيق النجاح اليوم من خلال القدرة على التعاون مع أشخاص ليس للقائد سلطة عليهم في السعي لتحقيق أهداف مشتركة.

بعبارة أخرى، لم يعد القائد الجيد يثق في السلطة، بل يضع إيمانه في قوة الثقة، بالإضافة إلى ذلك، فإن القائد هو الوصي على أي علاقة، ولكي يكون فعالاً، يجب أن يكون جديرًا بالثقة ومستعدًا للمخاطرة بوضع الثقة في الأشخاص من حوله.

## الحسم

القائد الجيد يوازن القرار بعناية، ولكن بمجرد أن يتخذ قراره، فإنه لا يتراجع بسهولة.

هذا يدل على الالتزام الذي يولد الاتساق، وكلاهما سمات تؤدي ثمارها جيدًا في القيادة.

القرارات الخاطئة بشأن الأمور التافهة التي يتم اتخاذها بطريقة حاسمة تؤدي إلى نتائج أفضل على المدى الطويل وعقلية فريق قوية من القرارات "غير المستقرة" التي تنتهي إلى أن تكون صحيحة.

## التواضع

هذه السمة مهمة لإبقاء القادة على تواصل مع الناس من حولهم.

إن الصدق، والنزاهة، والاستماع إلى الموظفين يساعد فقط في اكتساب احترامهم، الأمر الذي سيؤتي ثماره عندما يحين وقت اتخاذ القرارات الحاسمة.

يملك أفضل القادة عقلًا متفتحًا ومرونة، وقادرون على التكيف مع طرق التفكير الجديدة، أو الطرق البديلة عند الضرورة.

يتعامل هؤلاء القادة مع النقد بروح إيجابية ويرونه فرصة للنمو أكثر من كونه هجومًا على شخصيتهم. في حين أن الجميع يحب الثقة، فإن التواصل يخلق شخصية محبوبة، مما يجعل الآخرين أكثر راحة في العمل معهم.

## الإبداع

العديد من القرارات التي سيواجهها القائد ستكون فريدة من نوعها وتتطلب تفكيرًا مبتكرًا بدلاً من حلول جاهزة. غالبًا ما تبحث الفرق عن قائد يفكر بشكل إبداعي؛ لذا فإن القدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة، ومجموعة من الأفكار الجديدة ستؤتي ثمارها لأي قائد.

الابتكار عنصر أساسي للبقاء في عالم الأعمال الحديث.

## متطلبات القيادة الإدارية

تتطلب القيادة الإدارية عدة أمور أساسية على النحو التالي:

- تفضيل التوجيه الذاتي، والسعي لعدم الاعتماد على إرشادات من الآخرين.
- ضرورة مراعاة متطلبات الوظائف المرنة للمرؤوسين.
- أن يكون القائد صادقًا، وحذرًا في التعامل مع المرؤوسين، حيث يجب الحفاظ على حقوقهم وتقديم التوجيه السليم لهم.
- الحاجة إلى وضع توقعات مبررة وقواعد واضحة وضوابط عامة.
- معاملة جميع المرؤوسين باحترام، وثقة متبادلة.

اتباع الثقافة الهرمية، حيث تميز الثقافة الهرمية بين الأشخاص ذوي المكانة العالية وأولئك ذوي المكانة المنخفضة، وتتطلب من الأشخاص في السلطة توجيه الآخرين بشكل فعال.

## أنماط القيادة الإدارية:

## النمط الأوتوقراطي

يعتمد هذا النمط على العبارة "افعل كما أقول".

يعتقد القائد الاستبدادي أنه الأذكى ويعرف أكثر من غيره، ويتخذ جميع القرارات مع القليل من المدخلات من أعضاء الفريق.

هذا النهج كان شائعاً في الماضي، لكنه قد لا يكون فعالاً مع المواهب الحديثة.

## النمط الموثوق

يعتمد على العبارة "اتبعني".

هذا النمط يميز القادة الواثقين الذين يرسمون الطريق ويضعون التوقعات، مع إشراك الأتباع، وتنشيطهم. في أوقات عدم اليقين، يساهم هؤلاء القادة في توضيح الرؤية وتوجيه الفريق نحو الهدف.

## نمط تحديد السرعة

يعتمد على العبارة "افعل ما أفعل!". يصف هذا النمط قائداً متحمساً يحدد وتيرة العمل ويدفع الفريق نحو الإنجاز بسرعة.

رغم أن هذا الأسلوب يحقق النتائج، إلا أنه يمكن أن يسبب ضغطاً على الفريق على المدى الطويل.

## النمط الديمقراطي

يعتمد القادة الديمقراطيون على العبارة "ما رأيك؟". يشاركون المعلومات مع الموظفين ويطلبون آرائهم قبل اتخاذ القرارات النهائية.

هذا النمط يعزز الثقة وروح الفريق والتعاون، ويسمح بالإبداع ويساهم في نمو وتطوير الموظفين.

## نمط التدريب

يعتمد على العبارة "ضع في اعتبارك هذا".

يرى القائد الذي يستخدم هذا النمط أن الموظفين يمتلكون مواهب يجب تطويرها، ويسعى إلى إطلاق إمكاناتهم الكامنة.

هذا القائد يقدم التوجيه اللازم لمساعدة الموظفين على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

## نمط الانتماء

يُعبّر عنه بالعبارة "يأتي الناس أولاً".

يهتم القائد الذي يستخدم هذا النمط بالاحتياجات العاطفية لأعضاء الفريق ويدعمهم، ويسعى إلى بناء علاقات تعاونية، وتشجيع الانسجام.

هذا الأسلوب مفيد في تهدئة النزاعات وطمأنة الفريق في أوقات التوتر.

### نمط عدم التدخل

يُعرف أيضًا بـ "دعه يعمل".

يتضمن هذا النمط أقل قدر من الإشراف، حيث يثق القائد في قدرة الفريق على معرفة ما يجب القيام به. رغم أن هذا الأسلوب يمكن أن يعزز الاستقلالية، إلا أنه في غياب التوجيه، قد ينحرف الفريق عن الأهداف الهامة للمؤسسة.

### الفرق بين القيادة والإدارة

المدير الذي يوجه مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المعلنة قد لا يكون بالضرورة قائداً، لأن القيادة هي في الأساس عملية تأثير.

عندما يوجه المدير مرؤوسيه للعمل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، فإنه يتصرف كرئيس، ولكن ليس بالضرورة كقائد.

ينفذ المرؤوسون أوامره لأن لديه سلطة عليهم كمدير، وليس لأنهم يقبلونه كقائد.

تأثير القائد أكبر، حيث يقبل المرؤوسون سلطته طوعية لأنهم يرونه كأداة فعالة لتحقيق أهدافهم الفردية، والجماعية وتطلعاتهم.

بعبارة أخرى، تقبل المجموعة القيادة بشروطها الخاصة.

فإذا تحول القائد إلى شخص متسلط، فإنه يجمع إبداع أعضاء مجموعته.

عندما يتحدث القائد، يجب أن يكون هناك مجال لأعضاء الفريق للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم لتحقيق نتائج أفضل.

لذا، الفرق بين المدير، والقائد هو أن القائد يستطيع التحكم في مرؤوسيه باعتباره قائدهم الذي ينفذ المرؤوسون أوامره لأنه هو الحاكم وليس فقط مديراً.

## مهارات القيادة الإدارية

مهارات القيادة الإدارية هي من أكثر المهارات اللينة طلبًا.

فماذا يتطلب الأمر لتصبح قائدًا رائعًا في مكان العمل؟

سواء كنت قائد فريق، أو مشرف مشروع، أو مدير أعمال، فإن جميع المهنيين الذين يشغلون مناصب قيادية يجب أن يمتلكوا مهارات قيادية قوية.

يُتوقع من القادة أن يكونوا متواصلين عظماء، يديرون المشاريع ويتخذون القرارات التي تؤثر مباشرة على النتائج النهائية للأعمال، والأهم من ذلك، يتفاعلون باستمرار مع الأشخاص.

معظم القادة يديرون فريقًا، وبغض النظر عن حجم الفريق، يجب على القادة التواصل مع كل عضو في الفريق، سواء كان ذلك يوميًا أو أسبوعيًا.

الطريقة التي يتواصل بها القادة مع فريقهم لها تأثير كبير على نجاح الشركة.

تطوير مهارات القيادة القوية يلعب دورًا مهمًا في نجاح أي مؤسسة.

لا يمكن بناء مشروع تجاري ناجح دون امتلاك المواهب المناسبة.

يتفق البعض على أن بعض الناس يولدون ليكونوا قادة عظماء، بينما يعتقد البعض الآخر أن القادة يُصنعون، الحقيقة هي أنه لا يوجد دليل، أو دليل يمنحك كل الحيل لتصبح قائدًا عظيمًا، لكن المؤكد هو أن القيادة تتطلب مهارات لينة كبيرة.

لا توجد طريقة فريدة لوصف مهارات القيادة العظيمة، يمكن العثور على قوائم مختلفة تصف المهارات القيادية التي يجب أن يمتلكها المرء؛ ليصبح قائدًا رائعًا في مكان العمل. في جوهرها:

**المهارات القيادية:** هي القدرات التي يمتلكها الناس لقيادة وتنفيذ المشاريع، وتشجيع المبادرات، وبناء الشعور بالهدف المشترك، وتمكين الآخرين.

تشمل مهارات القيادة أيضًا القدرات التي يجب على الأفراد توجيهها نحو تحقيق أهداف العمل، وإلهامهم، ودفع التغيير، وتحقيق النتائج.

يجب أن نأخذ في الاعتبار أن ليس كل القادة العظماء يمتلكون نفس المهارات القيادية؛ لأن هذه المهارات مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بسمات شخصية الأفراد وقدرات الاتصال.

باختصار، أشخاص مختلفون، مهارات قيادية مختلفة.

**أسئلة اختبار القيادة الإدارية**

### 1. ما هو المحور الرئيسي للقيادة الإدارية؟

القيادة الإدارية هي أسلوب قيادة يركز على المساءلة وإدارة البيروقراطية، وإنفاذ القواعد واللوائح الإجرائية، والأعمال الإدارية.

### 2. كيف يختلف القائد الإداري عن القائد التربوي؟

عادةً ما يكون المدراء الذين يفتخرون بأنفسهم كمسؤولين منشغلين جدًا في التعامل مع واجبات إدارية صارمة، في حين أن المديرين الذين هم قادة تعليميون يشاركون في تحديد أهداف واضحة، وتخصيص الموارد للتعليم، وإدارة المناهج الدراسية، ومراقبة خطط الدروس، وتقييم أداء المدرسين، والطلاب.

### 3. ما هي القيادة الإدارية العامة؟

تعتبر القيادة جزءًا مهمًا جدًا من العملية الإدارية.

يمكن تعريف القيادة أيضًا على أنها القدرة على التأثير في الآخرين أو جعل الأشخاص الآخرين يقومون بعمل ما أو لمتابعة شيء ما وفقًا لمبادئ معينة أو القيام بعمل وفقًا للقواعد التي تضعها السلطة.

في الختام، تعتبر القيادة الإدارية عنصرًا حيويًا في نجاح أي منظمة من خلال القدرة على توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة، يمكن للقادة الإداريين أن يحدثوا فرقًا كبيرًا في الأداء العام للمنظمة.

تعتمد القيادة الإدارية على مزيج من المهارات الشخصية والقدرة على التأثير والتحفيز، بالإضافة إلى القدرة على إدارة العمليات والمهام البيروقراطية بكفاءة.

الفرق بين القيادة والإدارة يكمن في أن القيادة تتعلق بالتأثير والإلهام، بينما تركز الإدارة على التنظيم، والتوجيه.

ومع ذلك، فإن الجمع بين هذين الجانبين يمكن أن يخلق بيئة عمل مثالية تسهم في تحقيق النجاح المستدام.

إن فهم النظريات المختلفة للقيادة وتطبيقها بشكل صحيح يمكن أن يساعد القادة على التعامل مع التحديات المتنوعة وتحقيق نتائج إيجابية.

أخيراً، يجب على القادة الإداريين أن يكونوا مستعدين للتعلم المستمر والتكيف مع التغيرات، مع الحفاظ على قيم الشفافية، الثقة، الحسم، التواصل، والإبداع.

بهذه الطريقة، يمكنهم بناء فرق قوية وملتزمة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وإيجابية.

## المبحث الثاني

### دور القائد الإداري الناجح في إدارة الازمات

ربما تكون قد سمعت عبارة "قائد بالفطرة". تشير العبارة إلى أن صفات القائد الناجح والتي تجعل القائد الجيد فطرية، أي أن تولد بالمهارات اللازمة لتكون قائداً، أو أنك لست كذلك.

صحيح أن بعض السمات تميل إلى أن تكون فطرية - مثل الكاريزما والتواضع وروح الدعابة ومع ذلك العديد من الدراسات الحديثة وجدت أن القيادة فن يمكن تعلمه.

تشير سمات القيادي الناجح إلى الصفات الشخصية التي تحدد القادة الفعالين.

القيادة تشير إلى قدرة الفرد أو المنظمة على توجيه الأفراد أو الفرق أو المنظمات نحو تحقيق الأهداف والغايات.

القيادة وظيفة مهمة في الإدارة، لأنها تساعد على زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية.

يساعد القادة في تحفيز الآخرين، وتقديم التوجيه، وبناء الروح المعنوية، وتحسين بيئة العمل، وبدء العمل.

### تعريف القائد الناجح

القائد الناجح هو القائد المؤثر الذي يمكنه إلهام وتحفيز الناس وتحقيق أقصى استفادة منهم.

المسؤولية الأساسية للقائد هي القيادة، وأساس القيادة العظيمة هو الثقة.

لا يتولى القائد الإداري لمجرد أن شخصاً ما يمنحه لقباً؛ بدلاً من ذلك، يولد القائد الحقيقي عندما يتم بناء الثقة من كلا الجانبين.

## أهم صفات القائد الناجح

يُظهر القادة الناجحون الصفات القيادية الخمس التالية في حياتهم الشخصية والمهنية، ويلهمون الآخرين لاتخاذ الإجراءات وتحديد مسار النجاح في المستقبل.

يمارس القادة الأقوياء أيضًا السلوكيات الرئيسية على أساس منتظم من أجل تعزيز التأثير الإيجابي لهذه الصفات.

1. إدراك الذات وإعطاء الأولوية للتنمية الشخصية " إن القادة الفعالين يركزون على تطوير ذكائهم العاطفي " القادة الذين يعملون على تحسين هذه المهارة هم أكثر قدرة على التكيف والمرونة وقبول التعليقات من الآخرين، كما أنهم مستمعون فعالون ومنفتحون على التغيير.

2. التركيز على تطوير الآخرين - تعتمد جودة القيادة على مبادئ نظرية القيادة، والتي تشير إلى أن القادة الفعالين يتكيفون مع ما إذا كان الفرد أو المجموعة جاهزًا ومستعدًا وقادرًا على اتخاذ إجراءات محددة، إن التفويض والتدريب والتوجيه هي مهام مهمة للقيادة.

3. تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكار والعمل. كقائد، عليك أن تتطلع إلى الأمام. عليك أن تفكر في المكان الذي تتجه إليه المنظمة. يجب على القادة مراعاة العوامل التنظيمية الداخلية، مثل خرائط تطوير المنتج واحتياجات التوظيف، بالإضافة إلى العوامل الخارجية، بما في ذلك اللوائح الحكومية والتقدم التكنولوجي، عند اتخاذ قرارات العمل الاستراتيجية.

4. إتباع الاخلاق والاحترافية؛ يأخذ القادة الأقوياء بعين الاعتبار العواقب الأخلاقية للقرارات التي يتخذونها - لكل من عملائهم ورفقهم.

5. التواصل الفعال واحترام الثقافات؛ القادة المحترمون قادرون على التواصل بوضوح مع الأفراد ووحدات الأعمال وجميع اقسام الشركة بأكملها وأصحاب المصلحة خارج المنظمة. في ظل اقتصاد عالمي متزايد، يجب على القادة أيضًا الاعتراف بتقاليد الاتصال المختلفة واحترامها.

## ما هي صفات القائد الناجح

بعد أن وضعنا أهم 5 صفات في القائد الناجح سوف نستعرض هنا أهم 13 صفة في القادة الناجحين. هذه الصفحات تحتاج دراسة واهتمام بشكل مفصل.

## الاحترام من أهم صفات الرئيس الناجح

تعتبر معاملة الناس باحترام بشكل يومي من أهم الأشياء التي يمكن للقائد القيام بها.

الاحترام يخفف التوترات والصراعات، ويخلق الثقة، ويحسن الفعالية.

الاحترام الحقيقي هو أكثر من مجرد تصرف، يمكن إظهاره بطرق مختلفة.

اكتشف كيف يمكنك تنمية مناخ من الاحترام في العمل، أو تعلم المزيد عن الطرق التي يمكنك من خلالها أن تصبح حليفًا للآخرين.

### التواصل الفعال من أهم صفات القائد الفعال

يعرف القادة الأقوياء متى يتحدثون ومتى يستمعون.

إنهم يتواصلون بطريقة فعالة وقادرون على شرح كل شيء بوضوح، وإيجاز لموظفيهم من الأهداف التنظيمية إلى المهام المحددة. إذا لم يفهم الأشخاص توقعاتك أو لم يكن على دراية بها، فسيكونون مقصرين، لذا كلما كنت أكثر تحديدًا، كان ذلك أفضل.

يجب أن تكون قادرًا على التواصل على جميع المستويات: واحدًا لواحد، مع القسم وجميع الموظفين، وكذلك عبر الهاتف والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. يجب أن يتم بناء التواصل على التدفق المستمر للتبادلات اللفظية وغير اللفظية للأفكار والمعلومات، لذا اعمل على أن تكون ودودًا وإشراك أشخاص من مختلف المستويات.

### صفات القائد العسكري الناجح

يعرف القادة والمدراء الناجحون كيفية استخدام القوة والسلطة بشكل مناسب دون إرباك أو التغلب على الموظفين.

يحاسب القادة الفعالون أنفسهم ويتحملون المسؤولية عن أخطائهم. ويتوقعون من الآخرين أن يفعلوا الشيء نفسه.

يمكنهم العمل ضمن الإجراءات المعمول بها، وأن يكونوا منتجين وفعالين في قراراتهم.

القادة الناجحون يقدرّون أهمية دعم وتشجيع الفردية مع فهم الهياكل التنظيمية والحاجة إلى اتباع القواعد والسياسات.

إنهم قادرون على تحقيق التوازن بين وجهات النظر المختلفة أثناء اتخاذ الإجراءات المناسبة.

الكاريزما من أهم مواصفات وصفات القائد الإداري الناجح.

إليك أفضل طريقة لاكتساب الكاريزما:

ضع أهدافًا واضحة وكن حازمًا وهادفًا في تحقيقها.

ادعم كل ذلك بثقة لا تتزعزع بالنفس.

إذا كنت تشع بالحماس وكنت متحمسًا حقًا لما تفعله، فسوف يجذب الناس إليك بشكل طبيعي.

تذكر أن تدوين أهدافك هو مفتاح نجاحك أنت وشركتك.

لكن تحقيق هذه الأهداف يستغرق وقتًا.

إذا استسلمت، فسيكون كذلك كل من حولك.

لكي تكون قائدًا ناجحًا، يجب أن تكون على استعداد للاستمرار عندما يميل الآخرون إلى إلقاء المنشفة.

### التأثير

بالنسبة لبعض الناس، يبدو "التأثير" وكأنه كلمة معيبة أو مشينة.

لكن القدرة على إقناع الناس من خلال النداءات المنطقية أو العاطفية أو التعاونية هي سمة مهمة للقادة الملهمين والفاعلين.

التأثير يختلف تمامًا عن التلاعب، ويجب أن يتم بشكل أصيل وشفاف.

يتطلب ذكاءً عاطفيًا وثقة.

تعرف على المزيد حول مدى فعالية التأثير في تغيير قواعد اللعبة.

### التفويض

التفويض هو إحدى المسؤوليات الأساسية للقائد، ولكن قد يكون من الصعب التفويض بشكل فعال.

لا يقتصر الهدف على تحرير نفسك فحسب، بل يتمثل أيضًا في تمكين تقاريرك المباشرة من النمو، وتسهيل العمل الجماعي، وتوفير الاستقلالية، والقيادة إلى اتخاذ قرارات أفضل.

يبنى أفضل القادة الثقة مع الموظفين من أجل التفويض بشكل أكثر فعالية.

### مميزات القائد الناجح - قابلة التغيير

يتمتع القادة الاستثنائيون بالقدرة على النظر إلى مستقبل شركاتهم ووضع أهداف واضحة وملموسة من شأنها أن تفيد مؤسستهم.

إنهم واثقون ومتفائلون ويلهمون الحماس فيمن حولهم.

كونك صاحب رؤية يدور حول إدارة التغيير مع تحقيق توازن بين الاستقرار والنمو.

يجب عليك دمج مناهج جديدة دون تشتيت انتباهك عن الأهداف الرئيسية.

## التحفيز الذاتي من أهم سمات القائد الناجح

ليس من قبيل المصادفة أن القادة الناجحين لديهم الكثير من الدوافع الذاتية. بدون مستوى لائق من التحفيز الذاتي، ستكافح لتصبح قائدًا قويًا ومحترمًا. ومع ذلك، إذا لم يكن لديك الكثير من التحفيز الذاتي في الوقت الحالي، فلا تيأس. أحد الأسرار هو أن يكون لديك أهداف محددة لتحفيزك في جميع الأوقات. يختار بعض الأشخاص أيضًا مكافأة أنفسهم في كل مرة يحققون فيها هدفًا، وهذه بالتأكيد طريقة جيدة لإبقاء نفسك متحمسًا ومحفزًا. تعرف على كيفية تحديد هدف طموح، ولكنه قابل للتحقيق هنا.

## تشجيع الابتكار من خصائص القائد الناجح

القائد المبتكر ليس عبقرًا مبدعًا بأفكار تحفز على التفكير، ولكنه يمنح الآخرين الحرية في تطوير أفكارهم. ستجد دائمًا أشخاصًا لديهم أفكار رائعة يفتقرون إلى الإرادة والتصميم والخوف من اتخاذ أي إجراءات؛ لكن القادة المبتكرين ليسوا من بينهم. الأشخاص المبتكرون منفتحون دائمًا على الأفكار والمناقشات الجديدة. إنهم يستمعون إلى الجميع بنشاط ويحفزون الآخرين أيضًا على التفكير خارج الصندوق. تمنحهم هذه الجودة ميزة على الآخرين لأنهم يبحثون دائمًا عن الإبداع والابتكارات. بصفته القائد المبتكر، قال ستيف جوبز نفسه، "تميز الابتكارات بين القائد والتابع."

## الصدق من صفات المسؤول الناجح

الصدق من أهم صفات القيادة الأساسية. من المتوقع أن يكتسب المسؤول الثقة والاحترام من الناس بسبب الصدق. علاوة على ذلك، فإننا نتطلع إلى الأشخاص الذين يخلصون لأقوالهم ويخضعون للمساءلة. وبالتالي، فإن الصدق هو السمة الأكثر قيمة لأي مسؤول أو أي قائد بشكل عام.

الاستماع الفعال من أهم مواصفات الاداري الناجح

الاستماع الفعال مهارة ممتازة عندما يتعلق الأمر بالإدارة.

الاداري الجيد يستمع إلى الناس باهتمام وإخلاص كبيرين.

يساعدهم على فهم الناس ووجهات نظرهم.

الاستماع الفعال يبني الثقة والعلاقات على المدى الطويل.

يتواصل القادة الجيدون بعناية، ويركزون على الشخص والرسالة؛ لا يقاطعون ويعترفون بما يقال.

وهذا ما يحتاجه العالم.

القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم.

اكتساب هذه المهارة ليس بالأمر السهل؛ يحتاج إلى الوعي الذاتي والتواضع لاحترام أفكار الآخرين.

### القائد الإداري وعملية اتخاذ القرار

#### اتخاذ القرار:

القادة الناجحون حاسمون ويعرفون كيفية مساعدة المنظمة، والموظفين، وأصحاب المصلحة، والعملاء. لن تتخيل أبدًا قائدًا غير واضح وغير متأكد.

يدرك القادة الناجحون حقيقة كيف يمكن لقراراتهم أن تؤدي إلى فشل الأعمال التجارية.

يقيمون ظروفًا معينًا عدة مرات قبل الوصول إلى أي استنتاج.

يقومون بجمع المعلومات الضرورية المطلوبة قبل إصدار أي قرارات.

كما أنهم لا يصدقون الشائعات، ولكنهم يفحصون الموقف أو المشكلة بأنفسهم قبل اتخاذ القرار.

### الاهتمام بالآخرين من صفات القادة

يفهم القادة الجيدون قيمة التوازن بين العمل والحياة.

يعلمون أن صحة الناس وعافيتهم المرتبطة بالمنظمة تلعب دورًا مهمًا في تحقيق النجاح.

القادة الجيدون يلهمون أعضاء فريقهم ويتأكدون من شعور الموظفين والعملاء والمستفيدين والعملاء بالثقة.

يعرفون أهمية تقدير الموظفين والاعتراف بهم وخلق الاحترام المتبادل والتفاهم داخل المنظمة.

القادة الجيدون يعملون من أجل منح الموظفين بيئة حيث يمكن للجميع الازدهار.

ما هو صنع القرار والفرق بينه وبين اتخاذ القرار؟ سؤال ستتعرف على إجابته هنا، قد يواجه الهيكل التنظيمي لأي منظمة مواقف صعبة مثل الأزمات الدولية، الأوبئة العالمية أو حتى التحضر لإدراج

تغيير تكنولوجيا جديد، ولهذا السبب ينبغي للمنظمة العمل على تحسين مهارات صنع القرار Decision Making ومهارات حل المشاكل Problem Solving في حال تعرضها لمثل هذه المواقف المعقدة. وبالطبع، فإنه في مرحلة ما يكون على كل موظفٍ من موظفي المنظمة اتخاذ قرار أو حل مشكلة ما، بيد أنه يقع على عاتق السلطة العليا البحث في المواضيع الكبرى بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية للتأكد من أن جميع القرارات متوائمة.

### مقدمة عن عملية اتخاذ القرار

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، متى، وكيف يقوم به؟ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي الإنتاج لاتخاذ قرارات معينة .

وانطلاقاً من أن اتخاذ هذه الأخيرة هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعلومات هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات، وبقدر ما تكون دقيقة وشاملة، ومحكمة التوقيت، بقدر ما يكون القرار المتخذ صائباً ويخدم أهداف المنظمة .

### مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار :

من المؤكد عند المفكرين اليوم أن تصرفات الأفراد وجهودهم إما أن تكون نتيجة للتفكير أو نتيجة اللا شعور، فإذا كانت تصرفات الأفراد قد حدثت بعد تفكير، قيل إن الأفراد قد اتخذوا قراراً، أما إذا كانت التصرفات لا شعورية (أو مجرد رد فعل لاشعوري) فإنه لا يمكن التحدث عن اتخاذ قرار، فالأساس في هذا الأخير هو "اختيار" تصرف معين بعد دراسة وتفكير .

### هناك العديد من التعريفات التي تم تعريف عملية اتخاذ القرارات بها منها :

1. تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيراً إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ .

2. نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة .

3. عملية اتخاذ القرار هي استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية .

ولقد اكتست عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت التجارية تعمل موارد كثيرة ومعدات ضخمة، وتستخدم أموالاً طائلة؛ فغدت القرارات في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات، ونقطة الانطلاق نحو إنجاز الأهداف والنجاح فيها، مما دفع ب بروز مدرسة في الفكر الإداري سميت "مدرسة اتخاذ القرارات"، يعتقد أصحابها بأن "اتخاذ القرار مرادف للإدارة". حيث إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني.

فالقرارات ماهي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض، وكل قرار كبير (استراتيجي) تتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، أين يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف التي تعتبر في حد ذاتها قرارات .

#### أنواع القرارات الإدارية:

في حقيقة الأمر، إن المدير وأثناء ممارسته لعمله اليومي يتخذ العديد من القرارات التي تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه ويختلف أثرها على المنظمة ككل .

فمن القرارات ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد ومركب، فمنح عطلة مرضية مثلاً، أو تسديد أجور العاملين في قرارات ليست كتأسيس فرع للمؤسسة في مكان آخر مثلاً أو إحداث تغييرات جذرية في نمط الإنتاج؛ فهي قرارات استراتيجية لها بالغ الأثر على ديمومة المؤسسة وإمكانية استمراريتها ومركزها في السوق .

وعلى هذا يمكننا تصنيف القرارات الادارية إلى:

-المبرمجة وغير المبرمجة .

-التنظيمية والشخصية .

-درجة الوثوق بالمعلومات .

-الفردية والجماعية .

-المستويات الإدارية .

### ثانيا: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية

القرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، وتمثل انعكاسا للسياسة العامة للمنظمة وتحشيدا للطبيعة التنظيمية لها، من حيث التعليمات، أو الأنظمة التي تسير في إطارها، ومن ثم يمكن تحويل تفويض شخص لاتخاذها.

أما القرارات الشخصية فهي التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية، وخبرته الإدارية في ميدان العمل؛ وفي هذه الحالة لا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ هذه القرارات .

### ثالثا: القرارات حسب درجة أو حجم المعلومات التي تستند عليها

وتنقسم إلى ثلاث حالات؛ إما في حالة التأكد، أو حالة المخاطرة، أو حالة عدم التأكد .

أما في ظل المخاطرة فإن المدير يقوم بتطوير البدائل، ويحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل، مستعينا في العديد من الحالات بالأساليب الكمية لحساب النتائج المحتملة لكل بديل.

وفي حالة عدم التأكد، فإن احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل غير محددة (أقل تحديدا من حالة المخاطرة)، فإذا كان هناك عدد كبير من العوامل المؤثرة في القرار، وكانت هذه العوامل غير متشابهة أو كانت في حالة عدم استقرار شديد، فإن متخذ القرار يعتمد على حكمه الشخصي وخبراته السابقة، إضافة إلى اللجوء إلى الاستشارة والتقرير الجماعي لتعزيز الأفكار والآراء.

### رابعا: القرارات الفردية والقرارات الجماعية

القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين موضوع القرار، والعديد من المؤلفين يعتبرون هذا النوع كأسلوب أوتوقراطي تسلطي في الإدارة، إلا أن واقع الأعمال وما يميزه من سرعة وتنافس يحتم على المدير في العديد من الحالات اتخاذ قرارات فردية .

القرارات الجماعية فهي تمثل نتاج تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة وهذا يعكس-حسب العديد من المؤلفين - روح التعامل الديمقراطي في منظمات الأعمال، وكذا تنمية الروح الجماعية، واكتساب الأفراد نوعا من الانتماء للمنظمة مما ينعكس بالإيجاب على الأهداف المرجوة .

### خامسا: القرارات حسب المستويات الإدارية

ويعتبر هذا التصنيف من أهم التصنيفات التي تداولها المختصون، فالقرارات الاستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة، وهي تعتبر ركيزة الإدارة الاستراتيجية وأداة الإدارات العليا في تحديد الأهداف طويلة الأجل، وكذا في رسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى

الخيارات الأساسية للمنظمة؛ كموقعها وهيكلها، خطوط الإنتاج فيها وكذا سياسات التوزيع وإمكانيات التوسع والاندماج.. وغيرها.

أي أنها تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع، والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إتباع الاستراتيجية المختارة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة .

ويلاحظ في كل التقسيمات السابقة أن متخذ القرار مهما كانت نوعية القرارات التي يتخذها لا يمكنه بأي حال من الأحوال الاستغناء عن عنصر المعلومة، فكلما توفرت في هذه الأخيرة الشروط المناسبة كلما أصبحت القرارات أكثر برمجة وموضوعية وابتعاد عن الذاتية، مما يعني سهولة اتخاذها وعدم تضییع الوقت في التشاور والبحث والتحليل، وإنما التفرغ إلى القضايا الاستراتيجية الهامة، وهنا تبرز الحاجة إلى أنظمة معلومات فعالة تخدم القرارات الفعالة .

#### مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري

إن واقع إدارة الأعمال ينم على أن القرارات لا تتعلق دائما بمشاكل أو صعوبات مطلوب إيجاد حلول لها؛ بل هناك بعض القرارات التي تدخل في مجالات العمل اليومي والروتين.

وبالتالي يمكننا ذكر المراحل التي يمر بها اتخاذ القرار بالتالي :

1. تحديد وتشخيص المشكلة (الموقف) .
2. جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلات .
3. تحليل المشكلة (الموقف) .
4. إيجاد بدائل لحل المشكلة .
5. تقييم البدائل المختارة .
6. اختيار الحل الملائم .
7. تنفيذ القرار ومتابعته .

#### خصائص قرارات الإدارة العليا

إن العديد من المهتمين بمجال إدارة الأعمال يطلقون على الإدارة العليا مصطلح "الإدارة الاستراتيجية" وذلك لأن السمة المميزة لها هي اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقيامها بتحليل القيود والفرص من منظور

استراتيجي طويل الأجل، وذلك بخلاف العديد من القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا وتعاملها مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة.

فالقضايا الاستراتيجية تتطلب قرارات على مستوى الإدارة العليا لأنها تؤثر على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة، كما أن الإدارة العليا هي التي تمتلك القوة والسلطة اللازمتين لتخصيص الموارد المطلوبة للتنفيذ، وقراراتها تتميز بالأولوية، الشمول وعدم التكرار.

وفيما يلي أهم خصائص قرارات الإدارة العليا :

تتسم القضايا الاستراتيجية بالتوجه المستقبلي

تعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الاستراتيجية

تتطلب القضايا الاستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار

تؤثر القضايا الاستراتيجية على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل

فالقرارات الاستراتيجية تتضمن تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية والأصول المادية والموارد البشرية، التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو الخارجية، كما أن هذه القرارات تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبياً، وهو ما يعني الحاجة إلى موارد ملموسة.

**أبعاد فعالية القرارات الادارية :**

يمكن القول بأن القرارات الفعالة هي تلك التي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها بالاعتماد على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة موضوع القرار، مع الأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرارات.

كما يمكن القول إن فعالية القرارات تتضمن الأبعاد التالية :

جودة القرار، والتي بدورها تتجسد في الكثير من الأبعاد.

زمن اتخاذ القرار وتنفيذه، أي عدم تأجيل أو تأخير اتخاذ أو تنفيذ القرارات، بمعنى آخر حسن توقيت اتخاذها وتنفيذها .

سهولة تنفيذ القرارات .

مراعاة قبول القرار من طرف المرؤوسين .

العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا هي عملية صعبة ومعقدة -كما ورد سابقا- خاصة في منظمات الأعمال ذات الحجم الكبير.

وعليه فمن الطبيعي جدا أن تؤثر فيها العديد من العوامل، منها الذاتي ومنها الموضوعي خاصة في مرحلة اختيار البديل المناسب، وحسب العديد من المؤلفين فإن هذه العوامل تتراوح بين الالتزام بالقوانين والأنظمة والاتجاه الفكري والعاطفة وشخصية متخذ القرار.

إضافة إلى البيئة الاجتماعية من تقاليد وعادات قيم وأنظمة جماعية، والضغوطات الداخلية والخارجية الناجمة عما سبق والتي تؤثر إلى حد ما في اتخاذ القرار.

وفيما يلي شرح لبعض تلك العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

#### أ- القوانين والأنظمة :

غالبا ما تجد الإدارات العليا نفسها مقيدة بمجموعة قوانين وأنظمة سواء على مستوى الحكومات أو على مستوى المحيط الذي تعمل فيه، مما يعيق العديد من استراتيجياتها وسياساتها ويحرمها من مجموعة بدائل قد تكون المثلى في حال غياب تلك القوانين.

أما الإدارات الوسطى والدنيا فإن متخذ القرار فيها يجد نفسه مقيدا بمجموعة أنظمة ولوائح بحكم المركز أو المنصب الذي يشغله في الهيكل التنظيمي بحيث تعتبر قراراته جزءا من السياسة الشاملة للمنظمة، لذا فهو مضطر لأخذ العديد من العوامل في الحسبان، الاعتمادات المالية المخصصة له، والاستراتيجية التي تتبعها المنظمة هجومية، دفاعية،)، والقوانين وغيرها.

#### ب- شخصية المدير وخبرته:

إن شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل، ونوع الأعمال التي سبق أن قام بها، ومركزه الاجتماعي والمالي وحالته النفسية، كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذه، كما أن المدير هو عضو في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وقيم تنعكس على سلوكه الوظيفي.

#### ت- المساعدون والمستشارون المتخصصون :

يكمُن تأثير مساعدي المدير ومستشاريه من خلال أسلوب تفكيرهم وطرق عرضهم وتناولهم للموضوعات لذلك لابد للقائد من أن يختار بدقة مساعديه، والمستحسن أن يكونوا ذوي ميول واختصاصات متباينة حتى يخلق جوا مؤاتيا للأفكار المبدعة.

#### ث- الرؤوسين:

لقد تطورت النظرة للمرؤوسين كثيرا، إذ أنه لم يعد ينظر إليهم على أنهم أدوات عمل فقط، بل على أنهم أفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعارفهم ومهاراتهم التي يمكن استثمارها والاستفادة منها في مجال المساهمة بالأراء والأفكار لإيجاد الحلول التي يختار من بينها البديل الأفضل.

إذ أن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسة الحديثة يتطلب مشاركة جميع من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة، أو ما يسمى بالاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة، خاصة وأن القرارات اليوم أصبحت ذات أبعاد متعددة تنظيمية، إنسانية، بيئية، قانونية واقتصادية... إلخ.

### ج- الضغوط الداخلية والخارجية:

يتعرض المديرون للعديد من الضغوطات وعلى جميع الأصعدة، مما يؤثر على جودة وفعالية القرارات المتخذة، وهناك نوعان منها :

#### ■ الضغوط الداخلية:

ومن أهمها في المنظمة ضغوطات التنظيم غير الرسمي من خلال القادة والأتباع مما لا يتيح المجال لأخذ الوقت الأكبر للتفكير وأخذ القرار ولا تكون الفرصة كافية للحصول على معلومات صحيحة عن البدائل ودراستها دراسة موضوعية، إذ أن هذه الضغوطات عادة ما تحول القرار إما عن قصد أو عن غير قصد نحو مصالحها التي لا تتوافق تماما ومصالح المنظمة ككل .

#### ■ الضغوط الخارجية :

متمثلة في ضغوط البيئة الخارجية مثل الحالة السياسية، الوضع الاقتصادي، الرأي العام... إلخ. لذلك فالقرار الفعال في فترة أو منطقة معينة، قد لا يكون كذلك في فترة أو منطقة أخرى. بالإضافة إلى ضغوطات أصحاب العلاقة مع المنظمة، مثل العملاء أو المستهلكين، والدائنين والموردين، ومديريات المنافسة والأسعار ومصالح الضرائب... إلخ، التي تحدد عمل المدير في اتخاذ القرار .

### ح- كفاءة المدير :

إن ضعف كفاءة المدير تجعله غير قادر على اختيار البديل الأفضل، وبالتالي إما تضييع فرصة على المؤسسة أو تحميلها تكاليف وخسائر إضافية، كما أن هذا الضعف قد يدفع به لاختيار بديل يرضي جميع الأطراف التي يمسه القرار .

لذلك وجب على المدير الذي لا يمتلك الكفاءة المناسبة لأداء عمله - خاصة في الجوانب التقنية - أن يبذل ما في وسعه لتدارك هذا النقص كأن يخضع للتدريب المكثف وإعادة التأهيل، أو أن يحيط نفسه بمجموعة مستشارين متخصصين أو أن يستخدم أي أسلوب آخر قد يراه مناسباً لحالته.

ومن شأن أنظمة المعلومات المتطورة أن توفر له أكبر قدر من المعلومات الجيدة لتساعده أكثر في التحكم في النقائص التي يعاني منها .

#### خ- إرادة المدير أو خوفه من اتخاذ القرار :

إذ يعود خوف المدير من اتخاذ القرار إلى المحيط الاجتماعي والوظيفي الصعب، وعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية، وكثرة التقلبات، وغموض الأدوار والأهداف معاً، مما يدفع بالمدير إلى الرجوع لرؤسائه حتى يشركهم في المسؤولية .

#### د- قدم أو حداثة المدير في المنصب :

إذ أن المدير الحديث في المنصب عادة ما يشعر بعدم الاطمئنان، فيميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تتغير الظروف إلى الأحسن، فتعفيه عبء اختيار أحد البدائل، إضافة إلى عدم وضوح اللوائح والتعليمات كونها تحتل تفسيرات مختلفة .

كما أن طول الإجراءات كثيراً ما يؤدي إلى استبعاد القرار أو تأجيله، كأن يمنع المدير وصول المشاكل بأن يمنح لمرؤوسيه الصلاحية في حلها أو يحاول التملص نهائياً من المشكلة موضوع القرار .

#### ذ- كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار :

من بين العناصر المهمة في زيادة فعالية اتخاذ القرارات هو عنصر المعلومات من حيث الكمية أو النوعية، فكلما توفرت المعلومات كلما اقترب المدير من حالة التأكد، وبالتالي اقترب من اتخاذ القرار الرشيد .

وكلما كانت المعلومات منظمة، سهلة، شاملة ودقيقة، وفي توقيتها المناسب كلما اقترب من حالة التأكد التام، وبالتالي زادت جودة القرارات المتخذة، إضافة إلى أن وجود المعلومات في وقتها المناسب يسرع ويسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذه إضافة إلى تبديد عوامل الشك مما يزيد من درجة قبول المرؤوسين له، وبالتالي يعزز فرص نجاحه وتحقيقه لأهدافه؛ وهذا ما حاولت وتحاول أنظمة المعلومات توفيره للمسيرين .

الفصل الخامس  
النتائج والتوصيات

## المبحث الأول

### النتائج

تواجه الشركات العديد من المشاكل التي تؤثر على كافة المجالات التي تعمل بها هذه الشركات مما يخلق ازمة اقتصادية للشركة ؛ لذلك لابد من وضع استراتيجية جيدة تتبها للتخلص من هذه الازمه و تتمكن من الاستمرار، وفي هذه البحث تم التطرق إلى الطرق التي يمكن ان تتبها الشركات لحل وإدارة التدهور الاقتصادي حيث تناولت هذه الدراسة النظريات العلمية التي تحدثت عن إدارة الأزمات من خلال دراسة الدراسات السابقة، ومقارنتها مع هذه الدراسة، وتم التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إتباعها، وكيفية إدارة الأزمات وأنواعها وكيفية استمرار الشركات ما بعد الأزمات، ودورها في وضع استراتيجية مناسبة؛ لإدارة الازمات، ودور القائد الإداري في إدارة الأزمات.

ومن هذا منطلق توصل الباحث إلى عدة نتائج نلخصها في النقاط الآتية: -

- 1- ضرورة وجود استراتيجية فعالة لأي شركة تلائم التوقعات المستقبلية والمشاكل والأزمات التي تواجهها الشركات.
- 2- كلما كانت الاستراتيجية التي تتبعها الشركة فعالة وواضحة كانت استمرارية المشروع ونجاحه مضمون.
- 3- وضع استراتيجية شاملة تحتوي على كافة مجالات، وتخصصات الشركة والتزام المدراء والموظفين بها تساعد على تفادي الأزمات والعقبات.
- 4- عدم وجود استراتيجية شاملة لإدارة الأزمات قد تعرض الشركة إلى أخطاء كثيرة مثل اتخاذ القرارات الخاطئة، وعدم التمكين من التعافي بعد الأزمات، وحدوث فجوة بين الإدارة، والموظفين مما يؤثر إلى حدوث فجوة وانهيار الشركة.
- 5- تؤثر أزمات التدهور الاقتصادي على الموظفين وادائهم الوظيفي، وتأثير ذلك على استقرار الشركة، وكيفية تعاملها مع المؤثرات الخارجية التي قد تحدث لها اثناء الأزمة.
- 6- تؤثر الأزمات الاقتصادية على أرباح الشركة، وقد تحدث سائر فادحة، ولكن الاستراتيجية الناجحة هي التي تمكن الشركة من التحكم في تلك الخسائر، وإدارة الأرباح.
- 7- هنالك علاقة طردية بين القائد الناجح ووضع استراتيجية ناجحة لإدارة الأزمات، فكلما كان القائد إداري ناجح كانت الاستراتيجية فعالة.
- 8- عميلة اتخاذ القرار السليم تعتبر من اهم العمليات التي يجب أن يتصف بها القائد الإداري.

- 9- إذا تمت عملية اتخاذ القرار وضعه بمشاركة مختلفة الآراء داخل الشركة فذلك سيزيد من روح الفريق والعمل الجماعي داخل الشركة.
- 10- إذا اتبع القائد الإداري الاستراتيجية الصحيحة المتفق عليها من قبل المدراء فسيكون أداء الشركة أكثر فعالية.
- 11- تؤثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الشركة بشكل إيجابي، وذلك من خلال فرص عمل جديدة في المجتمع.
- 12- تلعب الجهات المسؤولة دوراً كبيراً في الحد من التدهور الاقتصادي الذي يمكن ان يحدث للشركة، والذي بدوره يخلق أزمة اقتصادية حادة مما يمكن الشركة من الحد في الوقع في تلك الأزمات.

## المبحث الثاني

### التوصيات

- 1- لا بد لأي شركة تريد أن تنجح أن تضع خطة استراتيجية فعالة ومؤثرة على المدى القريب والبعيد، لضمان استمرارية نجاح الشركة.
- 2- على الشركات عمل دورات تدريبية لتدريب موظفيها حتى يكونوا ذو كفاءة عالية، وتحميهم من الوقوع في الأزمات.
- 3- يجب أن يتم اختيار القائد الإداري وفقاً لمعايير وصفات معينة تمتثل في كفاءة القائد وإمكانيته من اتخاذ القرار السليم وإدارة الشركة بصورة جيدة.
- 4- على الشركات بناء قدرات قوية لإدارة الأزمات وتوظيف أدوات مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاحتمالات للتعامل مع الظروف الصعبة.
- 5- لا بد للشركات متابعة أداء الموظفين، والتأكد من أنهم طبقوا تلك الاستراتيجية بالكامل وبشكل فعال للحد من التحديات والمخاطر التي قد تواجهها الشركة.
- 6- يجب على المدراء التحلي بالجانب الأخلاقي فمن المهم ربط الاخلاقيات، والقيم داخل العمل الإداري.
- 7- من الضروري اتباع أسس التحفيز والدعم لأعضاء الفريق لتحقيق أداء أفضل ولا بد ان يتم خلق روح التعاون والتفاعل داخل الفريق.

### المراجع references

#### المراجع العربية:

- (1) 1 أرجيلوس، ن. (2020). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات. *المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية*، (14)، 53-37.
- (2) الألوسي، ع.، الجبوري، ن.، والعكدي، س. (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11(26)، 601-583.
- (3) آل مفتاح، ف.، والخريف، س. (2024). أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 44(2)، 86-67.
- (4) الحبابي، س. (2024). أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*، 5(3)، 87-71.
- (5) حجازي، إ.، وعبدوي، ن. (2015). أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- (بسكرة). *مجلة الباحث الاقتصادي*، 2(1)، 82-55.
- (6) حسين، ر. (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة : دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 10(4)، 78-28.
- (7) حسين، س. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة دهوك. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16، 343-327.
- (8) الحفنى، س. (2017). إدارة الأزمات. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 18(2)، 266-204.
- (9) الحواجرة، ك.، والمري، س. (2021). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 7(2)، 336-310.
- (10) الداود، خ. (2015). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، (1)، 316-269.
- (11) الدليمي، ع. (2019). تأثير تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي فى إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11(26)، 238-215.
- (12) الصاعدي، س.، المعمرى، ح.، باوزير، ت. (2024). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، (32)، 226-175.
- (13) طاهر، م.، وعبد النبي، ر. (2020). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة. *مجلة دراسات إدارية*، 13(27)، 26-1.
- (14) عاشور، ع. (2019). إستراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات. *مجلة المناقشة للدراسات القانونية والإدارية*، (27)، 469-447.
- (15) القرص، ع. (2021). مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية. *مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية*، 2(1)، 103-69.
- (16) محمد، م.، عبد العليم، ن.، والجبالي، م. (2023). دور تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، (2)، 428-406.
- (17) مزيد، ر.، مدهوش، ق.، والشمري، م. (2017). التخطيط الاستراتيجي وإمكانية اعتماده في المكتبات الجامعية العراقية: المكتبة المركزية في جامعة البصرة : دراسة حالة. *مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية*، 25(2)، 1124-1103.

## المراجع الأجنبية:

1. Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 50–60.
2. Bouhallebb, A., & Smida, A. (2020). Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity. *European J of International Management*, 14(3), 476.  
<https://doi.org/10.1504/ejim.2020.107033>
3. Bryson, J. M. (2016). Strategic planning and the strategy change cycle. In D. Renz & R. D. Herman (Eds.), *The Jossey–Bass handbook of nonprofit leadership and management* (4th ed., pp. 240–273). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc .
4. Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management – current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 203–199. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
5. John–Eke, E. C., & Kalu, J. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36–46. <https://doi.org/10.47672/jsm.501>
6. Mandal, P. C. (2022). Economic downturn and implications: – Marketing challenges and opportunities. *International journal of innovation in the digital economy*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.4018/ijide.311511>
7. Meldrum, M., & McDonald, M. (1995). The Ansoff matrix. In *Key marketing concepts*. London, England: Palgrave.
8. Murcia, N. N. S., Ferreira, F. A. F., & Ferreira, J. J. M. (2022). Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251>

## **Abstract**



This descriptive study examines crisis management strategies in companies during economic downturns. It is natural for any company to experience economic stagnation or a collapse in profits, creating a financial problem or crisis that may lead to its downfall. Therefore, it is essential to develop a well-planned and effective strategy to avoid these crises and know how to deal with them if they occur, ensuring that the company can survive and continue. This study also describes the role of the administrative leader in achieving success and realizing the desired goals. The leader must possess distinctive qualities that enable them to manage the company accurately and establish a clear strategy to achieve the objectives. The leader must also be able to handle changes and risks that companies may face and be capable of making sound decisions. The significance of this study stems from its offering of realistic solutions for companies to improve their ability to survive in an unstable economic environment. It helps in developing effective policies and procedures for dealing with crises and achieving sustainable economic resilience. Additionally, the study serves as an opportunity to explore methods and techniques used in crisis management through a successful administrative leader who formulates an effective strategy for making the right decisions.

Furthermore, the study focused on presenting findings and recommendations to avoid economic crises and how to manage them. The study followed the descriptive and descriptive-analytical methodology, utilizing observation and simple case studies. The main conclusion revolves around the importance of adopting an effective strategy to confront economic downturn crises and the role of a successful leader in managing those crises.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

**Crisis Management Strategies in Companies During Economic  
Downturns: A Descriptive Study**

Prepared by:

Mohamed Khairi Saeed Mohamed

Academic No.

241000044

Supervised by:

First Supervisor

Dr. Faisal AbdulHamid

Second Supervisor

Dr. Fayez Jarad

Year:

2024