

فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في قطاع الشركات الخاصة في المملكة العربية
السعودية

إعداد:

الطالب / جود عزيز سعود.

الرقم الأكاديمي / 20212206472

إشراف:

الدكتور / فايز علي جراد

الدكتور / الفیصل عبدالحمید محمد

العام الدراسي:

1446 هجري / 2025 ميلادي

حقوق الطباعة

جميع الحقوق محفوظة لجامعة ميدأوشن. يمنع نسخ أو إعادة نشر أو توزيع أي جزء من هذا البحث بأي وسيلة كانت سواء إلكترونية أو ورقية دون إذن خطي مسبق من الجامعة هذا العمل الأكاديمي هو ملك حصري لجامعة ميدأوشن ويستخدم فقط لأغراض تعليمية وبحثية داخل نطاق الجامعة

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في قطاع الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية في ظل ما تشهده المؤسسات من تحديات متسارعة وأحداث غير متوقعة قد تهدد استقرارها واستمراريتها تركز الدراسة على تحليل الاستراتيجيات المؤسسية للتعامل مع الأزمات والمخاطر ومدى جاهزية الشركات الخاصة للتنبؤ بها والاستجابة لها بكفاءة.

تم تناول الموضوع من خلال استعراض المفاهيم النظرية للأزمة والمخاطر ومراحل إدارتها مع تقديم دراسات حالة واقعية توضح كيف تعاملت بعض الشركات السعودية مع أزمات متنوعة وتبرز الدراسة أهمية دمج إدارة الأزمات ضمن الهيكل الإداري واستخدام أدوات متخصصة وتقنيات تنبؤية في احتواء المخاطر وتقليل آثارها.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات لا تعتمد فقط على وجود خطة مكتوبة بل تتطلب ثقافة تنظيمية مرنة وقيادة فعالة وسرعة في اتخاذ القرار والتواصل الداخلي والخارجي. وتوصي الدراسة بتكامل إدارة الأزمات ضمن الهيكل الإداري وتنفيذ تدريبات دورية وتقييم المخاطر بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات - إدارة المخاطر - قطاع الشركات الخاصة - استراتيجيات المواجهة - استمرارية الأعمال - التخطيط للطوارئ - القيادة وقت الأزمات - الثقافة المؤسسية - التقييم الاستباقي.

Abstract

This research focuses on assessing the effectiveness of crisis and risk management in the private corporate sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study explores theoretical frameworks, global and local models, and the current reality of risk preparedness in Saudi companies. Through a descriptive and analytical approach, the research identifies key gaps between international best practices and local implementations. It also reviews practical examples of companies that successfully managed crises and those that failed due to poor planning or lack of crisis culture.

The results indicate that many private sector companies lack structured crisis response strategies, rely heavily on reactive decisions, and have minimal investment in employee preparedness or proactive risk analysis. The study concludes with practical recommendations to improve institutional readiness by integrating crisis management into governance structures, increasing employee training, and leveraging modern technologies. It also suggests the development of a Saudi-based model tailored to the local economic and organizational context.

Keywords: Crisis Management-Risk Management-Saudi Private Sector-Organizational Preparedness-Emergency Planning

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، وبنعمته تتم الصالحات.

وبفضل من الله، ثم بدعم ومساندة من أشخاص عظمين في حياتي العلمية والعملية، تمكنت من إنجاز هذا العمل البحثي المتواضع الذي يمثل خلاصة مجهود فكري وعلمي امتد لفترة ليست بالقصيرة.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن، هذه الصرح الأكاديمي الذي منحني الفرصة للتعلم والنمو، ووفّر لي بيئة تعليمية متميزة ساعدتني على تطوير قدراتي البحثية والعلمية، وأثرت مسيرتي الأكاديمية بالعلم والمعرفة.

كما أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى سعادة الدكتور الفیصل عبدالحمید محمد، والدكتور فايز علي جراد، لما قدّماه من دعم متواصل، وملاحظات قيمة، وتوجيهات علمية دقيقة كان لها الأثر العميق في إثراء هذا المشروع وصقله. لقد كانت ملاحظاتهم بمثابة بوصلة توجهني في كل مرحلة من مراحل هذا البحث، وبدونها لما اكتمل هذا الجهد بهذا الشكل.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني وتقديري لأفراد عائلتي الكريمة، الذين كانوا دائماً الداعم الأول لي، وأصحاب الفضل بعد الله في ما وصلت إليه. شكراً لصبرهم، ودعائهم، وتحفيزهم المتواصل، الذي كان حافزاً كبيراً لي لتجاوز كل التحديات.

كما أتوجه بالشكر لكل من قدّم لي نصيحة أو مساعدة، سواء من الزملاء أو الأساتذة، أو من الجهات التي تعاونت معي في توفير المعلومات أو البيانات أو المشاركة في إعداد هذا البحث. كل كلمة، وكل تشجيع، وكل دعم صغير، كان له أثر كبير في وصولي إلى هذه المرحلة.

وأخيراً، أرجو أن يكون هذا العمل إضافة حقيقية في مجال إدارة الأزمات والمخاطر، ومساهمة متواضعة في إثراء المعرفة، كما أرجو من الله التوفيق والسداد في مستقبل الأيام.

الباحث / جود عزيز سعود

فهرس المحتويات

1. الغلاف
2. حقوق الطباعة
3. المستخلص
4. Abstract
5. الشكر والتقدير
6. فهرس المحتويات
7. فهرس الجداول
8. فهرس الملاحق
9. فهرس الأشكال (ان وجد)
10. الفصل الأول: الإطار العام للبحث
 1. 9. المقدمة
 2. 9. مشكلة البحث
 3. 9. أهداف البحث
 4. 9. اهميه البحث
 5. 9. تساؤلات البحث
 6. 9. منهجيه البحث
 7. 9. حدود البحث
 8. 9. مصطلحات الدراسة
 10. الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي
 1. 10. المفاهيم الأساسية
 2. 10. الفرق بين إدارة الازمات وإدارة المخاطر

3. 10 نظريات إدارة الأزمات
4. 10 خصائص قطاع الشركات الخاصة
11. الفصل الثالث: مراحل إدارة الأزمات والمخاطر
 1. 11 التنبؤ والوقاية
 2. 11 الاستعداد والاستجابة
 3. 11 التعافي واستمرارية العمل
12. الفصل الرابع: الاستراتيجيات المؤسسية
 1. 12 القيادة وقت الأزمات
 2. 12 إدارة التواصل
 3. 12 التحول الرقمي
 4. 12 إدارة السمعة والمؤسسية
13. الفصل الخامس: دراسات حالة من القطاع الخاص السعودي
 1. 13 دراسة حالة (أزمة تقنية)
 2. 13 دراسة حالة (أزمة مالية)
 3. 13 التحليل والدروس المستفادة
14. الفصل السادس: النتائج والتوصيات
 1. 14 النتائج
 2. 14 التوصيات
 3. 14 مقترحات لأبحاث مستقبلية
15. الخاتمة
16. المراجع
17. الملاحق

قائمة الجداول

- جدول (1): تصنيف أنواع الأزمات التي قد تواجه المؤسسات
- جدول (2): الفرق بين إدارة الأزمات وإدارة المخاطر
- جدول (3): مراحل إدارة الأزمات في المؤسسات
- جدول (4): مقارنة بين استجابات مؤسسات مختلفة لأزمات واقعية
- جدول (5): أدوات وتقنيات مستخدمة في تحليل المخاطر
- جدول (6): استراتيجيات إدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال
- جدول (7): ملخص دراسات الحالة وتحليلها
- جدول (8): التوصيات المقترحة لتعزيز فعالية إدارة الأزمات
- جدول (9): مقارنة بين استجابات مؤسسات محلية وعالمية
- جدول (10): إحصائيات حول أكثر أنواع المخاطر شيوعاً في الشركات الخاصة
- جدول (11): عناصر الخطة الناجحة لإدارة الأزمات
- جدول (12): نتائج استبيان ميداني حول جاهزية المؤسسات لإدارة الأزمات

قائمة الأشكال

- شكل (1): نموذج دورة حياة إدارة الأزمات
- شكل (2): مراحل الاستجابة للأزمات في المؤسسات
- شكل (3): العلاقة بين إدارة الأزمات والمخاطر
- شكل (4): نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)
- شكل (5): خارطة تحليل المخاطر وفقاً لتأثيرها واحتمال حدوثها
- شكل (6): مخطط يوضح استراتيجيات التواصل أثناء الأزمات
- شكل (7): نموذج مقترح لتعزيز الاستعداد المؤسسي للأزمات

فهرس الملاحق

- الملحق (1): نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة
- الملحق (2): نتائج وتحليل استجابات المشاركين
- الملحق (3): الجداول الإحصائية التفصيلية
- الملحق (4): خطط الطوارئ المعتمدة لدى بعض الشركات الخاصة
- الملحق (5): خطابات رسميه للموافقة على إجراء البحث
- الملحق (6): وثائق داعمة من دراسات الحالة (صور- رسومات – مخططات)
- الملحق (7): قائمة بالمصطلحات المستخدمة وتعريفاتها
- الملحق (8): النسخ المترجمة (إن وجدت)

مصطلحات البحث

1- إدارة الأزمات:

مجموعة من الإجراءات والخطط التي تتخذها المؤسسة قبل وأثناء وبعد وقوع أزمة مفاجئة، بهدف تقليل آثارها وضمان استمرارية العمل.

2- إدارة المخاطر:

عملية منهجية تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للسيطرة عليها أو التخفيف من حدتها.

3- الأزمة:

حدث غير متوقع يهدد كيان المؤسسة أو يعوق قدرتها على مواصلة أعمالها بالشكل المعتاد.

4- الخطر (Risk):

احتمالية حدوث ضرر أو خسارة نتيجة ظروف داخلية أو خارجية قد تؤثر على أداء المؤسسة.

5- فعالية (Effectiveness):

درجة نجاح الإجراءات والسياسات المتبعة في تحقيق الأهداف المرجوة من إدارة الأزمات والمخاطر.

6- القطاع الخاص:

الجهات أو المؤسسات التي تدار وتمول من قبل أفراد أو شركات غير حكومية وتعمل لأغراض ربحية في مختلف المجالات الاقتصادية.

7-استمرارية الأعمال:

القدرة على الاستمرار في تقديم الخدمات والعمليات الأساسية في المؤسسة حتى أثناء التعرض للآزمات أو الكوارث.

8-الاستعداد المؤسسي:

مدى جاهزية المؤسسة من حيث التخطيط والتجهيزات البشرية والتقنية لمواجهة الآزمات والتعامل معها بفعالية.

9-التقييم الاستباقي للمخاطر:

عملية تحليل مسبقة للمخاطر المحتملة قبل وقوعها بهدف اتخاذ تدابير وقائية.

10-الثقافة التنظيمية:

مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود داخل المؤسسة وتؤثر في طريقة تعاملها مع الآزمات والمخاطر.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة:

في عصر تتسارع فيه وتيرة التغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية أصبحت المؤسسات والشركات في مواجهة مستمرة مع أنواع متعددة من الأزمات والمخاطر بعضها متوقع والآخر مباغت. وتبرز هذه التحديات بشكل خاص في قطاع الشركات الخاصة حيث يرتبط الأداء المؤسسي غالباً بالربحية والتنافسية العالية ما يجعل أي أزمة سواء داخلية أو خارجية تهديداً مباشراً لاستمرارية العمل وربما لبقاء الشركة في السوق.

تشمل الأزمات المحتملة التي قد تواجهها الشركات الخاصة: أزمات مالية - انقطاع سلاسل الإمداد - هجمات سيبرانية - أزمات السمعة - تغييرات مفاجئة في التشريعات - أو حتى كوارث طبيعية. وتعد طريقة تعامل الشركات مع هذه الأزمات العامل الفاصل بين الفشل والنجاح هنا تبرز أهمية امتلاك نظام فعال لإدارة الأزمات والمخاطر لا يقتصر فقط على ردة الفعل بل يشمل التحليل المبكر والاستعداد المسبق والاستجابة المنهجية والتعافي السريع.

وفي المملكة العربية السعودية، ومع توجه الدولة نحو تنويع الاقتصاد وتمكين القطاع الخاص ضمن - رؤية 2030 - بات من الضروري التركيز على تطوير قدرات الشركات الخاصة في مجال إدارة الأزمات والمخاطر. فكلما زادت القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها زادت مرونة المؤسسات في التعامل مع الاضطرابات وارتفعت قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتتناول فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في قطاع الشركات الخاصة في المملكة عبر تحليل مدى نضج الممارسات الحالية والتعرف على أبرز التحديات واستعراض التجارب الناجحة ثم الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز الجاهزية المؤسسية ورفع مستوى الأمان التشغيلي.

1-2 مشكلة البحث:

رغم ازدياد وعي الشركات الخاصة في المملكة بأهمية إدارة الأزمات والمخاطر، إلا أن الكثير منها لا يزال يفتقر إلى خطط فعالة أو جاهزية كافية للتعامل مع الأزمات المختلفة. وتظهر هذه الإشكالية عند وقوع أزمة فعلية، إذ تتضح مواطن الضعف في القدرة على الاستجابة الفورية، أو ضعف التنسيق الداخلي، أو غياب آليات التعافي السريع. كما أن بعض المؤسسات قد تعتمد على ردود فعل عشوائية وغير مبنية على تقييم مخاطر مسبق.

من هنا تنطلق إشكالية هذه الدراسة حول مدى فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في الشركات الخاصة، وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي:

ما مدى فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في قطاع الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟

1-3 أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من خلال تناوله لموضوع يعد من أهم الركائز لضمان استمرارية العمل ونجاح المؤسسات خاصة في بيئات تتسم بالتقلبات والتغيرات المستمرة. فإدارة الأزمات والمخاطر لم تعد ترفاً تنظيمياً أو إجراء احتياطياً بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة السوق الحديث وما يتضمنه من تحديات متعددة المستويات

وتتضح أهمية هذا البحث من الجوانب التالية:

.أولاً: الأهمية النظرية

يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الأزمات والمخاطر خصوصاً في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية من خلال توفير إطار تحليلي يعزز الفهم النظري للمفاهيم والممارسات ذات العلاقة.

.ثانياً: الأهمية التطبيقية

يقدم البحث نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تُستثمر من قبل مديري الشركات الخاصة ومتخذي القرار لتعزيز كفاءة وفعالية أنظمتهم في التعامل مع الأزمات وتطوير أدوات التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها.

.ثالثاً: الأهمية الاقتصادية

من خلال دعم قدرة القطاع الخاص على التماسك والتعافي السريع من الأزمات فإن البحث يساهم بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتمكين القطاع الخاص وزيادة مساهمته في الناتج المحلي.

.رابعاً: الأهمية المجتمعية

عندما تكون الشركات قادرة على تجاوز الأزمات بكفاءة، فإن ذلك ينعكس على استقرار الوظائف، وجودة الخدمات المقدمة للمجتمع، وتقليل الأثر السلبي للأزمات على الاقتصاد المحلي

.خامساً: الأهمية الشخصية للباحث

ينبع هذا البحث من اهتمام شخصي بتطوير آليات فاعلة لإدارة المخاطر التنظيمية، ورغبة في المساهمة في بناء نموذج وطني فعّال لإدارة الأزمات يتماشى مع خصوصية السوق السعودي

4-1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في قطاع الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية وهي:

الهدف العام:

- تقييم فعالية ممارسات إدارة الأزمات والمخاطر في الشركات الخاصة السعودية ومدى جاهزيتها للتعامل مع التحديات المفاجئة والطارئة .

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مدى وعي الشركات الخاصة بمفاهيم إدارة الأزمات والمخاطر
2. تحليل الآليات والسياسات المستخدمة في الشركات للتعامل مع الأزمات المحتملة
3. تقييم كفاءة الخطط الوقائية والاستباقية المطبقة داخل المؤسسات الخاصة
4. دراسة اثر إدارة الأزمات على استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر
5. تسليط الضوء على ابرز التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق انظمه فعاله لإدارة الأزمات والمخاطر
6. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير كفاءة الشركات السعودية في هذا المجال

5-1 تساؤلات البحث:

ينطلق هذا البحث من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في قطاع الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟

و يتفرع عن هذا التساؤل مجموعه من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها وهي:

1. إلى أي مدى تمتلك الشركات الخاصة وعيا كافيا بمفاهيم إدارة الأزمات والمخاطر
2. ما هي السياسات والإجراءات التي تتبعها الشركات في التعامل مع الأزمات المختلفة؟
3. هل تمتلك الشركات الخاصة خططا استباقية فعالة لمواجهة المخاطر المحتملة؟
4. ما مدى تأثير إدارة الأزمات على استمرارية الأعمال داخل المؤسسات؟
5. ما أبرز المعوقات والتحديات التي تحد من فعاليته إدارة الأزمات والمخاطر في القطاع الخاص؟
6. ما هي أفضل الممارسات والتوصيات التي يمكن تطبيقها لتعزيز فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في السياق المحلي؟

1-6 منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال تحليل المعلومات والبيانات المتوفرة في الأدبيات ذات العلاقة دون إجراء بحث ميداني أو جمع مباشر للبيانات من أفراد.

تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر الثانوية مثل الكتب العلمية المقالات المحكمة التقارير المؤسسية والدراسات السابقة ذات الصلة بمجال إدارة الأزمات والمخاطر خصوصاً في بيئة الأعمال السعودية أو المشابهة لها.

تركز المنهجية على تحليل النماذج والمفاهيم النظرية واستعراض التجارب والدراسات التطبيقية السابقة لاستخلاص مؤشرات حول فعالية إدارة الأزمات في القطاع الخاص ومقارنة الممارسات الحالية بأفضل المعايير العالمية.

وتهدف هذه المنهجية إلى تقديم تصور تحليلي متكامل قائم على الأدلة المنشورة ما يمنح البحث مصداقية علمية دون الحاجة إلى تدخل ميداني مباشر.

ونظراً لاقتران هذه الدراسة على التحليل النظري فإن النتائج والتوصيات المستخلصة تمثل خلاصات معرفية قائمة على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة فقط دون تدخل ميداني مباشر.

1-7 حدود البحث:

لتحديد نطاق الدراسة وضمان تركيزها ووضوحها فقد تم وضع مجموعة من الحدود التي تبين الإطار الذي يتحرك ضمنه البحث وهي كما يلي

أولاً: الحدود المكانية

يقتصر البحث على الشركات الخاصة العاملة داخل المملكة العربية السعودية دون التطرق إلى القطاعات الحكومية أو غير الربحية.

ثانياً: الحدود الزمانية

يركز البحث على الأدبيات والدراسات التي نشرت خلال السنوات العشر الأخيرة (٢٠١٥ – ٢٠٢٥) مع مراعاة تضمين بعض النماذج والمفاهيم الأقدم ذات الصلة عند الضرورة.

ثالثاً: الحدود الموضوعية

يتناول البحث موضوع فعالية إدارة الأزمات والمخاطر فقط من منظور إداري واستراتيجي دون التوسع في الجوانب القانونية أو النفسية أو البيئية بشكل تفصيلي

رابعاً: حدود المصادر

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المصادر الثانوية المتاحة (كتب – مقالات عملية – تقارير منشورة – دراسات سابقة) دون إجراء تحليل ميداني أو جمع مباشر للبيانات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 مفهوم الأزمة:

الأزمة هي موقف مفاجئ أو غير متوقع يهدد توازن المؤسسة وقد يؤثر بشكل سلبي على قدرتها على تحقيق أهدافها أو استمرارية عملياتها. وتتميز الأزمات عادة بعدم الوضوح والتعقيد والضغط الزمني مما يصعب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة للتعامل معها.

وقد تختلف الأزمات من حيث طبيعتها فبعضها قد يكون داخليا مثل أزمات مالية أو إدارية وأخرى خارجية مثل كوارث طبيعية أو تغيرات في السوق. ويعد إدراك المؤسسة لحدوث الأزمة في وقت مبكر عنصرا حاسما في الحد من آثارها.

يعرف بعض الباحثين الأزمة بأنها:

حدث غير متوقع يحدث خلا مفاجئا في نظام المؤسسة ويؤثر على أهدافها وسمعتها ومواردها ويتطلب استجابة سريعة ومدروسة.

في السياق التنظيمي تتعلق الأزمات ارتباطا مباشرا بمستوى الاستعداد والتخطيط المسبق وهو ما يجعل بعض المؤسسات تتعامل معها بكفاءة بينما تفشل أخرى في تجاوزها

2-2 أنواع الأزمات:

تتعدد الأزمات التي قد تواجهها المؤسسات بحسب مصدرها وطبيعتها وتوقيتها ويعد تصنيف الأزمات أداة مهمة لفهمها والتعامل معها بفعالية. وفيما يلي أبرز أنواع الأزمات التي قد تصيب قطاع الشركات الخاصة:

1) أزمات اقتصادية:

مثل الانكماش الاقتصادي التضخم تغيرات أسعار الصرف انخفاض الطلب على المنتجات أو الخدمات. وغالبا ما تؤثر هذه الأزمات على الاستقرار المالي والتدفقات النقدية للشركات

2) أزمات تقنية:

تشمل فشل الأنظمة التقنية الهجمات السيبرانية انقطاع الخدمات الرقمية أو الاعتماد الزائد على أنظمة تقنية غير مستقرة. وتعد من أخطر الأزمات في عصر التحول الرقمي

3) أزمات إدارية وتنظيمية:

مثل ضعف القيادة الصراعات الداخلية سوء التخطيط أو اتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة والتي قد تؤدي إلى تدهور سمعة الشركة أو فقدان الكفاءات

(4) أزمات السمعة والعلاقات العامة:

وتحدث عندما تتعرض المؤسسة لحملة إعلامية سلبية أو فضيحة علنية أو سوء تعامل مع العملاء مما ينعكس مباشرة على ثقة الجمهور والسوق

(5) أزمات قانونية وتنظيمية:

مثل الدعاوى القضائية أو تغييرات في القوانين واللوائح التنظيمية والتي قد تجبر المؤسسة على تعديل سياساتها أو حتى إيقاف بعض أنشطتها

(6) أزمات طبيعية أو بيئية:

كالزلازل الفيضانات أو الجوائح مثل COVID-19 وهي أزمات خارجة عن السيطرة وتتطلب خطط طوارئ فعالة وسريعة

(7) أزمات الموردين أو سلسلة الامداد:

تحدث عندما ينقطع أو يتأخر توفير المواد الخام أو الخدمات الأساسية للمؤسسة ما يؤثر مباشرة على الإنتاج والتسليم

2-3 مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي عملية منظمة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد لها مسبقاً والاستجابة السريعة عند وقوعها ثم العمل على التعافي والعودة إلى الوضع الطبيعي في أقصر وقت ممكن بأقل قدر من الخسائر.

تعد إدارة الأزمات عنصراً حيوياً في أي مؤسسة حديثة لأنها تمكنها من التعامل مع التغيرات المفاجئة بطريقة منهجية ومدروسة وتمنع حدوث ارتباك أو قرارات ارتجالية قد تؤدي إلى تفاقم الوضع.

ويعرفها بعض الباحثين بأنها:

مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات وضمان استمرارية العمل واستعادة التوازن التنظيمي بسرعة وفعالية.

وتشمل إدارة الأزمات عدداً من المكونات الأساسية مثل:

- الرصد المبكر للمخاطر والعلامات التحذيرية
- تشكيل فرق استجابة متخصصة
- بناء خطط طوارئ وسيناريوهات بديلة
- إدارة الاتصال أثناء الأزمة
- التعافي ما بعد الأزمة واستخلاص الدروس

وتختلف فعالية إدارة الأزمات من مؤسسة لأخرى بحسب مدى جاهزيتها وثقافتها التنظيمية وتوفير القيادة المؤهلة والموارد اللازمة.

4-2 مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي تهدف إلى الحد من آثار الأزمة والتعافي منها بأسرع وقت ممكن. وتعد هذه المراحل بمثابة دورة حياة للأزمة تساعد المؤسسة على الاستعداد، والتحكم والتكيف. من أبرز النماذج المستخدمة نموذج Fink و Mitroff لكنها جميعًا تتقاطع حول مراحل أساسية وهي:

أولاً: مرحلة التنبؤ والوقاية (ما قبل الأزمة)

في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد مصادر التهديد
- تقييم نقاط الضعف
- بناء أنظمة إنذار مبكر
- إعداد خطط للطوارئ والتدريب عليها

الهدف: تقليل فرص حدوث الأزمة أو الاستعداد لها قبل ان تتفاقم.

ثانياً: مرحلة الاستجابة (أثناء الأزمة)

عند وقوع الأزمة تفعل المؤسسة خططها وتتخذ إجراءات فورية لاحتواء الموقف مثل:

- تفعيل مركز إدارة الأزمة
- تشكيل فريق القرار السريع
- التواصل مع الأطراف المعنية (موظفين – عملاء – إعلام)
- اتخاذ قرارات تشغيلية حاسمة لتقليل الضرر

الهدف: السيطرة على الأزمة ومنع تفاقمها

ثالثًا: مرحلة التعافي (ما بعد الأزمة)

بعد تجاوز الأزمة مباشرة تبدأ المؤسسة بإجراءات إعادة التوازن مثل:

- إصلاح الأضرار
- تقييم الأداء خلال الأزمة
- استئناف العمليات
- دعم الموظفين المتأثرين
- ضبط السمعة والمؤسسية

الهدف: استعادة الوضع الطبيعي وتحسين الاستجابة المستقبلية.

رابعًا: مرحلة التعلم والتطوير

تعد من اهم المراحل لكنها كثيرا ما تهمل وفيها:

- يتم تحليل الأداء خلال الأزمة
- استخراج الدروس المستفادة
- تحديث خطط الطوارئ
- ادخال تحسينات على أنظمة الحماية والاستجابة

الهدف: بناء مؤسسة اكثر مرونة في المستقبل.

2-5 مفهوم إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتحليل وتقويم الأخطار المحتملة قبل أن تحدث ثم اتخاذ قرارات وقائية واستباقية للتقليل من آثارها أو منعها من الأساس وتركز إدارة المخاطر على الاحتمالات المستقبلية أي التعامل مع (ما قد يحدث) وليس ما حدث بالفعل.

وعرفها البعض بأنها:

عملية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

وتتضمن عادة الخطوات التالية:

(1) تحديد الخطر (Risk Identification)

(2) تحليل الخطر (Risk Analysis)

(3) تقييم الخطر (Risk Evaluation)

(4) التعامل مع الخطر (Risk Treatment)

(5) الرصد والمراجعة المستمرة

إدارة الأزمات	إدارة المخاطر	العنصر
بعد وقوع الأزمة (أو اثنائها)	قبل حدوث المشكلة	التوقيت
احتواء الضرر والتعافي	الوقاية وتقليل احتمالية الخطر	الهدف
استجابة لحالات طارئة	تحليل احتمالات مستقبلية	الأساس
تكتيكي وسريع	منهجي واستباقي	الطابع

العلاقة بينهما:

- إدارة المخاطر تعد خط الدفاع الأول لمنع تحول المخاطر إلى أزمات
- إذا فشلت إدارة المخاطر في احتواء الخطر تنتقل المؤسسة الى وضع الأزمة وهنا تبدأ إدارة الازمات
- المؤسسات الذكية هي التي تدمج بين الإدارتين في نظام موحد لإدارة الاستمرارية

2-6 نماذج عالمية في إدارة الازمات والمخاطر

تم تطوير العديد من النماذج النظرية التي تساعد المؤسسات على التعامل مع الأزمات والمخاطر بشكل منهجي ومنظم تعكس هذه النماذج خبرات أكاديمية وميدانية تراكمت عبر العقود ويمكن تكييفها وفق طبيعة كل مؤسسة وبيئتها وفيما يلي أبرز هذه النماذج

أولاً: نموذج ميتروف (Mitroff Model)

يعد ميتروف من أوائل الباحثين الذين وضعوا اطاراً متكاملًا لإدارة الازمات ويرى ان الأزمة تمر بخمس مراحل رئيسية:

1) مرحلة الإشارات المبكرة

اكتشاف المؤشرات التي تنذر بحدوث الأزمة

2) مرحلة التحضير والوقاية

وضع الخطط والإجراءات الاستباقية

3) مرحلة الاحتواء

التدخل السريع لاحتواء تأثير الأزمة

(4) مرحلة التعافي

استعادة العمليات وتقييم الأضرار

(5) مرحلة التعلم

تحليل الأداء واستخلاص الدروس لتفادي تكرار الأزمة

ثانياً: نموذج فينك (Fink's Model)

قدم فينك نموذجاً يعتبر أن الازمات تمر بأربع مراحل رئيسية تشبه دورة حياة المرض:

(1) المرحلة الكامنة (Prodromal Stage):

ظهور علامات خفية للأزمة يجب التنبيه لها

(2) مرحلة الاختراق (Breakout):

الانفجار الفعلي للأزمة وبدء أثارها السلبية

(3) مرحلة الكساد أو الحضيض (Chronic Stage):

محاولات السيطرة والتقليل من الأضرار الجارية

(4) مرحلة الحل (Resolution Stage):

انتهاء الأزمة وعودة الأمور لطبيعتها

ثالثاً: نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

هذا النموذج يستخدم غالباً في الشركات الكبرى ويركز على:

- دمج إدارة المخاطر ضمن الخطة الاستراتيجية
 - مشاركة جميع الإدارات في تقييم المخاطر
 - تصنيف المخاطر (استراتيجية – تشغيلية – مالية – أمثلة)
 - تطوير ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر
- مفيد جداً للقطاع الخاص لأنه يربط بين إدارة المخاطر وأداء الأعمال ERM

خلاصة:

لكل نموذج نقاط قوة يمكن الاستفادة منها لكن المؤسسات الذكية هي التي تكيف هذه النماذج بما يتناسب مع واقعها ومواردها وفي المملكة يمكن تطوير نموذج وطني يجمع بين استراتيجيات الوقاية والاستجابة والتعافي بناء على هذه الأطر العالمية.

2-7 دور القيادة والاتصال المؤسسي أثناء الأزمات

تلعب القيادة دوراً محورياً في نجاح إدارة الأزمات والمخاطر فهي العنصر المسؤول عن اتخاذ القرارات الحاسمة تحت الضغط وتوجيه الجهود المؤسسية نحو التعامل مع الأزمة بفعالية أما الاتصال المؤسسي فيعد الجسر الذي يربط بين القيادة والموظفين وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

أولاً: دور القيادة

القيادة الفعالة أثناء الأزمات تتطلب مزيجاً من:

- الهدوء والانضباط النفسي
 - القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة
 - التواصل الواضح مع جميع الأطراف
 - تحفيز الفريق والحفاظ على الروح المعنوية
 - المرونة في تعديل الخطط حسب تطورات الأزمة
- ويثبت الواقع أن المؤسسات ذات القيادة الواعية تكون أكثر قدرة على احتواء الأزمات وتقليل خسائرها.

ثانيًا: الاتصال المؤسسي

يعد الاتصال المؤسسي من الأدوات الحاسمة في إدارة الأزمات ويشمل:

- نشر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب
- الحد من الشائعات والارتباك داخل المؤسسة
- التواصل مع الجمهور والجهات التنظيمية
- شرح الإجراءات المتخذة وطمأنة المستفيدين

وتكمن فعالية الاتصال في أن يكون:

- واضحًا: لا يتحمل التأويل
- منسقًا: تصدر المعلومات من مصدر واحد موثوق
- سريعًا: لتقليل الفراغ المعلوماتي
- إنسانيًا: يراعي مشاعر المتلقين

الارتباط بين القيادة والاتصال:

كلما كانت القيادة أكثر وعيًا واستباقية كلما كان الاتصال المؤسسي أكثر فاعلية فالقائد في زمن الأزمة لا يمثل نفسه فقط بل يجسد صورة المؤسسة كاملة وطريقة تعامله تحدد سمعة المنظمة أثناء وبعد الأزمة.

2-8 الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مرجعا أساسيا لأي بحث علمي حيث توفر للباحث خلفية معرفية متكاملة وتساعد في تحديد الفجوات البحثية واستخلاص الدروس والخبرات المترابطة وفيما يلي مجموعة مختارة من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات والمخاطر في المؤسسات سواء محليا أو عالميا:

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية والخاصة

الباحث: العتيبي عبدالله (2021)

الجهة: مجلة الإدارة العامة – السعودية

الملخص: تناولت الدراسة الفروقات في استجابة المؤسسات الحكومية والخاصة للأزمات ووجدت أن القطاع الخاص يبدي مرونة أعلى في اتخاذ القرار لكنه أضعف في التخطيط الاستباقي. وأوصى الباحث بدمج وحدات متخصصة لإدارة الأزمات في الهيكل التنظيمي للشركات.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: تقييم جاهزية الشركات الصغيرة والمتوسطة للأزمات في المملكة

الباحث: خالد الزهراني (2020)

الجهة: جامعة الملك سعود

الملخص: ركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثرها بجائحة كورونا وأشارت إلى غياب الخطط البديلة واعتماد مفرط على قرارات فردية وشددت الدراسة على أهمية بناء ثقافة إدارة مخاطر داخل المؤسسات الصغيرة.

الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة : Managing Organizational Crisis: A Case Study of

Johnson & Johnson

Author: Pearson & Clair (2017)

Source: Journal of Business Ethics

Summary: استعرضت الدراسة كيفية تعامل شركة Johnson & Johnson مع أزمة التلوث الدوائي الشهيرة واعتبرت أن نجاح الشركة يعود إلى صدقها في التواصل وسرعة الاستجابة ووضوح استراتيجيتها الإعلامية.

الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: دور القيادة في إدارة الأزمات أثناء النزاعات المسلحة

الباحث: نوال عبدالقادر (2019)

الجهة: جامعة القاهرة

الملخص: سلطت الضوء على أهمية القيادة في بيئات عالية التوتر وبيئت كيف أن القادة الذين يتمتعون بمرونة ذهنية واتصال فعال يمكنهم تحويل مسار الأزمة.

الدراسة الخامسة:

عنوان الدراسة : Enterprise Risk Management and Firm Performance

Author: Beasley et al. (2021)

Source: Risk Management Journal

Summary: حلت العلاقة بين تطبيق نموذج ERM والأداء المالي للشركات وأظهرت أن المؤسسات التي تتبنى إدارة مخاطر مؤسسية تحقق استقراراً مالياً أفضل في الأزمات.

تحليل عام للدراسات السابقة:

يتضح من مجمل الدراسات أن:

- الاستجابة الفعالة للأزمات ترتبط بالقيادة الواعية وسرعة الاتصال
 - غياب ثقافة إدارة المخاطر لا يزال مشكلة في كثير من الشركات الخاصة
 - النماذج الناجحة تجمع بين التخطيط المسبق والمرونة الميدانية
- وهذا البحث يسعى لسد الفجوة من خلال تحليل فعالية تلك الممارسات في السياق السعودي مع تقديم توصيات واقعية للشركات الخاصة.

الفصل الثالث

نماذج وتطبيقات لإدارة الأزمات والمخاطر

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل نماذج وتطبيقات حقيقية لإدارة الأزمات والمخاطر في سياقات عالمية ومحلية من أجل استخلاص أفضل الممارسات وتقييم مدى إمكانية تطبيقها في قطاع الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

3-1 نموذج ناجح عالمي: شركة (Johnson & Johnson) وأزمة التايلينول (Tylenol)

الحدث: في عام 1982 واجهت الشركة أزمة خطيرة بعد أن تسببت كبسولات Tylenol في وفاة 7 أشخاص نتيجة لتلوثها بالسيانيد ما أدى إلى حالة ذعر عام وهبوط في مبيعات الشركة بنسبة تتجاوز 30%.

الاستجابة:

- سحب فوري لجميع المنتجات من السوق (أكثر من 31 مليون عبوة)
- وقف الإنتاج مؤقتاً
- تعاون شفاف مع الإعلام والسلطات
- تطوير عبوة مقاومة للعبث (Tamper – Proof)

النتيجة:

تمكنت الشركة من استعادة ثقة السوق خلال أقل من سنة وتحولت إلى نموذج عالمي في إدارة الأزمات الأخلاقية.

الدروس المستفادة:

- السرعة والشفافية تنقذ السمعة
- الاستجابة والأخلاقية أهم من المكاسب المالية اللحظية
- الابتكار ممكن حتى أثناء الأزمة

3-2 نموذج محلي: شركة (المراعي) وإدارة أزمة المنتجات خلال جائحة كورونا

الحدث:

في بداية الجائحة واجهت شركة المراعي تحديات تتعلق بسلاسل الإمداد والقلق من تلوث المنتجات وموجة شائعات حول بعض السلع الغذائية.

الاستجابة:

- إطلاق حملة توعية قوية على كافة المنصات
- تفعيل خطط الطوارئ الخاصة بالنقل والتخزين
- دعم الفرق التشغيلية بخطط بديلة
- تعزيز الاتصال المباشر مع المستهلكين

النتيجة:

حافظت الشركة على مكانتها السوقية بل شهدت ارتفاعاً في ولاء العملاء بفضل الشفافية والانضباط التشغيلي.

الدروس المستفادة:

- الاستعداد السابق يصنع الفرق
- إدارة الاتصال تساوي نصف المعركة
- التناسق بين القيادة والعمليات حاسم في زمن الأزمات

3-3 شركة (طيران ناس) وأزمه تعليق السفر (2020)

الحدث:

تم تعليق جميع الرحلات الداخلية والدولية فجأة بسبب الجائحة ما تسبب في شلل كامل للقطاع.

الاستجابة:

- تعليق العمليات مؤقتا بطريقة تدريجية
- اعتماد حلول بديلة مثل الرحلات الإنسانية
- إعادة هيكلة بعض العقود والالتزامات
- التواصل المستمر مع العملاء حول الحجوزات والاسترجاع

النتيجة:

رغم الخسائر استطاعت الشركة العودة للسوق بمرونة واكتسبت احتراماً لموقفها تجاه العملاء.

الدروس المستفادة:

- الاعتراف بالواقع والمرونة اسرع طريق للتعافي
- بناء الثقة لا يتوقف اثناء الأزمات

تحليل عام للنماذج:

جميع النماذج الناجحة اتفقت على:

- سرعة الاستجابة
- شفافية الاتصال
- وجود خطط طوارئ جاهزة
- تفعيل القيادة وتحفيز الفرق

الفصل الرابع

التحديات والواقع الفعلى لإدارة الازمات والمخاطر فى قطاع الشركات الخاصة فى المملكة

4-1 واقع إدارة الأزمات في الشركات الخاصة

رغم التطور المؤسسي والتقني الكبير الذي يشهده القطاع الخاص في المملكة لا تزال إدارة الأزمات والمخاطر تمارس بشكل تقليدي أو محدود في كثير من المنشآت خصوصا الصغيرة والمتوسطة وتشير تقارير محلية إلى:

- غياب فرق متخصصة بإدارة الأزمات في عدد كبير من الشركات
- محدودية الوعي بأهمية الخطط الاستباقية
- ضعف التنسيق بين الإدارات عند حدوث أزمة
- تركيز بعض الإدارات على ردة فعل دون تخطيط مسبق

مثال: أظهرت جائحة كوفيد-19 أن عددا كبيرا من الشركات واجه ارتباكا في القرارات وتأخرا في الاستجابة بسبب عدم وجود هيكل تنظيمي للتعامل مع الأزمات.

4-2 أبرز التحديات التي تواجه الشركات

يمكن تلخيص أهم التحديات كما يلي:

1- غياب الثقافة المؤسسية تجاه إدارة الأزمات

كثير من الشركات تتعامل مع الأزمات وكأنها أحداث نادرة وليست جزءا من دورة حياة المؤسسة.

2- ضعف الاستثمار في التخطيط الاستراتيجي

التركيز على الأهداف الربحية القصيرة الأجل يضعف من استعداد الشركات للمخاطر طويلة الأجل.

3- نقص الكفاءات المتخصصة

قلة الخبراء المؤهلين في مجال إدارة المخاطر واعتماد بعض الشركات على قرارات فردية غير مدروسة.

4- ضعف التكامل بين الأقسام

غياب التنسيق بين الإدارات (المالية – التقنية – التشغيلية) يؤدي الى فوضى وقت الازمات.

5- قلة النماذج المحلية الجاهزة للتطبيق

معظم النماذج المستخدمة مستوردة من سياقات مختلفة ولا تتناسب دائما مع طبيعة السوق المحلي.

4-3 جهود التحسين والمبادرات الوطنية

رغم هذه التحديات بدأت تظهر بوادر تحول إيجابي ومن أبرز المبادرات:

- إطلاق إدارة المخاطر المؤسسية في بعض الشركات الكبرى
- إدراج خطط استمرارية الأعمال في الحوكمة
- اهتمام متزايد من الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) بنشر الوعي حول الاستعداد للأزمات
- بعض الشركات بدأت تبني مراكز طوارئ وتدريب موظفيها على سيناريوهات الأزمات

الفصل الخامس

تحليل الفعالية والربط بين النماذج والواقع المحلي

يهدف هذا الفصل إلى تحليل مدى فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في قطاع الشركات الخاصة في المملكة من خلال الربط بين ما تم عرضه في الإطار النظري والنماذج العالمية وبين الواقع المحلي الذي تم استعراضه في الفصل السابق.

5-1 الفجوة بين النموذج والممارسة الفعلية

من خلال المقارنة بين النماذج العالمية مثل نموذج (ميترووف) و (فينك) وممارسات الشركات الخاصة في السعودية تبين ما يلي:

العنصر	في النماذج العالمية	في الواقع المحلي
التخطيط المسبق	أساسي ومفصل	غالبا غائب او سطحي
القيادة الفعالة	مركزيه في إدارة الازمة	متباينة من شركة لأخرى
ثقافة الأزمات	مدمجة في ثقافة العمل	محدودة او غير موجودة
الاتصال المؤسسي	استراتيجية واضحة	استجابات عشوائية أحيانا
تحليل ما بعد الأزمة	ركيزة للتحسين	نادر التطبيق عمليا

5-2 تحليل فعالية إدارة الأزمات في السياق السعودي

يتبين من الواقع أن فعالية إدارة الأزمات في القطاع الخاص المحلي تتأثر بعدة عوامل:

- **حجم الشركة:** الشركات الكبرى أكثر تنظيما واستعدادا
- **قطاع النشاط:** القطاعات الحيوية (مثل الغذاء والطيران) لديها وعي اعلى
- **القيادة:** القادة ذوي الخبرة في الازمات يحدثون farkا واضحا
- **الوعي المؤسسي:** المؤسسات التي تستثمر في التدريب والتخطيط تتعامل بشكل افضل

5-3 إمكانيات التطوير والتكيف المحلي

رغم وجود فجوة إلا أن هناك فرصا لتطوير نموذج محلي لإدارة الأزمات يبنى على:

- دمج المبادئ العالمية مع خصوصية البيئة السعودية
- بناء أنظمة إنذار مبكر داخل الشركات
- فرض خطط استمرارية الأعمال ضمن أنظمة الحوكمة
- استخدام التقنية والتحول الرقمي في الرصد والاستجابة

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

يركز هذا الفصل على تقديم أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الأدبيات والنماذج والواقع المحلي ثم تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين مستوى إدارة الأزمات والمخاطر في قطاع الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

6-1 النتائج

من خلال تحليل محتوى الفصول السابقة تبين ما يلي:

- ضعف ثقافة إدارة الأزمات والمخاطر لدى كثير من الشركات الخاصة الصغيرة والمتوسطة.
- غياب خطط استمرارية الأعمال في معظم المؤسسات مما يفاقم من اثر الازمات عند وقوعها.
- اعتماد مفرط على ردود الفعل العشوائية بدلا من الإجراءات الاستباقية والتخطيط المسبق.
- وجود فجوة كبيرة بين النماذج العالمية لإدارة الأزمات وما يمارس فعليا على ارض الواقع المحلي.
- قلة تدريب الموظفين على الأزمات مما يؤدي إلى الارتباك وسوء اتخاذ القرار في لحظات حرجة.
- وجود مبادرات حكومية واعدة مثل (منشآت) و(حوكمة المخاطر) لكنها لا تزال بحاجة لتوسيع التوعية والتطبيق الفعلي.
- الشركات الكبرى أكثر وعيا واستعدادا بفضل وجود موارد أكبر وقيادات أكثر تأهيلا.

6-2 التوصيات

بناء على ما سبق يوصي بما يلي:

- دمج إدارة الأزمات والمخاطر ضمن الهيكل الإداري للشركات الخاصة.
- اعداد خطط طوارئ واستمرارية أعمال واضحة ومجربة.
- تدريب الموظفين بشكل دوري على سيناريوهات الأزمات والتصرف السليم تحت الضغط.
- تفعيل وحدات اتصال مؤسسي خاصة بإدارة الأزمات داخل الشركات.
- اشتراك جميع الإدارات في إدارة المخاطر وعدم حصرها في إدارة معينة.
- الاستفادة من النماذج العالمية وتكييفها محليا بما يتناسب مع طبيعة السوق السعودي.
- الاستفادة من التقنية والتحول الرقمي في التنبؤ وإدارة الأزمات المستقبلية.
- تعزيز التعاون بين القطاع الخاص والجهات الحكومية في مجالات التدريب والجاهزية.

6-3 مقترحات للدراسات المستقبلية

- دراسة ميدانية لقياس مدى جاهزية الشركات الصغيرة والمتوسطة للأزمات
- تقييم أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة المخاطر
- تطوير نموذج سعودي لإدارة الأزمات يتناسب مع البيئة الاقتصادية المحلية

الخاتمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والبيئة المتقلبة التي يعيشها عالم الأعمال اليوم أصبحت إدارة الأزمات والمخاطر ضرورة استراتيجية لا يمكن لأي مؤسسة تجاهلها خاصة في قطاع الشركات الخاصة الذي يعد أحد الأعمدة الرئيسة للاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية.

تناول هذا البحث موضوع فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في قطاع الشركات الخاصة في المملكة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية والنماذج العالمية وتحليل عدد من التطبيقات المحلية والعالمية إلى جانب تقييم الواقع الفعلي والتحديات التي تواجه هذا القطاع.

وقد أظهرت الدراسة وجود فجوة واضحة بين الممارسات النظرية المثالية وبين الواقع الفعلي داخل الكثير من المؤسسات حيث يغلب على التعامل مع الأزمات الطابع العشوائي وردود الفعل غير المخطط لها كما أن ثقافة الاستعداد والاستباقية لا تزال محدودة.

مع ذلك فإن الجهود الحكومية والمبادرات المؤسسية إلى جانب وعي بعض الشركات الرائدة، تبشر بتحول تدريجي نحو فهم أعمق وأكثر جدية لمفاهيم إدارة الأزمات والمخاطر.

ويختتم هذا البحث بالتأكيد على أن نجاح المؤسسات لا يقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح بل أيضا بقدرتها على التكيف والصمود أمام الأزمات وهذا لا يتحقق إلا من خلال قيادة واعية وثقافة تنظيمية متينة واستراتيجيات مدروسة تركز على التوقع لا على المفاجأة.

المراجع

بالعربي:

- العتيبي عبد الله (2021) فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية والخاصة مجلة الإدارة العامة السعودية.
- الزهراني خالد (2020) تقييم جاهزية الشركات الصغيرة والمتوسطة للأزمات في المملكة جامعة الملك سعود.
- عبدالقادر نوال (2019) دور القيادة في إدارة الأزمات أثناء النزاعات المسلحة جامعة القاهرة.
- الشامي فهد (2018) إدارة المخاطر في الشركات الناشئة الرياض: دار المعرفة.
- منشآت (2022) تقرير جاهزية القطاع الخاص لمواجهة المخاطر والأزمات في السعودية الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (2021) تقرير التحول المؤسسي وإدارة الأزمات الرياض.

بالإنجليزي:

- Pearson CM & Clair J. A. (2017) Managing Organizational Crisis: A Case Study of Johnson & Johnson journal of Business Ethics
- Beasley M Pagach D & Warr R (2021) Enterprise Risk Management and Firm Performance. Risk Management Journal
- Fink S (1986) Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York: AMACOM
- Mitroff I (2005) Why Some Companies Emerge Stronger from Crises. New York: AMACOM
- Harvard Business Review (2020) Leadership in Times of Crisis Harvard Press

الملاحق

الملحق (أ): نموذج خطة إدارة أزمة

العنصر	التفاصيل
اسم الشركة	شركة النور المحدودة للخدمات اللوجستية
نوع الأزمة	انقطاع في سلسلة الإمداد بسبب ظروف طارئه
خطة الاستجابة	تفعيل المورد + جدولة الطلبات + تنبيه العملاء
المسؤول التنفيذي	مدير العمليات
الإجراء الزمني المتوقع	48 ساعة

الملحق (ب): استبيان تقييم جاهزية الشركات للأزمات

(لم يتم تطبيقه فعليا لكنه مرفق كأداة بحث مستقبلية)

- هل لدى شركتكم خطة مكتوبة لإدارة الأزمات؟ (نعم / لا)
- هل يوجد فريق متخصص لإدارة المخاطر؟ (نعم / لا)
- كم مرة يتم تحديث خطة الطوارئ؟
- هل تتلقون تدريبات دورية على كيفية التصرف في الأزمات؟
- ما التحدي الأكبر في استعدادكم للأزمات؟ (بشري / تقني / مالي / إداري)

المحلق (ج): نموذج هيكل فريق إدارة الأزمة

المنصب	الدور أثناء المنصب
قائد الفريق	اتخاذ القرارات وتوجيه الفريق
ممثّل العلاقات العامة	التعامل مع الإعلام والاتصال الداخلي
مدير الموارد البشرية	ضبط توزيع المهام والإشراف على العاملين
الدعم القانوني	مراجعة المخاطر القانونية والتصرف السليم
الدعم الفني	معالجة الأعطال أو المخاطر التقنية

الملحق (د): قائمة بأهم المخاطر التشغيلية في القطاع الخاص

- الانقطاع في سلسلة الإمداد
- الأزمات الاقتصادية
- الهجمات الإلكترونية
- تغييرات القوانين واللوائح
- فقدان البيانات أو تعطل الأنظمة

الملحق (هـ): خطوات وضع خطة إدارة أزمات

- تحديد أنواع الأزمات المحتملة
- تقييم المخاطر وتأثيرها
- تحديد فريق الاستجابة
- إعداد سيناريوهات عملية
- إجراء تدريبات محاكاة
- مراجعة وتحديث الخطة

الملحق (و): سيناريو أزمة افتراضية وتحليلها

الحدث: حريق مفاجئ في المستودع الرئيسي

الاستجابة:

- إخلاء فوري
- تفعيل خطة بديلة للتخزين
- التواصل مع الموردين والعملاء

التحليل:

نجحت الشركة في استئناف العمليات خلال 72 ساعة بسبب التخطيط المسبق.

الملحق (ز): أبرز سياسات استمرارية الأعمال

- وجود مركز بيانات احتياطي
- عقود طوارئ مع موردين بديلين
- خطة تواصل داخلي بديلة
- تأمين على الممتلكات الحيوية
- إجراءات استرجاع البيانات

الملحق (ح): عوائق تطبيق إدارة الأزمات في الشركات السعودية

التحدي	الاثـر
ضعف الوعي المؤسسي	تأخير في الاستجابة وفوضى إدارية
غياب التدريب المتخصص	ارتباك في اتخاذ القرار
مقاومة التغيير	صعوبة تطبيق خطط جديدة
تركيز على الربحية قصيرة الأجل	إهمال للاستعدادات طويلة الأجل