

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الأعمال



"أهمية التخطيط و أثرها في تجاوز الأزمات : دراسة حالة الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب/رامي محمد يوسف الزبدة

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المحتويات

5	المستخلص
6	Abstract
7	شكر وتقدير
8	مصطلحات البحث
9	الفصل الأول
9	المدخل العام للبحث
10	مقدمة:
11	مشكلة البحث:
12	أسئلة البحث
12	أهمية البحث:
13	أهداف البحث:
14	فرضيات البحث:
14	نموذج البحث:
15	أنموذج الدراسة
15	حدود البحث:
16	خاتمة الفصل:
17	الفصل الثاني
17	الإطار النظري والدراسات السابقة
18	تمهيد:
18	أولاً: التخطيط
18	نشأة التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
20	مفهوم التخطيط الاستراتيجي و المفاهيم ذات العلاقة
23	أهمية التخطيط الاستراتيجي
24	معوقات التخطيط الاستراتيجي
25	ثانياً: إدارة الأزمات

26	 مفهوم الأزمة
28	 مراحل تطور الأزمة
29	 أنواع الأزمات
30	 أسباب حدوث الأزمات
32	 متطلبات إدارة الأزمات
34	 الدراسات السابقة
34	 (1) الدراسات العربية
39	 (2) الدراسات الأجنبية:
40	 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
42	 الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية
43	 مقدمة
43	 وصف العينة
43	 القسم الأول: تحليل البيانات الديموغرافية
43	 جدول (1): توزيع العينة حسب النوع
44	 جدول (2): توزيع العينة حسب العمر
45	 جدول (3): توزيع العينة حسب المؤهل الجامعي
45	 جدول (4): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي
46	 جدول (5): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة
47	 القسم الثاني: تحليل بيانات الاستبيان
47	 جدول (6): المحور الأول - أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال
49	 جدول (7): المحور الثاني - دور التخطيط في التعامل مع الأزمات
50	 جدول (8): المحور الثالث - تأثير التخطيط على أداء الشركات متعددة الجنسيات
52	 تحليل الصدق (Validity)
52	 جدول (9): نتائج تحليل الصدق
52	 تحليل الثبات (Reliability)
52	 جدول (10): نتائج تحليل الثبات
53	 تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

53	جدول (11): نتائج تحليل الارتباط
54	جدول (12): نتائج تحليل الانحدار
54	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)
55	جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد
56	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
57	مقدمة
57	أولاً: النتائج
59	ثانياً: التوصيات
59	التوصيات العامة:
59	التوصيات الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات:
60	التوصيات البحثية:
60	الخاتمة
61	مراجع الدراسة
61	أولاً: مراجع اللغة العربية
63	ثانياً: مراجع باللغة الانجليزية

المستخلص

يعد التخطيط الاستراتيجي جانباً أساسياً من جوانب نجاح المنظمة، وخاصة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات التي تعمل في بيئات معقدة وديناميكية حيث تكون الأزمات حتمية. في عالم اليوم المعولم، تواجه الشركات العديد من التحديات، بما في ذلك التقلبات الاقتصادية وعدم الاستقرار السياسي وانقطاعات سلسلة التوريد والتقدم التكنولوجي وحالات الطوارئ الصحية العامة، وكلها يمكن أن تؤثر بشكل كبير على عملياتها. تبحث هذه الدراسة في أهمية التخطيط ودوره في التغلب على الأزمات، مع التركيز بشكل خاص على الشركات المتعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. في حين استكشفت الأبحاث السابقة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بشكل منفصل، تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة بين المجالين من خلال التحقيق في كيفية تعزيز التخطيط الفعال للتخفيف من حدة الأزمات والاستجابة لها والتعافي منها في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودية.

يسعى البحث إلى تحديد مدى تنفيذ الشركات المتعددة الجنسيات لتقنيات التخطيط الاستراتيجي وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على قدرتها على توقع الأزمات وإدارتها والتعافي منها. من خلال تبني نهج دراسة الحالة، تستكشف الدراسة عناصر رئيسية مثل تقييم المخاطر، والتخطيط للطوارئ، واتخاذ القرارات الاستباقية، والقدرة على التكيف، والقيادة في الأزمات، وكلها عناصر بالغة الأهمية لضمان استمرارية الأعمال والمرونة. بالإضافة إلى ذلك، تدرس الدراسة دور حوكمة الشركات، والبنية التنظيمية، وديناميكيات السوق الخارجية في تشكيل استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات. من خلال مراجعة شاملة للأدبيات السابقة وجمع البيانات التجريبية، يهدف البحث إلى تحديد أفضل الممارسات والنهج الاستراتيجية التي تعزز المرونة التنظيمية.

من بين النتائج الرئيسية لهذه الدراسة أن الشركات التي تدمج التخطيط الاستراتيجي في هياكلها المؤسسية تميل إلى التعافي بشكل أسرع من الأزمات وتواجه اضطرابات أقل مقارنة بتلك التي تعتمد على التدابير التفاعلية. يسلط البحث الضوء على أن الشركات المتعددة الجنسيات الناجحة تتبنى نهج تخطيط شامل، والذي يتضمن تحليل السيناريوهات، وتقييم المخاطر المستمر، والاستثمار في الحلول القائمة على التكنولوجيا، وقدرات القيادة القوية. وعلاوة على ذلك، تؤكد الدراسة على أهمية تعزيز ثقافة الاستعداد، حيث تقوم المنظمات باستمرار بتقييم المخاطر المحتملة وتطوير آليات استجابة قوية للتخفيف من آثار الأزمات.

من منظور عملي، تقدم هذه الدراسة رؤية قيمة لقيادة الأعمال وصناع السياسات وخبراء الاستراتيجيات المؤسسية الساعين إلى تحسين أطر إدارة الأزمات داخل الشركات المتعددة الجنسيات. كما تقدم مجموعة من التوصيات لتعزيز المرونة، بما في ذلك أهمية المرونة والرشاقة والابتكار في عمليات التخطيط. ومن خلال دمج الدروس المستفادة من الأزمات الماضية، يمكن للشركات تطوير استراتيجيات أكثر فعالية تمكّنها من التعامل مع حالات عدم اليقين بثقة أكبر. وعلاوة على ذلك، تؤكد الدراسة على أهمية التعاون بين الوظائف المختلفة، حيث تميل الشركات التي تشجع التواصل السلس بين الإدارات إلى الاستجابة بشكل أكثر فعالية للأزمات.

Abstract

Strategic planning is an essential aspect of organizational success, especially for multinational companies operating in complex and dynamic environments where crises are inevitable. In today's globalized world, companies face a variety of challenges, including economic volatility, political instability, supply chain disruptions, technological advances, and public health emergencies, all of which can significantly impact their operations. This study examines the importance of planning and its role in overcoming crises, with a particular focus on multinational companies in Saudi Arabia. While previous research has explored strategic planning and crisis management separately, this study aims to bridge the gap between the two fields by investigating how effective planning can enhance crisis mitigation, response, and recovery in multinational companies operating in the Saudi market. The research seeks to determine the extent to which multinational companies implement strategic planning techniques and how these strategies impact their ability to anticipate, manage, and recover from crises. By adopting a case study approach, the study explores key elements such as risk assessment, contingency planning, proactive decision-making, adaptability, and crisis leadership, all of which are critical to ensuring business continuity and resilience. In addition, the study examines the role of corporate governance, organizational structure, and external market dynamics in shaping effective crisis management strategies. Through a comprehensive review of previous literature and empirical data collection, the research aims to identify best practices and strategic approaches that enhance organizational resilience.

Among the key findings of this study is that companies that integrate strategic planning into their corporate structures tend to recover faster from crises and experience fewer disruptions compared to those that rely on reactive measures. The research highlights that successful multinational companies adopt a comprehensive planning approach, which includes scenario analysis, continuous risk assessment, investment in technology-based solutions, and strong leadership capabilities. Furthermore, the study emphasizes the importance of fostering a culture of preparedness, where organizations continually assess potential risks and develop robust response mechanisms to mitigate the effects of crises. From a practical perspective, this study provides valuable insights for business leaders, policymakers, and corporate strategists seeking to improve crisis management frameworks within multinational companies. It also offers a set of recommendations for enhancing resilience, including the importance of flexibility, agility, and innovation in planning processes. By incorporating lessons learned from past crises, companies can develop more effective strategies that enable them to deal with uncertainty with greater confidence. Furthermore, the study emphasizes the importance of cross-functional collaboration, as companies that encourage seamless communication between departments tend to respond more effectively to crises.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي كانت رحمته وهده مصدر قوتي طيلة هذه الرحلة. ولولا بركاته وحكمته ودعمه لما كان كل هذا ممكنًا. وأنا ممتن للغاية للفرص التي لا تعد ولا تحصى والمعرفة والصبر الذي منحني إياه، مما مكّني من التغلب على التحديات والسعي إلى التميز.

كما أود أن أعرب عن خالص امتناني لأساتذتي الكرام، الذين لعب تفانيهم وإرشادهم القيم دورًا حاسمًا في تشكيل نموي الأكاديمي والشخصي. لقد كان دعمهم الثابت ونصائحهم الثاقبة وتشجيعهم مصدرًا دائمًا للتحفيز، مما دفعني إلى التفكير النقدي ومتابعة المعرفة بشغف. لم يثري توجيههم فهمي فحسب، بل غرس فيّ أيضًا تقديرًا عميقًا للتعلم والمثابرة.

وعلاوة على ذلك، فأنا مدين بالامتنان العميق لعائلتي الحبيبة، التي كان حمها غير المشروط ودعمها اللامتناهي أعظم مصدر إلهام لي. لقد وفرت تضحياتهم وصبرهم وإيمانهم بي الأساس الذي أقف عليه اليوم. بفضل تشجيعهم ودعواتهم وإيمانهم الراسخ بقدراتي، كانوا بمثابة نوري الهادي، الذي منحني القوة للتغلب على كل العقبات والثبات على أهدافي.

أتقدم إلى الله وأساتذتي وأسرتي بخالص الشكر والتقدير. هذا الإنجاز ليس إنجازي وحدي، بل هو انعكاس للطف والحكمة والدعم الذي تلقيته منكم جميعًا. بارك الله فيكم جزاكم خيرًا على كرمكم وإرشادكم.

مصطلحات البحث

المصطلح	التعريف
التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)	عملية وضع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتحديد الوسائل والموارد اللازمة لتحقيقها، مع الأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية والداخلية.
(Crisis Management) إدارة الأزمات	مجموعة من الإجراءات والتقنيات التي تستخدمها الشركات للاستعداد والاستجابة والتعامل مع الأزمات لضمان الحد من الأضرار واستمرارية العمل.
الشركات متعددة الجنسيات (Multinational Corporations - MNCs)	شركات كبيرة تعمل في أكثر من دولة، ولها مقر رئيسية في بلد معين، بينما تدير عملياتها وفروعها في عدة دول حول العالم.
بيئة الأعمال السعودية (Saudi Business Environment)	الظروف الاقتصادية، والقانونية، والسياسية، والاجتماعية التي تؤثر على أنشطة الشركات في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك رؤية 2030 والسياسات الحكومية.
استراتيجيات التكيف (Adaptation Strategies)	الإجراءات التي تتبعها الشركات لتعديل عملياتها أو نماذجها التشغيلية استجابة للتغيرات في البيئة الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية.
(Risk Analysis) تحليل المخاطر	تقييم العوامل التي قد تؤثر سلباً على أهداف الشركة، وتحديد الطرق الممكنة لتقليل المخاطر أو التخفيف من تأثيرها.
استدامة الأعمال (Business Sustainability)	قدرة الشركة على تحقيق النمو والربحية على المدى الطويل من خلال ممارسات مسؤولة بيئياً واجتماعياً واقتصادياً.
(Risk Management) إدارة المخاطر	عملية تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على الشركة، مع وضع خطط للتعامل معها وتجنب الأضرار المحتملة.
القدرة التنافسية (Competitive Advantage)	الميزة التي تمتلكها الشركة على منافسيها، والتي تمكنها من تحقيق أداء أفضل من خلال استراتيجيات مثل الابتكار، أو الجودة، أو التكلفة المنخفضة.
استمرارية الأعمال (Business Continuity)	مجموعة من الخطط والإجراءات التي تهدف إلى ضمان استمرار عمليات الشركة دون انقطاع أثناء وبعد وقوع أزمة أو كارثة.

الفصل الأول
المدخل العام للبحث

مقدمة:

تعتبر الأزمات جزءاً لا يتجزأ من حياة الأفراد والمؤسسات، إذ تنشأ لأسباب متعددة منها الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية، أو حتى الأحداث الصحية العالمية مثل جائحة كوفيد-19. وفي ظل تزايد التحديات، أصبح من الضروري التركيز على التخطيط للطوارئ والإدارة الجيدة كوسيلتين أساسيتين لتحقيق المرونة والاستجابة الفعالة للأزمات.

تلعب التخطيطات الفعالة دوراً حاسماً في نجاح الشركات المتعددة الجنسيات وقدرتها على الصمود، وخاصة في الأسواق الديناميكية سريعة التطور مثل المملكة العربية السعودية. وفي ظل اقتصاد عالمي متزايد التنافسية، يتعين على الشركات أن تتبنى نهج التخطيط الاستراتيجي للتغلب على حالة عدم اليقين وضمان الاستدامة على المدى الطويل. والتخطيط، باعتباره عملية منظمة، يمكّن المؤسسات من توقع التحديات المحتملة وتخصيص الموارد بكفاءة وتطوير تدابير الطوارئ للتخفيف من المخاطر. وفي غياب استراتيجية تخطيطية محددة جيداً، قد تكافح الشركات للاستجابة بفعالية للأزمات، مما يؤدي إلى اضطرابات تشغيلية وخسائر مالية وضرر بالسمعة. وفي المملكة العربية السعودية، تواجه الشركات المتعددة الجنسيات مجموعة فريدة من التحديات، بما في ذلك الامتثال التنظيمي والتقلبات الاقتصادية والاختلافات الثقافية والعوامل الجيوسياسية، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في نجاحها. ومن خلال تنفيذ آليات التخطيط القوية، يمكن للشركات تعزيز قدرتها على التكيف وتعزيز المرونة واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تساعد على تحمل حالة عدم اليقين في السوق. لقد أثبتت العديد من الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية كيف يمكن للتخطيط الفعال أن يعمل كأداة قوية للتغلب على الركود الاقتصادي وانقطاعات سلسلة التوريد والتغيرات المفاجئة في السياسات، وضمان الاستمرارية والاستقرار حتى في الأوقات المضطربة. توفر دراسات الحالة لهذه الشركات رؤى قيمة حول أفضل الممارسات، وتسلط الضوء على أهمية إدارة الأزمات الاستباقية والاستشراف الاستراتيجي. وعلاوة

على ذلك، فإن المنظمات التي تستثمر في التقييم المستمر وتحسين عمليات التخطيط لديها من المرجح أن تحقق نموًا مستدامًا وتحافظ على ميزة تنافسية في السوق. في نهاية المطاف، لا يعد التخطيط الفعال مجرد إجراء وقائي ولكنه ركيزة أساسية لنجاح الأعمال، وتعزيز الابتكار والكفاءة التشغيلية والاستدامة على المدى الطويل. لكي تزدهر الشركات المتعددة الجنسيات في مشهد تجاري متغير باستمرار، فإن دمج التخطيط في استراتيجياتها الأساسية أمر ضروري، مما يسمح لها بتخفيف المخاطر واغتنام الفرص وبناء أساس متين للتوسع والتطوير في المستقبل.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أهمية التخطيط للطوارئ والإدارة الجيدة كعنصرين أساسيين في مواجهة الأزمات وتجاوزها. سنقوم بتحليل الأدوار التي يلعبها كل من التخطيط للطوارئ والأساليب الإدارية الناجحة في التصدي للمخاطر غير المتوقعة، وكيف يساهمان في تقليل آثار الأزمات وتحقيق التعافي السريع منها. من خلال هذا البحث، سيتم تحديد استراتيجيات فعالة وأدوات مستخدمة في تخطيط الطوارئ، إلى جانب السمات المطلوبة للإدارة الناجحة للأزمات. كما ستتم مراجعة حالات عملية تُظهر كيف يمكن للتخطيط والإدارة أن يتكاملا في مواجهة الكوارث. تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتعزيز ثقافة الاستعداد للأزمات في المؤسسات ورفع الوعي بأهمية الإدارة الفعالة للأزمات.

مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة الدراسة حول التحديات التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية بسبب التقلبات الاقتصادية والتعقيدات التنظيمية والأزمات غير المتوقعة التي يمكن أن تعطل العمليات التجارية. وعلى الرغم من الدور الحاسم للتخطيط الاستراتيجي في التخفيف من المخاطر وضمان استمرارية الأعمال، فإن العديد من الشركات تكافح من أجل تنفيذ أطر التخطيط الفعالة التي تعزز قدرتها على الصمود. وغالبًا ما يؤدي الافتقار إلى التخطيط الاستباقي إلى استجابات غير فعالة للأزمات وعدم الاستقرار المالي والنكسات التشغيلية. تسعى هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير التخطيط

الاستراتيجي على قدرة الشركات متعددة الجنسيات على التغلب على الأزمات، مع تسليط الضوء على العوامل الرئيسية التي تساهم في إدارة الأزمات بنجاح. ومن خلال تحليل الحالات الواقعية، يهدف البحث إلى تحديد الثغرات في استراتيجيات التخطيط الحالية واقتراح توصيات لتعزيز جاهزية الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية وقدرتها على التكيف.

أسئلة البحث

السؤال الرئيسي للبحث:

كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على قدرة الشركات المتعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية على التغلب على الأزمات وضمان استمرارية الأعمال؟

الأسئلة الفرعية للبحث:

1. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات المتعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية أثناء الأزمات؟
2. كيف تنفذ الشركات المتعددة الجنسيات التخطيط الاستراتيجي للتخفيف من المخاطر وضمان الاستقرار؟
3. ما هو الدور الذي يلعبه التخطيط في تعزيز مرونة الشركات وإدارة الأزمات؟
4. ما هي أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي التي تتبناها الشركات المتعددة الجنسيات الناجحة في المملكة العربية السعودية؟
5. ما هي التحسينات التي يمكن إجراؤها على أطر التخطيط الحالية لتعزيز الاستعداد للأزمات والاستجابة لها؟

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية للبحث:

يساهم هذا البحث في الفهم الأكاديمي للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في سياق الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. كما أنه يثري مجموعة المعرفة الموجودة حول كيفية تأثير التخطيط الاستباقي على مرونة الشركات وتخفيف المخاطر والاستدامة طويلة الأجل. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة رؤى حول العلاقة بين أطر التخطيط واستمرارية الأعمال، مما يوفر أساسًا نظريًا لمزيد من البحث في استراتيجية الأعمال والإدارة.

الأهمية العملية للبحث:

من منظور عملي، تقدم هذه الدراسة توصيات قيمة للشركات المتعددة الجنسيات حول تعزيز عمليات التخطيط الاستراتيجي لديها للتعامل مع الأزمات بشكل أكثر فعالية. من خلال تحليل الحالات الواقعية، يحدد البحث أفضل الممارسات التي يمكن تنفيذها لتعزيز استعداد الشركات وقدرتها على التكيف. وعلاوة على ذلك، يمكن لصناع السياسات وقادة الأعمال في المملكة العربية السعودية استخدام النتائج لتطوير السياسات والاستراتيجيات التي تدعم الشركات المتعددة الجنسيات في تحقيق الاستقرار والنمو، مما يساهم في نهاية المطاف في مرونة الاقتصاد في البلاد.

أهداف البحث:

1. دراسة كيفية استخدام الشركات المتعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية للتخطيط الاستراتيجي للتخفيف من المخاطر والحفاظ على استمرارية الأعمال.
2. تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات المتعددة الجنسيات التي تؤثر على استقرار الأعمال أثناء الأزمات.
3. تقييم كيفية مساهمة مناهج التخطيط الاستراتيجي الحالية في مرونة الشركات وقدرتها على التكيف.
4. تحديد استراتيجيات إدارة الأزمات الناجحة التي تستخدمها الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

5. تقديم توصيات عملية لقادة الأعمال وصناع السياسات لكي تساعدهم في وضع منهجيات التخطيط التي تعزز الاستعداد للأزمات والاستدامة طويلة الأجل.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وقدرة الشركات المتعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية على التغلب على الأزمات وضمان استمرارية الأعمال.

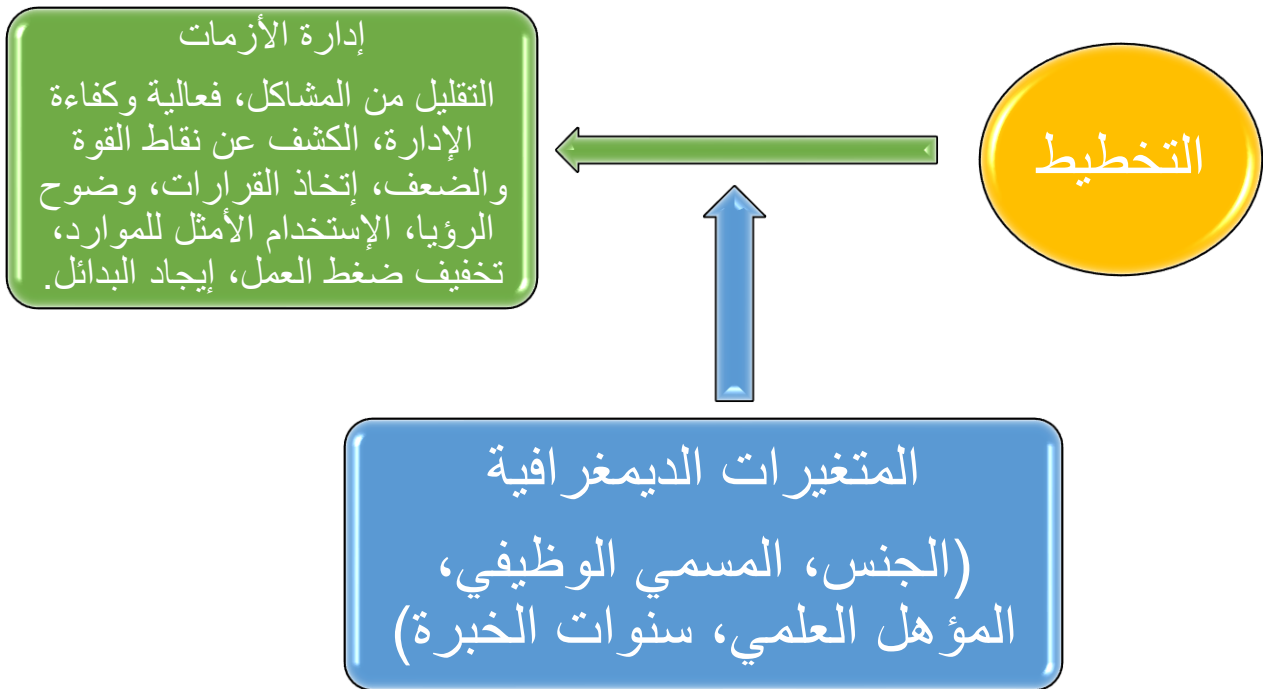
الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين تنفيذ التخطيط الشامل ومرونة الشركات المتعددة الجنسيات في مواجهة التقلبات الاقتصادية وانقطاعات السوق.
- توجد علاقة بين جودة أطر التخطيط وقابليتها للتكيف وفعالية إدارة الأزمات في الشركات المتعددة الجنسيات.
- توجد علاقة بين دمج تقييم المخاطر والتخطيط للطوارئ في استراتيجيات الأعمال والحد من الخسائر المالية والتشغيلية أثناء الأزمات.
- توجد علاقة بين التقييم المستمر وتحسين عمليات التخطيط واستقرار الشركات على المدى الطويل والميزة التنافسية.

نموذج البحث:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (يشمل تقييم المخاطر، والتخطيط للطوارئ، والقدرة على التكيف، واستراتيجيات الأعمال طويلة الأجل).

المتغير التابع: إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال (يشمل قدرة الشركات المتعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية على التغلب على الأزمات، والحفاظ على الاستقرار، وضمان العمليات المستدامة).



شكل رقم (1-1): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث

حدود البحث:

المجال المكاني: تركز هذه الدراسة على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، وتفحص مناهجها في التخطيط وممارسات إدارة الأزمات ضمن البيئة الاقتصادية والتنظيمية للبلاد.

المجال البشري: يستهدف البحث المديرين والمسؤولين التنفيذيين وصناع القرار في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى الخبراء في استراتيجية الأعمال وإدارة الأزمات والتخطيط المؤسسي.

المجال الزمني: تمت هذه الدراسة في الفترة من 2024 إلى 2025م.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل، تم تقديم عرض عام للبحث حيث تم استعراض فكرة عامة عن موضوع البحث المختار وأسباب اختياره، كما تم تحديد مشكلة البحث وطرح التساؤلات التي يسعى البحث للإجابة عليها. بالإضافة إلى ذلك، تم توضيح أهمية البحث والأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، إلى جانب الفرضيات التي يحاول البحث إثباتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يلعب التخطيط دوراً أساسياً في استدامة الشركات المتعددة الجنسيات وإدارتها للأزمات، وخاصة في الأسواق الديناميكية مثل المملكة العربية السعودية. وفي ظل اقتصاد عالمي متزايد عدم اليقين، يتعين على الشركات تبني استراتيجيات تخطيط استباقية لتوقع المخاطر وتعزيز القدرة على التكيف وضمان الاستقرار على المدى الطويل. يقدم هذا الفصل إطاراً نظرياً شاملاً يستكشف مفاهيم التخطيط : نشأته، ومفهومه، وأهميته، ومراحل، وعناصره، وأساليبه، ومعوقاته، بالإضافة إلى تناوله لموضوع إدارة الأزمات كالتالي: مفهوم الأزمة، ومفهوم إدارة الأزمة، ومراحل تطور الأزمة، وأنواع الأزمات، وخصائصها، وأسباب حدوثها، ومتطلبات الأزمة، ومن ثم مراحل إدارة الأزمات، وطرق إدارة الأزمات، فضلاً عن تناوله للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: التخطيط

نشأة التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

تعد عملية التخطيط عملية قديمة إذ نشأت منذ أن بدأ الإنسان ينظم في جماعات وقد مارست تلك الجماعات البدائية عملية التخطيط بشكل عشوائي غير منتظم لم يكن قائماً على أسلوب علمي، وكانت مقتضيات الضرورة في مواجهة الكوارث الطبيعية والتحديات تفرض مسألة التخطيط الذي أطلقت عليه آنذاك مسميات مختلفة كالتدبير والتوقع والحيلة، وتنفذ هذه الممارسات لعمليات تتم في المستقبل؛ لتج نب المخاطر ومواجهة الكوارث والمشكلات المختلفة وهناك من أشار إلى التخطيط أو نوه عنه في كتاباته مثل أفلاطون وابن خلدون لكن ذلك لم يكن أكثر من تصورات وأفكار تضمنتها تلك الكتابات ولم تكن قابلة للتطبيق العملي المنظم (البوهي 2001) .

وتشير (الكرخي 2007)، إلى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط المحكم والعلمي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة وهذا يعني أن التخطيط من العلوم الحديثة التي لم تظهر بشكل فعال إلا بعد اندلاع

الثورة الصناعية وما أحدثته من تحولات عميقة تطلبت عدة تحضيرات وإجراءات للتوجيه والتحكم في مجريات الأمور وما تتطلبه من تطورات في المستقبل مما أدى إلى انتقال الفكر التخطيطي إلى موضع الاهتمام باعتباره مطلباً اقتصادياً واجتماعياً ملحاً للنهضة الحضارية القادمة كما أكد (الحاج 2002 : 94) على ضرورة " قيام نوع من التخطيط على أسس علمية لتحقيق ما يمكن تحقيقه من التوازن بين العرض والطلب لتوفير الحاجات الإنسانية ولتحقيق التقدم الصناعي " . ولقد كانت محاولات العلماء تدعو إلى الخروج بالتخطيط من دائرة التفكير إلى حيز التنفيذ والعمل (البوهي 2001 : 171) .

ويرجع استعمال "مصطلح التخطيط" إلى عام 1910 حيث استعمله الاقتصادي النمساوي كريستيان شويندر ولكن هذا المصطلح لم يكتسب شهرته الواسعة إلا بعد أن أخذ الاتحاد السوفييتي بمنهج التخطيط الشامل عام 1928 (فهيم، 2000 : 55) وهكذا ظل التخطيط فكرة لم تكتسب طابعها العلمي إلى أن ظهر التخطيط بمعناه العلمي في الاتحاد السوفييتي كأسلوب جديد للتسيير الاقتصادي والاجتماعي الذي ارتبط بتطبيق الاشتراكية وقد وضعت أسسه وتشكلت معالمه وتأكدت فاعليته بظهور الخطط التي تعالج الاقتصاد (الحاج، 2002: 95) وذكر (البوهي 2001 : 182) أن الخطة التي وضعها الاتحاد السوفييتي عام 1920 على مدى 15 عاما لإمداد روسيا بالكهرباء تعد أول خطة في العالم للتطور بعيد المدى ثم تلاها في عام 1928 وضع أول خطة خمسية لعموم الاقتصاد السوفييتي ولم يؤخذ بالتخطيط في الغرب إلا عندما تعرض لأزمة الكساد العالمي في الثلاثينات لإنقاذ شركاته من الانهيار الاقتصادي . وأضاف (عبد الحي 2006: 55) بأن الولايات المتحدة شعرت بالعجز أمام الاتحاد السوفييتي مما دفع الرئيس الأمريكي وقتها أن يكتب كتاباً سماه (أمة في خطر) وبعدها انتشر التخطيط وأخذت به أمريكا ليصبح التخطيط الرأسمالي يفوق التخطيط الاشتراكي. وعرف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط متقنة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة. وهذا

يدل على وجود علمين كبيرين، علم التخطيط الاستراتيجي، وعلم إدارة الأزمات ووجودهما كافٍ للنهوض بالمؤسسة إلى أعلى، وعدم وجودهما كافٍ للقضاء على حياة المؤسسة. كما إن علم التخطيط الاستراتيجي وعلم إدارة الأزمات هما بمثابة كيان واحد لا يتجزأ، ونجاح أحدهما يعتمد على نجاح الآخر. (إسليم: 2007:3).

لدى كثير من الكتاب في هذا المجال تعريفات خاصة بهم على المصطلحات المذكورة في الفقرة السابقة. إنها تختلف كثيرًا فيما يتعلق بمستوى التجرد، والجوهر، والقبول العام. ويُعتقد بأن معظم الكتاب يتفقون بأن التخطيط الاستراتيجي يجب وصفه من خلال وجهات نظر متعددة لتعميق الفهم. ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي الرسمي من منظور أربع وجهات نظر، كل منها تساعد على فهمه وهي على النحو الآتي: (العزاوي، 2009: 89).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي و المفاهيم ذات العلاقة

مفهوم التخطيط: أشار البوهي (2001: 23) إلى أن التخطيط هو "ا" لوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل ومن يقوم به وأين ومتى وكيف؟ وبواسطة التخطيط يتم تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف".

كما وأضاف الحاج (2002: 11) إلى مفهوم التخطيط بأنه "عملية تحديد واقع جهة العمل، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي تستخدم لتحقيق تلك الأهداف، فالتخطيط هو العملية التي تأخذ بالاعتبار نقاط قوة وضعف جهة العمل، والفرص والمخاطر التي تحيط بها".

وعرف طلعت (2009: 25) التخطيط بأنه " أسلوب أو منهج يهدف إلي حصر الإمكانيات و الموارد المتوفرة ودراستها وتحديد إجراءات استغلالها لتحقيق أهداف مرجوة خلال فترة زمنية معينة . " وأشار

غنيم (2008 : 31) إلى مفهوم التخطيط بأنه "عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء بطريقة منظمة، استعداداً للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة بدلاً من التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة وحشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب كفوءة تختصر الكلف وتعظم النتائج.

وأورد الهاللي (2006 : 174-176) عن ستينر (Steiner) 1979 بأنه أشار إلى مفهوم التخطيط من خلال أربعة مداخل هي:

1. مستقبلية القرارات الحالية Futurity of Current Decisions

يعني هذا أن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى سلسلة تداعيات السبب والتأثير على مدى وقت القرار الحالي أو الذي يرغب المدير في اتخاذه، وإذا لم يحدد المدير التأثير المنظور، فيمكن أن يتغير القرار. ينظر التخطيط الاستراتيجي أيضاً إلى سلسلة الإجراءات البديلة المتاحة في المستقبل، وعندما يتم الاختيار من بين هذه البدائل، تصبح الأساس في اتخاذ القرارات المحلية الجوهر في التخطيط الاستراتيجي التحديد المبني على نظام للفرص والتهديدات القابضة في المستقبل، والتي إذا أضيفت إليها البيانات المناسبة توفر قاعدة قوية لكي تتخذ المنظمة قرارات جيدة للاستفادة من الفرص وتفادي التهديدات والتخطيط يعني تصميم مستقبل منشود، وتحديد طرق الوصول إليه. (إسليم، 2007 : 77).

2. العملية (The Process)

التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ مع وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات لتحقيقها، ووضع الخطط التفصيلية التي تضمن تطبيق الاستراتيجية حتى تتحقق الغايات المرجوة. إنها عملية التقرير المسبق الأنواع الجهود التخطيطية التي يجب القيام بها، متى يجب القيام بها، وكيف يجب القيام بها، وماذا يمكن عمله من النتائج المتحققة. التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية، بمعنى أنها تنظم

وتدار على أساس تتابعي مفهوم. ويترتب على التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمعظم المنظمات مجموعة من الخطط تصاغ بعد فترة زمنية محددة تخصص لوضع الخطط، ومع ذلك يجب أن يكون معروفًا أنها عملية مستمرة، وخاصة فيما يتعلق بوضع الاستراتيجية، حيث إن التغيرات في بيئة العمل مستمرة. لا يعني هذا أنه يجب تغيير الخطط كل يوم، ولكنه يعني أن التفكير التخطيطي يجب أن يكون مستمرًا، ويتم تدعيمه بالإجراءات المناسبة عند الضرورة. (العزاوي، 2009: 89).

3. الفلسفة (The Philosophy)

التخطيط الاستراتيجي اتجاه وطريق حياة، فهو يجعل تكريس الجهود للعمل ضرورة على أساس التفكير في المستقبل، فالتخطيط يجعل من نفسه كيانا متكاملًا للعملية الإدارية بصفة مستمرة ومنتظمة. إن التخطيط الاستراتيجي يعني الكثير من عملية التفكير، وتمارين الذكاء، أكثر من أنه مجموعة موصفة من العمليات، والإجراءات، والبناءات أو الأساليب. لكي يتحقق النجاح المنشود، يجب أن يؤمن المديرون والأفراد في المنظمة أن التخطيط الاستراتيجي يستحق ما يبذل فيه من جهود، ويجب أن يبذلوا هذه الجهود على أكمل وجه. (إسليم، 2007: 77).

4. البناء (The Structure)

يعبر عن مفهوم بناء الخطط في هذه التعريف بأن التخطيط الاستراتيجي هو مجهود المنظمة النظامي، والذي تتم صياغته في شكل رسمي بطريقة أو بأخرى، لوضع أغراض، وأهداف، وسياسات واستراتيجيات المنظمة الرئيسة وأيضًا يعين الخطط التفصيلية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف وأغراض المنظمة الرئيسة. وبالطبع توجد خصائص أخرى كثيرة للتخطيط الاستراتيجي الرسمي، ومع ذلك فإن هذه الخصائص الأربع الأساسية سوف تعمل كأساس لوضع التعريفات على مستوى المفاهيم وعلى المستوى الإجرائي (الخزامي، 2000: 51-53).

أهمية التخطيط الاستراتيجي

أشار الكرخي (2007 : 48،49) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية

توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ له ا حيث يساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها .

يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل.

يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.

يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسة لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.

يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار، لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.

يعمل على توسيع المنظمة لمعارفها ودراساتها، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها .

يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط عقبات ومصاعب كثيرة منها ما ذكره (Bryson, 1993:221):

1. التغير والتبدل السريع في البيئة : بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها .

2. أشار طلعت (2009) إلى عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية : بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته، ولكنها قد لا تملك مقومات وقدرات تؤهلها على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية، حيث أن الخطة تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير لوضع خططها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها، إذا كانت إمكانياتها الذاتية قاصرة

3. وذكر السالم (2005) عن مقاومة المنظمة لعناصر التغيير والتي تؤدي إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4. وأضاف أيضاً إلى الموارد المالية كمعوق من معوقات التخطيط الاستراتيجي، باعتبار أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط أن يفكر بها منذ البداية، حيث أن عدم توفر الأموال اللازمة ل تغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والإخفاق .

في حين ركز إدريس (2006 : 89) على عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي، وانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وعدم اكتراثها بالمشكلات الاستراتيجية التي تهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها

وعن المعلومات والبيانات الإحصائية أضاف (Fewrer, 1995 418-417)، بأن الخطة الاستراتيجية تقوم على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض. كما وربط إدريس (2006 : 89) التخطيط بفترة الأزمات : حيث يسود الاعتقاد بأن التخطيط هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على المنظمة وتطويرها.

ثانياً: إدارة الأزمات

ينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، فقد أصبح من المعروف بأن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والقطاعات المصرفية والدول، يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها، مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، لذا فإن مواجهة الأزمات والوعي بها من خلال التخطيط الاستراتيجي للأعمال كافة، يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية.

ومن هنا اتجه الفكر الإداري في منتصف الستينات إلى توضيح مفهوم الأزمات، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها، وكيفية إدارتها، في محاولة للتوصل

إلى النظريات، والأفكار التي تسهم في التعامل مع المواقف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر (شريف، 1998) ولم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية ثابتة خاصة في إدارة الأزمات، و لكنها مجرد محاولات، ومداخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة (أحمد، 2001) . وذكر السالم (2005 : 98) بأن موضوع دراسة الأزمات "بدأ ينمو في جميع المجالات أكثر من أي وقت مضى، فكانت أزمة عام 1961، و هي أزمة الصواريخ السوفيتية في كوبا بمثابة بداية عصر دراسة الأزمات كعلم وفن، وذلك لما أبرزته من مفاهيم جديدة لم تكن واضحة من قبل، حيث أكد نجاح حل هذه الأزمة على الأهمية الفائقة لدور الاتصالات في إدارة الأزمات وعلى ضرورة فتح قنوات للاتصال المباشر والفوري لحل الأزمات ."

مفهوم الأزمة

إن مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipview) بمعنى لتقرر (Decide) To، وعندما انتقل هذا المصطلح إلى مختلف العلوم الإنسانية أصبح يعني مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر سواء كان على مستوى الفرد أو الدولة ويجدر الإشارة إلى اختلاف مفهوم الأزمة من باحث إلى آخر طبقاً لمدخل دراسته ومادته العلمية المتخصصة، فقد أشار فيليبس (194: 1996, Philips) ، على أن الأزمة "حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وتتسبب في حدوث خلل في الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وبالتالي تسبب الأذى والضرر للمركز التنافسي لها، مما يتطلب منها اهتماماً فورياً بشأن ذلك".

كما ويعرفها (196 : 1996 Philips) أنها "النظام الجديد للشركات المالية والتجارية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في التعامل مع الكوارث"، وقد بنيت هذه الملاحظة على العدد المتزايد من الشركات التي تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي لمعاونتها على وضع خطط إدارة الأزمات .

وأشارت شريف (1998: 44) إلى الأزمة بأنها " : موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات و يتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة "، وأضاف عليوة (2004: 13) تعريفاً آخراً بأنها " : توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ". وأورد درويش (2008: 27) عن القاموس الأمريكي American The Dictionary Heritage الذي عرف الأزمة بأنها " : وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيراً حاسماً متوقعاً، كما في الشؤون السياسية، أو المشاكل الدولية، أو الشؤون الاقتصادية ". وهناك عدة مفاهيم قد تكون متداخلة فيما بينها لا بد من التفريق بينها كما أشار إليها درويش (2008: 33) و هي :

- المشكلة : و هي حدث يواجه الإدارة وقد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، ولكن لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر الناجمة عن المشكلة، فكل أزمة هي في حد ذاتها مشكلة، ولكن ليست كل مشكلة أزمة .
- الصدمة: تعني شعوراً فجائياً حاداً نتيجة حادث غير متوقع، فالصدمة هي إحدى عوارض الأزمات، والتعامل معها بأسلوب الاستيعاب والتغلب على عنصر المفاجئة.
- الصراع : يقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التأثير، كما هو الحال في الأزمات
- الحادث : شيء فجائي ينتج عنه خلل يؤثر على النظام بأكمله، ولكنه لا يمثل الأزمة وإنما تكون الأزمة فقط أحد نتائجه.
- الخلاف : ويعني المعارضة والتضاد وعدم التطابق، فالاختلاف لا يمثل الأزمة في حد ذاتها ولكن يعبر عنها، ويمكن أن يكون باعثاً على نشوئها واستمرارها .

- الكارثة : هي حدوث حالة، نجم عنها خسائر في الأرواح والممتلكات، وتكون الكارثة سبباً للأزمة، ولكن ليست أزمة بحد ذاتها، فقد تكون الكارثة طبيعية أو فنية من فعل إنسان إهمالاً أو عمداً .

مراحل تطور الأزمة

إن الأزمة تنشأ وتتطور من خلال عدة مراحل كالتالي أبو شنب (2009: 116):

مرحلة النشوء . .

مرحلة التصعيد .

مرحلة الاكتمال

مرحلة الزوال .

وفيما يتعلق بإدارة الأزمات فقد أوردت صادق (2002: 8) تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل".

أما عليه (2004: 11) فعرّفها بأنها "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. فعلم إدارة الأزمات كما أوضح صدام (2004: 5) هو: علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات

وعرف أبو قحف (1999: 24) علم إدارة الأزمات على أنه "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاءها في السوق". و عرفته شريف (1998: 9) بأنه " : العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً . "

وتعد إدارة الأزمات كما أوضح السيد (1998: 24) من الموضوعات الحديثة نسبياً في ميدان العلوم المسلكية والإدارية، ولهذا المفهوم مسميات متعددة منها سيكولوجية الأزمة، و إدارة الأزمات، و التدخل في الأزمات . " وبذلك عرف أحمد (2001: 15) إدارة الأزمات بأنها " فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي؛ للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وإخراج المنظمات من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها " .

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات يمكن للباحث إيجازها بأنها هي التي تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة .

أنواع الأزمات

أشار الحملوي (2003: 96) إلى أنواع الأزمات من حيث المصدر كالتالي :

أزمات طبيعية : وهي تلك الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية وهي أكثر الأزمات شيوعاً وأكثرها خطراً على الإنسان لكونها خارجة عن إرادته . وتتسم بالفجائية والعمق والشدة .

أزمات صناعية : مثل حوادث التسرب الإشعاعي أو الكيماوي وتنسم بتأثيراتها المادية والمعنوية القوية وصعوبة السيطرة عليها واتساع مجالها .

أسباب حدوث الأزمات

تتعدد أسباب الأزمات، وذلك لاختلاف نظرة الباحثين، حيث أن الأزمات قد تحدث نتيجة لأسباب إدارية، أو اقتصادية، أو مالية، أو اجتماعية، وغيرها . إلا أن الباحثين أجمعوا على أن هناك أسباب تكاد تكون مشتركة منها شريف (112 : 1998)

تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها : إن تأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة علي ها، ف تتحول بسبب الصمت، وال تأجيل، والتجاهل إلى أزمة حقيقية .

عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها : ويتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها بتبني أنظمة للإنذار المبكر أو توفر تعليمات واضحة إلى المعنيين، كما توفر تقييماً لشتى النتائج الواقعة والمحتملة، وتساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة وبعدها مباشرة .

عدم وجود استعدادات مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها : من أهم عناصر التعامل مع الأزمات، الاستعداد المبكر في شكل توفير أجهزة ومعدات كمعدات إطفاء الحرائق وغيرها، وكذلك تخصيص ورصد المبالغ المالية اللازمة لحالات الطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار، وجمع المعلومات، والثقة في القدرة على تجاوز الأزمة، والشفافية في التعامل مع الحدث .

كما وأشار أحمد (2001 : 130) إلى "ضعف الإمكانيات المادية والفنية والبشرية : حيث تعاني بعض المؤسسات من نقص في الإمكانيات المالية والفنية تحول دون تضمين خططها الإستراتيجية برامج لتوفير

المعدات والأجهزة والأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسة، ونتيجة للشح في مواردها تفضل الصرف على بنود أخرى تراها إدارة المؤسسة أكثر أهمية من الأزمات .

قصور التخطيط عن تصور المستقبل والاستعداد له : التخطيط والإعداد الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة التي تهدد المجتمع، وفي البرنامج العملي للتخطيط يؤخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل منها تحديد المسؤول عن قيادة فريق إدارة الأزمات، وتحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة، وتحديد طرق توفير وتوصيل المعلومات والبيانات، وضمان وجود نظام فعال للاتصال بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية، ووضع السيناريوهات اللازمة، والتدريب على الخطة الموضوعية لإحداث التعديلات اللازمة (الأعرجي، 1999: 202) .

الإدارة العشوائية : لا شك إن وجود إدارة علمية قادرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب ووفق معلومات دقيقة وحديثة وواقعية سيكون الدرع الواقي للموسوسة لحمايتها من الوقوع في الأزمات أو تقليل أخطار هذه الأزمات إن وقعت (حواش، 1999).

النزاعات الداخلية : تنشب أحياناً داخل المؤسسة صراعات وخاصة في مستوى الإدارة العليا نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم تجانس أفراد الإدارة بسبب عدم وجود لوائح تنظم وتحدد مستويات ومواصفات تولي هذه الوظائف، وبالتالي ينشب بين أفراد هذا المستوى الإداري منافسات حادة تجر المؤسسة إلى مشاكل، وبالتالي تتحول إلى أزمات تهدد كيانها (جبر، 1999: 120).

أخطاء البشرية : تشكل الأخطاء البشرية واحدة من أكبر مسببات الأزمات داخل المؤسسات الصناعية أو ذات الطابع الفني حيث تسبب الأخطاء التي يرتكبها العمال أو الفنيين أثناء التركيب أو التشغيل أو الصيانة مشاكل وأزمات قد تصل أحياناً إلى كوارث، وذلك بسبب إهمال الكثير من المؤسسات في تدريب العاملين معها على القيام بهذه الأعمال (الزواهرة: 54) .

سوء الفهم أو عدم استيعاب المعلومات : تحدث الكثير من الأزمات نتيجة لخطأ في تفسير التعليمات أو القرارات، ناتج عن وجود معوقات في الاتصال داخل المؤسسة، الأمر الذي يترتب عليه سوء فهم وعدم استيعاب للمعلومات والتصرف بما يخالف المطلوب مما يؤدي للوقوع في الأزمة (الحملوي، 2003: 313).

متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

1. سجل الأزمات :أشار الحملوي (2003 : 317) إلى أنه " لابد من وجود سجل للأزمات portfolio crisis توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.
2. فريق إدارة الأزمات : أن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، كما وتتطلب عدم ترك الأمور للصدفة " (الحملوي 2003: 317)، وعن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة، أشار جبر (1999:125) إلى أنه "يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه يلاحظ أن معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، حيث يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات وكيفية تحليلها".

3. وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو : إن استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو، والذي يمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية (الحملوي، 2003) .

4. ومن خلال ما تقدم تتضح أهمية السيناريو كتدريب الموظفين على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو scenario case worst، أما المحاكاة virtual reality فهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة (درويش، 2008) .

5. نظام اتصالات داخلي وخارجي : "إن وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارا واسعا وسريعا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بالمخاطر (الوكيل، 2006: 118) .

6. التنبؤ الوقائي : إن "تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لنقادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة و الابتكار وتدريب العاملين عليها " (درويش، 2008). وقد أشار الأعرجي (211: 1999) إلى طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمات تجاه الأزمات بأنها تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في

تلك المنظمات. وأضاف دقاسة والأعرجي (2000: 80) إلى أن النجاح في عملية إدارة

الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة .
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات .
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط .
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

الدراسات السابقة

تقسم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية كالتالي :

1) الدراسات العربية

قام عبيدات ومحمود (1995) بإجراء دراسة في الأردن بعنوان "استراتيجية المنظمة والعوامل المؤثرة في تطويرها : دراسة تحليلية عن واقع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطوير إستراتيجيات الشركات الصناعية الأردنية وقد شملت هذه الدراسة إحدى وثلاثين شركة من هذه الشركات المسجلة في سوق عمان المالي، وأظهرت نتائج الدراسة أن إن ما نسبته (83.9%) من الشركات موضوع البحث تقوم دائماً (38.7%) أو غالباً (45.2%) بتطوير إستراتيجية معتمدة على تقديم المنتجات الحالية إلى العملاء الجدد، أو بمعنى آخر تحاول دخول الأسواق الجديدة بمنتجاتها الحالية . وأن ما نسبته (89.6%) من الشركات موضوع البحث تسعى إلى تطوير منتجات تتلاءم مع التغيير و التطوير الذي يحدث في أدواق المستهلكين .

وأجرى الأعرجي (1995)، دراسة في الأردن بعنوان " اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات"، هدفت إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية والوظيفية والوقائية والعلاجية للعاملين تجاه الانحرافات والأزمات على مستويات الجاهزية للتعامل مع الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المصارف الأردنية في مدينة إربد، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان وزع على أفراد العينة، وقد أثبتت النتائج وجود عملية توازن وتناسب طوعي بين مستويات الميول والوقائية في مفاهيم وسلوكيات أفراد العينة، من جهة ومستويات الجاهزية من جهة أخرى، وبذلك حازت مرحلة الاستعداد والوقائية على دور فاعل في مواجهة الأزمات والمخاطر . وكانت دراسة الشمري (1998)، في الأردن بعنوان "التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية و علاقته بفاعلية المنظمة"، هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية، و كذلك التعرف على مدى وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفاعلية المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1. (39%) من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية تقوم بتطبيق التخطيط الإستراتيجي، بينما (61%) منها لا تطبق التخطيط الإستراتيجي، مما يدل على أن عملية التطبيق لأساليب التخطيط الاستراتيجية كانت متدنية.

2. يمتلك مدراء المنظمات الصناعية اتجاهات قوية وإيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي ومزاياه .

هناك درجة عالية من المركزية في عمليات التخطيط بشكل عام و التخطيط الإستراتيجي بشكل خاص، في أيدي الإدارة العليا لمنظمات الأعمال الصناعية الأردنية.

في حين كانت دراسة العمر (1998)، في الأردن بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن"، هدفت إلى اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي كعامل مستقل على تطوير خدمات مصرفية جديدة، وتمثلت عينة هذه الدراسة من المدراء

في المستويات الإدارية العليا العاملين في المصارف التجارية الأردني، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التخطيط الإستراتيجي واستراتيجية التسويق، ونحو العملاء والتكنولوجيا، والخدمات المصرفية الجديدة، كما توصل الباحث من خلال نتائج التحليل إلى أنه وبالرغم من أن هذه العلاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية إلا أنها ضعيفة، إضافة إلى أن عملية تحديد وتشخيص مجالات العمل لدى المصارف التجارية هي عملية ضعيفة، و هذا يعني أن التخطيط الإستراتيجي يوجه من قبل عينة الدراسة في هذه المصارف نحو أهداف أخرى قد تكون مالية على الأغلب .

وتناولت دراسة الزواهرة (2000) في الأردن عنوان " العوامل المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية "، هدفت إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، والتعرف على أثر العوامل التالية : العقلية، والتنظيمية، والمعلومات والاتصال، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية جداً بين كل من توفر المعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وتوفر فريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية من جهة أخرى.

بينما أجرى الأعرجي والدماقسة (2000) في الأردن دراسة بعنوان " اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة منفردة، و مجتمعة في أمانة عمان الكبرى "، هدفت إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة منفردة، ومجتمعة في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها المؤسسة في

التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، والتعلم في حين يتوفر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، واستعادة النشاط)، كما تبين وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى في المراحل التنفيذية والعلاجية احتواء الأضرار، استعادة النشاط أعلى منها في المراحل الوقائية والتخطيطية، اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقائية، والتعلم .

أما دراسة مساعدة (2003) في الأردن فقد كانت بعنوان " عناصر إدارة الأزمات و معوقاتهما في المؤسسات الرياضية في الأردن "، والتي تهدف إلى دراسة إدارة الأزمات ومعوقاتهما في المؤسسات الرياضية في الأردن، فقد توصلت نتائجها إلى أن عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية تتوافر بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، باستثناء متغير المؤسسة .

في حين قام الشمراني (2004) بإجراء دراسة في السعودية بعنوان " إدارة الأزمات ومعوقاتهما في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مع الأزمات، كما هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (866) فرداً من العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الإفادة من عمليات المراحل الخمسة مرتبة حسب أهميتها : التعلم، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار، وجاءت الاستجابة لاكتشاف إشارات الإنذار بدرجة

متوسطة، كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة لصالح الخبرة الطويلة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس .

وأجرت إبراهيم (2004)، دراسة في مصر بعنوان "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر"، هدفت إلى التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وفي مرحلة ما قبل الأزمة، وعند حدوث الأزمة وبعدها، كما وهدفت إلى تحليل أنشطة العلاقات العامة المصرية في مواجهة إحدى أزمات السياحة، وتكونت عينة الدراسة من المسؤولين المعنيين في الأزمة في وزارة السياحة والهيئات التابعة لها، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت أبرز النتائج بأن تأثيرات إدارة الأزمات وانعكاساتها الإيجابية على قطاع السياحة في مصر أدت إلى نمو سريع للسياحة الوافدة في مصر .

بينما كانت دراسة يوسف (2007) في الأردن بعنوان : " تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية "، هدفت إلى تحليل المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية، بالإضافة إلى تحديد أهمية تحليل SWOT لمؤسسات الأعمال الصناعية في البيئة المتغيرة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من مؤسسات الأعمال الصناعية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أسلوب التحليل النقدي الاستنتاجي لما متوفر من بيانات تاريخية ونماذج رياضية ومحددات نظرية، حيث توصلت أبرز النتائج إلى أن انخفاض مستوى فاعلية تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لدى العديد من المؤسسات الصناعية؛ لعدم توفر الأساليب العلمية في التحليل.

(2) الدراسات الأجنبية :

تناولت دراسة سميث (Smith 1990)، عنوان "التخطيط للظروف الطارئة: عن طريق نموذج إدارة الأزمات" في بريطانيا، حيث هدفت إلى استعراض المساهمات المركزية لإدارة الأزمة، إضافة إلى تطوير نموذج تخطيطي للأزمات، يدعو إلى أن الإدارة بحاجة إلى معرفة قيود التخطيط للأوضاع الطارئة وذلك من أجل صنع قرارات أكثر فعالية، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بالاستعانة بالأدبيات والمرجعيات المناسبة، وإجراء العديد من المقابلات مع المعنيين، حيث أشارت النتائج إلى فاعلية جيدة للمؤسسات الصناعية في إدارة الأزمات، كما وأشارت إلى وجود ثلاث مراحل ضمن الأزمة : مرحلة التعجيل أو ما قبل الأزمة، والمرحلة العملية للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة .

أما كالينغو Calingo (1991)، فقد كانت دراسته في أمريكا بعنوان "مقارنة بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي لمديري التخطيط الرئيسيين العاملين في البنوك الأمريكية و الكورية الجنوبية"، هدفت إلى التعرف على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري التخطيط العاملين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية وتوصل إلى أن المديرين في كلا الدولتين يتشابهون كثيراً في ممارستهم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، كما وتوصلت الدراسة إلى أن الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك الأمريكية

وتناولت دراسة فلن وسالفن (Salven & Flin) 1996 دور مؤشرات الشخصية في القدرة على إدارة الأزمات"، دراسة هدفت إلى اختيار العلاقة بين الشخصية من جهة، والقدرة في السيطرة على الأزمات والأحداث من جهة أخرى في ظروف الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين فقرات معدلات الأداء وإدارة الأزمات، وعدم وجود علاقة بين معدلات الأداء ومؤشرات الشخصية مثل الديمقراطية، الراحة، الخوف .

كما وقام دي ديمار 1997 (Deemar De) بإجراء دراسة في أمريكا بعنوان: "استراتيجيات التعامل مع الأزمات للمناطق التعليمية في مدارس كنساس بأمريكا"، هدفت إلى تفحص استراتيجيات التعامل مع الأزمات للمناطق التعليمية في مدارس كنساس بأمريكا، و قد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك حاجة لوجود مختصين بوسائل الإعلام أو متمرسين بالعلاقات العامة ضمن المنطقة التعليمية كما أكدت نتائجها انعدام مصداقية الإعلام و انعدام الثقة حيث تبين أن (25%) من الإداريين استخدم استراتيجية تفاعلية في حين استخدم أكثر من (60%) استراتيجيات العلاقات العامة .

في حين تناولت دراسة الكنز و آخرون 1998 (al et Elkins)، في إيطاليا عنوان: " إدارة أزمات الشؤون العامة في مجال الخدمات المتعددة"، حيث هدفت إلى دراسة تأثير سوء إدارة الأزمة على الاتصالات في كفاليس في إيطاليا، إضافة إلى دراسة أربع مراحل من عملية إدارة الأزمات : إدارة القضايا، التخطيط الوقائي، الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام فريق البحث بدراسة حالة كفاليس في إيطاليا، حيث قاموا بتطبيق الدراسة على أربع مراحل لإدارة الأزمات في تشكيل نموذج لإدارة الأزمات، والذي يشتمل على خمسة مستويات للمتغير المستقل، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود التوجيه والفهم للعمليات المشتركة، والذي يعيق الشؤون العامة في إجراءات التعامل مع الأزمات في الخارج .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بشكل منفصل. وفي حين ركزت بعض الدراسات على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، تناولت دراسات أخرى استراتيجيات إدارة الأزمات. ومع ذلك، لم يجد الباحث دراسة واحدة بحثت بشكل خاص في تأثير التخطيط الاستراتيجي على التغلب على الأزمات في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. لذلك،

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

لقد بحثت الدراسات السابقة في جوانب مختلفة من التخطيط الاستراتيجي. على سبيل المثال، قام كالينجو (1991) والشمري (1998) بتحليل مدى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، حيث ركز كالينجو على البنوك التجارية والشمري على المنظمات الصناعية. كما استكشفت دراسات أخرى، مثل عبيدات ومحمود (1995)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على تطوير الخدمات، بينما بحث العمر (1998) العوامل المؤثرة في تطوير الاستراتيجيات التنظيمية.

وبالمثل، تناولت الأبحاث حول إدارة الأزمات أبعادًا مختلفة لهذا المجال. وقد ركزت بعض الدراسات على تحديد العناصر الرئيسية لإدارة الأزمات، في حين قامت دراسات أخرى، مثل دي ديمار (1997)، والزواهرة (2000)، والأراجي والدماقصا (2000)، ومساعد (2003)، بفحص استراتيجيات الاستجابة للأزمات والعوامل التي تؤثر على فعاليتها.

وفي حين تتوافق الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة في معالجة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، فإنها تتميز بتحليلها بشكل خاص لكيفية تعزيز التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. وعلى الرغم من الاختلافات في النطاق، فإن هذه الدراسة تشترك في علاقة غير مباشرة مع الأبحاث السابقة، حيث يستكشف كلاهما جوانب التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. ومن خلال دمج هذين المجالين في سياق الشركات المتعددة الجنسيات، يملأ هذا البحث فجوة حرجية في الأدبيات ويساهم في الجهود الأكاديمية الجارية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يبني على الدراسات العربية والدولية، مما يثري إطاره النظري ويقدم رؤى عملية للشركات وصناع السياسات.

الفصل الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت لتحليل أهمية التخطيط وأثره في تجاوز الأزمات، مع التركيز على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم خصيصًا لهذا البحث، وتم توزيعه على عينة مكونة من 100 فرد من المديرين والمسؤولين التنفيذيين وصناع القرار في هذه الشركات.

وصف العينة

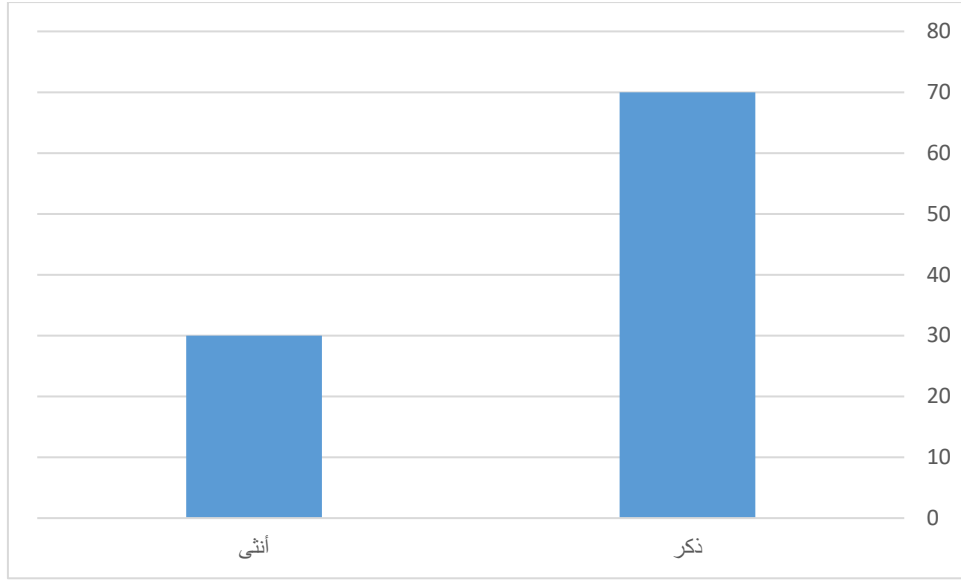
تشمل العينة المختارة المديرين والمسؤولين التنفيذيين وصناع القرار في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية ضمن المجال المكاني للدراسة (المملكة العربية السعودية)، مع مراعاة التنوع في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

القسم الأول: تحليل البيانات الديموغرافية

جدول (1): توزيع العينة حسب النوع

النوع	التردد	النسبة المئوية (%)
ذكر	70	70
أنثى	30	30

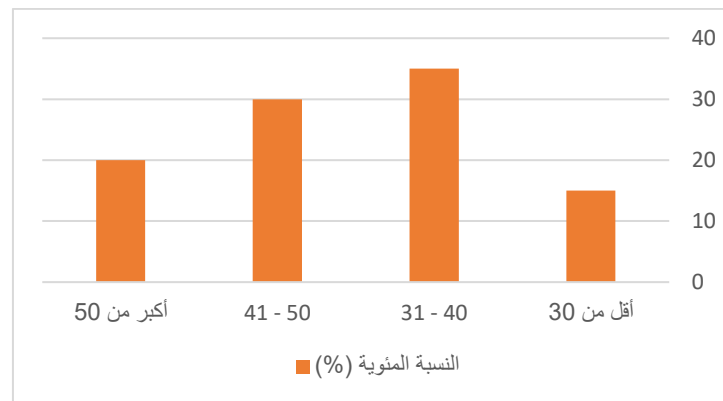
يظهر من الجدول أن الغالبية العظمى من العينة (70%) هم من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 30%. يعود ذلك إلى طبيعة الوظائف الإدارية العليا التي غالبًا ما تكون مهيمنة من قبل الذكور في الشركات متعددة الجنسيات.



جدول (2): توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التردد	النسبة المئوية (%)
أقل من 30	15	15
31 - 40	35	35
41 - 50	30	30
أكبر من 50	20	20

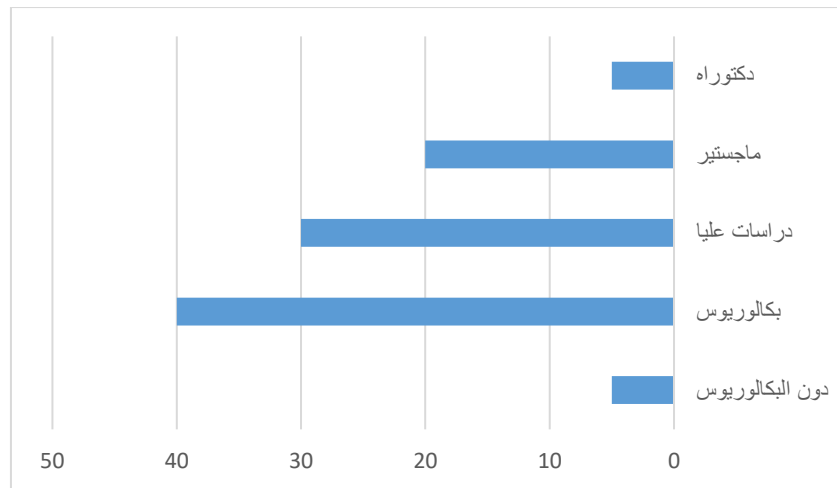
تشير البيانات إلى أن معظم المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية (31-40 عاماً) بنسبة 35%، تليها الفئة العمرية (41-50 عاماً) بنسبة 30%. يعكس ذلك أن غالبية صناع القرار في الشركات متعددة الجنسيات هم من الشباب والمتوسطي العمر، مما يشير إلى اعتماد هذه الشركات على الخبرة والطاقة الشبابية.



جدول (3): توزيع العينة حسب المؤهل الجامعي

المؤهل الجامعي	التردد	النسبة المئوية (%)
دون البكالوريوس	5	5
بكالوريوس	40	40
دراسات عليا	30	30
ماجستير	20	20
دكتوراه	5	5

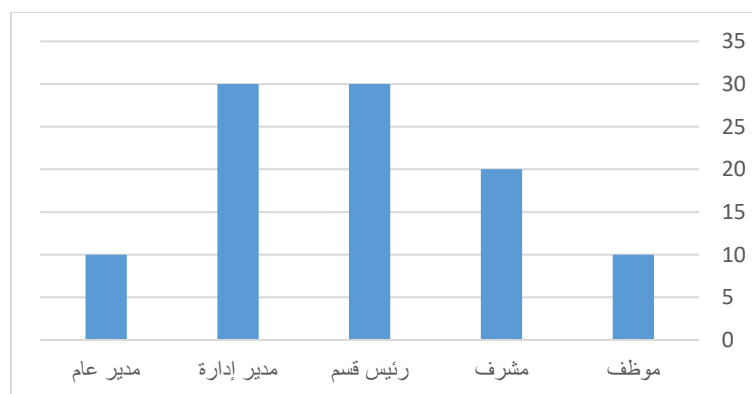
تبين من الجدول أن معظم المستجيبين حاصلون على مؤهل بكالوريوس بنسبة 40% ، تليهم شريحة الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) بنسبة 50%. يعكس ذلك أهمية التعليم العالي في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.



جدول (4): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التردد	النسبة المئوية (%)
موظف	10	10
مشرف	20	20
رئيس قسم	30	30
مدير إدارة	30	30
مدير عام	10	10

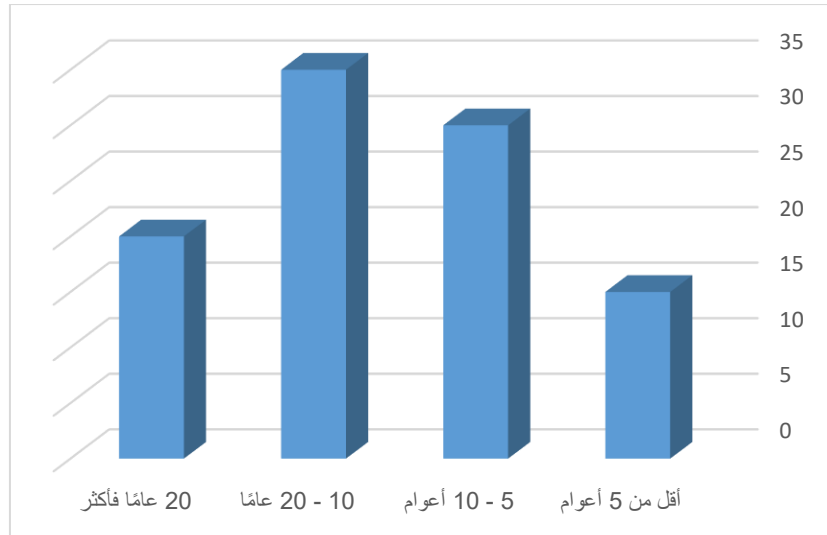
تشير البيانات إلى أن غالبية المستجيبين هم من رؤساء الأقسام ومديري الإدارات بنسبة 60%. يعكس ذلك تركيز الدراسة على الأفراد الذين لديهم دور مباشر في عملية التخطيط وإدارة الأزمات داخل الشركات.



جدول (5): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التردد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 أعوام	15	15
أعوام 5 - 10	30	30
عاماً 10 - 20	35	35
20 عاماً فأكثر	20	20

تُظهر البيانات أن غالبية المستجيبين لديهم خبرة تتراوح بين 10 و 20 عاماً بنسبة 35%. يعكس ذلك أن العينة تتمتع بخبرة واسعة في مجال العمل الإداري، مما يعزز مصداقية الإجابات.



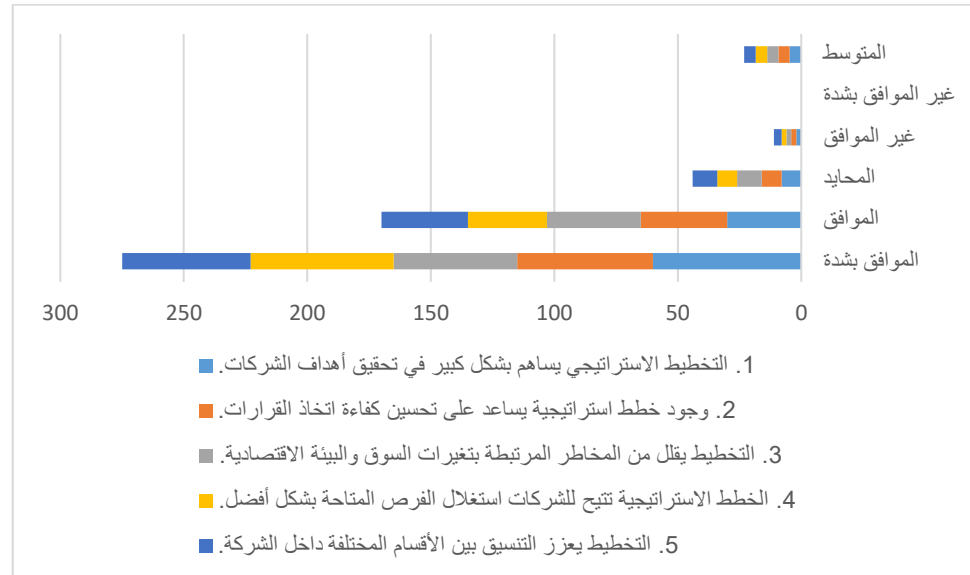
القسم الثاني: تحليل بيانات الاستبيان

جدول (6): المحور الأول - أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال

العبارة	الموافق بشدة	الموافق	المحايد	غير الموافق	غير الموافق بشدة	المتوسط
التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الشركات.	60	30	8	2	0	4.7
وجود خطط استراتيجية يساعد على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات.	55	35	8	2	0	4.6

4.5	0	2	10	38	50	التخطيط يقلل من المخاطر المرتبطة بتغيرات السوق والبيئة الاقتصادية.
4.7	0	2	8	32	58	الخطط الاستراتيجية تتيح للشركات استغلال الفرص المتاحة بشكل أفضل.
4.6	0	3	10	35	52	التخطيط يعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة.

أظهرت البيانات توافقًا كبيرًا مع جميع العبارات المتعلقة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط العام أكثر من 4.5. يعكس ذلك إدراك المستجيبين لأهمية التخطيط في تحقيق الأهداف وتقليل المخاطر وتحسين الكفاءة.

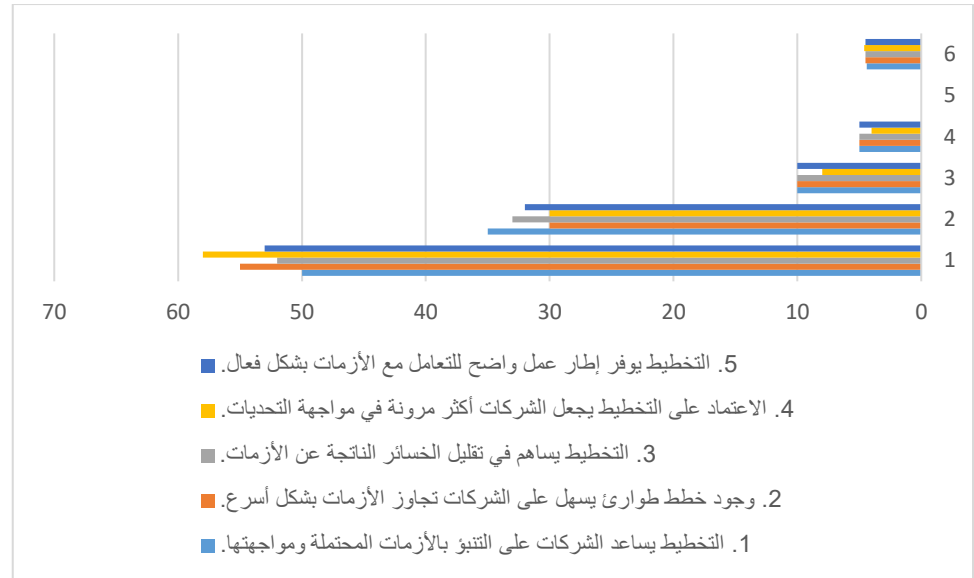


جدول (7): المحور الثاني - دور التخطيط في التعامل مع الأزمات

العبارة	الموافق بشدة	الموافق	المحا يد	غير الموافق بشدة	غير الموافق بشدة	المتوس ط
التخطيط يساعد الشركات على التنبؤ بالأزمات المحتملة ومواجهتها.	50	35	10	5	0	4.4
وجود خطط طوارئ يسهل على الشركات تجاوز الأزمات بشكل أسرع.	55	30	10	5	0	4.5
التخطيط يساهم في تقليل الخسائر الناتجة عن الأزمات.	52	33	10	5	0	4.5
الاعتماد على التخطيط يجعل الشركات أكثر مرونة في مواجهة التحديات.	58	30	8	4	0	4.6
التخطيط يوفر إطار عمل واضح للتعامل مع الأزمات بشكل فعال.	53	32	10	5	0	4.5

أكدت البيانات أهمية التخطيط في التعامل مع الأزمات، حيث بلغ المتوسط العام أكثر من 4.4. يعكس

ذلك أن الشركات تعتمد بشكل كبير على التخطيط لتقليل الخسائر وتجاوز الأزمات بكفاءة.

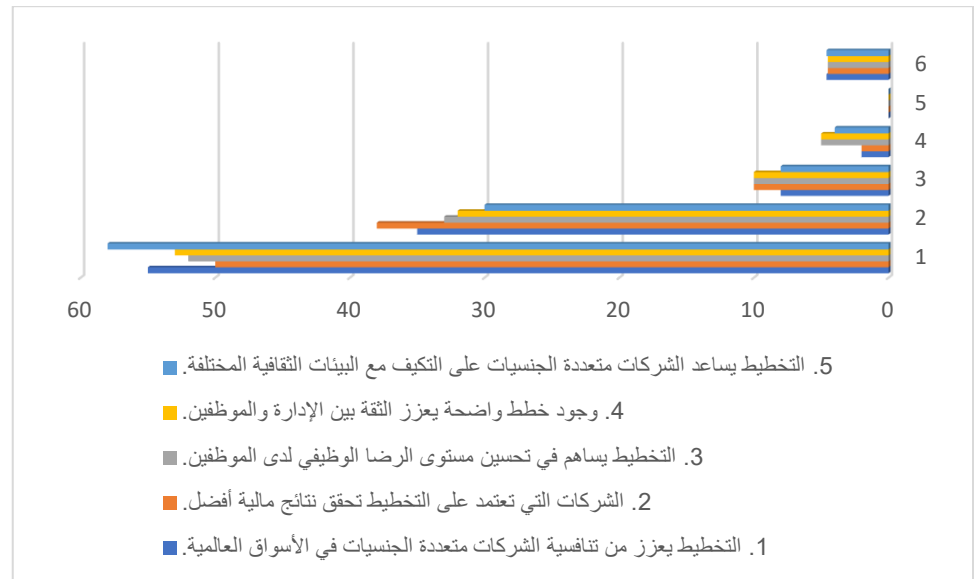


جدول (8): المحور الثالث - تأثير التخطيط على أداء الشركات متعددة الجنسيات

العبارة	الموافق بشدة	الموافق	المحايد	غير الموافق	غير الموافق بشدة	المتوسط
التخطيط يعزز من تنافسية الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق العالمية.	55	35	8	2	0	4.6
الشركات التي تعتمد على التخطيط تحقق نتائج مالية أفضل.	50	38	10	2	0	4.5
التخطيط يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	52	33	10	5	0	4.5

4.5	0	5	10	32	53	وجود خطط واضحة يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين.
4.6	0	4	8	30	58	التخطيط يساعد الشركات متعددة الجنسيات على التكيف مع البيئات الثقافية المختلفة.

أظهرت البيانات أن التخطيط له تأثير إيجابي واضح على أداء الشركات متعددة الجنسيات، حيث بلغ المتوسط العام أكثر من 4.5. يعكس ذلك أهمية التخطيط في تعزيز التنافسية والتكيف الثقافي وتحقيق النتائج المالية المميزة.



تحليل الصدق (Validity)

تحليل الصدق يهدف إلى قياس مدى توافق الأدوات المستخدمة في الدراسة مع الأهداف المحددة. تم استخدام طريقة الصدق التجاري (Content Validity) لضمان أن العبارات الواردة في الاستبيان تغطي جميع الجوانب المتعلقة بأهمية التخطيط وأثره في تجاوز الأزمات.

جدول (9): نتائج تحليل الصدق

المحور	عدد العبارات	متوسط درجة الصدق	الحكم
أهمية التخطيط الاستراتيجي	5	4.6	صاوق
ور التخطيط في التعامل مع الأزمات	5	4.5	صاوق
أأثير التخطيط على أداء الشركات	5	4.6	صاوق

أظهرت نتائج تحليل الصدق أن جميع المحاور الثلاثة ذات صدق عالٍ (متوسط درجة الصدق > 4.5)، مما يعني أن العبارات المستخدمة في الاستبيان تتناسب تمامًا مع موضوع البحث وتغطي جميع الجوانب المطلوبة.

تحليل الثبات (Reliability)

تحليل الثبات يهدف إلى قياس مدى اتساق الإجابات عبر الزمن أو بين العبارات المختلفة داخل كل محور. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي للعبارات في كل محور.

جدول (10): نتائج تحليل الثبات

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الحكم
أهمية التخطيط الاستراتيجي	5	0.89	أأبت
ور التخطيط في التعامل مع الأزمات	5	0.87	أأبت

تأثير التخطيط على أداء الشركات	5	0.9	ثابت
--------------------------------	---	-----	------

أظهرت نتائج تحليل الثبات أن جميع المحاور ذات ثبات داخلي عالي (معامل ألفا كرونباخ > 0.8)، مما يعني أن الإجابات على العبارات داخل كل محور متسقة وموثوقة.

تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

تحليل الارتباط يهدف إلى قياس العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحليل العلاقة بين أهمية التخطيط، دوره في التعامل مع الأزمات، وتأثيره على أداء الشركات.

جدول (11): نتائج تحليل الارتباط

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الحكم
أهمية التخطيط الاستراتيجي	دور التخطيط في الأزمات	0.85	< 0.01	علاقة قوية
أهمية التخطيط الاستراتيجي	تأثير التخطيط على الأداء	0.82	< 0.01	علاقة قوية
دور التخطيط في الأزمات	تأثير التخطيط على الأداء	0.88	< 0.01	علاقة قوية

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة قوية وموجبة بين جميع المتغيرات الرئيسية (معامل الارتباط > 0.8). هذا يعكس أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر على قدرة الشركات على التعامل مع الأزمات وعلى تحسين أدائها العام.

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

تحليل الانحدار الخطي البسيط يهدف إلى قياس مدى تأثير متغير مستقل (أهمية التخطيط) على متغير تابع (تجاوز الأزمات). تم استخدام النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

حيث:

- قدرة الشركات على تجاوز الأزمات: Y .
- أهمية التخطيط الاستراتيجي: X .
- ثابت النموذج: β_0 .
- معامل الانحدار: β_1 .
- الخطأ العشوائي: ε .

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (B_1)	ثابت النموذج (B_0)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة
تجاوز الأزمات	أهمية التخطيط	0.75	0.2	0.7	< 0.01

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تفسر حوالي 70% من التباين في قدرة الشركات على تجاوز الأزمات (معامل التحديد $R^2 = 0.70$). هذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً أساسياً في تعزيز قدرة الشركات على مواجهة الأزمات.

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

تحليل الانحدار المتعدد يهدف إلى قياس تأثير عدة متغيرات مستقلة (أهمية التخطيط، دور التخطيط في الأزمات) على متغير تابع واحد (أداء الشركات).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

حيث:

- Y : أداء الشركات.
- X_1 : أهمية التخطيط الاستراتيجي.
- X_2 : دور التخطيط في الأزمات.
- β_0 : ثابت النموذج.
- β_1, β_2 : معاملات الانحدار.
- ε : الخطأ العشوائي.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	ثابت النموذج (B_0)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة
أداء الشركات	أهمية التخطيط	0.6	0.15	0.85	< 0.01
	دور التخطيط في الأزمات	0.45			

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في التعامل مع الأزمات يفسران حوالي 85% من التباين في أداء الشركات (معامل التحديد $R^2 = 0.85$). هذا يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي ومهارات إدارة الأزمات هما عاملان حاسمان في تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل البيانات الميدانية والأسئلة الاستبائية، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات المستخلصة من هذه النتائج لتحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

أولاً: النتائج

1- أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال

- أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.
- أكدت الإجابات أن التخطيط يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات وتقليل المخاطر المرتبطة بتغيرات السوق والبيئة الاقتصادية.
- أشار المستجيبون إلى أن وجود خطط استراتيجية واضحة يعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة ويعزز من قدرتها على استغلال الفرص المتاحة.

2- دور التخطيط في التعامل مع الأزمات

- أثبتت النتائج أن التخطيط هو أداة أساسية في مواجهة الأزمات وتجاوزها بكفاءة.
- أكد المستجيبون أن وجود خطط طوارئ مسبقة يسهل على الشركات تجاوز الأزمات بشكل أسرع ويقلل الخسائر الناتجة عنها.
- أظهرت البيانات أن الاعتماد على التخطيط يجعل الشركات أكثر مرونة في مواجهة التحديات ويوفر إطار عمل واضح للتعامل مع الأزمات.

3- تأثير التخطيط على أداء الشركات متعددة الجنسيات

- أوضحت الدراسة أن التخطيط يعزز من تنافسية الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق العالمية.
- أفادت النتائج أن الشركات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تحقق نتائج مالية أفضل وتساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- أشارت البيانات إلى أن وجود خطط واضحة يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين ويساعد الشركات على التكيف مع البيئات الثقافية المختلفة.

4-تحليل الصدق والثبات

- أظهر تحليل الصدق (Validity) أن جميع المحاور المستخدمة في الاستبيان ذات صدق عالٍ (متوسط درجة الصدق $(4.5 >)$ ، مما يعني أنها تغطي جميع الجوانب المطلوبة).
- أثبت تحليل الثبات (Reliability) أن العبارات المستخدمة في الاستبيان ذات ثبات داخلي عالي (معامل ألفا كرونباخ $0.8 >$)

5-تحليل الارتباط والانحدار

- أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة قوية وموجبة بين أهمية التخطيط، دوره في التعامل مع الأزمات، وتأثيره على أداء الشركات (معامل الارتباط $0.8 >$)
- أثبت تحليل الانحدار أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تفسر حوالي 70% من التباين في قدرة الشركات على تجاوز الأزمات.
- أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن أهمية التخطيط ودوره في الأزمات يفسران حوالي 85% من التباين في أداء الشركات.

ثانيًا: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

التوصيات العامة:

1. تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي:

- يجب على الشركات متعددة الجنسيات تشجيع ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع المستويات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف بفعالية.

2. تطوير برامج تدريبية:

- توفير برامج تدريبية للمديرين والموظفين حول كيفية وضع خطط استراتيجية فعالة وإدارة الأزمات بشكل احترافي.

3. إدراج خطط الطوارئ:

- ضرورة إعداد خطط طوارئ شاملة لتوقع الأزمات المحتملة ووضع حلول سريعة وفعالة للتعامل معها.

التوصيات الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات:

1. التكيف الثقافي:

- التركيز على تطوير استراتيجيات تمكن الشركات من التكيف مع البيئات الثقافية المختلفة، خاصة في الأسواق الدولية.

2. تحسين التواصل الداخلي:

- تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة.

3. قياس الأداء:

- استخدام أدوات قياس الأداء لتقييم فعالية الخطط الاستراتيجية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

التوصيات البحثية:

1. توسيع نطاق الدراسة:

- توسيع نطاق الدراسة لتشمل شركات متعددة الجنسيات من دول أخرى لتحليل تأثير التخطيط في بيئات مختلفة.

2. استخدام أدوات متقدمة:

- استخدام تقنيات وأدوات تحليلية متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين عملية التخطيط وإدارة الأزمات.

3. دراسة القطاعات المختلفة:

- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة (مثل النفط، التكنولوجيا، الصحة) لفهم كيفية تأثير التخطيط على كل قطاع بشكل خاص.

الخاتمة

أكدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف الشركات متعددة الجنسيات، وتقليل المخاطر، وتجاوز الأزمات بكفاءة. كما أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على التخطيط بشكل صحيح تتمتع بتنافسية أعلى وقدرة أكبر على التكيف مع التحديات المختلفة. لذلك، من الضروري أن تعمل الشركات على تعزيز ثقافة التخطيط وتطوير مهارات موظفيها في هذا المجال.

مراجع الدراسة

أولاً: مراجع اللغة العربية

1. أبو حليمة، عزيزة (2013). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.
2. إسلیم، وسام (2007). "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. الخزامي، عبد الحكيم (2000). التخطيط الاستراتيجي، الفكرة، الخبرة، التطبيق مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
4. العزاوي، نجم (2009). "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحت عنوان: "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال 3-5/11/2009، عمان.
5. الغالبي، طاهر ومحسن إدريس (2007)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، عمان.
6. عودة، أحمد وفتحي ملكاوي (1992)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية دار الأمل عمان، الأردن.
7. صيام، آمال (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة فلسطين
8. مصلح، عطية (2011) واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

9. وادي رشدي وإبراهيم الأشقر. (2008). "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري

المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة،

فلسطين.

10. جاسم سلطان التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، طبعة ٢، مؤسسة أم القرى،

المنصورة، 2010.

11. خالد محمد طلال بني حمدان، ووائل محمد إدريس : الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج

معاصر ، دار البازورى العلمية، عمان، 2007.

12. مصطفى محمود أبو بكر : التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية،

الاسكندرية ، 2004.

13. حنان جاسم محمد عبد الله : دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين القدرة

التنافسية دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، رسالة دكتوراة كلية التربية

جامعة بنها، 2014.

14. المكاشفي عثمان دفع الله القاضي : التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، العلم والإيمان،

القاهرة، 2013.

15. أسامة محمد سيد علي : التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان

للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2008.

16. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة ، 2003.

17. محمد سرورين حكمت الحريري، ادارة الازمات واستراتيجيات القضاء على الازمات، الطبعة

الأولى، دار صفاء والتوزيع، عمان، 2012.

18. عاطف النويصر ، المعوقات الإدارية التي تواجه الأجهزة الأمنية في التعامل مع الأزمات،

رسالة ماجستير غير مشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.

ثانياً: مراجع باللغة الانجليزية

1. Baubion, Charles. (2013). Strategic Crisis Management. OECD High-Level Risk Forum.
2. Jones, Rodney. (2002). "Fundamentals of Strategic and Tactical Business Planning", Prepared for the 2002 MAST Program, November.
3. Lovelock, Christopher and Wright, Lauren. (2002). Principles of Service Marketing and Management, 2nd Ed., Prentice Hall.
4. Moore, D.; G. McCabe; W. Duckworth and S. Sclove. (2003). The Practice of Business Statistics: Using data for decisions. New York, NY: Freeman.
5. Row, Alan j. and Others. (1994). Strategic Management: A Methodological Approach. 4th Ed., Addison Wesley Publishing Co. Inc, U.S.A., P. 29-33
6. Wells, Denise L. (2003). Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation, Total Quality Leadership Office, Arlington, Virginia, p. 5.

ملاحق الدراسة

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ وبعد:

يقوم الباحث بإعداد مشروع تخرج مقدم بعنوان: "أهمية التخطيط وأثرها في تجاوز الأزمات : دراسة حالة الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية" ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبيان لجمع البيانات ولذا أتشرف بأن أعرض على سعادتكم هذا الاستبيان، المكون من قسمين رئيسيين، القسم الأول يتناول البيانات العامة، أما القسم الثاني يتناول أسئلة الدراسة آمل من سعادتكم الإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة بموضوعية، وبما يعكس وجهة نظركم تجاه ما تتضمنه الاستبانة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و أشكر لكم مقدماً تعبئة الاستبانة، واعتذر عن استقطاع جزءٍ من وقتكم الثمين، سائل المولى القدير أن يجعل ذلك في موازين عملكم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

القسم الاول : المتغيرات الديمغرافية:

1-النوع

- ذكر
- انثي

2-العمر

- أقل من 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- أكبر من 50

3-المؤهل الجامعي

- دون البكالوريوس

○ بكالوريوس

○ دراسات عليا

○ ماجستير

○ دكتوراه

4-المستوى الوظيفي

○ موظف

○ مشرف

○ رئيس قسم

○ مدير إدارة

○ مدير عام

5-عدد أعوام الخبرة

○ أقل من 5 أعوام

○ من 5 إلى أقل 10 أعوام

○ من 10 إلى 20 عاماً

○ 20 عاماً فأكثر

القسم الثاني : اسئلة الاستبيان

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال					

					1. التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الشركات.
					2. وجود خطط استراتيجية يساعد على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات.
					3. التخطيط يقلل من المخاطر المرتبطة بتغيرات السوق والبيئة الاقتصادية.
					4. الخطط الاستراتيجية تتيح للشركات استغلال الفرص المتاحة بشكل أفضل.
					5. التخطيط يعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة.

المحاور					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
المحور الثاني: دور التخطيط في التعامل مع الأزمات					
					1. التخطيط يساعد الشركات على التنبؤ بالأزمات المحتملة ومواجهتها.
					2. وجود خطط طوارئ يسهل على الشركات تجاوز الأزمات بشكل أسرع.
					3. التخطيط يساهم في تقليل الخسائر الناتجة عن الأزمات.
					4. الاعتماد على التخطيط يجعل الشركات أكثر مرونة في مواجهة التحديات.
					5. التخطيط يوفر إطار عمل واضح للتعامل مع الأزمات بشكل فعال.

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثالث: تأثير التخطيط على أداء الشركات متعددة الجنسيات					
1. التخطيط يعزز من تنافسية الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق العالمية.					
2. الشركات التي تعتمد على التخطيط تحقق نتائج مالية أفضل.					
3. التخطيط يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.					
4. وجود خطط واضحة يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين.					
5. التخطيط يساعد الشركات متعددة الجنسيات على التكيف مع البيئات الثقافية المختلفة.					

Midocean University

College of Management

Department of: Business administration



**"The Importance of Planning and Its Impact on
Overcoming Crises: A Case Study of Multinational
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia"**

Prepared by:

(Rami Mohammad Yousef Al-Zebdah)

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

2025