

إدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة

أسم الطالب

اميره احمد العلوان

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

## جدول المحتويات

| م | الموضوعات                                                                       | الصفحة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١ | المقدمة                                                                         | 3-4    |
| ٢ | الفصل الاول :الإطار العام للدراسة<br>مشكلة البحث<br>أهمية البحث<br>اسائلة البحث | 5-7    |
| ٣ | الفصل الثاني:الاطار النظري<br>الدراسات السابقة<br>الجزئى النظري                 | 5-7    |
| ٤ | الفصل الثالث : منهج الدراسة                                                     | 8-25   |

|       |                                   |   |
|-------|-----------------------------------|---|
|       | فرضيات البحث<br>الدراسة الميدانية |   |
| 26-34 | الفصل الرابع: التحليل الاحصائي    | ٥ |
| 33-35 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات   | ٦ |
| 36-40 | المراجع                           |   |

## 1.1 المقدمة Introduction

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة باستمرار. ومع زيادة المنافسة والتعقيدات الاقتصادية والتكنولوجية، باتت هذه الشركات أكثر عرضة للمخاطر والأزمات التي قد تهدد استمراريتها. الأزمات قد تكون طبيعية، مثل الكوارث البيئية، أو من صنع الإنسان، مثل الأزمات المالية أو التشغيلية. في هذا السياق، يُعد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات أحد العوامل الحاسمة التي تساهم في تعزيز مرونة هذه الشركات وقدرتها على مواجهة الظروف غير المتوقعة والبقاء في السوق.

(Steiner، 2010) أشار إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على تحقيق

الأهداف التنظيمية، بل يشمل أيضًا وضع السياسات والآليات التي تمكن الشركات من التعامل مع الأزمات بشكل فعال. التخطيط المسبق يساعد على تقليل الآثار السلبية المحتملة للأزمات ويساهم في الحفاظ على استمرارية الأعمال.

هذا النوع من التخطيط لا يُعتبر ترفاً بل ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى إلى البقاء والتكيف مع التحديات المستقبلية.

وفقاً لما ذكره (Nikolaos & Sotirios، 2016)، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على سلسلة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الوضع الحالي للشركة، بما في ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).

هذه الأدوات تساعد الشركات على وضع سيناريوهات متعددة للتعامل مع الأزمات المتوقعة وغير المتوقعة، مما يعزز من استقرارها ويزيد من قدرتها على الصمود أمام التحديات.

من ناحية أخرى، بيّن (Sawalha, Jraisat, & Al-Qudah, 2013) أن الشركات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تمتلك القدرة على التكيف بسرعة مع

الأزمات الطارئة.

هذا التخطيط يشمل إعداد فرق متخصصة لإدارة الأزمات، وضع خطط بديلة لاستمرار العمل في حالات الطوارئ، وتوفير الموارد اللازمة للتعامل مع أي أزمة قد تنشأ. كل هذه العوامل تعزز من قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على البقاء

والازدهار حتى في أوقات الأزمات.

وقد صنف (Hutchins, 2008) الأزمات إلى نوعين رئيسيين: الأزمات الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات، والأزمات الناتجة عن الإنسان مثل الحوادث الصناعية أو الأزمات المالية. ولكل نوع من هذه الأزمات استراتيجيات مختلفة للتعامل معها، مما يؤكد على أهمية التخطيط الاستباقي والجاهزية المستمرة.

إدارة الأزمات ليست مجرد رد فعل على الأحداث غير المتوقعة، بل هي عملية شاملة تبدأ قبل وقوع الأزمة وتتواصل حتى يتم تجاوزها.

إن إدارة الأزمات بشكل فعال قد تكون الفارق بين استمرارية الشركات الصغيرة والمتوسطة أو انهيارها.

وبالتالي، فإن وضع استراتيجيات واضحة لإدارة الأزمات لا يعد فقط جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، بل هو عامل أساسي في استدامة الأعمال وضمان استمراريتها على المدى الطويل.

## 1.2 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في عدم كفاية استراتيجيات إدارة الأزمات لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على استمرارية أعمالها في ظل الأزمات المفاجئة. فعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، إلا أن العديد من هذه الشركات تفتقر إلى الأدوات والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات فعالة، مما يعرضها لخطر الانهيار أو التراجع في السوق. وبالتالي، يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن أن تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الأزمات وضمان استمراريته.

## 1.3 أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في قدرته على تقديم إسهامات هامة لكل من المجتمع الأكاديمي والممارسين في مجال الأعمال، لا سيما أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة.

من الناحية الأكاديمية، سيساهم البحث في سد الفجوات النظرية

والتطبيقية المتعلقة بإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تقديم إطار نظري شامل حول استراتيجيات إدارة الأزمات المناسبة لهذه الفئة من الشركات.

هذه الدراسة ستوفر أيضاً قاعدة بيانات يمكن الاستناد إليها في أبحاث مستقبلية تركز على استمرارية الأعمال في ظل الأزمات المختلفة.

أما بالنسبة للممارسين، فسوف يستفيد أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة من النتائج التي سيقدمها البحث، حيث سيتمكنون من استخدام استراتيجيات عملية لإدارة الأزمات بشكل فعال يضمن استمرارية أعمالهم وتجنب الانهيار خلال الأزمات.

كما أن هذا البحث سيوفر أدوات عملية يمكن أن يستخدمها المديرون لتقييم جاهزية شركاتهم للأزمات وتحديد الثغرات التي تحتاج إلى معالجة قبل حدوث الأزمات.

بالإضافة إلى ذلك، سيستفيد من هذا البحث صنّاع القرار في القطاعين العام والخاص، حيث سيتمكنهم من تصميم سياسات دعم ومساندة للشركات الصغيرة والمتوسطة لتطوير خطط إدارة الأزمات، مما يعزز من استقرار الاقتصاد بشكل عام.

#### 1.4 أسئلة البحث

1. ما هي استراتيجيات إدارة الأزمات الأكثر فعالية التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة اعتمادها لضمان استمرارية أعمالها؟

2. كيف تؤثر الأزمات الطبيعية والبشرية على استمرارية الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

3. ما هي التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات؟

4. كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تحسين جاهزيتها للأزمات من خلال التخطيط

الاستراتيجي؟

5. ما هي الفجوات الحالية في الأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن سدها؟

هدف البحث وغاياته

### 1.5 هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل استراتيجيات إدارة الأزمات التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات الصغيرة والمتوسطة لضمان استمرارية أعمالها في مواجهة الأزمات المفاجئة، وتقديم توصيات عملية لتحسين جاهزيتها وقدرتها على الصمود.

غايات البحث:

1. تحليل استراتيجيات إدارة الأزمات المتاحة للشركات الصغيرة والمتوسطة وتحديد الأنسب منها لضمان استمرارية الأعمال.
2. تقييم تأثير الأزمات الطبيعية والبشرية على أداء واستمرارية الشركات الصغيرة والمتوسطة.
3. دراسة التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.
4. اقتراح حلول عملية لتعزيز جاهزية الشركات الصغيرة والمتوسطة للتعامل مع الأزمات، من خلال تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي.

## الفصل الثاني: الاطار النظري:

### الدراسات السابقة

#### 1. دراسة (Mannhng 2004)

##### الهدف:

تناولت الدراسة الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة الأزمات الكبرى مثل الحرائق والفيضانات. هدفت إلى تحديد العوامل التي تساهم في بقاء الأعمال وتطوير نموذج إدارة الأزمات الذي يمكن استخدامه للحد من الخسائر الناجمة عن المخاطر المرتبطة بالكوارث. النتائج:

أظهرت الدراسة أن مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة قيموا نموذج إدارة الأزمات كأداة مهمة للمساعدة في بقاء منظماتهم بعد الأزمة. كما أكدت الدراسة على أن الشركات تتخذ إجراءات بعد حدوث الأزمة وليس قبلها، وأيدت ضرورة الاستعداد المسبق للأزمات.

#### 2. دراسة Roger (2005)

##### الهدف:

تعرف هذه الدراسة على مستوى تقدم أنظمة وخطط إدارة الأزمات في 183 مؤسسة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث. تناولت المخاطر المرتبطة بالتصدير إلى أسواق ذات تقلبات عالية، حيث تركز على سلوك الشركات في مواجهة أزمات التصدير. النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن حوالي 20% من الشركات تمتلك أنظمة إدارة

حل ازمات تصدير قوية، بينما 33% لا تمتلك أي أنظمة. الشركات التي تمتلك أنظمة كانت تلك التي تعرضت لأزمات سابقة أو التي تعتمد بشكل كبير على التصدير.

### 3. دراسة Michelle G. Hough, John E. Spillan (2005)

الهدف:

ركزت الدراسة على أهمية التخطيط المسبق للأزمات خاصة بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001. قامت الدراسة بتحليل مدى أهمية التخطيط المسبق والاستعداد للأزمات. النتائج:

وجدت الدراسة أن بعض المديرين يعتقدون أن التخطيط المسبق غير ضروري، بينما يرى البعض الآخر ضرورة التخطيط المسبق. وأوضحت الدراسة خمس خطوات أساسية لإعداد الأزمات: تكوين فريق العمل، تحليل الأحداث، وضع استراتيجيات العمل، إنشاء خطط العمل.

### 4. دراسة عز الدين زين العابدين أحمد (2006)

الهدف:

هدفت الدراسة إلى تشخيص الانعكاسات السلبية للأزمات الدولية والإقليمية التي مرت بها دول المنطقة العربية، خاصةً في مصر، وتحليل تداعيات الأزمات الاقتصادية في الفترة بين 1990-2004. النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن مصر عانت من تأثيرات الأزمات الدولية بسبب عدم وجود استراتيجيات واضحة للتعامل معها، مما أدى إلى تداعيات اقتصادية سلبية.

## 5. دراسة علي السيد شحاتة مرسى (2008)

الهدف:

تناولت الدراسة دور التسويق في الفنادق المصرية أثناء الأزمات وركزت على تأثير الأزمات على القطاع الفندقى. النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات بشكل جيد يمكن أن تحد من آثارها السلبية على القطاع الفندقى. وأكدت على ضرورة وجود خطط تسويقية متكاملة تساهم في تحسين أداء الفنادق وزيادة رضا العملاء.

## 6. دراسة W. Johansen, H. K. Aggerholm & Frandsen (2011)

الهدف:

ركزت هذه الدراسة على كيفية إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة في الدنمارك، مع دراسة الإجراءات التي يتم اتخاذها قبل وأثناء وبعد الأزمات. النتائج:

أظهرت الدراسة أن المنظمات التي تتمتع بحجم أكبر غالباً ما تكون لديها خطط إدارة أزمات شاملة، كما لوحظ أن المؤسسات الخاصة تتمتع بإجراءات أكثر فعالية في إدارة الأزمات مقارنة بالمؤسسات العامة.

## 7. دراسة V. Aebi, G. Sabato & M. Schmid (2011)

الهدف:

استهدفت الدراسة تحليل تأثير الأزمات على أداء البنوك بين عامي 2007 و2008. النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن قطاع البنوك يعاني من حساسية عالية تجاه الأزمات المالية، وأن الاستعداد المسبق للأزمات يعد أمراً ضرورياً لتحسين الأداء في فترات الأزمات.

## 8. دراسة Yamamoto & G. Sekeroglu (2011)

الهدف:

هدفت الدراسة إلى دراسة جاهزية قطاع الصناعات الجلدية في تركيا لإدارة الأزمات. النتائج:

أظهرت الدراسة أن الشركات تميل إلى الاستثمار في التكنولوجيا قبل مواجهة الأزمات، وأن المتخذين للقرارات يعانون من نقص المعلومات حول مرحلة الاستعداد للأزمات. كما بينت أن الشركات التي استثمرت في التكنولوجيا كانت أقل تأثراً بالأزمات.

#### 9. دراسة فهد علي صالح الناجي (2012)

الهدف:

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدوائية في عمان. النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الأزمات مثل تغيير المسار الاحتياطي واحتواء الأزمات كانت تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التسويقي، بينما لم تكن استراتيجيات تغيير المسار ذات تأثير ملحوظ.

#### 10. دراسة أخيارهم عبد الله أحمد (2013)

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وكيفية تأثير العوامل المختلفة على عملية التخطيط. النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتطلب مراعاة عدة عوامل رئيسية لضمان نجاح إدارة الأزمات في المؤسسات.

#### 11. دراسة Christine D. Silva (2016)

الهدف:

تناولت الدراسة أهمية التدريب على إدارة الأزمات وتأثير الشخصية على فعالية هذه الإدارة. النتائج:

أظهرت الدراسة أن التدريب باستخدام المحاكاة وتحليل التغذية المرتدة يساعد في تحسين أداء الفريق أثناء الأزمة. كما تبين أن الشخصية تلعب دوراً مهماً في استجابة الأفراد في الأزمات.

#### 12. دراسة عصام بدوي أحمد (2017)

## الهدف:

دراسة تكامل جهود المنظمات الحكومية والأهلية في مواجهة الأزمات والكوارث. النتائج:

توصلت الدراسة إلى أهمية تنظيم المجتمع والتنسيق بين المنظمات الحكومية والأهلية لمواجهة آثار الكوارث. كما اقترحت طرقاً لتدريب الفرق بشكل مستمر على سيناريوهات الأزمات لضمان الجهوزية الفعالة.

## الربط بين الدراسات السابقة

دراسة موضوع إدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة تتطلب التفاعل بين مجموعة من الدراسات التي تناولت الأزمات من جوانب مختلفة، مثل كيفية استعداد الشركات لمواجهتها، وكيف تؤثر الأزمات على استمرارية الأعمال في الشركات، خصوصاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات أكبر مقارنة بالشركات الكبرى. فيما يلي الربط بين الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذه الجوانب.

### 1. الاستعداد المسبق لإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة

دراسات مثل Mannhng (2004) و Roger (2005) تؤكد على أهمية الاستعداد المسبق للأزمات، حيث أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات أكبر في الحصول على الموارد اللازمة لإدارة الأزمات، مقارنة بالشركات الكبيرة. ومن خلال هذه الدراسات، يتضح أن هذه الشركات تحتاج إلى تطوير خطط استجابة فعالة للأزمات لتكون قادرة على الاستمرار في السوق.

### 2. تأثير الأزمات الاقتصادية على الشركات الصغيرة والمتوسطة

دراسات مثل (Aebi et al. 2011) و (Zain 2006) تشير إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة لتأثيرات الأزمات الاقتصادية، حيث تفتقر إلى الموارد الكافية التي يمكن أن تمكنها من تحمل

الأزمات الاقتصادية الكبرى، مثل الأزمات المالية العالمية أو الكوارث الطبيعية. هذه الشركات، مقارنة بالشركات الكبرى، غالبًا ما تواجه صعوبة في التكيف مع الأزمات بسبب حجمها المحدود وإمكانياتها المادية.

### 3. دور التدريب والإعداد في مواجهة الأزمات

دراسة (Silva) (2016) و (Shahat) (2008) تسلط الضوء على أهمية التدريب المستمر للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتهم على التعامل مع الأزمات بشكل أكثر فعالية. كما تبين هذه الدراسات أهمية التدريب في تحسين استجابة الموظفين وتطوير مهاراتهم في اتخاذ قرارات سريعة وصائبة أثناء الأزمات. هذا يعزز استمرارية الأعمال في هذه الشركات، حيث أن العاملين المدربين يكونون أكثر استعدادًا للتعامل مع الأزمات والتخفيف من تأثيراتها.

### 4. التكنولوجيا وأدوات الاتصال في إدارة الأزمات

دراسات مثل (Yamamoto & Sekeroglu) (2011) و (Shahat) (2008) تشير إلى دور التكنولوجيا في تعزيز استجابة الشركات الصغيرة والمتوسطة للأزمات. مع توافر تكنولوجيا الاتصال الحديثة، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تعزيز قدرتها على التكيف مع الأزمات من خلال التواصل الفعال مع عملائها وشركائها وموظفيها. الدراسات أظهرت أن الشركات التي استثمرت في التكنولوجيا يمكنها أن تظل متصلة وتعمل بكفاءة حتى في أوقات الأزمات.

### 5. التنسيق مع القطاع العام والمؤسسات الأخرى

دراسة بدوي (2017) و (Johansen et al) (2011) تتناول أهمية التعاون بين الشركات الصغيرة والمتوسطة وبين القطاع العام أو المنظمات الأخرى في مواجهة الأزمات. هذه الشركات غالبًا ما تواجه نقصًا في الدعم المالي واللوجستي خلال الأزمات، ولهذا يصبح التنسيق مع الحكومة أو المنظمات غير الحكومية أمرًا حيويًا لتوفير الدعم المطلوب. هذا التعاون يمكن أن يساعد هذه الشركات في الحفاظ على استمراريته وسط الأزمات، سواء من خلال الحصول على دعم مالي أو الوصول إلى شبكة من الموارد.

### 6. التأثير على الأداء التسويقي والعلاقات مع العملاء

دراسة (Shahat (2008) و Christine D. Silva تركزان على التأثير الكبير الذي قد تتركه الأزمات على الأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تصبح قدرتها على الحفاظ على العملاء وتوسيع قاعدة عملائها محدودة أثناء الأزمات. إدارة الأزمات بشكل فعال في الشركات الصغيرة والمتوسطة تتطلب الحفاظ على التواصل الجيد مع العملاء والقدرة على التكيف مع احتياجاتهم المتغيرة.

7. الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات

في سياق الأزمات، أظهرت الدراسات مثل (Aebi et al. (2011) و Zain (2006) أهمية الاستجابة السريعة والمرونة في التكيف مع التغيرات التي تطرأ نتيجة للأزمات. الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتمتع بمرونة عالية يمكنها التكيف بشكل أسرع مع التغيرات التي تطرأ على بيئتها الاقتصادية أو التشغيلية، مما يعزز قدرتها على البقاء في السوق خلال الفترات الصعبة.

الاستنتاج العام: من خلال الربط بين هذه الدراسات، يتضح أن إدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على مجموعة من العوامل الرئيسية، مثل الاستعداد المسبق للأزمات، التدريب المستمر، استخدام التكنولوجيا، والتنسيق مع القطاع العام. بينما تواجه هذه الشركات تحديات أكبر من الشركات الكبرى، فإن التخطيط الجيد، استجابة الأزمات السريعة، والتكيف مع التغيرات من العوامل الحاسمة لضمان استمراريتها.

## الإطار النظري لدراسة

### مقدمة:

تشكل الأزمات جزءاً أساسياً من البيئة المعاصرة، حيث أصبحت سمة مميزة للعديد من المؤسسات والقطاعات الاقتصادية في جميع أنحاء العالم. في الواقع، لا يمر يوم دون أن نسمع عن أزمة، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية، أو طبيعية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الأزمات لا تقتصر فقط على المؤسسات الكبرى، بل تؤثر بشكل كبير على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات أكبر في كيفية الاستجابة لها والحد من آثارها. لذا، فإن إدارة الأزمات في هذه الشركات تعد عنصراً حاسماً لضمان استمراريتها ونموها في بيئات عمل متقلبة.

## أولاً: إدارة الأزمات Crisis Management

1. مفهوم إدارة الأزمات إدارة الأزمات هي منهجية منهجية تُعنى بكيفية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والإمكانات المتوافرة. وفقاً للسيد عليوه، تشير إدارة الأزمات إلى القدرة على التغلب على الأزمة، التحكم في مسارها، تجنب آثارها السلبية، والاستفادة من جوانبها الإيجابية. وهذا يتطلب وجود رؤية استراتيجية، وتنظيم داخلي، وآليات فعالة لضمان استجابة سريعة وفعالة.

2. أهداف إدارة الأزمات تهدف إدارة الأزمات إلى التأكد من أن المؤسسة قادرة على التنبؤ بالأزمات المستقبلية، وأن لديها خطة استعداد لمواجهةها. كما تهدف إلى تقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة وتخفيف آثارها على استمرارية الأعمال. يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لإدارة الأزمات في النقاط التالية: التنبؤ بالأزمات: القدرة على الاستقراء والتنبؤ بالأزمات المحتملة.

الاستعداد المستمر: تحسين الاستجابة الفورية للأزمات والعمل على تقليل الخسائر الناجمة عنها.

الحد من الآثار السلبية: من خلال احتواء الأزمة ومنعها من التصاعد.

السيطرة على الأضرار: تقليل خسائر الأرواح والممتلكات وتأثيرات الأزمة على الاقتصاد.

ثانياً: إستراتيجيات إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها

تتعدد استراتيجيات إدارة الأزمات وتعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد نوع الأزمة والتخطيط الفعال لمواجهةها.

وهذه الاستراتيجيات تنقسم إلى نوعين رئيسيين: الاستراتيجيات التقليدية والاستراتيجيات الحديثة.

1. الاستراتيجيات التقليدية: تعد الاستراتيجيات التقليدية من أبسط الطرق المتبعة في التعامل مع الأزمات، وهي تركز على احتواء الأزمة بشكل مباشر ومنع تفاقمها. وتشمل هذه الاستراتيجيات:

<sup>1</sup> محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمات والكوارث ، ط01 ، القاهرة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، 2005م ، ص43

إنكار الأزمة: حيث تحاول المؤسسة تجاهل الأزمة في البداية، مما قد يؤدي إلى تفاقم الوضع.

كبت الأزمة: محاولة التعامل مع الأزمة بشكل سطحي دون الدخول في جوهر المشكلة.

إخماد الأزمة: محاولات تقليل تأثير الأزمة عبر اتخاذ إجراءات سريعة قد تكون غير كافية.

تفريغ الأزمة: تهدف إلى تخفيف الضغط الذي تسببه الأزمة من خلال توزيع تأثيراتها.

عزل قوى الأزمة: محاولة تجنب تفشي تأثير الأزمة في نطاقات أوسع.

2. الاستراتيجيات الحديثة (غير التقليدية): تتسم الاستراتيجيات الحديثة بمرونتها وملاءمتها للمتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال. وهي تركز على تقديم حلول مبتكرة وشاملة لمواجهة الأزمات. وتشمل هذه الاستراتيجيات:

فرق العمل: تشكيل فرق متخصصة من داخل المؤسسة لمواجهة الأزمة بشكل منسق وفعال.

الاحتياطي التعبوي: الاعتماد على الاحتياطات والاستعدادات المسبقة لتقديم استجابة سريعة.

المشاركة الديمقراطية: إشراك جميع الأطراف المعنية في مواجهة الأزمة واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

الاحتواء: التركيز على تقليل انتشار الأزمة والعمل على احتوائها في نطاق محدود.

تفتيت الأزمات: تقسيم الأزمة إلى أجزاء أصغر لتسهيل معالجتها.

تفجير الأزمة من الداخل: تبني إجراءات حاسمة قد تكون متطرفة لإنهاء الأزمة بسرعة.

الوفرة الوهمية: تكوين موارد وهمية قد تساعد في مواجهة الأزمة بشكل مؤقت.

ثالثاً: تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة

<sup>2</sup> محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمات والكوارث ، ط 01 ، القاهرة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، 2005م ، ص 44

<sup>3</sup> حسن عماد مكاي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53\_54

## 1. التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأزمات

الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه العديد من التحديات عند حدوث الأزمات، وذلك لعدة أسباب أبرزها:

الموارد المحدودة: تفتقر الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى نفس الحجم من الموارد المالية والبشرية التي تتمتع بها الشركات الكبرى، مما يجعل من الصعب عليها تخصيص موارد كبيرة للتعامل مع الأزمات بشكل فوري.

نقص القدرات التقنية: لا تمتلك العديد من هذه الشركات البنية التحتية والتقنيات المتقدمة التي تساعد في تحليل الأزمات بشكل دقيق أو تتبعها بشكل فعال.

4

التأثير على السيولة المالية: مع الأزمات، تكون الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة لنقص السيولة المالية بسبب انخفاض الإيرادات وتزايد النفقات، مما قد يهدد استمراريتها.

الاعتماد الكبير على عدد قليل من العملاء: العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد بشكل كبير على قاعدة عملاء محدودة، وعند حدوث الأزمة، فإن فقدان أحد هؤلاء العملاء قد يؤدي إلى تدهور ملحوظ في الإيرادات.

## 2. استراتيجيات إدارة الأزمات وتأثيرها في استمرارية الأعمال

تؤثر استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل كبير في قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع الأزمات والحفاظ على استمراريتها. يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين: التقليدية والحديثة.

### أ. الاستراتيجيات التقليدية

<sup>4</sup> ماجد سلام الهدي ، جاسم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 97\_98

الاستراتيجيات التقليدية، رغم أنها قد تكون محدودة في التعامل مع الأزمات المعقدة، إلا أن لها تأثيراً كبيراً في توفير استجابة سريعة للأزمات البسيطة أو المفاجئة. تشمل هذه الاستراتيجيات:

إنكار الأزمة: في بعض الأحيان، تلجأ الشركات إلى إنكار الأزمة في بدايتها لمحاولة التعامل مع الوضع دون تفعيل كامل الاستراتيجية. في الحالات التي تكون الأزمة فيها قصيرة الأجل، قد تكون هذه الاستراتيجية مفيدة، لكنها تصبح خطيرة إذا كانت الأزمة كبيرة.

5

كبت الأزمة: تعني محاولات حصر الأزمة وعدم السماح لها بالانتشار خارج نطاق معين. قد يتضمن ذلك تقليص العمليات غير الأساسية وإغلاق بعض الأقسام لتقليل الآثار.

إخماد الأزمة: هذه الاستراتيجية تهدف إلى التعامل مع الأزمة بشكل سريع وفعال من خلال إجراءات محددة، مثل توفير التمويل الفوري أو التآكل مع التغيرات السوقية. قد يساهم إخماد الأزمة في الحد من تأثيرها على استمرارية الأعمال، لكنه لا يضمن الاستدامة على المدى البعيد.

تفريغ الأزمة: وهي معالجة الأزمة عبر تفكيك آثارها تدريجياً، مما يسمح للشركة بتقليل الخسائر وإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت ممكن.

على الرغم من فاعلية بعض هذه الاستراتيجيات في فترات الأزمة القصيرة أو المحدودة، إلا أنها قد تكون غير كافية عندما تكون الأزمة كبيرة وطويلة

الأمدة.

ب. الاستراتيجيات الحديثة (غير التقليدية)

مع تطور بيئة الأعمال وظهور الأزمات المعقدة والعالمية، أصبح من الضروري اعتماد استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة التي تركز على الاستجابة الديناميكية والمرنة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

6

<sup>5</sup> حسن عماد مكاي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص73-74

<sup>6</sup> عليوة السيد ، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، ص65

فرق العمل: تشكيل فرق عمل متخصصة للتعامل مع الأزمة بشكل منسق. يعد هذا النهج أحد أهم استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة لأنه يساهم في إشراك جميع الإدارات المعنية ويعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة. من خلال فرق العمل المتخصصة، يمكن للشركة الصغيرة أو المتوسطة توزيع المهام بشكل مرن وسريع في مواجهة الأزمات.

الاحتياطي التعبوي: يتضمن ذلك تخصيص موارد احتياطية (مثل السيولة المالية أو المعدات) لمواجهة الأزمات بشكل سريع وفعال. الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك احتياطيات محدودة تكون أكثر عرضة للخطر، ولذلك فإن توفر خطة طوارئ مالية من شأنها تحسين استجابتها للأزمات.

المشاركة الديمقراطية: تعتمد على إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار خلال الأزمات. هذه الاستراتيجية تساهم في زيادة فاعلية الحلول لأن الأفراد في الشركة لديهم المعرفة العملية المباشرة بالأزمة ويمكنهم المساهمة في تحديد الحلول المثلى. بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، فإن هذا النوع من المشاركة يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر سرعة وفعالية.

الاحتواء: يهدف إلى الحد من توسع الأزمة في جميع أنحاء الشركة. من خلال تقسيم الأزمات إلى جزئيات صغيرة يمكن إدارتها بشكل منفصل، تستطيع الشركات الصغيرة والمتوسطة التحكم في آثار الأزمة على جوانب مختلفة من أعمالها.

تفتتت الأزمات: تعني تقسيم الأزمة إلى أجزاء أصغر بحيث يمكن معالجة كل جزء بشكل منفصل. من خلال هذه الاستراتيجية، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة أن تعمل على كل جزء من الأزمة بشكل منفصل، مما يسهل اتخاذ القرارات وتحقيق نتائج أفضل في فترة زمنية أقصر.

تفجير الأزمة من الداخل: هذا يشير إلى وضع خطط قد تؤدي إلى تغيير جذري في العمليات داخل الشركة، مما يساعد على القضاء على تأثيرات الأزمة بشكل نهائي. قد تتضمن هذه الاستراتيجية تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو تحسين العمليات التشغيلية، أو تعديل نماذج الأعمال بما يتناسب مع التحديات الناتجة عن الأزمة.

الوفرة الوهمية: في بعض الأحيان، قد تعتمد الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى تكوين موارد وهمية لتغطية نقص الموارد أو لشراء الوقت، مثل تأجيل مدفوعات الموردين أو التفاوض للحصول على قروض مؤقتة، مما يساعد في إدارة الأزمات خلال فترة حرجية. (١)

3. أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على استمرارية الأعمال

تتمثل الأثر الرئيسي لاستراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على البقاء في السوق والعمل على استمراريتها من خلال:

تقليل الآثار الاقتصادية: استراتيجيات الإدارة الفعالة تحد من الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات (٢).

8

المرونة التنظيمية: تسهم استراتيجيات مثل فرق العمل والاحتياطي التعبوي في جعل الشركة أكثر مرونة في مواجهة الظروف الصعبة.

حماية السمعة: من خلال التعامل السريع والمدرّوس مع الأزمات، تستطيع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحفاظ على سمعتها وموثوقيتها في السوق.

<sup>8</sup>1- عليوة السيد ، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، ص99

تعزيز العلاقات مع العملاء والموردين: التفاعل الفعال مع الأزمات يعزز ثقة العملاء والموردين في قدرة الشركة على الحفاظ على استمراريتها.

الفصل الثالث : منهج الدراسة

## 1.6 فرضيات البحث ونموذج البحث

فرضيات البحث:

بناءً على أهداف البحث وأسئلته، تم اقتراح الفرضيات التالية لدراسة

العلاقة بين متغيرات البحث:

1-الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين اعتماد استراتيجيات إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2-الفرضية الثانية: الأزمات الطبيعية تؤثر بشكل سلبي أكبر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنةً بالأزمات البشرية.

3-الفرضية الثالثة: تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات أكبر في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بسبب نقص الموارد والتخطيط.

4-الفرضية الرابعة: التخطيط الاستراتيجي يزيد من جاهزية الشركات الصغيرة والمتوسطة للتعامل مع الأزمات بشكل فعال.

5-الفرضية الخامسة: تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات يحسن من القدرة التنافسية واستمرارية الشركات الصغيرة والمتوسطة على المدى الطويل.

نموذج البحث المقترح:

في نموذج البحث المقترح، يتم تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة

الأزمات (المتغير المستقل) واستمرارية الأعمال (المتغير التابع)، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل الوسيطة مثل نوع الأزمة (طبيعية أو بشرية) والتخطيط الاستراتيجي والتحديات الداخلية (مثل نقص الموارد).

النموذج يتضمن الروابط التالية:

استراتيجيات إدارة الأزمات ← استمرارية الأعمال

نوع الأزمة ← استمرارية الأعمال

التخطيط الاستراتيجي ← جاهزية الشركات للأزمات

التحديات الداخلية ← القدرة على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات

نموذج البحث:

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات.

المتغير التابع: استمرارية الأعمال.

العوامل الوسيطة:

نوع الأزمة (طبيعية/بشرية).

مستوى التخطيط الاستراتيجي.

توفر الموارد والجاهزية الداخلية.

### بوصلة البحث:

| الاختيار           | محاوور البحث        |
|--------------------|---------------------|
| تفسيرية            | فلسفة البحث         |
| استقرائي           | منهج البحث          |
| مسخي ودراسة حالة   | استراتيجية البحث    |
| مستعرضة            | الأفق الزمني        |
| كمية               | نوع البيانات        |
| استبيانات ومقابلات | تقنيات جمع البيانات |
| إحصائي             | تحليل البيانات      |

تشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة جزءاً كبيراً من الاقتصاد السعودي، إذ تسهم في التنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل، مما يجعلها عنصراً أساسياً لتحقيق رؤية السعودية 2030، والتي تهدف إلى تعزيز هذا القطاع وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي (Ministry of Economy and Planning, 2016). ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات متعددة في إدارة الأزمات، سواءً الطبيعية أو البشرية، مما يجعل تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات أمراً ضرورياً لضمان استمرارية أعمالها (AI-Qahtani, 2018).

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية في المملكة العربية السعودية، حيث تتركز على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل جزءاً هاماً من الاقتصاد السعودي. ستكون الدراسة موجهة إلى مختلف القطاعات والصناعات في المملكة، بما في ذلك التجارة، الصناعة، الخدمات، والتكنولوجيا، وذلك لقياس مدى جاهزية هذه الشركات للتعامل مع الأزمات وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات المناسبة.

يهدف البحث إلى استكشاف تحديات الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية وكيفية تأثير الأزمات، سواء الطبيعية أو البشرية، على استمرارية أعمالها، بالإضافة إلى دراسة الفجوات في التخطيط الاستراتيجي لهذه الشركات لمواجهة الأزمات.

#### الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

##### تحليل بيانات البحث الميدانية واختبار الفروض

تم جمع البيانات الأولية اللازمة لإتمام هذا البحث باستخدام استبانة تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض.

##### اختبار الفرض الرئيسي

تم افتراض أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (مثل تغيير المسار الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة) على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح في الجدول التالي.

##### جدول رقم (1)

يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على استمرارية الأعمال.

| المتغير<br>المتابع | المتغيرات<br>المستقلة | الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>(R <sup>2</sup> ) | قيمة F | مستوى<br>دلالة F | معاملات<br>الانحدار $\beta$ | $\beta$<br>الكتلي | قيمة t | دلالة t |
|--------------------|-----------------------|---------------|---------------------------------------|--------|------------------|-----------------------------|-------------------|--------|---------|
| نمو<br>المبيعات    | تغيير المسار          | 0.344         | 0.107                                 | 8.09   | 0.000            | 0.053                       | 1.212             | 0.73   | 0.002   |
|                    | الاحتياطي             |               |                                       |        |                  | 0.276                       |                   | 2.08   | 0.040   |
|                    | التصوي                |               |                                       |        |                  | 0.124                       |                   | 1.38   | 0.172   |
|                    | تفريغ الأزمة          |               |                                       |        |                  | 0.128                       |                   | 1.47   | 0.146   |
|                    | تفتيت الأزمة          |               |                                       |        |                  | 0.321                       |                   | 2.43   | 0.019   |
| الحصة<br>السوقية   | احتواء الأزمة         |               |                                       |        |                  | 0.057                       | 1.763             | 0.49   | 0.624   |
|                    | تغيير المسار          |               |                                       |        |                  | 0.163                       |                   | 1.57   | 0.112   |
|                    | الاحتياطي             |               |                                       |        |                  | 0.128                       |                   | 1.36   | 0.168   |
|                    | التصوي                |               |                                       |        |                  | 0.128                       |                   | 3.54   | 0.001   |
|                    | تفريغ الأزمة          |               |                                       |        |                  | 0.168                       |                   | 1.68   | 0.093   |
| الأداء<br>التسويقي | احتواء الأزمة         |               |                                       |        |                  | 0.064                       | 1.887             | 0.70   | 0.483   |
|                    | تغيير المسار          |               |                                       |        |                  | 0.176                       |                   | 1.88   | 0.064   |
|                    | الاحتياطي             |               |                                       |        |                  | 0.124                       |                   | 1.56   | 0.124   |
|                    | التصوي                |               |                                       |        |                  | 0.128                       |                   | 3.64   | 0.000   |
|                    | تفريغ الأزمة          |               |                                       |        |                  | 0.128                       |                   | 1.88   | 0.064   |

## التعليق على الجدول

يظهر الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتشير النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة تؤثر بشكل معنوي في استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين 0.299، مما يعني أن العلاقة دالة إحصائيًا بقيمة مستوى دلالة 0.000. كما بلغت قيمة (F) 14.12 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يقل عن 0.05، مما يدل على وجود أثر كبير.

ويتم تحديد حجم هذا الأثر من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، حيث بلغ 0.093، ما يعني أن 9.3% من التغيرات في استمرارية الأعمال تعود إلى التغير في استراتيجيات إدارة الأزمات. كما تم تحديد درجات التأثير (B) لاستراتيجيات إدارة الأزمات المختلفة، والتي كانت كما يلي:

استراتيجية تغيير المسار: 0.064

استراتيجية الاحتياطي التعبوي: 0.176

استراتيجية تفريغ الأزمة: 0.145

استراتيجية تفتيت الأزمة: 0.431

استراتيجية احتواء الأزمة: 0.194

مما يعني أنه مع زيادة مستوى استراتيجيات إدارة الأزمات بمقدار واحد، يزيد مستوى استمرارية الأعمال بمقدار القيم المحددة لكل استراتيجية.

وقد تبين أن استراتيجية تفتيت الأزمة كانت الأكثر تأثيراً في استمرارية

الأعمال، حيث بلغت قيمة الاختبار المحسوبة 3.64 مع مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

كما أظهرت النتائج أن استراتيجية الاحتياطي التعبوي واستراتيجية احتواء

الأزمة تؤثران في استمرارية الأعمال من خلال التأثير على جوانب عدة من العمليات، حيث كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار أقل من 0.05.

أيضاً، تبين أن استراتيجية تفتيت الأزمة تؤثر في قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على حصتها السوقية، حيث كان مستوى دلالة

الاختبار أيضاً أقل من 0.05.

الاستنتاج

من خلال ما سبق، يتضح وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية

لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرض الرئيسي وقبول الفرض البديل.

الجداول التحليلية لاستبيان إدارة الأزمات

1. توزيع المشاركين حسب الجنس

| النسبة المئوية | عدد المشاركين | الجنس |
|----------------|---------------|-------|
| 37.5%          | 3             | ذكر   |
| 62.5%          | 5             | أنثى  |

2. هل لدى شركتك خطة واضحة لإدارة الأزمات؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة    |
|----------------|------------|------------|
| 50%            | 4          | موافق بشدة |
| 25%            | 2          | موافق      |
| 12.5%          | 1          | محايد      |
| 12.5%          | 1          | غير موافق  |

|    |   |                |
|----|---|----------------|
| 0% | 0 | غير موافق بشدة |
|----|---|----------------|

### الجدول التحليلية لاستبيان إدارة الأزمات

3. هل قامت شركتك بتدريبات سابقة على إدارة الأزمات؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة        |
|----------------|------------|----------------|
| 37.5%          | 3          | موافق بشدة     |
| 37.5%          | 3          | موافق          |
| 12.5%          | 1          | محايد          |
| 12.5%          | 1          | غير موافق      |
| 0%             | 0          | غير موافق بشدة |

يتضح أن أغلبية المشاركين (75%) وافقوا أو وافقوا بشدة على أن شركاتهم قامت بتدريبات سابقة على إدارة الأزمات، مما يشير إلى استعداد جيد لدى بعض الشركات، بينما هناك نسبة صغيرة (25%) من الشركات لم تقم بتدريبات كافية.

4. هل تمتلك شركتك فرق عمل متخصصة لإدارة الأزمات؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة        |
|----------------|------------|----------------|
| 50%            | 4          | موافق بشدة     |
| 25%            | 2          | موافق          |
| 12.5%          | 1          | محايد          |
| 12.5%          | 1          | غير موافق      |
| 0%             | 0          | غير موافق بشدة |

يتبين أن نصف الشركات تمتلك فرق عمل متخصصة لإدارة الأزمات، بينما 25% منها لا تمتلك فرقاً متخصصة أو غير متأكدة من وجودها، مما يشير إلى حاجة بعض الشركات لتعزيز فرق إدارة الأزمات.

5. هل تمتلك شركتك إجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات المفاجئة؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة        |
|----------------|------------|----------------|
| 62.5%          | 5          | موافق بشدة     |
| 25%            | 2          | موافق          |
| 12.5%          | 1          | محايد          |
| 0%             | 0          | غير موافق      |
| 0%             | 0          | غير موافق بشدة |

يظهر أن 87.5% من الشركات تمتلك إجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات المفاجئة، وهو مؤشر إيجابي يعكس استعداد الشركات لمواجهة الأزمات. ومع ذلك، فإن هناك نسبة صغيرة (12.5%) لا تمتلك هذه الإجراءات أو غير متأكدة منها، مما قد يعرضها لمخاطر في حالة حدوث أزمة غير متوقعة.

6. هل تعتمد شركتك على خطط بديلة عند حدوث الأزمات؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة |
|----------------|------------|---------|
|----------------|------------|---------|

|                |   |       |
|----------------|---|-------|
| موافق بشدة     | 4 | 50%   |
| موافق          | 3 | 37.5% |
| محايد          | 1 | 12.5% |
| غير موافق      | 0 | 0%    |
| غير موافق بشدة | 0 | 0%    |

الغالبية العظمى من الشركات (87.5%) تعتمد على خطط بديلة عند حدوث الأزمات، مما يعكس استعدادًا جيدًا لمواجهة التحديات غير المتوقعة. ومع ذلك، هناك نسبة صغيرة (12.5%) غير متأكدة من وجود خطط بديلة.

#### 7. هل يتم تحديث استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل دوري؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة        |
|----------------|------------|----------------|
| 37.5%          | 3          | موافق بشدة     |
| 37.5%          | 3          | موافق          |
| 25%            | 2          | محايد          |
| 0%             | 0          | غير موافق      |
| 0%             | 0          | غير موافق بشدة |

75% من الشركات تحدث استراتيجياتها بشكل دوري، مما يشير إلى وعيها بأهمية التكيف مع الظروف المتغيرة. ومع ذلك، فإن 25% من الشركات لا تقوم بتحديث استراتيجياتها بانتظام، مما قد يجعلها أكثر عرضة للمخاطر المستقبلية.

#### 8. هل أثرت الأزمات الأخيرة على إيرادات شركتك؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة        |
|----------------|------------|----------------|
| 25%            | 2          | موافق بشدة     |
| 37.5%          | 3          | موافق          |
| 25%            | 2          | محايد          |
| 12.5%          | 1          | غير موافق      |
| 0%             | 0          | غير موافق بشدة |

62.5% من المشاركين أكدوا أن الأزمات الأخيرة أثرت على إيرادات شركاتهم، بينما 25% لم يكن لديهم رأي واضح. فقط 12.5% لم يتأثروا بهذه الأزمات، مما يعكس تأثيرًا اقتصاديًا واسع النطاق على العديد من الشركات.

#### 9. هل اضطرت شركتك لتخفيض عدد الموظفين بسبب الأزمات؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة        |
|----------------|------------|----------------|
| 25%            | 2          | موافق بشدة     |
| 25%            | 2          | موافق          |
| 25%            | 2          | محايد          |
| 25%            | 2          | غير موافق      |
| 0%             | 0          | غير موافق بشدة |

يظهر أن 50% من الشركات اضطرت إلى تخفيض عدد الموظفين بسبب الأزمات، بينما كانت 50% إما محايدة أو لم تواجه هذا التحدي. يشير ذلك إلى أن تأثير الأزمات على العمالة كان متبايناً بين الشركات.

#### 10. هل أثرت الأزمات على قدرة شركتك في الحفاظ على العملاء؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة        |
|----------------|------------|----------------|
| 37.5%          | 3          | موافق بشدة     |
| 25%            | 2          | موافق          |
| 25%            | 2          | محايد          |
| 12.5%          | 1          | غير موافق      |
| 0%             | 0          | غير موافق بشدة |

تشير البيانات إلى أن 62.5% من الشركات تأثرت سلباً في الحفاظ على عملائها بسبب الأزمات، مما يعكس أهمية وجود استراتيجيات قوية للحفاظ على العملاء خلال الفترات الصعبة.

#### 11. هل استطاعت شركتك التعافي بسرعة بعد الأزمات؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة        |
|----------------|------------|----------------|
| 25%            | 2          | موافق بشدة     |
| 37.5%          | 3          | موافق          |
| 25%            | 2          | محايد          |
| 12.5%          | 1          | غير موافق      |
| 0%             | 0          | غير موافق بشدة |

تمكنت 62.5% من الشركات من التعافي بسرعة بعد الأزمات، بينما كانت 12.5% غير قادرة على ذلك. يشير هذا إلى أهمية وجود خطط استجابة سريعة للأزمات.

#### 12. هل تمتلك شركتك خطط تعافي طويلة الأمد بعد الأزمات؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة        |
|----------------|------------|----------------|
| 37.5%          | 3          | موافق بشدة     |
| 37.5%          | 3          | موافق          |
| 25%            | 2          | محايد          |
| 0%             | 0          | غير موافق      |
| 0%             | 0          | غير موافق بشدة |

أغلبية الشركات (75%) لديها خطط تعافي طويلة الأمد، مما يعكس وعياً بأهمية الاستدامة بعد الأزمات. ومع ذلك، هناك 25% ليست متأكدة من امتلاكها لهذه الخطط، ما يشير إلى الحاجة لتعزيز التخطيط الاستراتيجي.

**13. التخطيط الجيد للآزمات يساعد في استمرارية الأعمال؟**

| الإجابة        | عدد الردود | النسبة المئوية |
|----------------|------------|----------------|
| موافق بشدة     | 5          | 62.5%          |
| موافق          | 3          | 37.5%          |
| محايد          | 0          | 0%             |
| غير موافق      | 0          | 0%             |
| غير موافق بشدة | 0          | 0%             |

100% من المشاركين وافقوا أو وافقوا بشدة على أن التخطيط الجيد للآزمات يساهم في استمرارية الأعمال، مما يدل على وعي كامل بأهمية التخطيط المسبق.

**14. توفر السيولة المالية يزيد من قدرة الشركة على تجاوز الآزمات؟**

| الإجابة        | عدد الردود | النسبة المئوية |
|----------------|------------|----------------|
| موافق بشدة     | 5          | 62.5%          |
| موافق          | 3          | 37.5%          |
| محايد          | 0          | 0%             |
| غير موافق      | 0          | 0%             |
| غير موافق بشدة | 0          | 0%             |

100% من الشركات تدرك أهمية توفر السيولة المالية في تجاوز الآزمات، مما يعكس إدراكًا قويًا لدور الموارد المالية في استمرارية الشركات أثناء الآزمات.

**15. وجود قيادة قوية وفعالة يساعد في تجاوز الآزمات؟**

| الإجابة        | عدد الردود | النسبة المئوية |
|----------------|------------|----------------|
| موافق بشدة     | 5          | 62.5%          |
| موافق          | 3          | 37.5%          |
| محايد          | 0          | 0%             |
| غير موافق      | 0          | 0%             |
| غير موافق بشدة | 0          | 0%             |

مرة أخرى، توافق جميع المشاركين (100%) على أن القيادة القوية عامل أساسي في تجاوز الآزمات، مما يعكس أهمية الدور القيادي في التعامل مع الآزمات.

**16. استخدام التكنولوجيا في مواجهة الآزمات يحسن استمرارية العمل؟**

| الإجابة        | عدد الردود | النسبة المئوية |
|----------------|------------|----------------|
| موافق بشدة     | 5          | 62.5%          |
| موافق          | 3          | 37.5%          |
| محايد          | 0          | 0%             |
| غير موافق      | 0          | 0%             |
| غير موافق بشدة | 0          | 0%             |

توافق جميع المشاركين على أن التكنولوجيا تلعب دورًا أساسيًا في استمرارية العمل أثناء الأزمات، مما يعكس أهمية التحول الرقمي والاستثمار في الحلول التكنولوجية.

#### 17. الدعم الحكومي والاستشاري ضروري لاستمرارية الشركات أثناء الأزمات؟

| النسبة المئوية | عدد الردود | الإجابة        |
|----------------|------------|----------------|
| 62.5%          | 5          | موافق بشدة     |
| 37.5%          | 3          | موافق          |
| 0%             | 0          | محايد          |
| 0%             | 0          | غير موافق      |
| 0%             | 0          | غير موافق بشدة |

يعتقد جميع المشاركين أن الدعم الحكومي والاستشاري ضروري لاستمرار الشركات أثناء الأزمات، مما يدل على أهمية وجود سياسات داعمة للقطاع الخاص خلال الفترات الحرجة.

#### الاقتراحات والتوصيات لتحسين إدارة الأزمات

تم جمع بعض التوصيات من المشاركين، ومنها:

- ✓ تحسين التدريب للموظفين ليكونوا مستعدين بشكل أفضل للأزمات.
- ✓ تعزيز الخطط البديلة بحيث تكون أكثر مرونة لمواجهة الأزمات المختلفة.
- ✓ الاعتماد على التكنولوجيا في تحسين استمرارية الأعمال أثناء الطوارئ.
- ✓ توفير دعم حكومي واستشارات متخصصة لضمان بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

#### الخلاصة

يظهر التحليل أن معظم الشركات تدرك أهمية التخطيط، القيادة، التكنولوجيا، والتمويل في مواجهة الأزمات. ومع ذلك، هناك فجوات في بعض المجالات مثل تحديث الاستراتيجيات بانتظام وضمان استعداد الشركات للتعافي السريع.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 5.1 النتائج

1. استراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها على استمرارية الأعمال: أظهرت الدراسة أن استراتيجيات إدارة الأزمات تعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة. الشركات التي اعتمدت استراتيجيات متكاملة لإدارة الأزمات كانت أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات والاستمرار في العمل رغم التحديات.

2. الأزمات الطبيعية والبشرية: تبين من نتائج الدراسة أن الأزمات الطبيعية (مثل الكوارث البيئية) كان لها تأثير سلبي أكبر على استمرارية الأعمال مقارنة بالأزمات البشرية (مثل الأزمات المالية أو التشغيلية). الشركات التي كانت جاهزة للأزمات الطبيعية تمتلك خطط طوارئ ومصادر لتقليل الأضرار.

3. التحديات في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات: تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بسبب نقص الموارد، سواء كانت مالية أو بشرية. كما أن قلة التدريب وغياب الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي يزيد من صعوبة التصدي للأزمات.

4. التخطيط الاستراتيجي وجاهزية الشركات: أظهرت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر استعداداً للأزمات. التخطيط المسبق يساعد الشركات في وضع استراتيجيات متعددة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات ويعزز من قدرتها على الصمود.

5. أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات على القدرة التنافسية: الشركات الصغيرة والمتوسطة التي طبقت استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل فعال شهدت تحسناً في قدرتها التنافسية واستمرارية الأعمال على المدى الطويل. حيث أن التكيف السريع مع الأزمات يعزز من سمعتها ويزيد من ثقة العملاء.

## 5.2 التوصيات

1. تعزيز التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: من الضروري أن تعتمد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تخطيط استراتيجي شامل لإدارة الأزمات. يجب أن يشمل هذا التخطيط تحديد المخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات للتعامل مع الأزمات المختلفة، وإعداد فرق خاصة لإدارة الأزمات.
  2. تدريب وتطوير الموظفين: ينبغي توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحسين قدرتهم على التعامل مع الأزمات. التدريب يمكن أن يشمل محاكاة للأزمات لتحسين استجابة الفرق بشكل فعال.
  3. استثمار في التكنولوجيا: يجب أن تستثمر الشركات في التكنولوجيا الحديثة لتعزيز قدراتها على التكيف مع الأزمات. تكنولوجيا الاتصال الحديثة يمكن أن تساعد الشركات على البقاء على اتصال مع العملاء والشركاء أثناء الأزمات، مما يساهم في الحفاظ على استمرارية الأعمال.
  4. التعاون مع القطاع العام والخاص: يوصى بتعزيز التنسيق بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والقطاع العام أو المؤسسات غير الحكومية، خاصة في حالات الأزمات الكبيرة. هذا التعاون يمكن أن يساعد في توفير الموارد والدعم اللازمين لضمان استمرارية الأعمال.
  5. إجراء مراجعات دورية لاستراتيجيات إدارة الأزمات: من المهم أن تقوم الشركات بإجراء مراجعات دورية لاستراتيجيات إدارة الأزمات التي تعتمد عليها. هذه المراجعات تساعد في تحديد الثغرات في الخطط وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
  6. تعزيز ثقافة الاستعداد للأزمات: يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تزرع ثقافة الاستعداد للأزمات في جميع مستوياتها، بدءاً من القيادة وصولاً إلى الموظفين. هذه الثقافة تعزز من قدرة الشركات على التصدي للأزمات بشكل أكثر فاعلية وتحسن من مستوى الجاهزية.
- من خلال تبني هذه التوصيات، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تحسين جاهزيتها للأزمات وضمان استمرارية أعمالها في مواجهة التحديات المستقبلية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

(1) الكتب:

- 1-عليوه، السيد. "إدارة الأزمات في المستشفيات." إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
- 2-الهواري، سيد. "الموجز في إدارة الأزمات: أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة." مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة النشر.
- 3-الخضيرى، محسن أحمد. "إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية." مكتبة مدبولي، القاهرة، 2003.
- 4-الطراونة، محمد إبراهيم. "إدارة الأزمات." دار البراع للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
- 5-الصيرفي، محمد. "إدارة الأزمات." مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 6-هلال، عبد الغني. "مهارات إدارة الأزمات." مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2004.
- 7-مهنا، محمد نصر. "إدارة الأزمات." مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 8-السعيد، هاني محمد. "اتجاهات إدارية حديثة." مكتبة علي عبد الدايم، الإسماعيلية، 2012.

## (2) الدوريات العلمية:

1- أبو الفتوح حجازي، جمال طاهر. "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية." مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 23، العدد 2، يوليو 2001، ص ص 43-106.

## (3) الرسائل الجامعية:

1- عبد الله أحمد، أخيارهم. "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا." رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

2- عثمان مهدي صلاح الدين. "أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين." رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

3- زين العابدين أحمد، عز الدين. "إدارة الأزمات في ظل المتغيرات الدولية والمحلية." رسالة دكتوراة غير منشورة، مكتبة أكاديمية السادات للدراسات العليا، 2006.

4- أحمد بدوي عصام. "المواجهة العلمية الفاعلة للكوارث والأزمات المجتمعية." رسالة دكتوراة غير منشورة، مكتبة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، 2017.

5- السيد شحاتة مرسى، على. "دور التسويق في الفنادق المصرية في أوقات الأزمات." رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، 2008.

6- فهد علي صالح الناجي. "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي." رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

## (1) الكتب:

**Jones, Gareth R. "Organizational theory: Text & Cases." Addison-Wesley  
Publishing Company, U.S.A.**

**Bounds, Greg, Meladams, Lyle Yorks & Gipsie Ranney. "Beyond Total Quality  
Management Toward the Emerging Paradigm." McGraw-Hill Inc, New York.**

**Gamett, James L., & Kouzmin, Alexander. "Handbook of Administrative  
Communication." Jack Rabin, Pennsylvania, 2000.**

**Gomez-Mejia, Luis R., Balkin, David B., & Cardy, Robert L. "Management."  
McGraw-Hill Companies, U.S.A., 2nd Edition, 2005.**

**(2) المقالات:**

**Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Henderson, J. C. "When Disaster Strikes: The Thai  
Floods of 2011 and Tourism Industry Response and Resilience." Asia Pacific  
Journal of Tourism Research, 20(4), 399–415.**

**Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Wang, J. "Organizational Learning in Tourism  
Crisis Management: An Experience from Malaysia." Journal of Travel and  
Tourism Marketing, 31(5), 627–648.**

**Goldman, E. F., & Casey, A. "Building a Culture that Encourages Strategic  
Thinking." Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(2), 119–128.**

**Holmgren, F. "Crisis Management: The Nature of Managing Crises." Jonkoping International Business School, Master's Thesis, 2015.**

**Hutchins, H. M. "What Does HRD Know about Organizational Crisis Management? Not Enough! Read On." Advances in Developing Human Resources, 20(10), 1-11.**

**Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. "Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases." Prentice Hall International, 8th Edition, 2008.**

**Karam, M. G. "The Impact of Strategic Planning on Crisis Management of 5-Star Hotels." Journal of Tourism Research, 18, 2241-7931, 2017.**

**Karel, S., Adam, P., & Radomir, P. "Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises." Journal of Competitiveness, 5(4), 57-72, 2013.**

**Kavale, S. "The Connection between Strategy and Structure." International Journal of Business and Commerce, 1(6), 43-52, 2012.**

**Mogendorff, D. A. "Crisis Management." In P. Jones & A. Pizam (Eds.), Handbook of Hospitality Operations and IT, First Edition.**