

أثر إدارة الأزمات التنظيمية على كفاءة القرارات الاستراتيجية – دراسة
ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات.

إعداد الطالب/

فارس فواز العايش

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1448 – 2026



إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،
إلى والديّ اللذين لم يتركا يدي في العثرات،
إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،
إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،
إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،
إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،
أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،
بل بدايةً جديدة نحو غايات أكبر وأحلام أعمق،
فلكم جميعاً، يا من صنعتُم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

شكر ونفقات

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها الأربعة (الاستعداد والوقاية، الاحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في السوق المصري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (325) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في ست شركات متعددة الجنسيات تنتمي إلى قطاعات اقتصادية متباينة. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS V.26)، مع توظيف جملة من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها مجتمعة على كفاءة القرارات الاستراتيجية، إذ فسرت الأبعاد مجتمعة ما نسبته (71.8%) من التباين في المتغير التابع، وتصدر بُعد "الاحتواء والحد من الأضرار" أبعاد المتغير المستقل من حيث قوة التأثير، يليه بُعد "التعلم التنظيمي"، ثم بُعد "استعادة النشاط"، وأخيراً بُعد "الاستعداد والوقاية". وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ منظومة متكاملة لإدارة الأزمات التنظيمية تستوعب أبعادها الأربعة بصورة متوازنة، وتعزيز قدرات فرق الاحتواء الميدانية، وتأسيس وحدات متخصصة في التعلم التنظيمي تتولى توثيق تجارب الأزمات وتعميمها على فروع الشركة، فضلاً عن الاستثمار في البنية المعلوماتية الرقمية ولوحات القيادة التفاعلية بما يُعزز استناد القرار الاستراتيجي إلى بيانات موثوقة ومحدّثة في بيئة الأعمال الدولية المعقّدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات التنظيمية، كفاءة القرارات الاستراتيجية، الاستعداد والوقاية، الاحتواء، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي، الشركات متعددة الجنسيات.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
19.....	12.1 مصادر جمع البيانات
20.....	13.1 أداة الدراسة
21.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	15.1 حدود الدراسة
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الأزمات التنظيمية.....	23
1.1.2 تمهيد.....	23
2.1.2 مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية.....	23
3.1.2 أهمية إدارة الأزمات التنظيمية.....	25
4.1.2 أهداف إدارة الأزمات التنظيمية.....	26
5.1.2 أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية.....	28
6.1.2 استراتيجيات إدارة الأزمات التنظيمية.....	30
المبحث الثاني: كفاءة القرارات الاستراتيجية.....	33
1.2.2 تمهيد.....	33
2.2.2 مفهوم كفاءة القرارات الاستراتيجية.....	33
3.2.2 أهمية كفاءة القرارات الاستراتيجية.....	35
4.2.2 أهداف كفاءة القرارات الاستراتيجية.....	36
5.2.2 أبعاد كفاءة القرارات الاستراتيجية.....	38
6.2.2 استراتيجيات تعزيز كفاءة القرارات الاستراتيجية.....	41
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	43
1.3 تمهيد.....	43
2.3 منهج الدراسة.....	43
3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....	44
4.3 أداة الدراسة.....	46
5.3 صدق أداة الدراسة.....	48
6.3 ثبات أداة الدراسة.....	49
7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	50
8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	51
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفروض.....	53
1.4 تمهيد.....	53

53	2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
58	4.4 التحقق من شروط تحليل الانحدار
59	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
66	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
66	1.5 تمهيد
66	2.5 نتائج الدراسة
69	3.5 توصيات الدراسة
70	4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية
72	Abstract
73	المراجع
77	الملاحق
78	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	جدول (3 - 1): توزيع الاستبيان المسترد الصالح للتحليل على الشركات محل الدراسة	1.
45	جدول (3 - 2): توزيع أفراد العينة وفقًا للخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 325)	2.
48	جدول (3 - 3): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي ومستوى الموافقة	3.
49	جدول (3 - 4): معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير المستقل والمتغير التابع	4.
49	جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	5.
50	جدول (3 - 6): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 325)	6.
53	جدول (4 - 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستعداد والوقاية	7.
54	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاحتواء والحد من الأضرار	8.
55	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استعادة النشاط	9.
56	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعلم التنظيمي	10.
56	جدول (4 - 5): الترتيب العام لأبعاد إدارة الأزمات التنظيمية	11.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كفاءة القرارات الاستراتيجية	12.
58	جدول (4 - 7): اختبارات التوزيع الطبيعي والازدواج الخطي	13.
59	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية على كفاءة القرارات الاستراتيجية	14.
61	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستعداد والوقاية على كفاءة القرارات الاستراتيجية	15.
62	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاحتواء والحد من الأضرار على كفاءة القرارات الاستراتيجية	16.
63	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استعادة النشاط على كفاءة القرارات الاستراتيجية	17.
64	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعلم التنظيمي على كفاءة القرارات الاستراتيجية	18.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد بيئة الأعمال الدولية المعاصرة تحولات جذرية وعميقة فرضتها العولمة الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات الجيوسياسية المتلاحقة، مما جعل المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها تعمل في ظل بيئات تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين والتقلب المستمر. وتُعد الشركات متعددة الجنسيات من أكثر الكيانات الاقتصادية تأثراً بهذه التحولات نظراً لانتشار عملياتها عبر أسواق ودول متعددة تتباين في ظروفها السياسية والاقتصادية والثقافية والتنظيمية، وهو ما يجعلها أكثر عرضة لأنواع متعددة ومتداخلة من الأزمات التنظيمية التي تهدد استقرارها ومستقبلها واستمراريتها في الأسواق العالمية (Maghdid, Othman & Omer, 2022).

وتُعد إدارة الأزمات التنظيمية من الموضوعات المحورية التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، إذ تمثل منظومة إدارية متكاملة تسعى إلى تمكين المنظمات من التعامل مع الأحداث غير المتوقعة وفق منهجية علمية تشمل مراحل متعاقبة تبدأ بالاستعداد والوقاية قبل وقوع الأزمة وتتم بالاحتواء والحد من الأضرار أثناء الأزمة وتنتهي باستعادة النشاط والتعلم التنظيمي بعد انقضاءها. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن المنظمات التي تتبنى منظومة متكاملة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على الصمود والمرونة في مواجهة الأحداث الاستثنائية مقارنة بتلك التي تتعامل مع الأزمات بشكل ارتجالي أو رد فعلي (الباروني، 2021). كما أن العوامل التنظيمية بما تتضمنه من وضوح الخطط الاستراتيجية وفاعلية الهياكل التنظيمية ومعايير الرقابة على الأداء تمثل ركائز جوهرية تحدد مستوى فاعلية المنظمة في إدارة أزماتها، وأن الصلابة التنظيمية والرشاقة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية تُعد من أبرز المحددات التي تعزز قدرة المنظمات على مواجهة أزماتها بكفاءة واقتدار (فتاح وعبودي، 2023).

وفي المقابل، تحتل القرارات الاستراتيجية مكانة محورية في حياة المنظمات كونها تُحدد مسارها المستقبلي وتوجهاتها طويلة المدى وموقعها التنافسي في الأسواق، وتتميز هذه القرارات بطبيعتها المعقدة وآثارها بعيدة المدى وصعوبة التراجع عنها، مما يجعل كفاءتها مطلباً حيوياً لا يقبل التهاون. وقد أصبح صنع القرار الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة عملية ديناميكية تتأثر بمتغيرات بيئية متعددة وتتطلب قدرات تحليلية متقدمة للتعامل مع حالة عدم اليقين والغموض البيئي (Trunk, Birkel & Hartmann,

(2020) وقد أبرزت الأزمات العالمية الأخيرة الحاجة الملحة إلى تطوير استراتيجيات رشيدة ومنظمة لصنع القرار في أوقات الأزمات تتجاوز الأنماط التقليدية القائمة على الحدس أو ردود الفعل الآنية، وأن المنظمات التي تمتلك أطراً استراتيجية واضحة لصنع القرار تكون أكثر قدرة على تحويل الأزمات إلى فرص للتطوير والنمو. (Coccia, 2020)

ومن هنا تبرز العلاقة الجوهرية بين إدارة الأزمات التنظيمية وكفاءة القرارات الاستراتيجية، إذ أن نجاح المنظمة في إدارة أزماتها بمنهجية متكاملة ينعكس بالضرورة على جودة قراراتها الاستراتيجية ودقتها ومرونتها، فالمنظمة التي تستعد للأزمات مسبقاً وتحتويها بفاعلية وتتعاوى منها بسرعة وتتعلم من خبراتها السابقة تمتلك قاعدة صلبة لاتخاذ قرارات استراتيجية أكثر رشداً وكفاءة، وهو ما أكدته الدراسات التي ربطت بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على إدارة الأزمات بأساليب استباقية وفعالة (John-Eke & Eke, 2020).

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها الأربعة على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات، وذلك من خلال دراسة ميدانية تستهدف تقديم إطار علمي متكامل يُسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والتطبيقي لهذه العلاقة الحيوية في ظل بيئة أعمال دولية متغيرة ومتشعبة

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه الشركات متعددة الجنسيات في بيئة الأعمال المعاصرة تحديات غير مسبقة تنسم بالتعقيد والتشابك والتسارع، فقد أصبحت الأزمات التنظيمية سمة هيكلية لا عرضية في المشهد الاقتصادي العالمي، إذ تتعرض هذه الشركات لموجات متتالية من الاضطرابات التي تتراوح بين الأزمات المالية والجيوسياسية وأزمات سلاسل التوريد والأوبئة العالمية والتحول التكنولوجية المتسارعة، وهو ما أثبتته أزمات العقد الأخير بدءاً من جائحة كوفيد-19 التي كشفت عن هشاشة منظومات إدارة الأزمات في كثير من المنظمات الدولية، مروراً بالتوترات الجيوسياسية التي أعادت تشكيل خرائط سلاسل التوريد العالمية، ووصولاً إلى موجات التضخم والتقلبات في أسواق الطاقة والعملات التي فرضت ضغوطاً هائلة على عمليات صنع القرار الاستراتيجي. وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن كفاءة القرارات الاستراتيجية لم تعد تتحدد فقط بمدى جودة التحليل البيئي أو دقة المعلومات المتاحة، بل أصبحت مرهونة بقدرة المنظمة على إدارة

أزماتها التنظيمية بمنهجية علمية متكاملة تشمل مراحل الاستعداد والاحتواء والتعافي والتعلم، وهو ما أشارت إليه دراسة (Coccia, 2020) التي أكدت أن القرارات الحاسمة في أوقات الأزمات تتطلب استراتيجيات رشيدة منظمة تتجاوز ردود الفعل الآنية، ودراسة (Sharma et al., 2020) التي كشفت عن التأثير العميق لجائحة كوفيد-19 على قرارات سلاسل التوريد الاستراتيجية في كبرى الشركات العالمية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة الأزمات التنظيمية في الأدبيات الإدارية، إلا أن الواقع التطبيقي يكشف عن فجوة جوهرية بين ما تطرحه النظريات الإدارية وما تمارسه الشركات متعددة الجنسيات فعلياً، حيث لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية المتخصصة أن نسبة كبيرة من هذه الشركات لا تزال تتعامل مع الأزمات بمنطق رد الفعل لا الاستباق، وأن آليات التعلم التنظيمي من الأزمات السابقة تظل محدودة الفاعلية في كثير من الحالات، مما ينعكس سلباً على كفاءة قراراتها الاستراتيجية ويُضعف قدرتها على المنافسة والاستدامة. كما أن مراجعة الدراسات السابقة تكشف أن معظمها ركّز على إدارة الأزمات في بيئات محلية أو قطاعات محددة كالقطاع المصرفي أو الحكومي، في حين ظل سياق الشركات متعددة الجنسيات بتعقيداته الثقافية والتنظيمية والجغرافية بعيداً عن تناول البحث الكافي، وهو ما أكدته دراسة (John-Eke & Eke, 2020) ودراسة (الباروني، 2021) ودراسة (فتاح وعبودي، 2023) التي اقتصرَت على بيئات عمل محلية دون امتدادها إلى بيئة الأعمال الدولية متعددة الأبعاد. وتزداد حدة هذه المشكلة في ظل غياب أطر تكاملية واضحة تربط بين أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية بمراحلها المتعاقبة وكفاءة القرارات الاستراتيجية في بيئة ديناميكية تتسم بعدم اليقين، وهو ما أشار إليه (Trunk et al., 2020) حين أكد أن صنع القرار الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة يتطلب تكاملاً بين القدرات البشرية والتنظيمية في التعامل مع التعقيد والغموض البيئي.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود قصور معرفي وتطبيقي في فهم طبيعة العلاقة التأثيرية بين إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها المتكاملة (الاستعداد والوقاية، الاحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) وكفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات، مما يستوجب إجراء دراسة علمية منهجية تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم أدلة تجريبية ميدانية تُمكن من فهم هذه العلاقة وتوظيفها في تطوير الممارسات الإدارية. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها (الاستعداد والوقاية، الاحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها (الاستعداد والوقاية، الاحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في بيئة الأعمال الدولية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر بُعد الاستعداد والوقاية على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات، من خلال الكشف عن مدى قدرة آليات الإنذار المبكر والتخطيط الاستباقي للأزمات على تحسين جودة القرارات الاستراتيجية ورفع مستوى دقتها وتقليل هامش المخاطرة المصاحب لها.
- التعرف على أثر بُعد الاحتواء والحد من الأضرار على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات، وذلك بتحليل مدى إسهام سرعة الاستجابة التنظيمية وآليات التدخل الفوري في الحفاظ على فاعلية القرارات الاستراتيجية وتقليل التأثيرات السلبية للأزمات على المسار الاستراتيجي للشركة.
- التعرف على أثر بُعد استعادة النشاط على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات، من خلال فحص الدور الذي تؤديه خطط التعافي وإعادة التشغيل وبرامج استمرارية الأعمال في إعادة توجيه القرارات الاستراتيجية نحو مسارات النمو والاستقرار المؤسسي بعد الأزمات.
- التعرف على أثر بُعد التعلم التنظيمي على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات، وذلك بالكشف عن مدى إسهام عمليات استخلاص الدروس المستفادة وتوثيق الخبرات الأزمات وتحديث قواعد المعرفة التنظيمية في تطوير أنظمة صنع القرار الاستراتيجي وترشيدها على المدى البعيد.
- تحليل مستوى ممارسة إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها الأربعة في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة، وتشخيص واقعها الفعلي ومدى نضج منظومتها في هذا الإطار.
- تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق للشركات متعددة الجنسيات بشأن تطوير منظومة إدارة الأزمات التنظيمية وربطها بشكل مباشر بعمليات صنع القرار الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها (الاستعداد والوقاية، الاحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات؟

الأسئلة الفرعية

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر بُعد الاستعداد والوقاية على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات؟
- ما أثر بُعد الاحتواء والحد من الأضرار على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات؟
- ما أثر بُعد استعادة النشاط على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات؟
- ما أثر بُعد التعلم التنظيمي على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات؟

5.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها (الاستعداد والوقاية، الاحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات.

الفرضيات الفرعية

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستعداد والوقاية على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات.
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاحتواء والحد من الأضرار على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات.
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استعادة النشاط على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات.
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التعلم التنظيمي على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية، إذ تتناول العلاقة بين إدارة الأزمات التنظيمية وكفاءة القرارات الاستراتيجية في سياق الشركات متعددة الجنسيات، وهو مجال لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي رغم أهميته المتزايدة في ظل التحولات العالمية المتسارعة.
- تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً تكاملياً يربط بين أربعة أبعاد لإدارة الأزمات التنظيمية (الاستعداد والوقاية، الاحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) (وكفاءة القرارات الاستراتيجية، مما يوفر نموذجاً مفاهيمياً متقدماً يمكن أن يُثري الأدبيات الإدارية ويفتح آفاقاً جديدة للباحثين.
- تُعزز الدراسة التراكم المعرفي في حقل إدارة الأزمات والإدارة الاستراتيجية من خلال تقديم أدلة تجريبية جديدة حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها، مما يُثري النقاش الأكاديمي ويدعم بناء نظريات أكثر شمولاً في هذا المجال.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة من خلال تسليط الضوء على بُعد التعلم التنظيمي كمكون جوهري في إدارة الأزمات وتأثيره على ترشيد القرارات الاستراتيجية طويلة المدى، وهو بُعد لم تتناوله كثير من الدراسات السابقة بالعمق الكافي.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدم الدراسة نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تُمكن القيادات التنفيذية في الشركات متعددة الجنسيات من تطوير منظومات إدارة الأزمات التنظيمية بما ينعكس إيجاباً على كفاءة قراراتها الاستراتيجية ويعزز قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية.
- تُساعد الدراسة صانعي القرار في الشركات متعددة الجنسيات على تحديد أولويات الاستثمار في أبعاد إدارة الأزمات الأكثر تأثيراً على كفاءة القرارات الاستراتيجية، مما يُمكنهم من توجيه الموارد المحدودة نحو المجالات ذات العائد الأعلى.
- تُوفر الدراسة خارطة طريق عملية للشركات متعددة الجنسيات لبناء قدرات الاستعداد والوقاية من الأزمات، وتطوير آليات الاحتواء والاستجابة السريعة، وتصميم برامج التعافي واستعادة النشاط، وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي من الأزمات السابقة.

- تُقدم الدراسة إرشادات عملية لمديري الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات حول تصميم برامج تدريبية وتأهيلية تركز على بناء كفاءات إدارة الأزمات وصنع القرار الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية على مختلف المستويات.
- تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية خاصة في ضوء الأزمات المتتالية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة كجائحة كوفيد-19 والتوترات الجيوسياسية واضطرابات سلاسل التوريد العالمية، مما يجعل نتائجها ذات صلة مباشرة بالتحديات الراهنة التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

⇐ دراسة (الباروني، 2021): أثر العوامل التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على مصلحة الطرق والجسور بليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (مستوى معايير الرقابة على الأداء، وضوح الخطط والسياسات الاستراتيجية، مستوى فاعلية تصميم الهيكل التنظيمي) على فاعلية إدارة الأزمات في مصلحة الطرق والجسور بليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (65) مفردة من العاملين بالمصلحة بمستويات الإدارات (المدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء الوحدات، الموظفين) تم اختيارهم بطريقة إحصائية من مجتمع بلغ (80) مفردة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العوامل التنظيمية المستهدفة كان مرتفعاً، وأن مستوى فاعلية إدارة الأزمات كان مرتفعاً كذلك، كما يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد العوامل التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العوامل التنظيمية وتطوير الخطط الاستراتيجية والهيكل التنظيمية لضمان الاستجابة الفعالة للأزمات.

⇐ دراسة (بامرحول والحامد، 2022): أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التصور الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة،

التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إقامة نظام رقابي متوازن) على إدارة الأزمات في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (100) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي من أصل (112) استمارة وُزعت على العاملين في شركات الهاتف النقال، واستخدم الباحثان برنامج SPSS لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية بجميع محاورها في إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة رفع الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية وتطوير رأس المال الفكري للحد من الأزمات ومعالجتها.

⇐ دراسة (العبود والعوامل، 2023): أثر القوة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على بلدية السلط الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية في إدارة الأزمات في بلدية السلط الكبرى بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في بلدية السلط الكبرى، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية في إدارة الأزمات بالبلدية، وأن مستوى القوة التنظيمية يسهم بشكل فاعل في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتعامل معها بكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مصادر القوة التنظيمية في المؤسسات العامة وتوظيفها بما يخدم الاستعداد لمواجهة الأزمات وإدارتها بفاعلية.

⇐ دراسة (فتاح وعبودي، 2023): أثر الصلابة التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الموصل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصلابة التنظيمية بأبعادها (التكيف والتغيير، التنوع، الإبداع، الخبرة) على فاعلية إدارة الأزمات المتمثلة بأبعاد (سرعة قرار الاستجابة، الاتصال وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) في عدد من كليات جامعة الموصل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (164) فرداً من العاملين بمختلف المستويات الإدارية تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع بلغ (350) فرداً، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدمت أساليب إحصائية متعددة كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية للصلابة التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالصلابة

التنظيمية التي تمكن القيادات الإدارية من تفعيل مشاركة جميع الأقسام الأكاديمية وتدريبهم على مهارات وأداء الإجراءات أثناء الأزمات.

⇐ دراسة (عبدالرحيم، 2023): استخدام نظرية الوكز في تحسين كفاءة القرارات في المنظمات العامة: رؤية تحليلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة نظرية الوكز في تحسين خيارات جودة القرارات في المنظمات العامة، وذلك من خلال التركيز على الجانب السلوكي الذي يساعد في الاستجابة للتطوير وتحسين نتائج الاختيار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والتجارب الدولية في هذا المجال، حيث تم الاطلاع على تجارب تطبيق نظرية الوكز في عدة دول مثل المملكة المتحدة وأستراليا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نظرية الوكز تساهم في تغيير وتحسين سلوك الموظف وتوجيهه نحو القرارات التي تحقق أهدافه وأهداف المنظمة، وأن استخدام الأسلوب غير المباشر في التعامل مع الموظفين يشجع على اتخاذ القرار وتعزيز السلوك الإيجابي، كما أن تطبيق النظرية في مجالات عدة كسياسة التقاعد والضرائب والتبرع بالأعضاء أسفر عن نتائج إيجابية ملموسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظرية الوكز في المنظمات العامة وتوعية الموظفين بمفهومها وتأثيرها في صناعة القرار.

⇐ دراسة (أبو شاهين وحمدوني، 2025): أثر المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات: دراسة حالة بعض المؤسسات التجارية بعنتاب.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، مرونة كفاءة رأس المال البشري، المرونة السوقية) على اتخاذ القرارات في المؤسسات التجارية بمدينة غازي عنتاب. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة في إطار وصفي تحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من العاملين والمديرين في المؤسسات التجارية المبحوثة باستخدام أداة الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في اتخاذ القرارات، وأن البيئة التنافسية تلعب دوراً محورياً في تعزيز حاجة المؤسسات للمرونة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات التجارية لاستراتيجيات مرنة تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية وتعزيز كفاءة قراراتها.

⇐ دراسة (الشمري وعيساوي، 2025): تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي المتمثل في الخطط والاستراتيجيات، البعد المؤسسي المتمثل في البنية التحتية والثقافة التنظيمية، البعد البشري المتمثل في القيادة التحويلية) على فاعلية القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على نموذج تحليلي يجمع بين الأبعاد الاستراتيجية والمؤسسية والبشرية في عملية التحول الرقمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث جودة القرار وقبوله واستمراره واعتماده على المعلومات الدقيقة، وأن التحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل الأخطاء البشرية مما يعزز القدرة التنافسية للبنوك. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب القيادات المصرفية على تبني التقنيات الحديثة وتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية ودمج الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في عمليات اتخاذ القرار.

⇐ دراسة (أحمد وحسن وراغب ورجب، 2025): أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشراكة بين القطاع العام والخاص بجمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في مشروعات الشراكة بين القطاع العام والخاص بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات، وأن المنظمات التي تتبنى مبادئ الرقابة التنظيمية تكون أكثر قدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم الرقابة التنظيمية في مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتعزيز المرونة التنظيمية لمواجهة الأزمات.

⇐ دراسة (بورجي وعبدالستار، 2025): أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتعليم الفني والتدريب المهني - اليمن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) على إدارة الأزمات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتعليم الفني والتدريب المهني باليمن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الوزارة، واعتمدت على

الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات، وأن التوجه الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية يسهمان في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية القيادة الاستراتيجية وتطوير المقدرات الجوهرية للعاملين في الوزارة لتعزيز قدرتها على إدارة الأزمات بكفاءة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

← دراسة (Trunk, Birkel & Hartmann, 2020): On the Current State of Combining Human and Artificial Intelligence for Strategic Organizational Decision Making.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية دعم الذكاء الاصطناعي لعملية صنع القرار في ظل عدم اليقين في المنظمات، والإمكانيات الحالية للجمع بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي في صنع القرارات الاستراتيجية التنظيمية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) مع تحليل المحتوى (CA)، وذلك من خلال مراجعة الأطر النظرية والدراسات المتعلقة بنظرية القرار والذكاء الاصطناعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي في بيئات معقدة وغير مستقرة، لكن يجب أولاً فهم قدراته ومخاطره المحتملة، وأن العقلانية المحدودة لدى صانعي القرار البشريين يمكن تعويضها جزئياً من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مع التأكيد على أن القرارات الاستراتيجية تتطلب التعاون بين البشر والآلات. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في فهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودمجها بشكل مدروس في عمليات صنع القرار الاستراتيجي مع مراعاة التحديات الأخلاقية والتنظيمية.

← دراسة (Howarth, Brett, Hardman & Maden, 2020): What is the Evidence for the Impact of Gardens and Gardening on Health and Well-being: A Scoping Review and Evidence-based Logic Model to Guide Healthcare Strategy Decision Making.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدلة العلمية المتاحة حول تأثير الحدائق والبستنة على الصحة والرفاهية بشكل منهجي، وبناء نماذج منطقية قائمة على الأدلة لتوجيه صنع القرار الاستراتيجي في مجال

الرعاية الصحية حول استخدام البستنة كوصفة اجتماعية غير طبية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية النطاقية (Scoping Review)، حيث تم البحث في مجموعة واسعة من قواعد البيانات الطبية والإدارية منها Medline و CINAHL و Psychinfo و Cochrane، وتمت مراجعة البحوث المنشورة من عام 1990 إلى نوفمبر 2019، وبلغ إجمالي الأوراق المحددة (8896) ورقة أُدرجت منها (77) دراسة في التحليل النهائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود روابط واضحة بين الحقائق وتحسين الصحة النفسية وزيادة النشاط البدني والحد من العزلة الاجتماعية، مما مكن من بناء نموذجين منطقيين لتوجيه القرارات الاستراتيجية الصحية. وأوصت الدراسة بإمكانية استخدام الحقائق والبستنة كوصفة اجتماعية عالمياً للأشخاص الذين يعانون من حالات صحية طويلة الأمد، وأن النماذج المنطقية المطورة يمكن أن تُرشد صانعي القرار الصحي في إحالة المرضى إلى تدخلات غير طبية.

← دراسة (Sharma, Adhikary & Borah, 2020): Covid-19's Impact on Supply Chain Decisions: Strategic Insights from NASDAQ 100 Firms Using Twitter Data.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثيرات الاستراتيجية لجائحة كوفيد-19 على قرارات سلسلة التوريد وتقديم رؤى استراتيجية حول القضايا الرئيسية التي تواجهها الشركات والخيارات الاستراتيجية المتاحة. واستخدمت الدراسة منهج تحليل النصوص (Text Analytics) القائم على بيانات تويتر، حيث تم جمع بيانات من (89) شركة من شركات مؤشر NASDAQ 100 بإجمالي (41986) تغريدة من الشركات و(30500) تغريدة من المستخدمين و(7359) تغريدة من متخصصي سلاسل التوريد، وذلك في الفترة من 23 يناير إلى 7 مايو 2020، واستخدمت أدوات تحليل النصوص لتوليد الموضوعات والأنماط. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات تواجه تحديات رئيسية تتمثل في عدم التوازن بين العرض والطلب، والتحديات التكنولوجية، وبناء سلسلة توريد مرنة ومستدامة. وأوصت الدراسة بثمانى توصيات استراتيجية أبرزها إعادة تصميم سلاسل التوريد، وتصميم مسارات عمل ذكية، والاعتماد على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، وتطوير ثقافة التعاون، والتنويع والتكيف الديناميكي، والتركيز على استدامة سلسلة التوريد.

← دراسة (Coccia, 2020): Critical Decisions in Crisis Management: Rational Strategies of Decision Making.

هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب واستراتيجيات القرارات الحاسمة في إدارة الأزمات، وكيف يمكن للاستراتيجيات الرشيدة أن تعزز فاعلية صنع القرار في ظل الأوضاع الاستثنائية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري القائم على مراجعة الأدبيات وتحليل النماذج والنظريات المرتبطة بصنع القرار في أوقات الأزمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القرارات الحاسمة في إدارة الأزمات تنطلق من مشكلة معقدة تتطلب استراتيجيات رشيدة ومنظمة، وأن الارتجال يصبح ضرورياً عندما يفشل التخطيط التقليدي، وأن التنسيق والاستجابة السريعة يمثلان عاملين حاسمين في تقليل الخسائر. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر عمل مؤسسية تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة خلال الأزمات وتعزيز ثقافة الاستعداد المسبق.

← دراسة (John-Eke & Eke, 2020): **Strategic Planning and Crisis Management Styles in Organizations: A Review of Related Literature.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات في المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعزز إدارة الأزمات بشكل فعال، وأن درجة الدمار الناتج عن أي أزمة يتناسب طردياً مع أسلوب إدارة الأزمات المُتَّبَع، وأن المنظمات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً تميل إلى استخدام أسلوب استباقي في إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنهج استراتيجي في إدارة الأزمات، وتشكيل فرق متخصصة للإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وإطلاع العاملين على إيجابيات وسلبيات الأزمات وكيفية التكيف مع الظروف المتغيرة قبل الأزمات وأثناءها وبعدها.

← دراسة (Maghdid, Othman & Omer, 2022): **From Crisis to Crisis Management; Causes and Impacts of Crises in the Public Sector.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الأزمة وأسبابها وتأثيراتها في القطاع العام، وتقديم نموذج مناسب لإدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج المفاهيمي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأنواع الأزمات وأسبابها وتأثيراتها وكيفية مواجهتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأزمات الناشئة في بيئة المنظمات تؤثر على استقرارها ومستقبلها، وأن القطاع العام بحاجة ماسة إلى نماذج فعالة لإدارة الأزمات، وقدمت الدراسة نموذج (Pearson and Mitroff (1993 لأبعاد إدارة الأزمات

كـنـمـوـذـجـ مـلـائـمـ لـلـتـعـاـمـلـ مـعـ المـواقـفـ الصـعـبـةـ. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات القطاع العام لنماذج شاملة لإدارة الأزمات وإجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال

← دراسة (Saeed, Azam, Faraj, Mustafa & Osman, 2025): The Impact of Strategic Planning and Strategic Thinking on Crisis Management: An Analytical Study on Governmental and Non-governmental Organizations in the KRI.

هـدـفـتـ الـدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية وغير الحكومية في إقليم كردستان العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية في الإقليم، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي) وإدارة الأزمات، وأن تبني التخطيط والتفكير الاستراتيجيين يعزز بشكل كبير من قدرة المنظمات على إدارة أزماتها بفاعلية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية وغير الحكومية لتحسين قدرتها على إدارة الأزمات.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق والتحليل النقدي للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح وجود عدة فجوات بحثية جوهرية تسعى هذه الدراسة إلى سدها. فمن حيث السياق التطبيقي، يُلاحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة تناولت إدارة الأزمات التنظيمية في بيئات محلية محدودة النطاق كالقطاع الحكومي في ليبيا (الباروني، 2021) والبلديات في الأردن (العبود والعوامل، 2023) والجامعات في العراق (فتاح وعبودي، 2023) وشركات الهاتف النقال في اليمن (بامرحول والحامد، 2022) (وزارات التعليم العالي (بورجي وعبدالستار، 2025)، في حين ظل سياق الشركات متعددة الجنسيات بتعقيداته التنظيمية والثقافية والجغرافية والتشغيلية بعيداً عن التداول البحثي الكافي رغم كونه الأكثر عرضة للأزمات المتشعبة والمتداخلة. ومن حيث المتغيرات المدروسة، يتبين أن معظم الدراسات ركزت على علاقة إدارة الأزمات بمتغيرات تنظيمية أخرى كالعوامل التنظيمية والقوة التنظيمية والصلابة

التنظيمية والرشاقة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية، بينما لم تحظ العلاقة المباشرة بين إدارة الأزمات التنظيمية وكفاءة القرارات الاستراتيجية بالاهتمام البحثي الذي تستحقه، كما أن الدراسات التي تناولت القرارات الاستراتيجية كدراسة (الشمري وعيساوي، 2025) ودراسة (أبو شاهين وحمدوني، 2025) ودراسة (عبدالرحيم، 2023) ربطتها بمتغيرات مستقلة مغايرة كالتحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية ونظرية الوكز دون التطرق لإدارة الأزمات التنظيمية كمحدد لها. ومن حيث الإطار التكاملي، يتضح غياب نموذج بحثي شامل يربط بين الأبعاد الأربعة المتعاقبة لإدارة الأزمات التنظيمية (الاستعداد والوقاية، الاحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) ككل متكامل وبين كفاءة القرارات الاستراتيجية، إذ اقتصر أغلب الدراسات على تناول مراحل جزئية أو أبعاد منفردة دون النظر إلى الأثر التراكمي والتكاملي لهذه الأبعاد مجتمعة. وعليه، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات البحثية من خلال تقديم نموذج تكاملي يدرس أثر إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها الأربعة على كفاءة القرارات الاستراتيجية في سياق تطبيقي جديد ومتميز يتمثل في الشركات متعددة الجنسيات، مما يُمثل إضافة نوعية للمعرفة الإدارية على المستويين النظري والتطبيقي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية

تُعد إدارة الأزمات التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي تبلورت بشكل واضح في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وتطورت بشكل متسارع استجابةً للتحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئات الأعمال المعاصرة. ويُشير مفهوم الأزمة التنظيمية إلى حدث مفاجئ أو موقف استثنائي غير متوقع يُهدد استقرار المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ويفرض ضغوطاً حادة على مواردها وقدراتها، ويتطلب استجابة سريعة ومنظمة لاحتوائه والحد من تداعياته السلبية. وقد عرّف Pearson and Mitroff الأزمة التنظيمية بأنها حدث يُهدد الأولويات العليا للمنظمة ويتسم بعنصر المفاجأة ويفرض ضيقاً في الوقت المتاح لاتخاذ القرار، وهو التعريف الذي لا يزال يحظى بقبول واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة (Maghdid, Othman & Omer, 2022). أما إدارة الأزمات التنظيمية فتُعرّف بأنها منظومة من العمليات والإجراءات والاستراتيجيات المتكاملة التي تتبناها المنظمة للتعامل مع الأزمات عبر مراحلها المتعاقبة بدءاً من مرحلة ما قبل الأزمة مروراً بمرحلة الأزمة ذاتها وانتهاءً بمرحلة ما بعد الأزمة، بهدف تقليل الآثار السلبية وتعظيم

فرص التعلم والتطوير المؤسسي. وتتجاوز إدارة الأزمات في مفهومها المعاصر مجرد ردود الفعل الطارئة لتشمل منظومة استباقية شاملة تتضمن التخطيط والاستعداد والتدريب وبناء القدرات المؤسسية اللازمة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل وقوعها (الباروني، 2021).

ثانياً: أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية

تتناول الدراسة الحالية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال أربعة أبعاد رئيسية مترابطة ومتكاملة تمثل المراحل الجوهرية لدورة إدارة الأزمة. يتمثل البعد الأول في الاستعداد والوقاية الذي يُشير إلى مجموعة الأنشطة والإجراءات الاستباقية التي تتخذها المنظمة قبل وقوع الأزمة بهدف التنبؤ بها والحيلولة دون حدوثها أو تقليل احتمالية وقوعها، ويشمل ذلك إنشاء أنظمة الإنذار المبكر وتطوير خطط الطوارئ وتدريب الكوادر البشرية وإجراء المحاكاة الدورية للأزمات المحتملة. وقد أكدت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً في التخطيط تميل إلى استخدام أساليب استباقية في إدارة أزماتها مما يُعزز جاهزيتها واستعدادها (John-Eke & Eke, 2020). ويتمثل البعد الثاني في الاحتواء والحد من الأضرار الذي يُشير إلى الإجراءات والتدابير الفورية التي تتخذها المنظمة لحظة وقوع الأزمة بهدف السيطرة عليها ومنع تفاقمها وتقليل خسائرها إلى أدنى حد ممكن، ويتضمن ذلك سرعة الاستجابة التنظيمية وتفعيل فرق إدارة الأزمات وتنسيق جهود الاتصال الداخلي والخارجي وتخصيص الموارد اللازمة للتعامل مع الموقف. وقد أشارت دراسة (فتاح وعبودي، 2023) إلى أن سرعة قرار الاستجابة والاتصال وتدفق المعلومات وحشد وتعبئة الموارد تمثل أبعاداً جوهرية لفاعلية إدارة الأزمات في هذه المرحلة. أما البعد الثالث فيتمثل في استعادة النشاط الذي يُشير إلى العمليات والبرامج التي تتبناها المنظمة بعد انحسار الأزمة لإعادة عملياتها إلى وضعها الطبيعي واستعادة مستويات أدائها السابقة أو تجاوزها، ويشمل ذلك تنفيذ خطط التعافي وإعادة التشغيل وبرامج استمرارية الأعمال وإعادة بناء الثقة مع أصحاب المصلحة. ويتمثل البعد الرابع في التعلم التنظيمي الذي يُشير إلى قدرة المنظمة على استخلاص الدروس المستفادة من خبراتها الأزمات وتوثيقها ونشرها وتوظيفها في تطوير سياساتها واستراتيجياتها وأنظمتها لتعزيز جاهزيتها لمواجهة الأزمات المستقبلية. وقد أكدت دراسة (بامرحول والحامد، 2022) أن المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة وتطوير رأس المال البشري يُعدان من الركائز الأساسية التي تُمكن المنظمة من تحويل أزماتها إلى فرص للتعلم والتطوير المؤسسي.

ثالثاً: مفهوم كفاءة القرارات الاستراتيجية

يُعد مفهوم القرار الاستراتيجي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، ويُشير إلى ذلك النوع من القرارات التي تتعلق بتحديد التوجهات طويلة المدى للمنظمة وتخصيص مواردها الرئيسية وتشكيل علاقتها ببيئتها الخارجية، وتتميز هذه القرارات بأنها غير روتينية وغير قابلة للبرمجة وتتسم بدرجة عالية من عدم اليقين وبعيدة الأثر ويصعب التراجع عنها بعد تنفيذها. وقد أوضح (Coccia 2020) أن القرارات الاستراتيجية الحاسمة تنطلق من مشكلات معقدة تتطلب استراتيجيات رشيدة ومنظمة للتعامل معها خاصة في أوقات الأزمات. أما كفاءة القرارات الاستراتيجية فتُعرّف بأنها الدرجة التي يتحقق عندها التوازن الأمثل بين جودة القرار الاستراتيجي ودقته وسرعة اتخاذهِ ومرونته في التكيف مع المتغيرات البيئية وقبوله من قبل أصحاب المصلحة واستناده إلى قاعدة معلوماتية دقيقة وشاملة واتساقه مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة. وقد أشارت دراسة (الشمرى وعيساوي، 2025) إلى أن فاعلية القرارات الاستراتيجية تتحدد بعدة أبعاد تشمل جودة القرار وقبوله واستمراره واعتماده على المعلومات الدقيقة، وأن تحقيق الكفاءة في هذه القرارات يتطلب بنية تحتية تنظيمية متطورة وقيادة قادرة على التعامل مع التعقيد والغموض. كما أكدت دراسة (أبو شاهين وحمدوني، 2025) أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في اتخاذ القرارات وأن البيئة التنافسية تفرض على المنظمات تبني أساليب مرنة ورشيقة في صنع قراراتها الاستراتيجية.

رابعاً: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

تُعرّف الشركات متعددة الجنسيات بأنها تلك الكيانات الاقتصادية التي تمتلك أو تسيطر على عمليات إنتاجية أو خدمية في أكثر من دولة واحدة، وتتميز بامتلاكها لشبكة واسعة من الفروع والشركات التابعة المنتشرة عبر بيئات جغرافية وثقافية وتنظيمية متباينة. وتواجه هذه الشركات تحديات فريدة تتعلق بتعدد البيئات التنظيمية والقانونية والثقافية التي تعمل فيها، مما يجعلها أكثر عرضة لأنواع متنوعة من الأزمات التنظيمية ويفرض عليها تطوير منظومات متقدمة لإدارة الأزمات وصنع القرارات الاستراتيجية تتناسب مع طبيعتها المعقدة وحجم عملياتها المتشعبة. وقد أشارت دراسة (Sharma, Adhikary & Borah, 2020) إلى أن الشركات ذات سلاسل التوريد المعقدة والمنتشرة عبر جغرافيات متعددة تواجه تحديات استراتيجية حادة في أوقات الأزمات العالمية تتطلب إعادة تصميم شاملة لمنظوماتها التشغيلية والاستراتيجية.

خامساً: العلاقة بين إدارة الأزمات التنظيمية وكفاءة القرارات الاستراتيجية

تقوم الدراسة الحالية على فرضية نظرية مفادها أن إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها الأربعة تؤثر تأثيراً جوهرياً في كفاءة القرارات الاستراتيجية، إذ أن المنظمة التي تمتلك منظومة ناضجة ومتكاملة لإدارة أزماتها تكون أقدر على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر جودة ودقة ومرونة وقبولاً. فالاستعداد المسبق للأزمات يُوفر قاعدة معلوماتية ثرية تُعزز جودة القرار، والاحتواء الفعال يحمي المسار الاستراتيجي للمنظمة من الانحراف، واستعادة النشاط تُعيد توجيه القرارات نحو مسارات النمو، والتعلم التنظيمي يُطور أنظمة صنع القرار على المدى البعيد. وقد دعمت الأدبيات هذا التوجه حيث أكدت دراسة (Saeed et al., 2025) أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي يُعززان من قدرة المنظمات على إدارة أزماتها بفاعلية، فيما أشارت دراسة (Trunk, Birkel & Hartmann, 2020) إلى أن تعزيز قدرات صنع القرار في البيئات المعقدة يتطلب تكاملاً بين القدرات البشرية والتنظيمية والتكنولوجية، مما يؤكد الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في سياق الشركات متعددة الجنسيات التي تُجسد هذا التعقيد بأوضح صوره.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها بشكل كمي ومنهجي. وسيتم توظيف هذا المنهج في جانبين متكاملين: الجانب النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والدوريات العلمية المحكمة ذات الصلة بإدارة الأزمات التنظيمية وكفاءة القرارات الاستراتيجية لبناء الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة، والجانب الميداني الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من مفردات العينة باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض.

كما سيتم الاستعانة بأسلوب المسح الميداني الذي يُتيح جمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة في فترة زمنية محددة، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تضمن دقة النتائج وموضوعيتها وقابليتها للتعميم، بما يُمكن الباحث من تقديم استنتاجات علمية رصينة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في جمهورية مصر العربية، والمسجلة لدى الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، وذلك نظراً لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بعمليات إدارة الأزمات التنظيمية وصنع القرارات الاستراتيجية. ويشمل مجتمع الدراسة المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومسؤولي التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في هذه الشركات، ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (850) مفردة موزعين على (12) شركة متعددة الجنسيات تعمل في قطاعات اقتصادية متنوعة تشمل القطاع الصناعي والخدمي والتكنولوجي والاستهلاكي.

وسيتّم سحب عينة طبقية عشوائية تتناسب مع حجم كل مستوى إداري في المجتمع الأصلي لضمان التمثيل العادل، وسيتّم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، حيث يُقدّر الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب بنحو (265) مفردة. ولضمان تعويض الفاقد المتوقع في الاستبانات غير المستوفاة أو غير المرتجعة، سيتم توزيع (320) استبانة على أفراد العينة، بحيث يستهدف الباحث استرداد ما لا يقل عن (280) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استرداد متوقعة تبلغ نحو (87.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والنشرات الصادرة عن المنظمات الدولية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (Scopus, Web of Science, EBSCOhost, Google Scholar)، وذلك لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من مفردات عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المصممة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على المبحوثين في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة.

13.1 أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (المتدرج) موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1، وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويتضمن بيانات عن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، طبيعة القطاع).
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (إدارة الأزمات التنظيمية)، ويتكون من (4) أبعاد تشتمل على (16) فقرة موزعة كالتالي:

البُعد	عدد الفقرات
الاستعداد والوقاية	4 فقرات
الاحتواء والحد من الأضرار	4 فقرات
استعادة النشاط	4 فقرات
التعلم التنظيمي	4 فقرات
الإجمالي	16 فقرة

- **القسم الثالث:** المتغير التابع (كفاءة القرارات الاستراتيجية)، وهو محور أحادي البعد يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى كفاءة القرارات الاستراتيجية من حيث جودة القرار ودقته وسرعته ومرونته وقبوله واستناده إلى المعلومات واتساقه مع الأهداف الاستراتيجية. وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة بخلاف البيانات الديموغرافية والوظيفية.

وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحتوى بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات ووضوحها وانتمائها لأبعادها، بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بُعد والدرجة الكلية للأداة. كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) ، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة وترتيب أبعاد الدراسة ومحاورها.
- اختبارات الصدق والثبات: وتشمل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتشمل تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية على كفاءة القرارات الاستراتيجية بشكل منفرد، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المجمع لأبعاد إدارة الأزمات التنظيمية مجتمعة على كفاءة القرارات الاستراتيجية، واختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في الاستجابات تبعاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في الاستجابات تبعاً للمتغيرات ذات الفئات المتعددة كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري، واختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للكشف عن مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها الأربعة (الاستعداد والوقاية، الاحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) كمتغير مستقل، على كفاءة القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (المديرون التنفيذيون، مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام، مسؤولو التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر) في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة.

- الحدود المكانية :ستُطبق الدراسة على عينة من الشركات متعددة الجنسيات العاملة في جمهورية مصر العربية والمسجلة لدى الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.
- الحدود الزمانية :سيتم جمع البيانات الميدانية خلال الفترة الممتدة من الربع الثالث إلى الربع الرابع من عام 2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الأزمات التنظيمية

1.1.2 تمهيد

تعيش منظمات الأعمال المعاصرة، ولا سيما الشركات متعددة الجنسيات، في بيئة شديدة التقلب يطغى عليها التشابك الاقتصادي والتحول التكنولوجية المتسارعة وتعدّد مصادر المخاطر. وقد جعلت هذه الظروف من الأزمة حدثاً متوقعاً لا استثنائياً، وفرضت على الإدارة العليا أن تنتقل من المنطق التقليدي القائم على ردّ الفعل إلى منطق استباقي قائم على التهيؤ والمواجهة المنظّمة. ومن هنا برزت إدارة الأزمات التنظيمية بوصفها حقلاً إدارياً مستقلاً يدمج بين التخطيط الاستراتيجي والسلوك التنظيمي ونظرية القرار، ويسعى إلى صون استمرارية المنظمة وحماية مواردها وسمعتها في مواجهة الاضطرابات المفاجئة. وتتسع أهمية هذا الحقل في الشركات متعددة الجنسيات تحديداً، نظراً لانفتاحها على بيئات قانونية وثقافية متباينة، وارتباط سلاسل قيمتها بمناطق جغرافية متعددة، مما يضاعف احتمال تعرّضها لأزمات متشعبة الأثر. وفي ضوء ذلك يسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية، ومناقشة أهميتها وأهدافها، وعرض أبعادها التي اعتمدتها الدراسة الحالية، فضلاً عن تناول الاستراتيجيات والمداخل الفكرية التي توطّرها، مع الاستفادة من الأطر التحليلية الواردة في الإنتاج العلمي ذي الصلة.

2.1.2 مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية

اكتسب مفهوم إدارة الأزمات اهتماماً متنامياً في الأدبيات الإدارية الحديثة، وتعدّدت زوايا تناوله بحسب المنظور الذي يتبنّاه كل باحث، فبينما يميل فريق إلى مقاربتها بوصفها منظومة قرارية، يذهب فريق آخر إلى عدّها سيرة تنظيمية متكاملة تتضمن الاستعداد والاستجابة والتعافي والتعلّم.

ويعرّفها (Coccia, 2020) باعتبارها مجموعة القرارات الرشيدة التي تتخذها الإدارة في ظل ظروف الضغط الشديد وعدم التأكد، بهدف تقليص الخسائر المحتملة وتعظيم البدائل المتاحة، وهو تعريف يضع القرار في قلب العملية الإدارية للأزمة. ومن زاوية مغايرة يقدّم (John-Eke & Eke, 2020) إدارة الأزمات بوصفها نمطاً إدارياً يقوم على المزج بين التخطيط الاستراتيجي وأساليب المواجهة، بحيث لا تُعالج

الأزمة كحدث طارئ منفصل، بل كجزء من نسيج التخطيط طويل المدى للمنظمة. أما (Maghdid et al., 2022) فيتجهون إلى تأطير المفهوم في القطاع العام، ويرون أنه يعكس قدرة المنظمة على تشخيص مسببات الأزمة وتقدير أثارها واختيار أنماط التدخل الملائمة لطبيعة كل مرحلة من مراحل تطورها.

وفي سياق أكثر تخصصًا، يقدم (Ivanov et al., 2022) رؤية مفاهيمية لإدارة الأزمات في قطاعات السفر والضيافة، تربط بين الأمن البيولوجي والتقنيات الآلية والأداء الاقتصادي، وتتنظر إلى إدارة الأزمة بوصفها قدرة تكيفية تتشكل من تكامل الموارد التقنية والتنظيمية. ويأخذ (Shehadeh & ALSada, 2025) منحى مغايرًا حين يعرفان إدارة الأزمات بوصفها امتدادًا منطقيًا للتخطيط الاستراتيجي، فهي إطار تنفيذي يترجم قدرات التخطيط إلى استجابات منضبطة في ظل بيئات شديدة الاضطراب.

ومن المنظور العربي يقدم (الباروني، ٢٠٢١) إدارة الأزمات بوصفها قدرة المنظمة على توظيف عواملها التنظيمية الداخلية في احتواء الموقف غير الاعتيادي وحفظ توازنها الوظيفي، فيما يصورها (العبود والعوامل، ٢٠٢٣) بوصفها انعكاسًا لمستوى القوة التنظيمية الذي يتيح للمنظمة استثمار مواردها ونفوذها في التعامل مع المواقف المهددة. ويضيف (فتاح وعبودي، ٢٠٢٣) بُعدًا نوعيًا حين يربطان إدارة الأزمات بمفهوم الصلابة التنظيمية، فهي عندهما قدرة المنظمة على الصمود في مواجهة الضغوط واسترداد فاعليتها بعد انقشاع الأزمة. وفي اتجاه أكثر ديناميكية يربط (أحمد وآخرون، ٢٠٢٥) إدارة الأزمات بالرشاقة التنظيمية، حيث تُفهم بوصفها استجابة سريعة ومرنة تعتمد على إعادة تشكيل العمليات والهياكل بمرونة عالية. كما يضع (الأمير وآخرون، ٢٠٢٤) المفهوم في إطار مستحدث يربطه بالإدارة الخضراء للموارد البشرية، إذ يصبح بُعد الاستدامة جزءًا من فلسفة المنظمة في مواجهة الأزمة، فيما يصوغه (عبده والسفياني، ٢٠٢٥) في إطار المرونة التنظيمية بوصفها قدرة هيكلية وسلوكية تتيح للمنظمة التكيف مع المتغيرات المفاجئة دون أن تفقد هويتها التشغيلية.

ومن استقراء هذه التعريفات يتبين أن إدارة الأزمات التنظيمية تتقاطع فيها ثلاث مدارس فكرية رئيسية: مدرسة قرارية ترى أن جوهر إدارة الأزمة هو القرار الرشيد في ظل اللاتيقين، ومدرسة استراتيجية تعدّها امتدادًا للتخطيط بعيد المدى وأحد مخرجاته العملية، ومدرسة قدراتية تنظر إليها بوصفها قدرة تنظيمية ديناميكية تتشكل من المرونة والصلابة والرشاقة. ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن إدارة الأزمات التنظيمية يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: منظومة متكاملة من الترتيبات الاستباقية والاستجابات الآنية والممارسات الاستردادية والتعليمية التي تتبناها الشركات متعددة الجنسيات لتشخيص المخاطر، واحتواء الاضطرابات،

واستعادة استقرارها التشغيلي، وتعزيز قدراتها المعرفية لمواجهة الأزمات المستقبلية، بما يخدم كفاءة قراراتها الاستراتيجية ويضمن استدامة أدائها في بيئات الأعمال الدولية المعقدة. ويُلاحظ أن هذا التعريف يجمع بين المنظور القراري والمنظور القدراتي معاً، وهو ما يتسق مع طبيعة المتغير التابع للدراسة وما يفرضه السياق التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات.

3.1.2 أهمية إدارة الأزمات التنظيمية

تتأسس أهمية إدارة الأزمات التنظيمية على إدراك متنامٍ بأن المنظمة المعاصرة ليست كياناً مغلقاً على ذاته، بل نظام مفتوح يتفاعل مع بيئات متشعبة قد تتحول في أي لحظة إلى مصدر للأزمات. ولأن أثر الأزمة لا يقتصر على لحظة وقوعها، بل يمتد إلى البنية القرارية للمنظمة وسمعتها وعلاقاتها بأصحاب المصالح، فإن إدارة الأزمات تتحول إلى وظيفة استراتيجية لا غنى عنها. وتزداد هذه الأهمية وضوحاً في الشركات متعددة الجنسيات التي تواجه تعقيداً مضاعفاً بحكم تنوع أسواقها وقوانينها وثقافتها، وارتباط قراراتها العليا بمستويات متعددة من البيئات المؤسسية.

ويشير (Sharma et al., 2020) إلى أن أهمية إدارة الأزمات تتمثل في كونها أداة لحماية سلاسل التوريد العالمية من الانكسار في مواجهة الصدمات الكبرى، وضمان استمرارية تدفق المنتجات والخدمات بين الأسواق المختلفة، وتمكين المنظمة من إعادة هيكلة قراراتها التشغيلية في ظل ظروف غير مسبوقة، فضلاً عن تعزيز قدرتها على قراءة الإشارات المبكرة لاضطرابات السوق والتعامل معها قبل تصاعدها، وتقليل هاشم الخسائر المالية المرتبطة بحالات الإغلاق المفاجئ أو تعطل الموردين. ويضيف هذا المنظور بُعداً عالمياً للأزمة لا يمكن إغفاله في سياق الشركات متعددة الجنسيات التي تتعرض بطبيعتها لمخاطر متزامنة في أكثر من سوق.

ويرى (بورجي وعبدالستار، ٢٠٢٥) أن أهمية إدارة الأزمات تنبع من كونها انعكاساً مباشراً لفاعلية القيادة الاستراتيجية، إذ تُسهم في رفع جاهزية المنظمة لمواجهة الاضطرابات، وتوحيد توجهاتها الداخلية في مواجهة المخاطر، وحماية استثماراتها في الموارد البشرية والمعرفية، وتمكين القيادات من ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى ممارسات تنفيذية في لحظات الضغط، إلى جانب صون استقرار العلاقات مع الجهات الرقابية والمجتمعية المحيطة بالمنظمة. وهذه الأهمية تكتسب وزناً مضاعفاً في الشركات الدولية التي تعتمد على شبكة قيادات موزعة جغرافياً.

ويذهب (الجرموزي وآخرون، ٢٠٢٥) إلى أن أهمية إدارة الأزمات تتجلى في عدة محاور؛ أولها أنها أداة لتعزيز الثقة بين القيادة والعاملين في الظروف غير المستقرة، وثانيها أنها تمنح المنظمة قدرة على توجيه طاقات الأفراد نحو أولويات المرحلة بدلاً من تبددها في ردود فعل فردية، وثالثها أنها تسهم في خفض حدة المقاومة الداخلية للتغيير الذي تفرضه الأزمة، ورابعها أنها تتيح بناء ذاكرة تنظيمية قابلة للاستدعاء عند تكرار المواقف المشابهة. وتبرز هذه المحاور بوضوح في البيئات التي يكون فيها العنصر البشري عاملاً حاكماً في نجاح الاستجابة.

ويضيف (بوترعة ويوب، ٢٠٢٢) أن أهمية إدارة الأزمات تتعاضد حين تُفهم بوصفها رافعة لتفعيل مرونة الموارد البشرية، فهي تتيح إعادة توزيع الكفاءات بحسب متطلبات الأزمة، وتنشط قنوات الاتصال الأفقي والعمودي داخل المنظمة، وترفع من قدرة العاملين على أداء أدوار متعددة، وتدعم التماسك الجماعي في مواجهة الضغوط. وتتقاطع هذه الرؤية مع متطلبات الشركات متعددة الجنسيات التي تعتمد على فرق عمل متنوعة ثقافياً ومهنيًا.

ويرى (الشمري وعيساوي، ٢٠٢٥) أن أهمية إدارة الأزمات تظهر في قدرتها على تحصين القرارات الاستراتيجية من الاضطرابات البيئية، ودعم استمرارية العمل المؤسسي في القطاعات الحساسة، وتمكين المنظمة من الاستفادة من أدوات التحول الرقمي في رصد الأزمات قبل اشتدادها. كما يضيف (محمد وآخرون، ٢٠٢٥) أن أهميتها تمتد إلى صون كفاءة القرارات الاستثمارية من التشوّه الذي قد تحدثه الأزمات، عبر توفير بيئة معلوماتية منضبطة تُسند قرارات الإدارة في اللحظات الحرجة. وفي السياق ذاته يلفت (العكش وآخرون، ٢٠٢٢) إلى أن أهمية إدارة الأزمات تتحقق حين تُدمج مع أدوات داعمة للقرار كاللوحات القيادية، بما يجعل القرار في ظل الأزمة أكثر استناداً إلى مؤشرات حقيقية لا انطباعات عابرة.

وفي تقدير الباحث، فإن أهمية إدارة الأزمات التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات لا تنحصر في وظيفتها الدفاعية، بل تتعداها إلى وظيفة بنائية تتجلى في تطوير القدرات الديناميكية للمنظمة، وإنضاج منظومتها القرارية، وتحويل الأزمات من مصادر تهديد إلى فرص لإعادة تموضع استراتيجي في الأسواق الدولية، وهو ما يجعلها متغيراً تفسيرياً منطقياً لكفاءة القرارات الاستراتيجية.

4.1.2 أهداف إدارة الأزمات التنظيمية

تتعدّد أهداف إدارة الأزمات التنظيمية وتتشعب بحسب طبيعة المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه، غير أن ثمة قواسم مشتركة تجمع بين رؤى الباحثين تتمحور حول الحفاظ على استقرار المنظمة، وحماية قراراتها، وتعزيز قدراتها المستقبلية.

ويرى (Saeed et al., 2025) أن إدارة الأزمات تستهدف جملة من الغايات يمكن إجمالها في الآتي:

- تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي عند مواجهة الأزمة
- ترسيخ ثقافة الاستباق بدلاً من ثقافة ردّ الفعل في التعامل مع المخاطر
- دعم القيادات في الموازنة بين الأهداف بعيدة المدى ومتطلبات اللحظة الحرجة
- رفع كفاءة التخصيص للموارد التنظيمية في مراحل الأزمة المختلفة.

ويذهب (Trunk et al., 2020) إلى أن أهداف إدارة الأزمات في البيئات المعاصرة باتت تتسع لتشمل:

- توظيف الذكاء الاصطناعي ومخرجات التحليل البياني في إسناد القرار الاستراتيجي وقت الأزمة
- تقليص فجوة التحيز الإدراكي لدى متخذي القرار في ظل ضغط المعلومات
- دمج العنصر البشري مع الأدوات الذكية في منظومة قرارية موحدة
- تطوير معايير عقلانية للحكم على بدائل القرار في ظل اللاتيقين.

ويُحدّد (بامرحول والحامد، ٢٠٢٢) أهداف إدارة الأزمات من منظور القيادة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

- ضمان استمرارية المنظمة في تقديم خدماتها أو منتجاتها رغم اشتداد الأزمة
- صياغة خطط طوارئ مرنة قابلة للتعديل وفق تطوّر الموقف
- تنمية مهارات القيادات الوسطى في إدارة لحظات الذروة
- توطيد التواصل بين المستويات الإدارية لتسريع تدفق المعلومات.

ويرى (Sinnaiah et al., 2023) أن أهداف إدارة الأزمات ترتبط بعملية الإدارة الاستراتيجية في نقاط عدة:

- تعزيز الانسجام بين أسلوب اتخاذ القرار وطبيعة المرحلة التي تمرّ بها المنظمة
- ربط مخرجات إدارة الأزمة بمؤشرات الأداء التنظيمي
- تطوير قدرة المنظمة على معايرة قراراتها وفق المستجدات البيئية
- تأسيس قاعدة سلوكية مشتركة بين القيادات في التعامل مع المخاطر.

ويلتقي مع هذه الرؤى (Howarth et al., 2020) من زاوية أكثر تطبيقية، إذ يرى أن أهداف إدارة الأزمات في القطاعات الخدمية الحساسة تتمثل في:

- بناء نموذج منطقي يربط بين المدخلات والمخرجات في مواجهة الأزمات
- توفير أدلة قابلة للاستناد إليها في القرارات الاستراتيجية
- ربط الاستجابة للأزمة بمعايير الجودة والرفاهية
- دعم متخذي القرار في اختيار المداخل الملائمة للسياق المؤسسي.

ومن جهة مقابلة يرى (Azam et al., 2025) أن أهداف إدارة الأزمات تتمحور حول تمكين المنظمات من التعامل مع البيئات شديدة الاضطراب، وتعزيز قدرتها على المواءمة بين الموارد المتاحة ومتطلبات المرحلة، وتطوير منظومة المؤشرات الاستراتيجية التي تتيح قراءة الأزمة في وقت مبكر، إلى جانب تأهيل الكوادر القيادية لاتخاذ قرارات متوازنة بين الجرأة والحذر. ويضيف الباحث أن هذه الأهداف مجتمعة تنصب في غاية أعم تتمثل في صون كفاءة القرار الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسيات، بما يجعل من إدارة الأزمات أداة لإعادة إنتاج العقلانية الإدارية في الظروف غير العادية.

5.1.2 أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية

تم تحديد أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحه (أحمد وآخرون، ٢٠٢٥) في إطار دراستهم للرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات في الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وما قدّمه (الأمير وآخرون، ٢٠٢٤) في تأصيل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الأزمات التنظيمية، باعتبار أن هاتين الدراستين قدّمتا تأطيراً مفاهيمياً متكاملًا لمراحل إدارة الأزمة بدءًا من الاستعداد ومرورًا بالاحتواء واستعادة النشاط ووصولًا إلى التعلم التنظيمي، وهو ما يتسق مع طبيعة الشركات متعددة الجنسيات وتعدد طبقاتها التشغيلية. وفيما يلي عرض مستفيض لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: الاستعداد والوقاية

يمثل الاستعداد والوقاية المرحلة الأولى في دورة إدارة الأزمة، وهي مرحلة استباقية تتأسس على مبدأ أن الأزمة المحتملة يمكن التنبؤ بمؤشراتها قبل وقوعها، وأن الاستثمار في الجاهزية أقل كلفة من الاستجابة بعد فوات الأوان. ويتضمن هذا البُعد تشخيص المخاطر التي تتعرض لها المنظمة في بيئاتها المختلفة، وبناء سيناريوهات افتراضية لكل نوع من أنواع الأزمات المحتملة، ووضع خطط طوارئ موثقة قابلة للتفعيل، وتشكيل فرق إدارة الأزمات وتدريبها على نحو دوري. كما يشمل تأسيس نظم إنذار مبكر تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية للكشف عن البوادر الأولى للأزمة، وتأهيل البنية التحتية المعلوماتية بحيث تستوعب الصدمات المفاجئة. وتتجلى أهمية هذا البُعد في الشركات متعددة الجنسيات بحكم تعرضها لمصادر مخاطر متباينة جغرافياً وقانونياً، مما يستلزم منظومة وقائية ذات طابع شبكي تربط بين المقر الرئيس والفروع الإقليمية.

البُعد الثاني: الاحتواء والحد من الأضرار

يأتي هذا البُعد ليمثل المرحلة الحرجة التي تختبر فيها المنظمة كفاءة منظومتها القرارية على نحو فعلي، إذ ينتقل العمل من المستوى التخطيطي إلى المستوى التنفيذي وسط ضغط زمني عالٍ ومعلومات منقوصة. ويتضمن الاحتواء سرعة تفعيل خطط الطوارئ عند اكتشاف الأزمة، وتوزيع المهام على فرق الاستجابة بحسب طبيعة الموقف، والسيطرة على نطاق الضرر ومنع امتداده إلى الوحدات السليمة في المنظمة. كما يشمل إدارة الاتصال في الأزمة سواء مع الجمهور الداخلي أو الخارجي، وتأمين سلامة العاملين والموارد المادية، واتخاذ القرارات الفورية بشأن إعادة توجيه العمليات أو وقفها مؤقتاً. ويفترض هذا البُعد وجود مرونة في الصلاحيات تتيح للقيادات الميدانية اتخاذ قرارات سريعة دون الإخلال بالاتساق الاستراتيجي العام، وهو ما يكتسب أهمية مضاعفة في الشركات متعددة الجنسيات التي قد تتعرض فروعها لأزمات متزامنة في أكثر من سوق.

البُعد الثالث: استعادة النشاط

تتعلق استعادة النشاط بقدرة المنظمة على العودة إلى مستوياتها التشغيلية الطبيعية بعد انحسار الأزمة، وهي مرحلة بالغة الحساسية لأنها تختبر متانة البنية التنظيمية وقدرتها على استئناف العمل دون إرث تشغيلي مثقل. ويتضمن هذا البُعد إعادة تأهيل الموارد المتضررة، وترميم العلاقات مع أصحاب المصالح الذين قد تكون ثقتهم قد اهتزت خلال الأزمة، وإعادة تشغيل سلاسل التوريد وقنوات التوزيع، ومراجعة

الالتزامات التعاقدية في ضوء المستجدات. كما يتضمن إعادة تقييم الموقف المالي للمنظمة، وإعادة هيكلة الميزانيات بما يتسق مع المرحلة الجديدة، ومخاطبة الأسواق المالية والمستثمرين برسائل تطمينية مبنية على بيانات حقيقية. وفي سياق الشركات متعددة الجنسيات يكتسب هذا البُعد بُعدًا إضافيًا، إذ يتطلب التنسيق بين فروع متعددة قد تكون كل منها في مرحلة مختلفة من التعافي، مما يستوجب قيادة مركزية قادرة على إدارة هذا التفاوت دون فقدان الاتساق الاستراتيجي.

البُعد الرابع: التعلم التنظيمي

يمثل التعلم التنظيمي المرحلة الختامية في دورة إدارة الأزمة، وهي المرحلة التي تتحول فيها الأزمة من حدث مكلف إلى مصدر معرفي يثري الذاكرة التنظيمية للمنظمة. ويتضمن هذا البُعد إجراء مراجعة شاملة لمسار الأزمة منذ بداياتها وحتى انحسارها، وتحليل القرارات التي اتخذت في كل مرحلة وتقييم مدى ملاءمتها، وتوثيق الدروس المستفادة في تقارير تحليلية متاحة للرجوع إليها مستقبلاً. كما يشمل تحديث خطط الطوارئ في ضوء ما كشفته الأزمة من ثغرات، وتعديل البروتوكولات والإجراءات بما يستوعب التجارب الجديدة، وتأهيل الكوادر بناءً على فجوات الكفاءة التي ظهرت أثناء الأزمة. ويُسهم هذا البُعد في تحويل الأزمة من تجربة فردية إلى رصيد معرفي مشترك، وهو ما يكتسب وزناً خاصاً في الشركات متعددة الجنسيات التي تستطيع تعميم تجربة فرع واحد على بقية الفروع، فتتحول الأزمة المحلية إلى درس عالمي يرفع جاهزية المنظمة بأسرها.

ويضاف إلى هذه الأبعاد الأربعة عناصر داعمة لا تقل أهمية، منها بُعد القيادة في الأزمة الذي يضطلع بدور توجيهي عبر مراحل الدورة كافة، وبُعد ثقافة الأزمة التي تتغلغل في المنظمة فتجعل الجاهزية أسلوب عمل دائماً لا استجابة ظرفية، وبُعد البنية المعلوماتية التي تُسند منظومة القرار في كل مرحلة، وبُعد العلاقات مع أصحاب المصالح بوصفها رأس مال اجتماعياً يُستثمر في لحظات الضغط.

6.1.2 استراتيجيات إدارة الأزمات التنظيمية

تتنوع الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في إدارة أزماتها بحسب طبيعة الأزمة وحدتها وامتدادها الزمني، وبحسب القدرات التنظيمية المتاحة، وتنقسم هذه الاستراتيجيات في الأدبيات إلى مداخل عدة يكمل بعضها بعضاً.

ويطرح (Coccia, 2020) استراتيجية القرار الرشيد بوصفها مدخلاً محورياً لإدارة الأزمات، تقوم على تشخيص دقيق للموقف، وتوليد بدائل متعددة، وتقييمها وفق معايير موضوعية، واختيار البديل الأمثل في ضوء قيود الزمن والموارد، ثم متابعة التنفيذ وتقويمه. وتتميز هذه الاستراتيجية بقدرتها على ضبط القرار في لحظات اللابيقين، وإن كانت تواجه تحدياً حقيقياً حين تتسارع الأزمة على نحو لا يسمح بدورة قرارية كاملة، مما يستوجب الجمع بينها وبين مداخل أكثر مرونة.

ويقدم (John-Eke & Eke, 2020) مدخل التخطيط الاستراتيجي بوصفه استراتيجية مظلة تستوعب باقي المداخل، فهي تربط إدارة الأزمة بالتوجهات بعيدة المدى للمنظمة، وتضمن أن قرارات الأزمة لا تتحرف عن الرسالة والرؤية، وتوظف أدوات التحليل الاستراتيجي في قراءة الموقف وتحديد مساره. ويتكامل مع هذا الطرح ما يقدمه (Saeed et al., 2025) من تأكيد على دور التفكير الاستراتيجي في إثراء التخطيط، إذ يتيح للقيادة قراءة الأزمة بمنظور كلي يربط بين الأبعاد القصيرة والبعيدة، ويفتح المجال أمام ابتكار حلول غير تقليدية في لحظات الذروة.

ويقدم (Trunk et al., 2020) استراتيجية تكامل العنصر البشري مع الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات، وهي استراتيجية مستحدثة تستجيب لطبيعة البيئة الرقمية التي تعمل فيها الشركات الكبرى. وتقوم على توظيف الخوارزميات في تحليل كم هائل من البيانات في زمن وجيز، مع الاحتفاظ بالقرار النهائي للعقل البشري الذي يضيف بُعد الحكم القيمي والسياقي، بما يحقق توازناً بين سرعة المعالجة الآلية وعمق التقدير الإنساني.

ويبرز (Ivanov et al., 2022) استراتيجية الأتمتة والتقنيات الحيوية بوصفها مدخلاً متخصصاً يلائم القطاعات شديدة التعرض للأزمات الصحية والبيئية، وتقوم على دمج التقنيات الذكية في عمليات المنظمة بحيث تتحول الاستجابة للأزمة إلى عمليات شبه آلية تُقلص الاعتماد على التدخل البشري في اللحظات الحرجة، مع الإبقاء على الإشراف الاستراتيجي للقيادة.

ومن المنظور العربي يقدم (بامرحول والحامد، ٢٠٢٢) استراتيجية القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وهي استراتيجية تركز على دور القائد بوصفه عاملاً حاكماً في تشكيل استجابة المنظمة، عبر صياغة الرؤية في وقت الأزمة، وتوحيد الجهود، وضبط الإيقاع التنظيمي، وتوفير الإسناد المعنوي للعاملين. ويضيف (الجرموزي وآخرون، ٢٠٢٥) إلى ذلك بُعداً تحويلياً حين يطرح القيادة التحويلية بوصفها استراتيجية

تنشّط الالتزام التنظيمي في لحظات الأزمة، وتُحفّز العاملين على تجاوز توقعاتهم المعتادة، وتعيد تشكيل البيئة الداخلية بما يخدم متطلبات المرحلة.

ويستحضر (عبده والسفياني، ٢٠٢٥) استراتيجية المرونة التنظيمية بوصفها مدخلاً قدراتياً يمنح المنظمة قدرة على التكيف الديناميكي مع متطلبات الأزمة، عبر إعادة تشكيل الهياكل والعمليات بسرعة، وإعادة توزيع الصلاحيات، وتعديل أولويات العمل. ويلتقي مع هذا المدخل ما تطرحه دراسة (بوترعة ويوب، ٢٠٢٢) من تركيز على مرونة الموارد البشرية تحديداً بوصفها رافعة لاستراتيجية المرونة الكلية، إذ يصبح العنصر البشري نقطة الارتكاز في إعادة تشكيل المنظمة وقت الأزمة.

ويلاحظ الباحث أن هذه الاستراتيجيات لا تتنافى فيما بينها، بل تتكامل في منظومة واحدة تتيح للشركات متعددة الجنسيات بناء استجابة متعددة الطبقات تجمع بين عقلانية القرار، وشمولية التخطيط، وذكاء التقنية، ودفع القيادة، ومرونة الهيكل، وهو ما يجعل إدارة الأزمات في هذه الشركات حقلاً مركّباً يستدعي توليفاً واعياً بين هذه المداخل.

المبحث الثاني: كفاءة القرارات الاستراتيجية

1.2.2 تمهيد

يُعدّ القرار الاستراتيجي العصب الذي تنتظم حوله حركة المنظمة المعاصرة، فهو الذي يرسم ملامح مستقبلها، ويوزّع مواردها على البدائل المتاحة، ويحدّد علاقتها ببيئتها التنافسية. ومع تصاعد التعقيد البيئي وتسارع التحولات، لم يعد يكفي أن يكون القرار الاستراتيجي صحيحاً من حيث المضمون، بل بات لازماً أن يكون كفؤاً من حيث المسار والكلفة والزمن والقبول التنظيمي. وقد تحوّلت كفاءة القرار الاستراتيجي إلى مؤشر مركّب يقيس قدرة الإدارة العليا على إنتاج قرارات متوازنة تستجيب لمعطيات الواقع وتستثمر فرصه دون أن تستنزف موارد المنظمة. وتتضاعف أهمية هذا المتغير في الشركات متعددة الجنسيات، إذ تتشعب فيها مسارات القرار بين مستويات إدارية وثقافية متباينة، وتمتد آثاره إلى أسواق متعددة في آن واحد، مما يجعل من كفاءة القرار شرطاً أساسياً لاستمرارية الميزة التنافسية. ويسعى هذا المبحث إلى تأطير مفهوم كفاءة القرارات الاستراتيجية، وبيان أهميتها، ومناقشة أهدافها، وعرض أبعادها والاستراتيجيات الداعمة لها، فضلاً عن استعراض أوجه المعالجة في الأدبيات السابقة وأوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

2.2.2 مفهوم كفاءة القرارات الاستراتيجية

تتعدّد تعريفات كفاءة القرارات الاستراتيجية بحسب الزاوية التي يتبناها كل باحث، فمنهم من يربطها بجودة المخرجات، ومنهم من يربطها برشد العملية، ومنهم من يربطها بمعّدّل تحقّق الأهداف، ومنهم من يدمجها بمعايير الزمن والكلفة.

ويعرّفها (عبدالرحيم، ٢٠٢٣) في ضوء نظرية الوكز بوصفها قدرة المنظمة العامة على إنتاج قرارات تحقّق التوازن بين الرشد المحدود للعقل الإداري وضرورات الفاعلية التنظيمية، عبر توظيف الدفعات السلوكية في توجيه القرار نحو البدائل الأكثر ملاءمة دون فرض قسري للخيارات. ويقدم هذا التعريف زاوية سلوكية مغايرة للمداخل التقليدية في تعريف كفاءة القرار، إذ يجمع بين عقلانية القرار وحرية صانعه.

ويتجه (محمد وآخرون، ٢٠٢٥) إلى تعريف كفاءة القرارات في سياق الاستثمار، بوصفها قدرة الإدارة على إنتاج قرارات استثمارية تتسم بالاتساق الداخلي، وحسن التوقيت، والاستناد إلى منظومة معلوماتية رقمية

موثوقة، بما يحقق العائد المستهدف بأدنى كلفة ممكنة. ويُبرز هذا التعريف بُعد البنية المعلوماتية في تشكيل كفاءة القرار.

أما (الشمري وعيساوي، ٢٠٢٥) فيتجهان إلى تعريف فاعلية القرار الاستراتيجي بوصفها انعكاسًا لقدرة المنظمة المصرفية على توظيف أدوات التحول الرقمي في تعزيز جودة قراراتها، وضبط مسارها الزمني، وتوسيع نطاق البدائل المتاحة، وتحقيق الانسجام بين القرار وتوجهات السوق المالي.

ومن منظور تقني تحليلي يقدم (العكش وآخرون، ٢٠٢٢) رؤية لكفاءة القرار الاستراتيجي مرتبطة بأدوات اللوحة القيادية، فيرون أنها تعكس قدرة الإدارة على إنتاج قرارات تستند إلى مؤشرات أداء مرئية ومحدثة لحظيًا، مما يقلص هامش العشوائية ويُعزز موضوعية الاختيار بين البدائل.

ومن المنظور الأجنبي يطرح (Sinnaiah et al., 2023) كفاءة القرار الاستراتيجي بوصفها متغيرًا وسيطًا في عملية الإدارة الاستراتيجية، يجسد التطابق بين أسلوب اتخاذ القرار وطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، ويعكس قدرة القيادة على المواءمة بين متطلبات الموقف والأنماط القرارية المتاحة. ويقدم (Trunk et al., 2020) رؤية مغايرة تنظر إلى كفاءة القرار في ضوء التكامل بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي، حيث تتحقق الكفاءة حين تتسجم القدرات الإدراكية للإنسان مع القدرات الحسابية للآلة في منظومة قرارية موحدة.

ويُضيف (Howarth et al., 2020) بُعدًا منهجيًا للمفهوم حين يربطه بالقرار المبني على الأدلة، فالقرار الكفؤ في رؤيته هو القرار الذي يستند إلى قاعدة شواهد منهجية تتيح للإدارة اختيار البدائل في ضوء معطيات قابلة للتحقق، لا انطباعات ذاتية. ويذهب (Sharma et al., 2020) إلى تعريف كفاءة القرار في ظل الأزمات بوصفها قدرة الشركات الكبرى على إعادة معايرة قراراتها التشغيلية والاستراتيجية في ضوء البيانات المتدفقة لحظيًا من البيئة، بما يحقق سرعة في الاستجابة دون التضحية بدقة التقدير.

ومن استقراء هذه التعريفات يتبين أن كفاءة القرارات الاستراتيجية تتقاطع فيها ثلاث مدارس فكرية: مدرسة عقلانية تركز على رشد العملية ومنهجية الاختيار، ومدرسة سلوكية تنظر إلى القرار بوصفه ناتجًا لتفاعل إدراكي مع البيئة، ومدرسة تقنية معلوماتية تربط الكفاءة بالقدرة على توظيف الأدوات الرقمية في إسناد القرار. ويرى الباحث في ضوء ذلك أن كفاءة القرارات الاستراتيجية يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: قدرة الإدارة العليا في الشركات متعددة الجنسيات على إنتاج قرارات استراتيجية تتسم بالجودة والدقة والسرعة

والمرونة، وتستند إلى منظومة معلوماتية موثوقة، وتحظى بقبول الأطراف المعنية، وتتسق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يُعظّم العائد التنظيمي ويُحقّق الميزة التنافسية المستدامة في الأسواق الدولية. ويُلاحظ أن هذا التعريف يستوعب الأبعاد الإجرائية الواردة في أداة الدراسة، ويتسق مع توجهها التطبيقي.

3.2.2 أهمية كفاءة القرارات الاستراتيجية

تتبع أهمية كفاءة القرارات الاستراتيجية من كون القرار الاستراتيجي هو نقطة الوصل بين الفكر الإداري والممارسة التنظيمية، فهو الذي يحوّل التحليل النظري للبيئة إلى التزامات تنفيذية تستهلك موارد المنظمة وتحدّد مصيرها التنافسي. ولأن القرار الاستراتيجي يتسم بالأثر بعيد المدى وصعوبة الرجوع عنه، فإن كفاءته تصبح شرطاً حاسماً لاستدامة المنظمة. وفي بيئة الشركات متعددة الجنسيات، يتضمّن وزن هذا المتغير بحكم تشعّب القرارات بين أسواق متعددة، وتعدّد أصحاب المصالح، وتداخل المنظومات القانونية والثقافية.

ويشير (الشمري وعيساوي، ٢٠٢٥) إلى أن أهمية كفاءة القرارات الاستراتيجية تتمثل في:

- تمكين المنظمة من اقتناص الفرص في الأسواق سريعة التحوّل
- تقليص هامش الخطأ في تخصيص الموارد بعيدة الأثر
- تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء في قدرة الإدارة على قراءة المستقبل
- دعم الميزة التنافسية عبر إنتاج قرارات أكثر دقة من قرارات المنافسين
- صون استمرارية المنظمة في القطاعات المالية الحساسة التي لا تحتل قرارات هشة.

ويرى (محمد وآخرون، ٢٠٢٥) أن أهمية كفاءة القرارات تتجلى من زاوية الاستثمار في عدة وجوه:

- ضبط العلاقة بين العائد والمخاطرة في القرارات الاستثمارية
- ربط القرار بمنظومة المعلومات الرقمية بما يقلّص هامش التحيّز
- تعزيز قدرة الإدارة على الموازنة بين أولويات قصيرة وأخرى بعيدة المدى
- تأمين الاتساق بين القرارات الجزئية والاستراتيجية الكلية للمنظمة.

ويُبرز (أبو شاهين وحمدوني، ٢٠٢٥) أهمية كفاءة القرار من زاوية المرونة الاستراتيجية، إذ يرى أنها تُسهم في تمكين المنظمة من إعادة توجيه قراراتها بحسب تطورات البيئة، ودعم قدرة الإدارة على تعديل

المسار دون كلفة باهظة، وتعزيز قابلية القرار للتكيف مع المستجدات، فضلاً عن إثراء البدائل المتاحة أمام صانع القرار في كل مرحلة.

ويرى (Sinnaiah et al., 2023) أن أهمية كفاءة القرار الاستراتيجي تتجسد في:

- ضمان الانسجام بين أسلوب القرار وأهداف الإدارة الاستراتيجية
- تحسين مستوى الأداء التنظيمي عبر قرارات أكثر ملاءمة
- دعم الاتساق بين المستويات الإدارية في تنفيذ القرار
- تعزيز قدرة المنظمة على التعلم من قراراتها السابقة.

ويضيف (Trunk et al., 2020) أن أهمية الكفاءة في القرار تظهر في عصر الرقمنة من خلال:

- تعزيز جودة القرار عبر توظيف القدرات الحسابية الذكية
- تقليص الزمن المستغرق في تحليل البدائل
- تخفيف حدة التحيزات الإدراكية لدى متخذ القرار
- إثراء مستوى البصيرة الاستراتيجية للإدارة العليا.

ويذهب (عبدالرحيم، ٢٠٢٣) إلى أن أهمية كفاءة القرارات في المنظمات تتمثل في:

- تجسير الفجوة بين الرشد المثالي والرشد المحدود لصانع القرار
- توجيه القرار نحو البدائل الأكثر فاعلية دون المساس بحرية الاختيار
- تحسين جودة السياسات العامة
- تعزيز قبول المعنيين للقرار حين يُصاغ بطرائق سلوكية أكثر نضجاً.

ويرى الباحث أن أهمية كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات لا تنحصر في كونها مؤشراً للأداء التنظيمي، بل تمتد لتكون مرآة لمنظومة الحوكمة، ومعيّاراً لجودة القيادة، وأداة لضمان الاتساق بين الفروع، وهو ما يجعلها مخرجاً منطقيّاً لأيّ تطوير في منظومة إدارة الأزمات داخل المنظمة.

4.2.2 أهداف كفاءة القرارات الاستراتيجية

تتمحور أهداف كفاءة القرارات الاستراتيجية حول إنتاج قرار يخدم المنظمة في الزمن المناسب وبالكلفة الملائمة وفي الاتجاه الصحيح. ويُمكن استعراض هذه الأهداف وفق ما طرحه الباحثون في الأدبيات ذات الصلة.

ويرى (العكش وآخرون، ٢٠٢٢) أن أهداف كفاءة القرار تتمثل في النقاط الآتية:

- رفع موضوعية القرار عبر الاستناد إلى مؤشرات قياس محدّثة
- تقليص الفجوة الزمنية بين رصد المشكلة واتخاذ القرار
- دعم القيادات في مراقبة تنفيذ القرار في الوقت الفعلي
- تعزيز قدرة المنظمة على المراجعة الذاتية لقراراتها
- إثراء البنية المعلوماتية المساندة للقرار.

ويذهب (Howarth et al., 2020) إلى أن أهداف كفاءة القرار تتضمن:

- بناء قرار مستند إلى أدلة منهجية قابلة للتحقق
- دعم القيادة في المفاضلة بين البدائل وفق معايير مضبوطة
- ربط القرار بمؤشرات الجودة والرفاهية في القطاعات الخدمية
- تطوير منظومة معرفية مستدامة تخدم قرارات المستقبل.

ويُحدّد (أبو شاهين وحمدوني، ٢٠٢٥) أهداف كفاءة القرار من منظور المرونة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

- رفع قدرة المنظمة على تعديل قراراتها وفق تغيّر معطيات السوق
- إثراء البدائل المطروحة أمام صانع القرار
- تخفيض كلفة التراجع عن القرارات حين يقتضي الأمر
- تعزيز قدرة المنظمة على المناورة الاستراتيجية في البيئات التنافسية.

ويرى (Sinnaiah et al., 2023) أن أهداف كفاءة القرار الاستراتيجي تشمل:

- تعزيز الانسجام بين أسلوب اتخاذ القرار وثقافة المنظمة

- رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال قرارات أكثر دقة
- دعم تكامل عملية الإدارة الاستراتيجية من التحليل إلى التنفيذ
- تقوية ارتباط القرار بالنتائج المرغوبة.

ويُضيف (Sharma et al., 2020) من منظور الأزمات أن أهداف كفاءة القرار تتمحور حول:

- تمكين الشركات من إعادة معايرة قراراتها في ظل صدمات السوق
- صون استمرارية سلاسل القيمة عبر قرارات سريعة الاستجابة
- دعم قدرة الإدارة على قراءة البيانات اللحظية وتحويلها إلى قرارات تشغيلية
- تعزيز مرونة المنظمة في مواجهة المتغيرات غير المتوقعة.

ويُلخّص الباحث الأهداف العامة لكفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات في غاية كلية تتمثل في تحقيق التوازن بين سرعة القرار ودقته، وبين عقلانيته ومرونته، وبين اتساقه مع الأهداف الاستراتيجية وقابليته للتكيف مع متغيرات الواقع، وهو ما يجعل من كفاءة القرار مخرجًا منشودًا لمنظومة إدارة الأزمات.

5.2.2 أبعاد كفاءة القرارات الاستراتيجية

تم تحديد أبعاد كفاءة القرارات الاستراتيجية في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته دراسة (الشمري وعيساوي، ٢٠٢٥) في تأصيلها لفاعلية القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي، وما قدّمه (العكش وآخرون، ٢٠٢٢) في تحليله لدور أدوات إسناد القرار في تحسين جودته، باعتبار أن هاتين الدراستين قدّمتا تصورًا تكامليًا للمؤشرات التي تعكس كفاءة القرار من حيث الجودة والدقة والسرعة والمرونة والقبول والاستناد المعلوماتي والاتساق الاستراتيجي. وقد تبنت الدراسة الحالية المتغير بوصفه محورًا أحادي البعد يتضمن هذه المؤشرات السبعة في وحدة قياسية متكاملة، وفيما يلي عرض مستفيض لها:

المؤشر الأول: جودة القرار

تعكس جودة القرار مدى صلاحيته الفنية والموضوعية للحل المطلوب، فهي تشير إلى قدرة القرار على معالجة المشكلة من جذورها لا من أعراضها، وتقديم استجابة متناسبة مع طبيعة الموقف. وتتشكل الجودة من عدة عناصر متشابكة منها: عمق التحليل الذي سبق القرار، وشمول البدائل التي درستها الإدارة، ودقة

التقدير لكلفة كل بديل وعائده، ومدى انسجام القرار مع منظومة القيم والمبادئ التي تتبناها المنظمة. وتكتسب جودة القرار وزنًا مضاعفًا في الشركات متعددة الجنسيات بحكم اتساع نطاق أثرها، إذ قد يمتد القرار الواحد إلى أسواق متعددة، ويؤلمس مصالح آلاف العاملين والشركاء.

المؤشر الثاني: دقة القرار

تعبّر دقة القرار عن مدى تطابقه مع الواقع الذي يستهدف معالجته، فهي تقيس قدرة الإدارة على قراءة المعطيات قراءة صحيحة وتحويلها إلى قرار يستجيب لها دون انحراف. وتتجسّد الدقة في التشخيص السليم للمشكلة، والتقدير الواقعي للموارد المتاحة، وضبط الفجوة بين الأهداف المعلنة والمستهدفات الفعلية. ويتطلّب تحقيق هذا المؤشر منظومة معلوماتية متينة، وقدرة تحليلية رفيعة لدى صانع القرار، ووعيًا بالتحيزات الإدراكية التي قد تشوّه قراءة الواقع. وفي بيئة الشركات متعددة الجنسيات يتعاظم تحدي الدقة بحكم التباين الكبير بين الأسواق، مما يستلزم آليات تكيف محلية في صناعة القرار.

المؤشر الثالث: سرعة القرار

تشير سرعة القرار إلى الزمن الذي تستغرقه الإدارة منذ رصد الموقف وحتى إصدار القرار وتنفيذه. وتتحوّل السرعة في البيئات التنافسية إلى ميزة استراتيجية في حد ذاتها، إذ كثيرًا ما تكون الفرصة مرتبطة بنافذة زمنية ضيقة لا تحتمل التأخّر. غير أن سرعة القرار لا تعني التسرّع، بل تعكس قدرة الإدارة على ضبط دورة القرار وتقليص الزمن المبيت فيها دون الإخلال بمتطلبات التحليل والمداولة. وتسهم البنية الرقمية وأنظمة دعم القرار في تقليص هذا الزمن إلى حدوده الدنيا، وهو ما يُعدّ تحديًا مركزيًا للشركات متعددة الجنسيات التي تتعامل مع فروق زمنية وتوقيات أسواق متباينة.

المؤشر الرابع: مرونة القرار

تعكس مرونة القرار قابليته للتعديل والمعايرة في ضوء المستجدات، فهي تقيس قدرة الإدارة على إنتاج قرارات لا تكون جامدة في مواجهة المتغيرات، بل تحتمل التحديث والتطوير دون أن تفقد اتجاهها الأصلي. وتتجسّد المرونة في تصميم آليات للمراجعة الدورية للقرار، وتضمين بدائل احتياطية في صلب القرار، وفتح هامش للاجتهاد التنفيذي يتيح للقيادات الميدانية تكييف القرار مع خصوصية كل سوق. وتكتسب المرونة

وزناً خاصاً في بيئة الشركات متعددة الجنسيات حيث تتباين أسواقها على نحو يستحيل معه إنتاج قرارات صلبة موحدة.

المؤشر الخامس: قبول القرار

يُعبّر قبول القرار عن مدى تبني أصحاب المصالح له والتزامهم بتنفيذه، فالقرار الكفؤ ليس فقط القرار الصحيح فنياً، بل القرار القابل للتطبيق في الميدان بكفاءة. ويتشكل القبول من جملة عوامل منها: مشاركة الأطراف المعنية في صياغة القرار، ووضوح مبرراته، وعدالة توزيع آثاره، وتوفر آليات للتعامل مع الاعتراضات. ويسهم القبول في تقليص مقاومة التغيير، وتوفير الزخم التنفيذي للقرار، وضمان استدامته. وفي الشركات متعددة الجنسيات يتطلب القبول استراتيجيات اتصال متعددة الطبقات تأخذ في اعتبارها التنوع الثقافي والتشريعي لكل سوق.

المؤشر السادس: الاستناد إلى المعلومات

يُمثل هذا المؤشر العمود الفقري لكفاءة القرار، إذ يعكس درجة اعتماد القرار على قاعدة بيانات موثوقة بدلاً من الاجتهاد الشخصي أو الانطباع. ويتطلب الاستناد المعلوماتي توفير نظم معلومات إدارية متطورة، وقنوات بيانات مفتوحة بين الوحدات التنظيمية، ومنهجيات تحليلية تستخلص من البيانات معاني قابلة للاستثمار. كما يستلزم تأهيل صانعي القرار للتعامل مع البيانات الكبيرة والأدوات التحليلية الحديثة. وتكتسب هذه الجزئية أهمية خاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي تمتلك حجماً هائلاً من البيانات الموزعة جغرافياً، ويتطلب تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام في القرار منظومة تكاملية متطورة.

المؤشر السابع: الاتساق مع الأهداف الاستراتيجية

يُجسد هذا المؤشر مدى انسجام القرار مع التوجهات بعيدة المدى للمنظمة، فالقرار الكفؤ هو القرار الذي يخدم رسالة المنظمة ورؤيتها، ولا ينحرف عن مساراتها الاستراتيجية لمصلحة مكاسب ظرفية. ويتطلب تحقيق هذا الاتساق وجود إطار استراتيجي واضح يهتدي به صانعو القرار، ومنظومة مؤشرات أداء تربط القرارات الجزئية بالأهداف الكلية، وآليات حوكمة تضمن انضباط القرار مع توجهات المنظمة. وتزداد أهمية هذا المؤشر في الشركات متعددة الجنسيات التي تواجه إغراءات السوق المحلي قد تدفعها أحياناً إلى قرارات تخدم الفرع على حساب الكل، مما يستوجب آليات حوكمة مركزية تصون الاتساق الاستراتيجي العام.

ويضاف إلى هذه المؤشرات السبعة عناصر مساندة تُعزّز كفاءة القرار، منها أخلاقية القرار التي تضمن انسجامه مع منظومة القيم، وقابلية القرار للقياس بحيث تتاح متابعة أثره، وإسناد القرار بمنظومة من التغذية الراجعة التي تتيح تحسينه باستمرار. وهذه المؤشرات تتفاعل فيما بينها في منظومة تكاملية تشكّل في مجموعها مفهوم كفاءة القرارات الاستراتيجية في صورته الناضجة.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز كفاءة القرارات الاستراتيجية

تتنوّع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في رفع كفاءة قراراتها الاستراتيجية، وتفاوت بحسب طبيعة القرار ومستواه وحجم المنظمة. وتقدّم الأدبيات ذات الصلة جملة من المداخل التي يكمل بعضها بعضًا.

ويطرح (محمد وآخرون، ٢٠٢٥) استراتيجية التحول الرقمي بوصفها مدخلًا مركزيًا في تحسين كفاءة القرارات، تقوم على رقمنة قواعد البيانات، وتوظيف أدوات الذكاء التحليلي في معالجة المعلومات، وأتمتة بعض مراحل القرار، وربط نظم المعلومات الإدارية بنظم اتخاذ القرار، وإتاحة لوحات معلومات لحظية للإدارة العليا، بما يحقق نقلة نوعية في الزمن والدقة والموضوعية.

ويقدّم (Trunk et al., 2020) استراتيجية الدمج بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي بوصفها مدخلًا مستحدثًا، يقوم على تقسيم العمل بين الإنسان والآلة في دورة القرار، بحيث تتولّى الآلة المعالجات الحسابية المعقّدة، ويحتفظ الإنسان بسلطة الحكم النهائي القائم على القيم والسياق. ويُسهم هذا المدخل في رفع كفاءة القرار عبر تقليص التحيّزات الإدراكية وتوسيع نطاق البدائل المتاحة.

ويبرز (عبدالرحيم، ٢٠٢٣) استراتيجية الوكز السلوكي بوصفها مدخلًا تكميليًا لتحسين كفاءة القرارات، يقوم على تصميم بيئات قرارية تُوجّه صانع القرار نحو الخيارات الأكثر ملاءمة دون فرض قسري، عبر هندسة طريقة عرض البدائل، وترتيب الأولويات، وتسهيل الضوء على المعلومات الأكثر أهمية، بما يُسهم في تجاوز قصور الرشد المحدود.

ويطرح (أبو شاهين وحمدوني، ٢٠٢٥) استراتيجية المرونة الاستراتيجية بوصفها مدخلًا قدراتيًا، يقوم على تطوير قدرة المنظمة على إعادة معايرة قراراتها بحسب تطوّر البيئة، عبر بناء مخزون من البدائل

الاستراتيجية، وتعدد سيناريوهات المستقبل، وتدريب القيادات على إدارة التحوّلات. ويُسهم هذا المدخل في تعزيز ركيزتي المرونة والقبول في كفاءة القرار.

ويُقدّم (Sinnaiah et al., 2023) استراتيجية المواءمة بين أسلوب القرار والسياق التنظيمي، يقوم على تشخيص الأسلوب القراري الأنسب لطبيعة المنظمة وثقافتها، والمواءمة بين القرار وعملية الإدارة الاستراتيجية، ومتابعة أثره على الأداء التنظيمي. ويُسهم هذا المدخل في رفع الانسجام الداخلي للقرار وزيادة احتمالات نجاحه.

ويستحضر (العكش وآخرون، ٢٠٢٢) استراتيجية اللوحات القيادية بوصفها أداة تنفيذية لتعزيز كفاءة القرار، تقوم على تصميم لوحات معلومات تعرض مؤشرات الأداء بصورة مرئية ومحدّثة، تتيح للإدارة رصد المتغيرات لحظيًا، واتخاذ قرارات تستند إلى مؤشرات حقيقية لا انطباعات. وتُسهم هذه الاستراتيجية في تقليص الفجوة الزمنية بين رصد المشكلة واتخاذ القرار.

ويُلاحظ الباحث أن هذه الاستراتيجيات تتقاطع وتتكامل في منظومة شاملة تضمن لكل بُعد من أبعاد الكفاءة سندًا تنفيذيًا، فيتعرّز بُعد الدقة بالتحول الرقمي، ويتعرّز بُعد المرونة بالاستراتيجية القدراتية، ويتعرّز بُعد القبول بالاستراتيجية السلوكية، ويتعرّز بُعد الاتساق بالاستراتيجية المرتبطة بعملية الإدارة الاستراتيجية. وهذا التكامل بين الاستراتيجيات يستجيب لطبيعة الشركات متعددة الجنسيات التي لا يكفيها مدخل واحد لإدارة قراراتها المعقّدة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُعدّ هذا الفصل الركيزة الإجرائية التي تستند إليها الدراسة الحالية في اختبار فروضها والإجابة عن تساؤلاتها، إذ يتناول الإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث في تنفيذ الجانب الميداني، بدءًا من تحديد المنهج العلمي الملائم لطبيعة الدراسة، ومرورًا بتوصيف مجتمع الدراسة وعينته، وعرض أداة جمع البيانات وآلية بنائها، والتحقّق من خصائصها السيكمترية المتعلقة بالصدق والثبات، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وانتهاءً ببيان الأساليب الإحصائية التي وُظِّفت في معالجة البيانات وتحليلها. وقد حرص الباحث في كل خطوة من هذه الخطوات على الالتزام بالضوابط المنهجية المستقرة في البحث العلمي، بما يكفل دقة النتائج وسلامة تعميمها على مجتمع الدراسة، ويُعزّز الثقة في الاستنتاجات المستخلصة في ضوء فروض الدراسة الأربع المتعلقة بأثر أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية (الاستعداد والوقاية، والاحتواء والحد من الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم التنظيمي) على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها، وتصنيفها، وتحليلها تحليلًا كمّيًا ونوعيًا، واستخلاص الدلالات والعلاقات بين متغيراتها. ويُتيح هذا المنهج للباحث رصد العلاقة بين إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها الأربعة بوصفها متغيرًا مستقلًا، وكفاءة القرارات الاستراتيجية بوصفها متغيرًا تابعًا، في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

وفي إطار هذا المنهج وُظِّف الأسلوب المسحي عبر استبانة موجهة إلى عينة من مجتمع الدراسة، باعتباره الأسلوب الأنسب للوصول إلى أعداد كبيرة من المستجيبين في وقت محدود، وبكلفة معقولة، وبدرجة عالية من الانضباط في جمع البيانات. كما اعتمد الباحث على الأسلوب الاستنباطي في بناء الإطار النظري عبر الرجوع إلى الأدبيات الإدارية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وعلى الأسلوب الاستقرائي في تحليل بيانات الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج منها.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في عدد من الشركات متعددة الجنسيات العاملة في السوق المصري، ممن يضطلعون بمسؤوليات تتصل باتخاذ القرارات الاستراتيجية والإسهام في إدارة الأزمات داخل منظماتهم. وقد بلغ الحجم التقديري لمجتمع الدراسة (1,850) فرداً موزعين على ست شركات متعددة الجنسيات تنتمي إلى قطاعات اقتصادية متباينة (الصناعات الاستهلاكية، والاتصالات، والخدمات المالية، والطاقة، والتكنولوجيا، والصناعات الدوائية).

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزعه الجغرافي، لجأ الباحث إلى العينة العشوائية الطبقية بحسب القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، لضمان تمثيل عادل لمختلف القطاعات في العينة. وقد تم تحديد حجم العينة وفق معادلة (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة من مجتمع محدود عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فبلغ حجم العينة المستهدف (318) مفردة، رفعها الباحث إلى (380) مفردة احتياطاً لاحتمالات عدم الاستجابة أو الاستبعاد بسبب نقص البيانات.

توزيع الاستبيان واسترداده

تم توزيع (380) استبانة على أفراد العينة بطريقتين متكاملتين: التوزيع الإلكتروني عبر نماذج جوجل، والتوزيع الورقي المباشر، وذلك خلال الفترة من (يناير 2026) إلى (مارس 2026). وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (342) استبانة بنسبة استرداد (90%)، استُبعدت منها (17) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لوجود نمط رتيب في الإجابات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (325) استبانة بنسبة (85.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية تعامل المستجيبين مع أداة الدراسة.

جدول توزيع الاستبيان واسترداده على الشركات محل الدراسة

جدول (3 - 1): توزيع الاستبيان المسترد الصالح للتحليل على الشركات محل الدراسة

م	القطاع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية
1	الصناعات الاستهلاكية	70	64	3	61	18.8%
2	الاتصالات	65	60	3	57	17.5%
3	الخدمات المالية والمصرفية	70	63	4	59	18.2%
4	الطاقة	60	54	2	52	16.0%
5	التكنولوجيا والمعلومات	60	55	3	52	16.0%
6	الصناعات الدوائية	55	46	2	44	13.5%
	الإجمالي	380	342	17	325	100%

الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (3 - 2): توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 325)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	219	67.4%
	أنثى	106	32.6%
العمر	أقل من 30 سنة	41	12.6%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	112	34.5%

36.3%	118	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
16.6%	54	50 سنة فأكثر	
51.7%	168	بكالوريوس	المؤهل العلمي
14.5%	47	دبلوم دراسات عليا	
26.5%	86	ماجستير	
7.3%	24	دكتوراه	
11.7%	38	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28.9%	94	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
33.6%	109	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
25.8%	84	15 سنة فأكثر	
21.8%	71	إدارة عليا	المستوى الإداري
54.8%	178	إدارة وسطى	
23.4%	76	إدارة تنفيذية إشرافية	
48.3%	157	صناعي	طبيعة القطاع
51.7%	168	خدمي	
100%	325	الإجمالي	

يتبين من الجدول (2) أن غالبية المستجيبين من الذكور بنسبة (67.4%)، وأن نحو ثلثي العينة (70.8%) يقعون في الفئة العمرية بين (30 و50) سنة، وأن (48.3%) منهم يحملون مؤهلات دراسات عليا (دبلوم وماجستير ودكتوراه)، فيما تتراكم سنوات الخبرة لدى (59.4%) منهم بين (10) سنوات فأكثر، ويتمركز (54.8%) منهم في الإدارة الوسطى، وتتوزع العينة بين القطاع الصناعي والخدمي بنسب متقاربة. وتعكس هذه الخصائص ملاءمة العينة لأهداف الدراسة، إذ إن غالبية المستجيبين يمتلكون خبرة ومستوى وظيفيًا يؤهلانهم للحكم على متغيرات الدراسة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة، ولكونها تتيح الحصول على بيانات مقارنة قابلة للمعالجة الإحصائية. وقد تم تصميم الاستبانة وفق ما يلي:

مراحل بناء الاستبانة

مرّ بناء الاستبانة بعدة مراحل بدأت بمراجعة الإطار النظري للدراسة والأدبيات ذات الصلة لاستخلاص الأبعاد والمؤشرات الأنسب لمتغيري الدراسة، ثم صياغة الفقرات بلغة مباشرة قابلة للفهم، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال للتحقق من سلامتها العلمية والصياغية، وأخيرًا تطبيقها على عينة استطلاعية مصغرة قبل توزيعها على العينة الفعلية.

مكونات الاستبانة

تتألف الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية ويتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، طبيعة القطاع).
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (إدارة الأزمات التنظيمية) ويتكوّن من أربعة أبعاد تشمل (16) فقرة، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، موزعة على: الاستعداد والوقاية، والاحتواء والحد من الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم التنظيمي.
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (كفاءة القرارات الاستراتيجية) وهو محور أحادي البعد يتكوّن من (10) فقرات تقيس مستوى كفاءة القرار من حيث الجودة والدقة والسرعة والمرونة والقبول والاستناد إلى المعلومات والاتساق مع الأهداف الاستراتيجية.

مقياس الاستبانة

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، وفق التدرج الآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). وقد تم تحديد طول الفترة في

المقياس بحساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم قسمته على عدد الفئات (4 ÷ 5 = 0.80)، لتصبح حدود الفئات على النحو الآتي:

جدول (3 - 3): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي ومستوى الموافقة

المتوسط المرجح	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدًا

5.3 صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الفقرات لأبعاد الدراسة، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبعد الذي تقيسه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرات متداخلة، وإضافة أخرى تعزز شمول الأداة. وقد اعتمدت الفقرات التي حظيت بموافقة لا تقل عن (80%) من المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، طُبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (35) فردًا من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير / البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاستعداد والوقاية	0.842	0.000
الاحتواء والحد من الأضرار	0.871	0.000
استعادة النشاط	0.856	0.000
التعلم التنظيمي	0.829	0.000
إدارة الأزمات التنظيمية (الدرجة الكلية)	0.893	0.000
كفاءة القرارات الاستراتيجية (الدرجة الكلية)	0.881	0.000

يتبين من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر مقاييس الثبات شيوعًا في البحوث الإدارية. وجاءت قيم معاملات الثبات على النحو الآتي:

جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستعداد والوقاية	4	0.847
الاحتواء والحد من الأضرار	4	0.862
استعادة النشاط	4	0.834
التعلم التنظيمي	4	0.851
إدارة الأزمات التنظيمية (الإجمالي)	16	0.913
كفاءة القرارات الاستراتيجية	10	0.896

ثبات الأداة الكلي	26	0.927
-------------------	----	-------

يتضح من الجدول (5) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، وأن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.927)، وهو معامل مرتفع جدًا يُشير إلى تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق، ويُعزّز الثقة في النتائج المستخلصة منها.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقّق من العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الأزمات التنظيمية) فيما بينها، وبين المتغير التابع (كفاءة القرارات الاستراتيجية)، حُسبت مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون على بيانات العينة الكلية (ن = 325)، وذلك على النحو الآتي:

جدول (3 - 6): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 325)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) الاستعداد والوقاية	1					
(2) الاحتواء والحد من الأضرار	0.612**	1				
(3) استعادة النشاط	0.587**	0.643**	1			
(4) التعلم التنظيمي	0.564**	0.598**	0.621**	1		
(5) إدارة الأزمات التنظيمية (الكلي)	0.821**	0.847**	0.836**	0.819**	1	
(6) كفاءة القرارات الاستراتيجية	0.658**	0.701**	0.674**	0.689**	0.802**	1

(**) دالّ إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)

يتبيّن من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة جاءت موجبة ودالّة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01). كما يُلاحظ أن العلاقة بين الدرجة الكلية لإدارة الأزمات التنظيمية وكفاءة القرارات

الاستراتيجية بلغت (0.802)، وهي علاقة طردية قوية تُشير إلى أن ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الأزمات التنظيمية يصاحبه ارتفاع في مستوى كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات. كما يُلاحظ أن أعلى ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كان لُبُعد (الاحتواء والحد من الأضرار) بقيمة (0.701)، يليه بُعد (التعلم التنظيمي) بقيمة (0.689)، ثم بُعد (استعادة النشاط) بقيمة (0.674)، وأخيراً بُعد (الاستعداد والوقاية) بقيمة (0.658). وفي الوقت ذاته جاءت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها في المدى المتوسط (تتراوح بين 0.564 و 0.643)، مما يُشير إلى أن هذه الأبعاد تقيس جوانب متميّزة من المتغير المستقل دون أن تقع في إشكالية الازدواج الخطي المتعدّد (Multicollinearity)، إذ إن جميعها أقل من العتبة الحرجة (0.80).

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي، عُولِجت إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وذلك بتوظيف جملة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وفروضها، على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتوزيع المستجيبين على فئات المتغيرات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وترتيب الفقرات والأبعاد بحسب أهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة بشكل كلي وعلى مستوى كل بُعد من أبعادها.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، وقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الدراسة.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح: (Tolerance) للكشف عن وجود إشكالية الازدواج الخطي المتعدّد بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لقياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية بشكل منفرد على كفاءة القرارات الاستراتيجية، وذلك لاختبار الفروض الفرعية الأربعة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس الأثر المشترك لأبعاد إدارة الأزمات التنظيمية مجتمعة على كفاءة القرارات الاستراتيجية، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.
- معامل التحديد (R^2): لتحديد نسبة التباين المُفسَّر في المتغير التابع بفعل المتغيرات المستقلة.
- اختبار (F): لاختبار مدى معنوية نموذج الانحدار بشكل كلي.
- اختبار (T): لاختبار معنوية معاملات الانحدار الجزئية لكل متغير مستقل.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفروض

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (325) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في الشركات متعددة الجنسيات، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتناول التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، والمحور الثاني يعرض التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد المتغير المستقل (إدارة الأزمات التنظيمية) وفقرات المتغير التابع (كفاءة القرارات الاستراتيجية)، أما المحور الثالث فيتناول اختبار فروض الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS (V.26).

2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وترتيب الفقرات وفق أهميتها النسبية، مع تحديد مستوى الموافقة في ضوء معيار التدرج الخماسي المعتمد في الفصل الثالث.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الأزمات التنظيمية)

البُعد الأول: الاستعداد والوقاية

جدول (4 - 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستعداد والوقاية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تمتلك الشركة خطاً موثقاً للطوارئ يتم تحديثها بصورة دورية.	4.12	0.687	2	مرتفع

مرتفع	4	0.762	3.94	تستخدم الشركة نظم إنذار مبكر للكشف عن البوادر الأولى للأزمات.	2
مرتفع	1	0.701	4.18	تُجري الشركة تدريبات دورية لفرق إدارة الأزمات على سيناريوهات افتراضية.	3
مرتفع	3	0.724	4.03	يتم تقييم المخاطر المحتملة في بيئات عمل الشركة بصفة منتظمة.	4
مرتفع	—	0.598	4.07	المتوسط العام للبُعد	

يتضح من الجدول (4 - 1) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الاستعداد والوقاية بلغ (4.07) بانحراف معياري (0.598)، وهو مستوى مرتفع يعكس اهتمام الشركات متعددة الجنسيات بالجانب الاستباقي في مواجهة الأزمات. وجاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بإجراء التدريبات الدورية لفرق إدارة الأزمات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بنظم الإنذار المبكر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.94)، وإن ظلت ضمن المستوى المرتفع.

البُعد الثاني: الاحتواء والحد من الأضرار

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاحتواء والحد من الأضرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتسم استجابة الشركة للأزمات بالسرعة في تفعيل خطط الطوارئ.	4.21	0.671	1	مرتفع جدًا
2	توزّع المهام على فرق الاستجابة بوضوح أثناء الأزمات.	4.09	0.713	3	مرتفع
3	تتعامل الشركة بفاعلية مع قنوات الاتصال الداخلية والخارجية وقت الأزمة.	4.15	0.692	2	مرتفع
4	تنجح الشركة في السيطرة على نطاق الضرر ومنع امتداده إلى الوحدات السليمة.	3.97	0.748	4	مرتفع

مرتفع	—	0.612	4.11	المتوسط العام للبُعد
-------	---	-------	------	----------------------

يتضح من الجدول (4 - 2) أن المتوسط الحسابي العام للبُعد الاحتواء والحد من الأضرار بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.612)، وهو مستوى مرتفع يعكس قدرة الشركات متعددة الجنسيات على ضبط استجاباتها التشغيلية في لحظات الأزمة. وقد حظيت الفقرة الأولى المتعلقة بسرعة تفعيل خطط الطوارئ بأعلى متوسط (4.21).

البُعد الثالث: استعادة النشاط

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استعادة النشاط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تعمل الشركة على إعادة تأهيل الموارد المتضررة عقب الأزمة بكفاءة.	4.02	0.731	2	مرتفع
2	تُسهّم الشركة في ترميم العلاقات مع أصحاب المصالح بعد انحسار الأزمة.	3.96	0.754	3	مرتفع
3	تستأنف الشركة عملياتها التشغيلية الطبيعية في أقصر وقت ممكن.	4.07	0.702	1	مرتفع
4	تُراجع الشركة الالتزامات التعاقدية والمالية في ضوء مستجدات الأزمة.	3.89	0.778	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.99	0.624	—	مرتفع

يتضح من الجدول (4 - 3) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد استعادة النشاط بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.624)، وهو مستوى مرتفع يدلّ على قدرة الشركات على العودة إلى مستوياتها التشغيلية الطبيعية بعد الأزمات.

البُعد الرابع: التعلم التنظيمي

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعلم التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تُجري الشركة مراجعة شاملة لمسار الأزمة بعد انتهائها لاستخلاص الدروس.	4.14	0.683	1	مرتفع
2	تُوثَّق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة في تقارير قابلة للرجوع إليها.	3.91	0.769	4	مرتفع
3	تُحدَّث خطط الطوارئ في ضوء الثغرات التي تكشفها الأزمات.	4.08	0.711	2	مرتفع
4	تُعمَّم تجارب الفروع في إدارة الأزمات على بقية الفروع لإثراء الذاكرة التنظيمية.	3.99	0.741	3	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.03	0.619	—	مرتفع

يتضح من الجدول (4 - 4) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد التعلم التنظيمي بلغ (4.03) بانحراف معياري (0.619)، وهو مستوى مرتفع يعكس وعي الشركات متعددة الجنسيات بأهمية تحويل الأزمات إلى رصيد معرفي مشترك.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 5): الترتيب العام لأبعاد إدارة الأزمات التنظيمية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	الاحتواء والحد من الأضرار	4.11	0.612	1	مرتفع
2	الاستعداد والوقاية	4.07	0.598	2	مرتفع
3	التعلم التنظيمي	4.03	0.619	3	مرتفع

4	استعادة النشاط	3.99	0.624	4	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير المستقل	4.05	0.581	—	مرتفع

التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (كفاءة القرارات الاستراتيجية)

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كفاءة القرارات الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتسم القرارات الاستراتيجية في الشركة بجودة عالية تستجيب لطبيعة المواقف.	4.16	0.679	2	مرتفع
2	تتميز القرارات الاستراتيجية بالدقة في تشخيص المشكلات وتحديد البدائل.	4.08	0.704	5	مرتفع
3	تتخذ الشركة قراراتها الاستراتيجية في الوقت المناسب دون تأخير.	4.01	0.726	7	مرتفع
4	تتسم القرارات الاستراتيجية بالمرونة وقابلية التعديل وفق المستجدات.	4.04	0.713	6	مرتفع
5	تحظى القرارات الاستراتيجية بقبول أصحاب المصالح داخل الشركة وخارجها.	3.94	0.748	9	مرتفع
6	تستند القرارات الاستراتيجية إلى منظومة معلوماتية موثوقة ومحدّثة.	4.21	0.658	1	مرتفع جدًا
7	توظّف الشركة أدوات تحليلية ذكية في إسناد قراراتها الاستراتيجية.	4.13	0.692	3	مرتفع
8	تتسق القرارات الاستراتيجية مع الأهداف بعيدة المدى للشركة.	4.10	0.687	4	مرتفع
9	تُسهم القرارات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في الأسواق الدولية.	3.97	0.732	8	مرتفع

مرتفع	10	0.761	3.89	تخضع القرارات الاستراتيجية لمراجعة دورية لتقييم آثارها وتطويرها.	10
مرتفع	—	0.567	4.05	المتوسط العام للمتغير التابع	

يتضح من الجدول (4 - 6) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير كفاءة القرارات الاستراتيجية بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.567)، وهو مستوى مرتفع يُشير إلى أن المستجيبين يرون أن الشركات متعددة الجنسيات تُنتج قرارات استراتيجية كفؤة وفق المؤشرات السبعة المعتمدة في الدراسة. وقد حظيت الفقرة السادسة المتعلقة بالاستناد إلى منظومة معلوماتية موثوقة بأعلى متوسط (4.21).

4.4 التحقق من شروط تحليل الانحدار

قبل الشروع في اختبار فروض الدراسة، تحقق الباحث من توافر شروط استخدام تحليل الانحدار:

جدول (4 - 7): اختبارات التوزيع الطبيعي والازدواج الخطي

البُعد	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
الاستعداد والوقاية	-0.421	0.187	1.842	0.543
الاحتواء والحد من الأضرار	-0.387	0.214	2.013	0.497
استعادة النشاط	-0.396	0.176	1.961	0.510
التعلم التنظيمي	-0.408	0.193	1.875	0.533

تبين من الجدول (4 - 7) أن قيم الالتواء والتفلطح تقع جميعها ضمن المدى المقبول (± 1.96)، مما يدل على اعتدالية توزيع البيانات. كما أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5)، وقيم التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.20)، مما يؤكد خلق النموذج من إشكالية الازدواج الخطي المتعدد.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة للدراسة

تنصّ الفرضية الرئيسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها (الاستعداد والوقاية، الاحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية (كمعامل مستقلة) على كفاءة القرارات الاستراتيجية (كمعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية على كفاءة القرارات الاستراتيجية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001 **
الاستعداد والوقاية	0.218	4.327	0.000 **
الاحتواء والحد من الأضرار	0.341	6.892	0.000 **
استعادة النشاط	0.246	4.815	0.000 **
التعلم التنظيمي	0.297	5.738	0.000 **
معامل الارتباط = 0.847	معامل التحديد = 0.718		
قيمة الاختبار F = 203.674	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية كمغيرات مستقلة، وكفاءة القرارات الاستراتيجية كمغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.718)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (71.8%) من التباين

في كفاءة القرارات الاستراتيجية لدى الشركات متعددة الجنسيات يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (28.2%) إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، وقد جاءت قيمة ($F = 203.674$) دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يؤكد المعنوية الكلية للنموذج.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الاحتواء والحد من الأضرار" هو الأكثر تأثيراً على كفاءة القرارات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.341$)، وبلغت قيمة ($T = 6.892$) بدلالة معنوية عالية. ($Sig. = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه الاستجابة الميدانية الفعالة وقت الأزمة في تحصين القرار الاستراتيجي من الاضطراب.

كما أظهرت النتائج أن بُعدي "التعلم التنظيمي" و"استعادة النشاط" يُسهمان أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في كفاءة القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الانحدار لبُعد التعلم التنظيمي (0.297) وبُعد استعادة النشاط (0.246)، مما يعكس أهمية الذاكرة التنظيمية وإعادة بناء القدرات التشغيلية في إثراء البنية القرارية للشركة. كذلك أظهر بُعد "الاستعداد والوقاية" أثراً دالاً عند مستوى المعنوية ($B = 0.218$)، ($Sig. = 0.000$)، وإن جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير، مما يُشير إلى أن البُعد الاستباقي يُهيئ البيئة الملائمة لكفاءة القرار دون أن يكون بمفرده العامل الحاسم في إنتاجه. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، حيث نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تُثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات. ويتفرع منها الفروض الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستعداد والوقاية على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستعداد والوقاية على كفاءة القرارات الاستراتيجية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	الاستعداد والوقاية	Sig. F	F	df	R ²	r	كفاءة القرارات الاستراتيجية
0.000	15.706	0.658	0.040	0.624		0.000	246.713	1	0.433	0.658	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الاستعداد والوقاية" باعتباره أحد أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية على "كفاءة القرارات الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 9)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.658$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.433$)، مما يشير إلى أن (43.3%) من التباين في كفاءة القرارات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستعداد والوقاية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (246.713) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.624$)، بقيمة (15.706) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات الاستعداد والوقاية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.624) في مستوى كفاءة القرارات الاستراتيجية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تُثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبُعد الاستعداد والوقاية على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات.

الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الاحتواء والحد من الأضرار على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاحتواء والحد من الأضرار على كفاءة القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع				ملخص النموذج						المتغير المستقل			
ANOVA				تحليل التباين						المعاملات			
Kفاءة القرارات الاستراتيجية				r						B			
R ²				df						الخطأ المعياري			
F				Sig. F						T			
0.491				0.000						0.701			
311.426				0.000						17.647			
1				0.000						0.037			
0.000				0.000						0.649			

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “الاحتواء والحد من الأضرار” باعتباره أحد أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية على “كفاءة القرارات الاستراتيجية”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.701$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.491$) ، مما يشير إلى أن (49.1%) من التباين في كفاءة القرارات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير الاحتواء والحد من الأضرار وحده.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (311.426) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.649$) ، بقيمة (17.647) T ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات الاحتواء والحد من الأضرار تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.649) في مستوى كفاءة القرارات الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تُثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبُعد الاحتواء والحد من الأضرار على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات.

الفرضية الفرعية الثالثة

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد استعادة النشاط على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استعادة النشاط على كفاءة القرارات الاستراتيجية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	استعادة النشاط	Sig. F	F	df	R ²	r	كفاءة القرارات الاستراتيجية
0.000	16.388	0.674	0.037	0.613		0.000	268.539	1	0.454	0.674	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “استعادة النشاط” باعتباره أحد أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية على “كفاءة القرارات الاستراتيجية”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 11)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.674$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.454$)، مما يشير إلى أن (45.4%) من التباين في كفاءة القرارات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير استعادة النشاط منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (268.539) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.613$)، بقيمة (16.388) T، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات

استعادة النشاط تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.613) في مستوى كفاءة القرارات الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تُثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد استعادة النشاط على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات.

الفرضية الفرعية الرابعة

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التعلم التنظيمي على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعلم التنظيمي على كفاءة القرارات الاستراتيجية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	التعلم التنظيمي	Sig. F	F	df	R ²	r	كفاءة القرارات الاستراتيجية
0.000	17.093	0.689	0.037	0.631		0.000	292.184	1	0.475	0.689	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “التعلم التنظيمي” باعتباره أحد أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية على “كفاءة القرارات الاستراتيجية”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 12)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.689$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.475$)، مما يشير إلى أن (47.5%) من التباين في كفاءة القرارات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير التعلم التنظيمي وحده.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (292.184) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.631) ، بقيمة (17.093) T ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات التعلم التنظيمي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.631) في مستوى كفاءة القرارات الاستراتيجية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تُثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبُعد التعلم التنظيمي على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل المحطة الختامية للدراسة، إذ يتضمّن استعراضًا منظمًا للنتائج التي توصّل إليها الباحث في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية واختبار فروض الدراسة، وربط هذه النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة. كما يتضمّن الفصل جملة من التوصيات التطبيقية الموجهة إلى الشركات متعددة الجنسيات بهدف تعزيز ممارسات إدارة الأزمات التنظيمية بما يخدم رفع كفاءة قراراتها الاستراتيجية، فضلًا عن مقترحات لدراسات مستقبلية تكمل البناء المعرفي في هذا الحقل.

2.5 نتائج الدراسة

كشف التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن أن المستوى العام لممارسات إدارة الأزمات التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، ويُعزى ذلك إلى الطبيعة المعقّدة لبيئة عمل هذه الشركات وانتشارها في أسواق متباينة، مما يفرض عليها بناء منظومات استباقية للتعامل مع المخاطر، وهو ما يتسق مع الإطار المفاهيمي الذي قدّمه (Ivanov et al., 2022) في تأطير إدارة الأزمات بوصفها قدرة تكيفية تتشكّل من تكامل الموارد التقنية والتنظيمية، ويلتقي مع المعالجة التي طرحها (الباروني، ٢٠٢١) حين ربط فاعلية إدارة الأزمات بمتانة العوامل التنظيمية الداخلية. كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحته دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٥) من تأكيد على الدور الذي تؤديه الرقابة التنظيمية في رفع جاهزية المنظمات لمواجهة الأزمات.

وقد أوضحت نتائج التحليل الوصفي أن بُعد “الاحتواء والحد من الأضرار” تصدر أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية بمتوسط (4.11)، فيما جاء بُعد “استعادة النشاط” في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.99)، وإن ظلّ ضمن المستوى المرتفع. ويُعزى تصدر بُعد الاحتواء إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تُولي أولوية قصوى لاحتواء الأزمة في لحظات اشتدادها بحكم اتساع نطاق الضرر المحتمل عبر الأسواق المختلفة، وهو ما يتسق مع ما طرحه (Coccia, 2020) من أن جوهر إدارة الأزمة يكمن في القرارات الرشيدة التي تتخذها الإدارة في لحظات الضغط، ويتقاطع مع رؤية (بامرحول والحامد، ٢٠٢٢) في تأكيد دور القيادة الاستراتيجية في تشكيل الاستجابة الفورية للأزمات. أما تأخر بُعد “استعادة النشاط” نسبيًا فيمكن تفسيره بكون مرحلة

التعافي تتطلب وقتاً أطول وتنسيقاً أكثر تعقيداً بين الفروع المختلفة، وهو ما يتفق مع منظور (فتاح وعبودي، ٢٠٢٣) في معالجتهم للصلاية التنظيمية بوصفها قدرة استردادية تتشكل تدريجياً.

وعلى صعيد المتغير التابع، أظهر التحليل الوصفي أن مستوى كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، مع تصدر فقرة “الاستناد إلى منظومة معلوماتية موثوقة ومحدثة” لجميع فقرات المتغير بمتوسط (4.21). ويُعزى ذلك إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تستثمر بكثافة في البنية المعلوماتية ونظم دعم القرار، بحكم اعتمادها على تدفق البيانات بين فروعها المنتشرة عالمياً، وهو ما يتسق مع المعالجة التي قدمها (محمد وآخرون، ٢٠٢٥) في ربط كفاءة القرار بمنظومة المعلومات الرقمية، ويلتقي مع ما طرحه (العكش وآخرون، ٢٠٢٢) من أن أدوات اللوحات القيادية تمثل ركيزة محورية في تعزيز موضوعية القرار الاستراتيجي.

وفيما يخص اختبار الفرضية الرئيسة، فقد كشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها الأربعة مجتمعة على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.718$)، مما يعني أن (71.8%) من التباين في كفاءة القرارات الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية مجتمعة. ويُعزى هذا الأثر إلى أن منظومة إدارة الأزمات بأبعادها المتكاملة تُهيئ بيئة قرارية أكثر نضجاً، إذ تُسهم مرحلة الاستعداد في توفير المعلومات اللازمة لصانع القرار، فيما تتيح مرحلة الاحتواء اختبار قدرات القيادة في ظروف الضغط، وتُسهم مرحلة استعادة النشاط في ترميم البنية القرارية، فيما يُغذي التعلم التنظيمي القرار بالخبرات المتراكمة. وتنسجم هذه النتيجة مع الإطار التحليلي الذي طرحه (John-Eke & Eke, 2020) في ربط إدارة الأزمات بالتخطيط الاستراتيجي، وتتقاطع مع ما قدمه (Shehadeh & ALSada, 2025) من تأطير لإدارة الأزمات بوصفها امتداداً تنفيذياً للتخطيط الاستراتيجي. كما تتسق مع المنظور التحليلي الذي طرحته دراسة (الشمري وعيساوي، ٢٠٢٥) في معالجة العلاقة بين منظومات الإسناد المؤسسي وفاعلية القرار الاستراتيجي في القطاع المصرفي.

وقد أظهر تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ “الاستعداد والوقاية” على كفاءة القرارات الاستراتيجية، إذ فسّر هذا البعد منفرداً ما نسبته (43.3%) من التباين في المتغير التابع. ويُعزى ذلك إلى أن الممارسات الاستباقية كتشخيص المخاطر وبناء السيناريوهات وتأهيل فرق إدارة الأزمات توقّر لصانع القرار قاعدة معرفية مسبقة تختصر زمن التحليل وقت الأزمة وترفع

جودة البدائل المتاحة، وهو ما يتقاطع مع المعالجة التي طرحها (Saeed et al., 2025) في ربط إدارة الأزمات بالتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، ويلتقي مع تأطير (الأمير وآخرون، ٢٠٢٤) لإدارة الأزمات في إطار الممارسات الاستباقية المستدامة. كما تتسجم هذه النتيجة مع منظور (Howarth et al., 2020) في تأكيد أهمية القرار المبني على الأدلة والشواهد المنهجية.

أما الفرضية الفرعية الثانية، فقد أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ “الاحتواء والحد من الأضرار” على كفاءة القرارات الاستراتيجية، وقد جاء هذا البعد في صدارة الأبعاد من حيث قوة التأثير على المتغير التابع ($B = 0.649$)، ($R^2 = 0.491$)، ويُعزى ذلك إلى أن لحظة الاحتواء هي اللحظة التي يُختبر فيها القرار الاستراتيجي اختبارًا حقيقيًا، إذ تتقاطع فيها متطلبات السرعة مع متطلبات الدقة، ويتحدد فيها مدى قدرة القيادة على ضبط الإيقاع التنظيمي وتوزيع الصلاحيات وإدارة الاتصال في الأزمة، وهو ما يتسق مع الإطار القراري الذي قدّمه (Coccia, 2020)، ويلتقي مع المنظور التحليلي الذي طرحه (Sharma et al., 2020) في معالجة قرارات الشركات الكبرى في ظل صدمات السوق، ويتقاطع مع ما طرحته دراسة (العبود والعوامل، ٢٠٢٣) في ربط القوة التنظيمية بفاعلية الاستجابة لمواقف الأزمات، ودراسة (بورجي وعبدالستار، ٢٠٢٥) في تأطير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

وفيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة، فقد أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ “استعادة النشاط” على كفاءة القرارات الاستراتيجية، إذ فسّر هذا البعد منفردًا ما نسبته (45.4%) من التباين في المتغير التابع. ويُعزى ذلك إلى أن مرحلة التعافي ليست مجرد مرحلة ترميمية، بل هي مرحلة تتخذ فيها الإدارة قرارات استراتيجية مفصلية تتعلق بإعادة هيكلة الموارد ومخاطبة أصحاب المصالح وإعادة معايرة العلاقات التعاقدية، مما يجعل كفاءة المنظمة في هذه المرحلة عاملاً حاسماً في جودة قراراتها الاستراتيجية. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحته دراسة (عبده والسفياني، ٢٠٢٥) في تأطير المرونة التنظيمية بوصفها قدرة استردادية، وتلتقي مع المنظور الذي قدّمته دراسة (بوترعة ويوب، ٢٠٢٢) في ربط مرونة الموارد البشرية بفاعلية إدارة الأزمات، فضلاً عن انسجامها مع رؤية (Maghdid et al., 2022) في تشخيص آليات تعافي المنظمات من الأزمات.

وأخيراً، أظهر تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ “التعلم التنظيمي” على كفاءة القرارات الاستراتيجية، إذ جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير ($B = 0.631$)، ($R^2 = 0.475$)، ويُعزى ذلك إلى أن التعلم التنظيمي يُحوّل تجارب الأزمات إلى

رصيد معرفي يُغذي البنية القرارية للشركة، فيتراكم لدى الإدارة العليا مخزون من البدائل المختبرة والنماذج الإدراكية التي تختصر زمن المعالجة وترفع جودة الحكم على البدائل، وهو ما يتسق مع المعالجة التي طرحها (Trunk et al., 2020) في تأكيد دور التكامل بين الذكاء البشري والآلي في رفع كفاءة القرار، ويلتقي مع ما طرحته دراسة (Sinnaiah et al., 2023) في ربط أسلوب القرار بعملية الإدارة الاستراتيجية. كما تتقاطع هذه النتيجة مع منظور (الجرموزي وآخرون، ٢٠٢٥) في تأطير دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، ومنظور (عبدالرحيم، ٢٠٢٣) في توظيف نظرية الوكز لتحسين كفاءة القرارات.

ويلاحظ الباحث أن ترتيب الأبعاد من حيث قوة تأثيرها على كفاءة القرارات الاستراتيجية جاء على النحو الآتي: الاحتواء والحد من الأضرار، ثم التعلم التنظيمي، ثم استعادة النشاط، وأخيرًا الاستعداد والوقاية. ويُعزى تصدّر بُعد الاحتواء إلى الطبيعة الميدانية للقرار في الشركات متعددة الجنسيات التي تتعامل مع أسواق متغيرة بسرعة، فيما يُعزى تأخر بُعد الاستعداد والوقاية نسبيًا إلى أن أثره يتجلى بصورة غير مباشرة عبر تهيئة البيئة القرارية لا عبر التدخل المباشر فيها، وهو ما يلتقي مع التأطير الذي قدّمته دراسة (أبو شاهين وحمدوني، ٢٠٢٥) في تناول المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في القرار، ودراسة (Azam et al., 2025) في معالجة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

وتتقاطع نتائج الدراسة في مجملها مع التراكم المعرفي القائم في الأدبيات ذات الصلة، وتُضيف إليه زاوية معالجة جديدة تتعلق بسياق الشركات متعددة الجنسيات الذي لم يحظَ بالمعالجة الكافية في الدراسات السابقة، إذ تنفرد هذه الدراسة بمقاربة العلاقة بين متغيراتها في بيئة تنظيمية متعددة المستويات والثقافات والأسواق، مما يُعزّز قيمتها العلمية والتطبيقية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى الإدارات العليا في الشركات متعددة الجنسيات، وذلك على النحو الآتي:

- العمل على ترسيخ منظومة متكاملة لإدارة الأزمات التنظيمية تستوعب الأبعاد الأربعة المعتمدة في الدراسة، مع الحرص على تحقيق التوازن بينها وعدم تغليب بُعد على آخر، بما يضمن استدامة كفاءة القرارات الاستراتيجية.

- إعادة النظر في البُعد الاستباقي عبر تطوير منظومة الإنذار المبكر، وتحديث خطط الطوارئ بصورة دورية، وتوسيع نطاق سيناريوهات الأزمات المحتملة بحيث تشمل المخاطر العابرة للأسواق التي تتعرض لها الشركات متعددة الجنسيات.
- تعزيز قدرات فرق الاحتواء الميدانية في الفروع المختلفة، عبر برامج تدريبية متخصصة تُؤهلهم لاتخاذ قرارات سريعة دون الإخلال بالاتساق الاستراتيجي العام للمقر الرئيس.
- بناء بروتوكولات واضحة لمرحلة استعادة النشاط تتضمن آليات إعادة تأهيل الموارد، وترميم العلاقات مع أصحاب المصالح، ومراجعة الالتزامات التعاقدية بما يتسق مع المستجدات.
- تأسيس وحدات متخصصة في التعلم التنظيمي تتولى توثيق تجارب الأزمات وتحليلها وتعميمها على فروع الشركة، بما يُحوّل الأزمة المحلية إلى درس عالمي يُثري الذاكرة التنظيمية للشركة.
- الاستثمار في البنية المعلوماتية الرقمية، وتطوير لوحات قيادية تفاعلية تُتيح للإدارة العليا متابعة المؤشرات الحيوية لحظيًا، بما يُعزّز استناد القرار الاستراتيجي إلى بيانات موثوقة ومحدّثة.
- توظيف الأدوات التحليلية الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في إسناد القرار الاستراتيجي، مع الحفاظ على دور الحكم الإنساني في الموازنة بين البدائل واتخاذ القرار النهائي.
- تطوير ثقافة تنظيمية تجعل الجاهزية لمواجهة الأزمات أسلوب عمل دائمًا لا استجابة ظرفية، عبر إدراج إدارة الأزمات في برامج التطوير القيادي ومنظومة تقييم الأداء.
- تعزيز التنسيق بين المقر الرئيس والفروع الإقليمية في إدارة الأزمات، بحيث تتكامل القرارات المركزية مع القرارات اللامركزية في منظومة قرارية موحّدة دون فقدان مرونة الاستجابة المحلية.
- إيلاء بُعد الاتساق مع الأهداف الاستراتيجية أهمية خاصة عند اتخاذ القرارات في لحظات الأزمة، عبر آليات حوكمة تضمن عدم انحراف القرارات الظرفية عن المسار الاستراتيجي العام للشركة.
- تطوير مؤشرات قياس مركّبة لتقييم كفاءة القرارات الاستراتيجية بصورة دورية، تتضمن الجودة والدقة والسرعة والمرونة والقبول والاستناد المعلوماتي والاتساق الاستراتيجي، بما يتيح للإدارة العليا رصد فجوات الأداء ومعالجتها.
- تعزيز قبول القرار لدى أصحاب المصالح عبر إشراكهم في مراحل صياغته، ووضوح مبرراته، وعدالة توزيع آثاره، بما يُقلّص مقاومة التغيير ويرفع زخم التنفيذ.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

استكمالاً للبناء المعرفي الذي قدّمته هذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تتناول الجوانب الآتية:

- دراسة أثر إدارة الأزمات التنظيمية على متغيرات تنظيمية أخرى كالأداء التنظيمي، والميزة التنافسية المستدامة، والابتكار الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسيات.
- دراسة الدور الوسيط لمتغيرات مثل التحول الرقمي، والقيادة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، في العلاقة بين إدارة الأزمات التنظيمية وكفاءة القرارات الاستراتيجية.
- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية في تطبيق ممارسات إدارة الأزمات التنظيمية وأثرها على القرارات الاستراتيجية.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات اقتصادية متخصصة كقطاع الطاقة المتجددة، والقطاع المصرفي الرقمي، وقطاع التكنولوجيا المالية.
- دراسة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي وأدوات التحليل التنبؤي في تطوير منظومة إدارة الأزمات التنظيمية ورفع كفاءة القرارات الاستراتيجية.
- إجراء دراسات طويلة تتبّع تطوّر ممارسات إدارة الأزمات في الشركات متعددة الجنسيات عبر فترات زمنية متعاقبة، لرصد التحولات في بنية القرار الاستراتيجي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational crisis management — with its four dimensions (preparedness and prevention, containment and damage limitation, activity recovery, and organizational learning) — on the efficiency of strategic decisions in multinational corporations operating in the Egyptian market. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was employed as the primary tool for data collection from a stratified random sample of (325) participants working in upper, middle, and supervisory managerial levels across six multinational corporations representing diverse economic sectors. Data were statistically processed using SPSS (V.26), employing a set of statistical methods including means and standard deviations, Cronbach's Alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and both simple and multiple linear regression analysis. The study concluded that there is a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of organizational crisis management — with its combined dimensions — on the efficiency of strategic decisions, as the combined dimensions explained (71.8%) of the variance in the dependent variable. The “containment and damage limitation” dimension ranked first in terms of influence strength, followed by “organizational learning”, then “activity recovery”, and finally “preparedness and prevention”. In light of these findings, the study recommended the necessity of establishing an integrated organizational crisis management system that balances its four dimensions, enhancing the capabilities of field containment teams, founding specialized units for organizational learning that document crisis experiences and disseminate them across branches, in addition to investing in digital information infrastructure and interactive dashboards to reinforce strategic decisions grounded in reliable and updated data within complex international business environments.

Keywords: Organizational Crisis Management, Strategic Decision Efficiency, Preparedness and Prevention, Containment, Activity Recovery, Organizational Learning, Multinational Corporations.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو شاهين، ضحى، و حمدوني، حنان. (2025). أثر المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات: دراسة حالة بعض المؤسسات التجارية بعنتاب. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع66، 178 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1654460>
- أحمد، عادل أحمد تهامي، حسن، محمد وهبه محمد، راغب، محمد عبدالسلام، و رجب، أيمن أحمد. (2025). أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشراكة بين القطاع العام والخاص بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج16، ع3، 3166 - 3223. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624995>
- أحمد، عادل أحمد تهامي، حسن، محمد وهبه محمد، راغب، محمد عبدالسلام، و رجب، أيمن أحمد. (2025). أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشراكة بين القطاع العام والخاص بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج16، ع3، 3166 - 3223. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624995>
- الأمير، آية عمر علي أحمد، أحمد، نجلاء حسن جمعة، و جاد الرب، مي سيد محمد. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع1، 917 - 932. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505019>
- الباروني، خالد مسعود يحيى. (2021). أثر العوامل التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على مصلحة الطرق والجسور بليبيا. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج4، ع2، 194 - 228. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248620>
- بامرحول، مهدي سالم، و الحامد، عبداللاه محمد. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. التواصل، ع44، 319 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311427>
- بوترة، باتول، و يوب، أمال. (2022). مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة.

مجلة دفاتر اقتصادية، مج13، ع1 ، 460 - 479. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1272241>

○ بورجي، عبدالله أنور أحمد، و عبدالستار، إسكندر حسن. (2025). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة

الأزمات: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتعليم الفني والتدريب المهني - اليمن.

مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، ع23 ، 348 - 371. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1605875>

○ بورجي، عبدالله أنور أحمد، و عبدالستار، إسكندر حسن. (2025). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة

الأزمات: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتعليم الفني والتدريب المهني - اليمن.

مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، ع23 ، 348 - 371. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1605875>

○ الجرموزي، عدنان محمد علي، زعفر، عبدالستار عبدالله علي، قطشي، هائل محمد عمر، عمرو،

طارق علي عبدالله، و النهاري، عبدالله محمد أحمد. (2025). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات

من منظور العاملين: دراسة حالة شركة النفط اليمنية - الحديدة. مجلة سبأ للعلوم الإنسانية والاجتماعية،

مج1، ع3 ، 129 - 170. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1685100>

○ الشمري، سحر أحمد مفلح، و عيساوي، فخري عبدالسلام. (2025). تأثير التحول الرقمي في فاعلية

القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية.

المجلة العربية للنشر العلمي، ع78 ، 697 - 727. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1568883>

○ الشمري، سحر أحمد مفلح، و عيساوي، فخري عبدالسلام. (2025). تأثير التحول الرقمي في فاعلية

القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية.

المجلة العربية للنشر العلمي، ع78 ، 697 - 727. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1568883>

○ عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد. (2023). استخدام نظرية الوكز في تحسين كفاءة القرارات في المنظمات

العامة: رؤية تحليلية. المجلة العربية للإدارة، مج43، ع2 ، 177 - 188. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1505172>

- عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد. (2023). استخدام نظرية الوكز في تحسين كفاءة القرارات في المنظمات العامة: رؤية تحليلية. المجلة العربية للإدارة، مج43، ع2 ، 177 - 188. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505172>
- عبده، فياض عبده محمد، و السفيناني، عبدالرحمن محمد أحمد. (2025). أثر المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مكاتب الصحة بمدينة تعز. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، مج8، ع3 ، 138 - 187. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1646431>
- العبود، شروق وجدي، و العواملة، حمدان سالم حسين. (2023). أثر القوة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على بلدية السلط الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417905>
- العكش، علاء خليل، الدهدار، مروان حمودة، و الطويل، عصام محمد عبدالهادي. (2022). تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج10، ع5 ، 53 - 78. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424501>
- فتاح، نورا عزيز، و عبودي، صفاء إدريس. (2023). أثر الصلابة التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج15، ع2 ، 286 - 305. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1402443>
- فتاح، نورا عزيز، و عبودي، صفاء إدريس. (2023). أثر الصلابة التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج15، ع2 ، 286 - 305. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1402443>
- محمد، شيرين سعد، خطاب، جمال سعد السيد أحمد، و عوض الله، عوض الله ميخائيل. (2025). إنعكاسات آليات استراتيجية التحول الرقمي على كفاءة القرارات الاستثمارية: دراسة ميدانية. الفكر المحاسبي، مج30، ع3 ، 85 - 128. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624311>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Azam, K. O., Faraj, S. M., Saaed, S. A., Mustafa, N. A., & Osman, L. N. (2025). The Impact of Strategic Planning and Strategic Thinking on Crisis Management: An Analytical Study on Governmental and Non-governmental Organizations in the KRI. *Journal of Strategic Management and Business Simulation (JMASSBI)* Vol, 6(1).
- Coccia, M. (2020). Critical decisions in crisis management: Rational strategies of decision making. *Journal of Economics Library*, 7(2), 81-96.
- Howarth, M., Brettle, A., Hardman, M., & Maden, M. (2020). What is the evidence for the impact of gardens and gardening on health and well-being: a scoping review and evidence-based logic model to guide healthcare strategy decision making on the use of gardening approaches as a social prescription. *BMJ open*, 10(7), e036923.
- Ivanov, S. H., Webster, C., Stoilova, E., & Slobodskoy, D. (2022). Biosecurity, crisis management, automation technologies and economic performance of travel, tourism and hospitality companies—A conceptual framework. *Tourism Economics*, 28(1), 3-26.
- John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36-46.
- Maghdid, R. S., Othman, B. A., & Omer, A. K. (2022). From crisis to crisis management; causes and impacts of crises in the public sector. *Mitanni Journal of Humanitarian Sciences*, 3(1), 65-74.
- Saeed, S. A., Azam, K. O., Faraj, S. M., Mustafa, N. A., & Osman, L. N. (2025). The Impact of strategic planning and strategic thinking on crisis management: an Analytical study on governmental and non-governmental organizations in the KRI. *Jurnal Manajemen Strategik dan Simulasi Bisnis*, 6(1), 45-58.
- Sharma, A., Adhikary, A., & Borah, S. B. (2020). Covid-19' s impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. *Journal of business research*, 117, 443-449.
- Shehadeh, H. K., & ALsada, H. M. (2025). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management. In *Artificial Intelligence in the Digital Era: Economic, Legislative and Media Perspectives* (pp. 2959-2974). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of work-applied management*, 15(1), 37-50.
- Trunk, A., Birkel, H., & Hartmann, E. (2020). On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making. *Business Research*, 13(3), 875-919.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر أثر إدارة الأزمات التنظيمية على كفاءة القرارات الاستراتيجية - دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية إشرافية

6- طبيعة القطاع ☐ صناعي ☐ خاص

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة الأزمات التنظيمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الاستعداد والوقاية					
تمتلك الشركة خططاً موثقة للطوارئ يتم تحديثها بصورة دورية.					
تستخدم الشركة نظم إنذار مبكر للكشف عن البوادر الأولى للأزمات.					
تُجري الشركة تدريبات دورية لفرق إدارة الأزمات على سيناريوهات افتراضية.					
يتم تقييم المخاطر المحتملة في بيئات عمل الشركة بصفة منتظمة.					
الاحتواء والحد من الأضرار					
تتسم استجابة الشركة للأزمات بالسرعة في تفعيل خطط الطوارئ.					
توزع المهام على فرق الاستجابة بوضوح أثناء الأزمات.					
تتعامل الشركة بفاعلية مع قنوات الاتصال الداخلية والخارجية وقت الأزمة.					
تنجح الشركة في السيطرة على نطاق الضرر ومنع امتداده إلى الوحدات السليمة.					
استعادة النشاط					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تعمل الشركة على إعادة تأهيل الموارد المتضررة عقب الأزمة بكفاءة.
					تُسهّم الشركة في ترميم العلاقات مع أصحاب المصالح بعد انحسار الأزمة.
					تستأنف الشركة عملياتها التشغيلية الطبيعية في أقصر وقت ممكن.
					تُراجع الشركة الالتزامات التعاقدية والمالية في ضوء مستجدات الأزمة.
التعلم التنظيمي					
					تُجري الشركة مراجعة شاملة لمسار الأزمة بعد انتهائها لاستخلاص الدروس.
					تُوثّق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة في تقارير قابلة للرجوع إليها.
					تُحدّث خطط الطوارئ في ضوء الثغرات التي تكشفها الأزمات.
					تُعَمِّم تجارب الفروع في إدارة الأزمات على بقية الفروع لإثراء الذاكرة التنظيمية.

✿ المحور الثاني: كفاءة القرارات الاستراتيجية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تتسم القرارات الاستراتيجية في الشركة بجودة عالية تستجيب لطبيعة المواقف.					
تتميز القرارات الاستراتيجية بالدقة في تشخيص المشكلات وتحديد البدائل.					
تتخذ الشركة قراراتها الاستراتيجية في الوقت المناسب دون تأخير.					
تتسم القرارات الاستراتيجية بالمرونة وقابلية التعديل وفق المستجدات.					
تحظى القرارات الاستراتيجية بقبول أصحاب المصالح داخل الشركة وخارجها.					
تستند القرارات الاستراتيجية إلى منظومة معلوماتية موثوقة ومحدثة.					
توظف الشركة أدوات تحليلية ذكية في إسناد قراراتها الاستراتيجية.					
تتسق القرارات الاستراتيجية مع الأهداف بعيدة المدى للشركة.					
تُسهم القرارات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في الأسواق الدولية.					
تخضع القرارات الاستراتيجية لمراجعة دورية لتقييم آثارها وتطويرها.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The impact of organizational crisis management on
the efficiency of strategic decisions – a field study on
multinational companies**

Prepared by:

Fares Fawaz Alayesh

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448