

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع



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

إعداد الطالب/

فارس فواز هزاع العايش

إشراف الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	ثانياً: أسئلة الدراسة
7.....	السؤال الرئيسي
7.....	الأسئلة الفرعية
7.....	فروض الدراسة
7.....	الفرضية الرئيسية
8.....	الفرضيات الفرعية
8.....	أهمية الدراسة
8.....	الأهمية العلمية (النظرية)
9.....	الأهمية العملية (التطبيقية)
9.....	الدراسات السابقة:
9.....	أولاً: الدراسات العربية
13.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
17.....	الفجوة البحثية
18.....	المنطلقات النظرية للدراسة
21.....	المنهجية وطرق البحث:
21.....	مجتمع وعينة الدراسة
22.....	مصادر جمع البيانات
22.....	أداة الدراسة
23.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
24.....	حدود الدراسة
26.....	المراجع:

مقدمة:

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 يسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والتطبيقي لهذه العلاقة الحيوية في ظل بيئة أعمال دولية متغيرة ومتشعبة

مشكلة الدراسة

تواجه الشركات متعددة الجنسيات في بيئة الأعمال المعاصرة تحديات غير مسبقة تتسم 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

بقدره 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 البحثي 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؟

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 الأزماتية 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.

ثانياً: 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؟

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.

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.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

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 (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 الإدارية (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 (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 بمستويات الإدارات 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 (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. استخدمت 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 يساهمان 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.

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. استخدمت 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

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 المتبع، 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 (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.

هدفت الدراسة 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.

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 كنموذج ملائم للتعامل مع المواقف الصعبة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات القطاع العام لنماذج شاملة لإدارة الأزمات وإجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

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 الحدائق وتحسين الصحة النفسية وزيادة النشاط البدني والحد من العزلة الاجتماعية، مما مكن من بناء نموذجين منطقيين لتوجيه القرارات الاستراتيجية الصحية. وأوصت الدراسة بإمكانية استخدام الحدائق 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 بثماني 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.

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 والعاملة، 2023) والجامعات في العراق (فتاح وعبودي، 2023) وشركات الهاتف النقال في اليمن (بامرحول والحامد، 2022) (ووزارات التعليم العالي (بورجي وعبدالستار، 2025)، في حين ظل سياق الشركات متعددة الجنسيات بتعقيدها التنظيمية والثقافية والجغرافية والتشغيلية بعيداً عن تناول 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 وعيسوي، 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 اقتصرَت 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.

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 للآزمات 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 البُعد 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 الآزمات 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 الآزمات في هذه المرحلة. أما البُعد 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 البُعد الرابع في **التعلم التنظيمي** الذي يُشير إلى قدرة المنظمة على استخلاص الدروس المستفادة من خبراتها الآزمية وتوثيقها ونشرها وتوظيفها في تطوير سياساتها واستراتيجياتها وأنظمتها لتعزيز جاهزيتها لمواجهة الآزمات 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 الآزمات. أما كفاءة القرارات الاستراتيجية فتُعرّف بأنها الدرجة التي يتحقق عندها التوازن الأمثل بين جودة

القرار الاستراتيجي ودقته وسرعة اتخاذه 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 (الشمري وعيساوي، 2025) إلى أن فاعلية القرارات الاستراتيجية تتحدد بعدة أبعاد تشمل جودة القرار وقبوله واستمراريته 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

تُعرف 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 تُجسّد هذا التعقيد بأوضح صوره.

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.

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. وسيشمل 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.

وسيتم سحب عينة طبقية عشوائية تتناسب مع حجم كل مستوى إداري في المجتمع الأصلي لضمان التمثيل العادل، وسيتم 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.

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, دار المنظومة)، 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.

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، وستكون 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.

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 الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

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: ستطبق 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.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- فتاح، نورا عزيز، و عبودي، صفاء إدريس. (2023). أثر الصلاية 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>
- أحمد، عادل أحمد تهامي، حسن، محمد وهبه محمد، راغب، محمد عبدالسلام، و رجب، أيمن أحمد. (2025). أثر الرشاقة 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>

- 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>

- 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>

المراجع الأجنبية

Coccia, M. (2020). Critical decisions in crisis management: Rational strategies of decision making. *Journal of Economics Library*, 7(2), 81-96.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 Hazza Alayesh

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

1447-2026