



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



UNIVERSITE CHEDLI BEN DJEDID- EL TARF

قسم العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economique, Commercial Et Sciences Des Gestion

السنة الجامعية : 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

**البعد الإستراتيجي لإدارة الأزمات في
المؤسسات الاقتصادية**

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف :

د/ بونعاس شيماء

من إعداد الطالبة:

بوخاتم خلود

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية المؤسسة الاقتصادية والأزمات وتصنيفاتها ومراحلها المختلفة. حيث تناولت الدراسة أهم النظريات والنماذج التي فسرت الأزمة وطرق إدارتها بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة على شركة أرامكو النفطية.

وتوصلت الدراسة على المؤسسة النفطية أرامكو من خلال عرض مختلف الاستراتيجيات التي وضعتها خلال الأزمة الى مجموعة من النتائج كان أهمها أن مهمة المؤسسة لا تنتهي عند مواجهة الأزمات، بل تتعداها إلى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة لإدارة الأزمات، وتبني منهج إستراتيجي فعال، يجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات وقليلة الفرص. كما تختلف إستراتيجيات مواجهة الأزمات طبقا لنوع وحجم الأزمة التي تواجهها المؤسسة. كما خلصنا بمجموعة من التوصيات كان من أهمها إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات في مؤسسات والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر، مع العمل على تعزيز اهتمام مؤسسات الأعمال، بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات الأزمات بهدف امتلاك القدرة على مواجهة وتخطي الأزمات المفاجئة بكفاءة وفعالية

الكلمات المفتاحية: الأزمات، الاستراتيجية، المؤسسة الاقتصادية، إستراتيجية إدارة الأزمات.

Résumé

L'étude visait à clarifier l'importance de l'application de stratégies de gestion de crise dans les institutions économiques, en mettant en évidence les concepts les plus importants liés à la stratégie d'entreprise économique et aux crises et à leurs différentes classifications et étapes.

L'étude a examiné les théories et les modèles les plus importants qui expliquaient la crise et ses méthodes de gestion basées sur les approches analytiques descriptives et d'étude de cas sur Aramco Oil.

L'étude sur la compagnie pétrolière aramco en présentant les différentes stratégies développées pendant la crise a atteint un ensemble de résultats, dont le plus important était que la mission de la fondation ne s'arrête pas face aux crises, mais va au-delà de celle-ci à une bonne mise en œuvre et à un contrôle efficace de la gestion de crise, et adopte une approche stratégique efficace, la rendant plus vitale dans un environnement plein de menaces et peu d'opportunités. Les stratégies de réponse aux crises varient également en fonction du type et de l'ampleur de la crise à laquelle l'institution est confrontée de manière efficiente et efficace.. Nous avons également conclu avec une série de recommandations, dont la plus importante était d'élaborer des programmes et des plans de gestion de crise dans les institutions et de travailler à les examiner et à les développer continuellement, tout en travaillant à renforcer l'intérêt des entreprises, en ayant une connaissance suffisante de l'utilisation des stratégies de crise dans le but d'avoir la capacité de répondre et de surmonter les crises soudaines de manière efficace et efficiente.

Les Mots clés : crises, stratégie, institution économique, stratégie de gestion de crise.

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع...

الى والدي الكريمين اللذان انارا لي دوما دروب النجاح...

الى اخوتي واخواتي "بثينة، يوسف، غزلان، رحمة"....

الى صديقتي ورفيقات دربي " ابتسام وندى"....

الى كل طالب علم يسعى للنجاح....

كلمة الشكر

أولا وقبل كل شيء... اشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني
لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بفائق امتناني وتقديري للأستاذة الدكتورة المشرفة

" بونعاس شيماء " التي تفضلت بالأشراف على توجيهي

ونصحي في انجاز هذا المجهود العلمي ولم تبخل عليا

بالمعلومات وإيضاح الأفكار الأولية حول هذا الموضوع.

ولا يفوتني ان اشكر كل من ساعدني من قريب او من بعيد،

جزاهم الله كل خير.

قائمة الأشكال

الشكل رقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية	23
1-2	مخطط يبين نسبة توزيع شركة أرامكو عبر العالم	54
2-2	مخطط نمو شركة أرامكو في السوق العالمي 2019-2021	58
3-2	التدفقات النقدية لشركة أرامكو سنة 2019-2020	60
4-2	التدفقات النقدية لشركة أرامكو سنة 2020-2021	61
5-2	الهيكل العام لإدارة شركة أرامكو	64
6-2	نسب تنوع مجلس الإدارة وتشكيله لشركة أرامكو	65
7-2	الهيكل العام لإدارة المخاطر	67

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	التطور التاريخي لشركة أرامكو النفطية	1-2
55	الأرباح قبل الفوائد والضرائب لسنة 2018-2019	2-2
56	الأرباح قبل الفوائد والضرائب لسنة 2019-2020	3-2
57	الأرباح قبل الفوائد لسنة 2020-2021	4-2
74	الاستراتيجيات المستخدمة في أرامكو للإعداد للازمة	5-2
77	الاستراتيجيات المستخدمة في أرامكو في اثناء حدوث الازمة	6-2
80	الاستراتيجيات المستخدمة في أرامكو لمرحلة ما بعد الازمة	7-2

رقم الصفحة	المحتوى
i	ملخص.....
i	Résumé.....
iii	اهداء.....
vi	كلمة الشكر.....
v	قائمة الاشكال.....
ix	قائمة الجداول.....
x	فهرس.....
أ - هـ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجية إدارة الازمة في المؤسسات الاقتصادية	
07	تمهيد.....
08-16	المبحث الأول: الأطر النظرية للتوجه الاستراتيجي في المؤسسة.....
8-11	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وعناصرها.....
08	اولا: تعريف الاستراتيجية.....
09	ثانيا: خصائص الاستراتيجية.....
10	ثالثا: عناصر الاستراتيجية.....
11-12	المطلب الثاني: مستويات وضع الاستراتيجية ومختلف مراحلها.....
11	اولا: مستويات وضع الاستراتيجية.....
12	ثانيا: أنواع الاستراتيجية.....
16	ثالثا: مراحل الاستراتيجية.....
16-17	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الاستراتيجية.....

17-24	المبحث الثاني: عرض لأدوار ووظائف المؤسسات الاقتصادية.....
17-21	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية ووظائفها.....
17	اولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية
18	ثانيا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
21	ثالثا: وظائف المؤسسة الاقتصادية
21-25	المطلب الثاني: الأهداف والتدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية.....
21	اولا: اهداف المؤسسة الاقتصادية.....
23	ثانيا: التدفقات النقدية للمؤسسات الاقتصادية.....
24-25	المطلب الثالث: المعوقات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية.....
25-44	المبحث الثالث: إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية.....
25-29	المطلب الأول: مفهوم الازمة ونشأتها.....
25	اولا: تعريف الأزمة وإدارة الازمة.....
28	ثانيا: اهداف ومستويات إدارة الازمة.....
29	ثالثا: مراحل إدارة الازمة
30-35	المطلب الثاني: أسباب وقوع الازمات وأنواعها
30	اولا: أسباب الازمات الداخلية والخارجية وتصنيفها.....
32	ثانيا: تصنيف الازمات.....
34	ثالثا: أنواع الازمات.....
35-44	المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع الازمات في المؤسسات الاقتصادية.....
35	اولا: الأساليب الحديثة والتقليدية لإدارة الازمة.....
40	ثانيا: استراتيجيات إدارة الازمات.....
42	ثالثا: نماذج إدارة الأزمات.....

45 خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة أرامكو النفطية	
47	تمهيد
48-62 المبحث الأول: نشأة وتطور أرامكو والاستراتيجيات المنتهجة
48-53 المطلب الأول: تقديم عام لشركة ارامكو
48 اولا: شاة شركة ارامكو
50 ثانيا: استراتيجية الشركة
53-55 المطلب الثاني: مكانة شركة ارامكو وانتشارها في العالم
54 اولا: توزيع شركة ارامكو عبر العالم
55 ثانيا: أرباح الشركة لسنة 2019-2021
59-62 المطلب الثالث: الاداء المالي والتدفقات النقدية للشركة 2019-2021
58 اولا: اداء الشركة في السوق العالمية خلال فترة 2019-2021
60 ثانيا: مقارنة التدفقات النقدية لشركة ارامكو خلال فترة 2019-2021
63-79 المبحث الثاني: الحوكمة وإدارة المخاطر لشركة ارامكو
64-69 المطلب الاول: حوكمة الشركة
64 اولا: هيكل مجلس الادارة وتشكيله
65 ثانيا: تنوع مجلس الادارة وتشكيله
67-69 المطلب الثاني: إدارة المخاطر
67 اولا: إطار العام لإدارة المخاطر
69 ثانيا: استراتيجية ادارة المخاطر
70-74 المطلب الثالث: فئات المخاطر الرئيسية
74-84 المبحث الثالث: استراتيجية ادارة الازمات في شركة ارامكو

74-81	المطلب الاول: استراتيجية شركة ارامكو لإدارة ازمة الهجومات الارهابية سنة 2019.....
75	اولا: الاستراتيجية الداخلية للإعداد للازمة
76	ثانيا: الاستراتيجية الخارجية للإعداد للأزمة قبل حدوثها.....
78	ثالثا: استراتيجية لمرحلة ما بعد الازمة
83-84	المطلب الثاني: استراتيجية شركة ارامكو لإدارة ازمة الصحة العالمية.....
83	اولا: ازمة كوفيد 19 سنة 2020-2021
84	ثانيا: استراتيجية شركة أرامكو لاحتواء اثار كوفيد 19
85	خلاصة الفصل الثاني.....
86-89	خاتمة
90-93	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

في ظل التطور الكبير الذي شهده العالم مجموعة من التغيرات والتحويلات السريعة والجزري في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، هذا التغير صاحبه إقبال البشرية وثماتها على التكنولوجيا في إطار ما يعرف بالعملة وكنتيجة لتلك التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة تجد المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام أزمات ومواقف تشكل مخاطر لا حدود لها تهدد استمراريتها في السوق، وذلك يقتضي من المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها مواجهة الأزمات وخاصة من خلال استشراف ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم الاستفادة من الفرص التي تخدم أهدافها والتحديات التي تحول دون ذلك، وهو ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة منها أسلوب إدارة الأزمات، مما يساهم في منع حدوث الأزمات أو الحد من آثارها السلبية.

اشكالية الدراسة

المؤسسات الاقتصادية بحكم تعاملاتها ونشاطاتها عرضة للأزمات مما يستوجب علينا تحديد ما تحتاجه عملية مواجهة الأزمات من إدارة إستراتيجية وتحديد معايير تلك الإدارة وسوف نتعرف من خلال هذا البحث على مفهوم الأزمة ومخاطرها وسبل مواجهتها وكيفية السعي من اجل الحيلولة دون وقوعها وكيفية يمكننا مواجهة الخطر الذي نفرزه في حال عدم القدرة على تفادي، وبالنظر إلى إمكانية تعرض كل مؤسسة إلى أزمة ما وأن عليها التعاطي معها.

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية مفادها: - إلى أي مدى يمكن تجسيد البعد الاستراتيجي عند إدارة أزمة في المؤسسة الاقتصادية؟

ومن أجل معالجة أكثر دقة، يتعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1- هل تؤثر صياغة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية؟

2- ما مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات؟

3- ما هي أهم الاستراتيجيات الفاعلة لإدارة الأزمة بمختلف أبعادها في المؤسسات الاقتصادية؟



4- ماهي الاستراتيجيات المنتهجة من طرف شركة أرامكو النفطية عند ادارتها للازمات(ازمة الهجمات الإرهابية ازمة كوفيد)؟

فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الإشكالية المطروحة نقترح الفرضيات المبدئية والتي سنثبت صحتها من عدمها، من خلال الدراسة وهي كالتالي:

-**الفرضية 1:** وجود تخطيط إستراتيجي منتهج ومنظم من طرف المؤسسة يعمل على تحقيق الاستقرار والاستمرارية للمؤسسة الاقتصادية.

- **الفرضية 2:** تقترن إستراتيجية إدارة الأزمات بالعملية الإدارية حيث كلما توفرت المؤسسة على إستراتيجية واضحة لإدارة الأزمات سهل عليها تجاوزها.

- **الفرضية 3:** تطبق المؤسسة الاقتصادية النفطية أرامكو استراتيجيات مرنة وفعالة عند إدارة الأزمات التي تواجهها.

أهمية الدراسة

- إن موضوع إدارة الأزمات يشكل أهمية بالغة في الوقت الراهن، فعلى الرغم من أن موضوع الأزمات موضوع قديم إلا أن وعي متخذ القرار بالمؤسسات بأهمية إدارتها لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة نظرا لتسارع الأزمات وتنوعها،

- تكمن أهمية الدراسة بشكل عام في تقديم أفضل السبل لكيفية تفادي حدوث الأزمات وترشيد الاستجابة لها وفق معايير إستراتيجية مناسبة

- تأثير استخدام التقنيات الجديدة يوما بعد يوم في المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

- تعتبر أزمة الهجمات الإرهابية التي تعرضت لها شركة أرامكو، تطبيق فعلى لمدى تأثير التقنيات الجديدة، مما سيكون له الأثر الفعال في استفادة الشركات والمؤسسات من تلك التجربة وعدم إهمال الجانب التقني في إدارة أي أزمة.

-تعمل الدراسة على زيادة المعلومات ونشر الوعي بالأزمات في معالجتها وإدارتها بين العاملين في المؤسسات والشركات.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة الأهداف التالية :

التعرف على مفهوم الأزمة وأهم خصائصها وأسبابها، تسليط الضوء على أهمية دراسة موضوع الأزمات من مختلف الجوانب والتعرف على أهم الاستراتيجيات الفاعلة لإدارة الأزمة بمختلف أبعادها.

حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة على شركة أرامكو النفطية السعودية إحدى الشركات الكبرى العملاقة والعبارة للقارات وتعتبر الأزمات التي تعرضت لها خلال الثلاث سنوات الأخيرة 2019-2021 الهجمات على منشئاتها والأزمة الصحية العالمية تطبيق فعلي لمدى تأثير اختيار الاستراتيجية المناسبة وكيفية ادارتها للآزمة.

مبررات اختيار الموضوع

إن السبب الرئيس الذي يدفع الباحث في تحقيق أهداف هذه الدراسة وتطبيقها على شركة أرامكو والتي هي أحد كبريات الشركات النفطية ومن أهم موردي النفط في العالم. كما أظهرت هذه الأزمة أهمية الشركة وثقلها الاقتصادي وذلك بتأثيرها المباشر على الأسواق العالمية. إن أخذ شركة أرامكو كنموذج للدراسة ومعرفة الأنشطة والإستراتيجيات التي قامت بها في مواجهة الأزمة هو أمر يستحق البحث فيه، كما أنه يمكن الاستفادة من هذه التجربة ونقلها إلى المنظمات والشركات الأخرى.

منهجية الدراسة

الإحاطة والالمام بالجوانب والعناصر ترتبط بموضوع الدراسة وتحديد المفاهيم المتعلقة به، وهذا بغية الوصول إلى النتائج اليت تقربنا لإعطاء حلولاً للإشكاليات المطروحة في الدراسة مما يتوجب الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي



يستخدم لوصف وتحليل الأزمة الاقتصادية وتحديد الآثار المترتبة عنها والاستراتيجيات المتخذة لاتخاذ القرارات بغية الوصول إلى النتائج المرجوة خلال فترة 2019-2021.

- كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة وذلك بالأخذ بشركة أرامكو محلا للدراسة وهذا من خلال اكتشاف مدى استجابة الاستراتيجيات المطبقة في إدارة الأزمات في شركة أرامكو بالفعالية والكفاءة المرجوة.

هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين على النحو التالي:

الفصل الأول وفيه تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي الخاص بالأزمة وإدارة الأزمة من خلال النقاط التالية: المبحث الأول الأطر النظرية للتوجه الاستراتيجي في المؤسسة، المبحث الثاني عرض لأدوار ووظائف المؤسسات الاقتصادية، المبحث الثالث إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني تم من خلاله دراسة وتحليل لحالة شركة أرامكو في التعامل مع الأزمات بهدف تبيان العناصر التالية : المبحث الأول نشأة وتطور أرامكو والاستراتيجيات المنتهجة، المبحث الثاني حوكمة الشركة وإدارة المخاطر، المبحث الثالث إستراتيجيات المؤسسة ضمن إدارة الأزمات.

الدراسات السابقة

بهدف الإحاطة ببعض الدراسات السابقة عثرنا على مجموعة من الدراسات التي تقترب إلى ذات الموضوع أو تدرس واحدا من أجزائه، ومنها:

-دراسة بن جراد زهرة "إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه، سعيدة 2018_2017". حيث تهدف إلى التعرف على مدى تأثير إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال التعرف إلى مديري الم هذه المؤسسات وكيفية ممارسة وتطبيق لهذه المفاهيم وذلك وصولا لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسات في التعامل مع الأزمات والعلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات مع بعضها البعض كما سعت إلى تبيان مدى أهمية إدارة الأزمات

داخل المؤسسات الاقتصادية وهذا من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة العامة للبريد والمواصلات مما خلصت الدراسة بأن غياب وحدات إدارة الأزمات وهذا راجع إلى اعتبار المؤسسة تنفيذية للقرارات المتخذة من المؤسسة المركزية.

– دراسة عبد الباقي بن مير " تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج حاسي مسعود، رسالة ماجستير "، حيث اعتمدت الدراسة على إبراز أهمية تأهيل الكفاءات في التعامل مع الأزمات وأهم الأساليب المتخذة ذلك كما تمكنت من معرفة واقع الأزمات في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة كيفية التعامل مع الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء التأهيل باعتبارهم عنصر فعال لمطلبات لإدارة الأزمة. تمثلت إشكالية الدراسة في مدى نجاعة المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك لتأهيل الكفاءات الإدارية لمواجهة الأزمات.

– دراسة إينار عبد الهادي محمد عن "إستراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي، رسالة ماجستير"، والتي اهتمت من خلالها بالإطار المفاهيمي للأزمة متجاوزا وجهة النظر التقليدية التي تصفه.

– خصائص الدراسة الحالية:

تناولت هذه الدراسة جوانب مختلفة من استراتيجيات إدارة الأزمات بين النظري والتطبيقي والتي تختلف فيها الدراسة الحالية بتناول دراسة حالة مختلفة وهي شركة أرامكو النفطية والتي واجهت ازمتهن لم يتم دراستهما سابقا متمثلتان في تأثير الهجمات الإرهابية على الامدادات النفطية وتقلبات الأسعار على مستوى عالمي بالإضافة لمواجهة تداعيات الازمة الصحية(كوفيد) والتي تعد من اقوى أزمات العقود الأخيرة

الفصل الأول: أسس ومضامين عن

استراتيجيات إدارة الازمات في

المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

في ظل بيئة تحكمها الكثير من التعقيدات والمتغيرات تمارس المؤسسات الاقتصادية وظيفتها ، مما يجعلها عرضة لعدد الأزمات ، لذلك تحرص إدارة على استحداث نظام تنبؤي له رؤيا إستراتيجية تمكنه من تحديد البدائل المتاحة واتخاذ القرار المناسب في ظل تلك المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا يمكن القول أنه أصبح وجود إستراتيجيات للتعامل مع الأزمات للحد من الآثار السلبية الناجمة عنها أمر ضروري وحتمي تفرضه البيئة الجديدة وما تحمله من ظواهر ومتغيرات جديدة وللإجابة عن الإشكالات المطروحة ضمن هذا السياق . تطرقنا في هذا الفصل لمقاربة مفاهيمية نظرية الذي يعد ركيزة أساسية تبنى عليها أي دراسة وتم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: الأطر النظرية للتوجه الاستراتيجي في المؤسسة

المبحث الثاني: عرض لأدوار ووظائف المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثالث: إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: الأطر النظرية للتوجه الاستراتيجي في المؤسسة

ان مصطلح الإستراتيجية يشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل، باعتبارها طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وعناصرها

اولا: مفهوم الإستراتيجية

- الإستراتيجية: هي المقابل العربي لكلمة strategies في اللغة الفرنسية و "Strategy" في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني فن القيادة وادارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى أحد الباحثين أن كل من "TZU SUN" و "Clausewitz"، هم أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية.

- كما يشير قاموس أكسفورد "Oxford Dictionary" إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة.

وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة.

- تعريف أنسوف Ansoff "1995": "إن الإستراتيجية قاعدة لاتخاذ القرارات، وتعدد تشكيلة حقل النشاطات والمنتجات "الأسواق"، واتجاه النمو والميزة التنافسية أثر الموائمة¹.

- تعريف Glueck "1980": "خطة موحدة و متكاملة مصممة لتؤكد بأن تحقيق الأهداف ممكننا².

1 رهام راسم عودة ، واقع إدارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غزة،

2012، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر لمجموعة النيل العربية، ط1، 2010، ص17.

2 محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1، 2011، ص.11.

الفصل الأول: أسس ومضامين عن استراتيجية إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية

يتضح من التعاريف السابقة للباحثين أن مفهوم الاستراتيجية قد طرا عليها عديد التطورات فهي الوسيلة العملية التي تؤدي إلى تحقيق الاهداف المؤسسة وتعتبر ديناميكية متغيرة حسب تغيير العوامل المؤثرة عليها؛ ولذا يجب دراستها ودراسة مدى وملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية، وعلى هذا الاساس يمكن القول بأن الاستراتيجية هي اختيار طويل المدى تتخذه المؤسسة لتحقيق أهدافها، أخذا بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في المحيط ونقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها بغية ضمان بقائها واستمراريتها في السوق.

ثانيا: خصائص الاستراتيجية

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

أ- الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا شاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.¹

ب- موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من اجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

ج- مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.²

د- إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

ذ- الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، جامعة الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص 288.

² شار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الراية لنشر كالتوزيع، عمان، ط1 2009، ص 59.

و- أسلوب المشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.

ي- محددة من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.¹

ز- المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة، بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

ط- تخصيص الموارد: تعمل الاستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

ثالثا: عناصر الاستراتيجية

أ- الرؤية **Vision**: الرؤية في صورة المستقبل التي تقود المؤسسة إلى النجاح وتنبؤها، وهي صورة ذهنية تتطلع لها المؤسسة وتحت الخطر للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة الأمد.

ب- الرسالة **Mission**: تحدد رسالة الشركة أكنظمة الاعمال، وهي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشدا رئيسا للشركة، تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها، وجميع السياسات قبل وبعد رسمها.

ج- الأهداف **Objectives**: تعرف الأهداف الإستراتيجية عادة بأنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم. وتعتبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعا من حيث القدرة على الانجاز، وينتج عنه الأهداف تحقيق رسالة المؤسسة، أي أن الأهداف تصاغ بطريقة تؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة.²

د- الخطط الإستراتيجية **plans Strategi**: تعرف الخطة الإستراتيجية بأنها الخطة الشاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف أي الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد والأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما

¹ شار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص72.

² حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ط1، 2014، ص 31.

يساعد على تحقيق الاهداف الموضوعة حيث أن الخطط تساعد على تطبيق الإستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق بين الوحدات التنظيمية.

هـ-وضع السياسات Policies: بعد الانتهاء من وضع الخطط الإستراتيجية تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من السياسات المناسبة التي تسعى إلى خدمة الخطط الإستراتيجية وتساعد على تحديد الغايات المراد تحقيقها، وتعرف أيضا بأنها مجموعة القرارات التي تسعى إلى تسهيل عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

المطلب الثاني: مستويات وضع الاستراتيجية ومختلف مراحلها

اولا: مستويات تطبيق الاستراتيجية

يمكن تقسيم الاستراتيجية على ثلاثة مستويات:¹

1- المستوى الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة: يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.

2- المستوى الثاني: إستراتيجيات الوحدات الأساسية: يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة. يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على استراتيجية متكاملة وموحدة.

3- المستوى الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية: وهي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل: التسويق، الإنتاج، التمويل الموارد البشرية... إلخ. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية².

ثانيا: أنواع الاستراتيجية

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، عمان - الاردن، 2007، ص 221.

² مرجع نفسه، ص 224.

بهدف الوصول لأهداف المؤسسة فإنها تتبنى واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التالية:

1. **الإستراتيجية الهجومية:** هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجها بالاهتمام . بظروف البيئة التسويقية أو البيئية التنافسية للمنظمة وتهدف لبناء المركز التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب وطرق تأخذ أشكالا متعددة منها التوسع، تنمية السلعة، تنمية السوق التوزيع، الابتكار والتجديد، غزو الاسوق بتقلم سلعة أو خدمة جديد وغيرها.
2. **الإستراتيجية الدفاعية:** تنحو هذه الإستراتيجية منحى مختلفا عن الإستراتيجية الهجومية، فبدلا من المواجهة تتحصن المؤسسة خلف إمكانيات وذلك لحمايتها من هجوم من قبل الآخرين. كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة أو البيئة الخارجية الخاصة. مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقلم التكنولوجي السريع في مجال الخدمة أو السلعة وغيرها.
3. **الإستراتيجية الدفاعية:** تعتمد هذه الاستراتيجية على أسلوب الكر والفر مستهدفة أشغال القوى المضادة وإرباكها بطريقة تسمح للمؤسسة بإعادة تجمع قواها لتوجيه ضربات سريعة محكمة ثم تسارع إلى العودة إلى موقف الدفاع¹.
ان تبني استراتيجية معينة دون الأخرى الغاية منه الوصول الى تحقيق الأهداف المرغوب فيها مستقبلا وتفادي وجود فجوة بين مستوى تحقيق الأهداف في المستقبل.

ثالثا: مراحل الاستراتيجية

على أي مؤسسة اقتصادية ولكي تتمكن من الاستمرارية في هذا المحيط ومواجهة المنافسة الشديدة التي تميزه، أن تتبنى مفاهيم الإستراتيجية التي تساعدها على التفوق والتموضع الجيد في السوق، وذلك من خلال عدة مراحل، تتمثل المرحلة الاولى صياغة الاستراتيجية، المرحلة الثانية في تنفيذ الاستراتيجية، وأخيرا مرحلة الرقابة والتقييم.

❖ مرحلة صياغة الإستراتيجية: تكمن الخطوة الجوهرية الأولى لعملية الإدارة الاستراتيجية

في صياغة رؤية استراتيجية شاملة للمؤسسة، إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات. من هذا المنطلق تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها.² ويعرف البعض الرؤية الاستراتيجية على أنها هي ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في

¹ دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015، ص 69.

² عوض محمد احمد، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1، 2011، ص 123.

الفصل الأول: أسس ومضامين عن استراتيجية إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية

بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة والشكل التالي يوضح علاقة التفاعل والتكامل الموجود بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة والأهداف كل من الرسالة والأهداف سوف يتم التطرق إليهم فيما بعد بأكثر تفصيل.

1. مرحلة تحديد الرسالة: تسعى معظم المؤسسات إلى إعطاء صفة الشرعية على وجودها

في البيئة التي تعمل فيها من اجل البقاء أطول مدة ممكنة، ويتأتى ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه وكذا مدى امتلاك المؤسسة للإدارة الفعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى الواقع بأكثر كفاءة وفعالية. وهذا من خلال تحديد الرسالة حيث عرفت رسالة المؤسسة على أنها "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، عملائها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهرى لوجودها وهويتها، عملياتها وممارساتها.¹ كما يرى "Drucker Peter" انه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا؟ والذي يكون مترادفا مع سؤال ماهي رسالتنا؟ والذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات فهي تعد مرحلة أساسية في صياغة استراتيجيات المؤسسة، باعتبار أنه بدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكرا أو مفهوما محددًا يميزها عن باقي المؤسسات المنافسة فإنها لا تستطيع تحديد مركزها التنافسي في بيئتها بدقة.

2. مرحلة وضع الأهداف الإستراتيجية: أي مؤسسة في حاجة إلى تحديد أهداف تسعى إلى

تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي اليه، ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية. وتعتبر عملية تحديد الأهداف في المؤسسة أمرا مهما ومصيري باعتبارها هي الوجه والمقيم لسلوك ونتائج المؤسسة، من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحصلة. كما أنها عبارة عن مزيج الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المؤسسة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي من خلال التعريفين السابقين يمكن القول إن عملية تحديد الأهداف تشير إلى النهايات المرتبطة بما يجب عمله أو إنجازه من أنشطة ومهام، مع تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة وأقسامها المختلفة².

3. مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتحليل الثنائي:

تخضع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة للكثير من التغيرات التي تؤثر عليها إما إيجابا أو سلبا، كما تتميز هذه العلاقة بكونها علاقة تأثير وتأثر، بمعنى أن كل مؤسسة تهدف إلى البقاء وجب عليها ت بني خطط استراتيجية لمواجهة تلك الظروف

¹ عوض محمد احمد، مرجع سبق ذكره، ص126.

المتغيرة والمتجددة، لأنه لا توجد استراتيجية مثلى صالحة لكل المؤسسات، بل يجب على كل واحدة منها تحديد استراتيجية خاصة بها تركز على تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لضمان استمراريتها¹.

1.4- تحليل البيئة الداخلية: تهتم المؤسسة بدراسة وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية. ويقصد بنقاط القوة " عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة سواء كان مورداً أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمدها. أما نقاط الضعف فهي " عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أو في المهارات التي تؤثر على أداء المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي.

-مراحل دراسة البيئة الداخلية: دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة تتم من خلال جملة من المراحل أو الخطوات:

-تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي وتجميعها: ترمي هذه الخطوة إلى تحقيق هدف مزدوج، ألا وهو تحديد المعلومات ثم بعد ذلك العمل على جمعها، ويتم ذلك على عدة مراحل: طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسة لتحديد أهم البيانات التي تخص نطاق أشرفهم، ووضعها في شكل عناوين، أما المرحلة التي تليها فهي وضع تلك العناوين في شكل قائمة ليتم عرضها مرة ثانية على المديرين من أجل الحصول على المعلومات اللازمة على شكل تقارير رسمية.

-اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في لدى المؤسسة: تحديد المعلومات وجمعها، يساعد على إنجاز الخطوة الموالية وهي الكشف عن نقاط القوة أو الضعف لدى المؤسسة والتي يتم التوصل إليها عبر مجموعة من المراحل: عقد اجتماعات للمدراء في المؤسسة واستعمال أسلوب العصف الذهني لاكتشاف نقاط الضعف من خلال هجوم البعض ونقاط القوة من خلال الدفاع الناجح، ثم مطالبة المديرين بتحديد اتجاهاتهم من خلال البيانات المتوصل إليها وتحديد سلوكياتهم وتصرفاتهم في الماضي والحاضر والمستقبل ثم جعلهم يقارنون أنفسهم بالمنافسين من أجل مقارنة أدائهم بأهداف المؤسسة.

-تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة: تهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأهمية الاستراتيجية لكل من نقاط القوة والضعف، من خلال تحديد تأثير كل عنصر من عناصر القوة أو الضعف على أداء المؤسسة، وتستخدم في هذا المجال طريقة

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية القاهرة، 2010 ص 118.

الأوزان المرجحة والتي يتم من خلالها تحديد احتمال حدوث كل عنصر من نقاط القوة أو الضعف وفقا لوزن كل منهما، ثم نقوم بعملية ضرب (احتمال \times مدى التأثير) لكي يتم تحديد أهمية كل عنصر¹.

-**تحليل البيئة الخارجية:** يقصد بتحليل البيئة الخارجية تقييم المؤسسة لمخاطرها الخارجية وذلك باكتشاف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، حيث تشير الفرص إلى مجموعة الأوضاع والمجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها تميزا عن منافسيها، أما التهديدات فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه.

2.4- خطوات تحليل المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة:

ان التعرف على مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية مهمة، تساعدنا على معرفة الفرض التي تتيحها لها هذه البيئة والتهديدات التي تواجهها، وعادة تمر دراسة البيئة الخارجية بالخطوات التالية:

-**جمع المعلومات عن البيئة:** تتطلب عملية جمع المعلومات جهدا منظما، حتى يتسنى للمؤسسة الحصول على المعلومات المطلوبة بالقدر الكافي، وفي الوقت المناسب، وهو ما يسهل للمسيرين سرعة اتخاذ القرار، الدقة، التغذية العكسية... الخ، كما يجب تحديد نوعية المعلومات ومصادر الحصول عليها والشخص المسؤول عن ذلك في المؤسسة.

-**الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية:** تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، فالفرص تشير الى الأوضاع الأفضل للمؤسسة أو مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها، أما التهديدات فتعني مشاكل وأضرار محتملة للمؤسسة، قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في المحيط، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

-**تحليل الفرص والتهديدات:** توضع الفرص والتهديدات في قائمة واحدة دون ترتيب.

-يحدد تأثير كل عنصر في القائمة (على كفاءة المؤسسة ومدى تحقيق الأهداف) بطريقة دلفي وذلك بإعطاء نقطة لكل عنصر.

-تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة: إمكانية ظهور كل عنصر في الواقع العملي.

أهمية العنصر = تأثير العنصر x احتمال حدوثه. ثم ترتيبها حسب الأهمية.¹

-التحليل الثنائي: أن التحليل الثنائي هو عملية الجمع بين تحليل البيئتين الداخلية والخارجية من أجل إيضاح طبيعة التحرك أو السيناريوهات المحتملة التي تتيح للمنظمة التفوق و التمتع الجيد في السوق.²

-الخيارات الاستراتيجية واختيار البديل الأمثل: يقصد بالخيار الاستراتيجي التصرف الإستراتيجي الذي يتوقع أن يحقق أهداف وغايات المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتقييم البدائل أو الخيارات الاستراتيجية مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

❖ **مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** هي إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.

❖ **مرحلة الرقابة والتقييم:** أن الرقابة الإستراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج، على أن تكون عملية الرقابة والتقييم مستمرة وفعال.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل في:

1- زيادة معدلات التغيير: إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.³

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 106.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان 2006، ص 154.

2- شدة المنافسة: يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعمولة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات، والعمليات، والتسويق، وغيرها .

3- التغيرات التكنولوجية: تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنياً أو مكانياً، ولكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعة ان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة وهكذا.

4- عجز الموارد المتاحة وندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم .

5- عمولة الإدارة فكراً وتطبيقاً: في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

6- الالتزامات والمواثيق الدولية: في إطار حقوق الانسان والقيود البيئية والديمقراطية ... الخ¹.

المبحث الثاني: عرض لأدوار ووظائف المؤسسات الاقتصادية

تعد المؤسسة نواة النشاط الاقتصادي مهما كان حجمها كبيراً أم صغيراً كما تعد أداة لتنمية المجتمع لأن نشاط العملية الإنتاجية يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية والمادية وعناصر أخرى معنوية.

¹الزعي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لم تظهر المؤسسة على الأنماط والأشكال التي هي سائدة اليوم، وإنما عرفت تطورات عديدة منذ نشأتها، من الاكتفاء الذاتي على المستوى المحلي لي المؤسسات الكبرى التي نراها اليوم بمختلف أحجامها وأشكالها، ومن أهم المراحل التي مرت بها هي كالاتي: الإنتاج الأسري البسيط، ظهور الوحدات الحرفية، النظام المنزلي للحرف ظهور المانيفاكتورة، المؤسسات الصناعية الآلية، التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات وتشمل: التكتلات الاقتصادية والاحتكارية، وأبرز التكتلات: (الكارتل، التروست، شركة التملك).¹

- المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم، بعضهم مع بعض والمؤسسة جهاز عمل.²

- المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج موارد الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط الاقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجمه ونوع نشاطه.

ثانياً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

من المعايير الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات نجد:

1- التصنيف حسب معيار الحجم: يعد حجم المؤسسة من المعايير التي غالباً ما ترتب على أساسها المؤسسات، إلا أن

هذا الحجم قد يقاس بمؤشرات عدة منها :

أ- حجم الأرض أو المحل المادي

ب- رأس المال: ويأخذ هذا العنصر أشكال عدة:

رأس المال القانوني. رأس المال الدائم. رأس المال التقني. العمل. نسبة رأس المال التقني. رقم الأعمال والقيمة المضافة.

¹ بالعباد فايزة، دور المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التخفيف من حدة البطالة في الجزائر، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع التحليل الاقتصادي، مع دراسة حالة الجامعي المركز بشار، السنة الجامعية 2006/2007، ص 91.

² عرباجي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2009، ص 11.

ج- عدد العمال: هو معيار الحجم الأكثر استعمالا حيث يمكن تمييز خمس تقسيمات

- المؤسسات المصغرة: يتراوح عدد عمالها من 1 إلى 9 أجراء.

- المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد عمالها من 10 إلى 49 أجيروا.

- المؤسسات المتوسطة: يتراوح عدد عمالها من 50 إلى 250 أجيروا.

- المؤسسات الكبيرة: يتراوح عدد عمالها من 251 إلى 1000 أجيروا.

- المؤسسات الكبيرة جدا: يفوق عدد عمالها 1000 أجيروا¹.

2-التصنيف حسب طبيعة الملكية: نميز ما يلي:

- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

- المؤسسات المختلطة: و هي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

-المؤسسات العمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق بيعها أو

إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك².

3-التصنيف حسب المعيار الاقتصادي

القطاع: هو مجموعة من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الاقتصادي ومنه نميز ثلاث قطاعات للمعيار الاقتصادي :

- القطاع الأول: يجمع المؤسسات الفلاحية المتخصصة في الزراعة، تربية المواشي وكل فروعها ويضاف اليه أنشطة كل من

الصيد البحري والمناجم.

- القطاع الثاني: يمثل المؤسسات الصناعية المختلفة التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية الأساسية إلى منتجات قابلة

للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط و تشمل صناعات استراتيجية، تحويلية و غيرها.

¹ ناصر داودي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمديّة العامة، ط2، الجزائر، 2012، ص12.

² مرجع نفسه، ص13-16.

- القطاع الثالث: هو قطاع يجمع كل المؤسسات المالية، الخدمائية والتجارية¹.

4-التصنيف حسب المعيار القانوني: ويتكون من مؤسسات فردية وشركات:

- مؤسسات فردية: هي المؤسسة التي يملكها شخص واحد، وهو رب العمل وصاحب رأس المال وكذا عوامل الإنتاج

ويديرها بنفسه، وهي المؤسسة التي تندمج فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال

- الشركات: هي المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين أو أكثر متراضين يشتركان في تمويلها بقيمة مادية أو عينية، وأن

يكون تمويلها خاليا من المخالطة والتدليس أو الإكراه وتتمتع بشخصية اعتبارية، وهي إما شركات أشخاص أو أموال.

أ- شركة أشخاص: يمكن تقسيمها هي الأخرى إلى:

-شركة تضامن: هي الشركة التي ينعقد رباطها بين شخصين أو أكثر بقصد مزاولة نشاط ذي طبيعة تجارية ، و الشركاء

بالتضامن لهم صفة التاجر، و هم مسؤولون من غير تحديد عن ديون الشركة من جميع أسماء الشركاء أو من اسم أحدهم أو

أكثر، متبوع بكلمة و شركائهم ، لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول ، و لا يمكن إحالتها إلاّ

برضا جميع الشركاء، و تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو بإفلاسه.

-شركة المحاصة: هي شركة مستقلة ليست لها شخصية معنوية تنعقد بين شخصين أو أكثر، يقوم أحد الشركاء بتسجيل

اسمه الشخصي و يكون ملزما وحده حتى في حالة الكشف عن أسماء الشركاء الآخرين ودون موافقتهم لا يمكن تمثيل حقوق

الشركاء بسندات قابلة للتداول.

-شركة التوصية البسيطة: يقضي القانون التجاري الجزائري بأن تقوم شركة التوصية البسيطة على الاعتبار الشخصي لجميع

الشركاء فيها ، يستوي في ذلك الشركاء المتضامنون و الشركاء الموصون وتسميتها بالتوصية تعني الثقة، إذ يثق الشريك الموصي

بالشريك المتضامن من حيث قدرته و كفاءته لإدارة الشركة، كما يثق الشريك المتضامن في الشريك الموصي الذي يقدم له

المال اللازم، أو يتعهد بتقديمه ولا يشترك في الإدارة.

ب- شركة الأموال: يمكن تقسيمها إلى:

¹ ناصر داودي عدون، مرجع سبق ذكره، ص17-19.

-شركة ذات مسؤولية محدودة: الإطار القانوني لشركة ذات المسؤولية المحدودة يضم عددا من الشركاء، لا يتعدى 20 شريكا لا يكتسبون صفة التاجر ولا يسألون عن ديون الشركة ولا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص في رأسمالها. تتخذ الشركة اسما خاصا بها، يجوز أن يكون مشتقا من الغرض من تأسيسها أو اسم أحد الشركاء، وألا يكون رأسمال الشركة أقل من 1.000.000 دج¹.

-الشركة ذات الشخص الواحد: هي نوع من الشركة ذات الشريك الواحد، بالرغم من أن المالك لها شخص واحد سواء أكان طبيعياً أم معنوياً، إلا أنها تسمى شركة وتتميز بخصائصها، ويمكن أن تتخذ اسما خاصا بها مشتقا من غرض تأسيسها، أو اسم صاحبها بالإضافة إلى شخصية اعتبارية.

-شركة المساهمة: هي الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم قابلة للتداول ، و تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم ، و لا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة، و يطلق على شركة المساهمة (الشركة) و يجب أن تكون متبوعة بذكر رأسمالها، و يجوز إدراج اسم شريك أو أكثر إلى التسمية.

-شركة التوصية بالأسهم: تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر أو مسؤول دائم بصفة متضامنة مع ديون الشركة ، و الشركاء الموصون المساهمون لا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة و ألا تذكر أسماؤهم في اسم الشركة².

المطلب الثاني: الأهداف والتدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية

اولا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

❖ الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

-تحقيق متطلبات المجتمع على جميع المستويات، محلية، وطنية، جهوية ودولية.

-عقلنة الإنتاج بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، والتخطيط الجيد لها إضافة الى توزيع ومراقبة عملية تنفيذ مدة الخطط والبرامج.

¹ القانون التجاري، الكتاب الخامس في الشركات التجارية، المواد من 544 إلى 842، الطبعة.2003.

❖ الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف العامة للمؤسسة الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي

ضمان مستوى مقبول من الأجور .

-تحسين مستوى معيشة العمال.

-إقامة أنماط استهلاكية معينة .

-الدعوة إلى تماسك العمال عن طريق تنظيم العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد العاملين¹ .

❖ الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا المتمثل في:

- توفير وسائل ترفيهية و ثقافية ،من مسرح و مكاتب ورحلات من أجل الحصول على رضى العمال.

-تدريب العمال المبتدئين و إعادة تأهيل للمورد البشري.

- تخصيص أوقات للرياضة بالإضافة الى إقامة مهرجانات للرياضة العملية.

❖ الأهداف التكنولوجية: بالإضافة الى ما سبق، تؤدي المؤسسة دورا مهما في الميدان التكنولوجي وهو البحث والتنمية، فمع

تطور الذي عرفته عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرائق الإنتاجية علميا، المتمثلة في

مصلحة البحث والتطوير، وقد تكون دائرة في المؤسسات الكبرى، إضافة إلى أن المؤسسة تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة

في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي .ولكي تحقق المؤسسة هذه الأهداف يجب أن تحقق توازنا بينها وبين المحيط

وذلك عن طريق:

- تحليل تطورات العلاقة بين المؤسسة و المحيط.

- وضع مسؤولية التأطير .

- خلق شفافية كافية تسمح لكل طرف من المؤسسة بتحديد دوره في فيما يخص الإداريين و العمال.

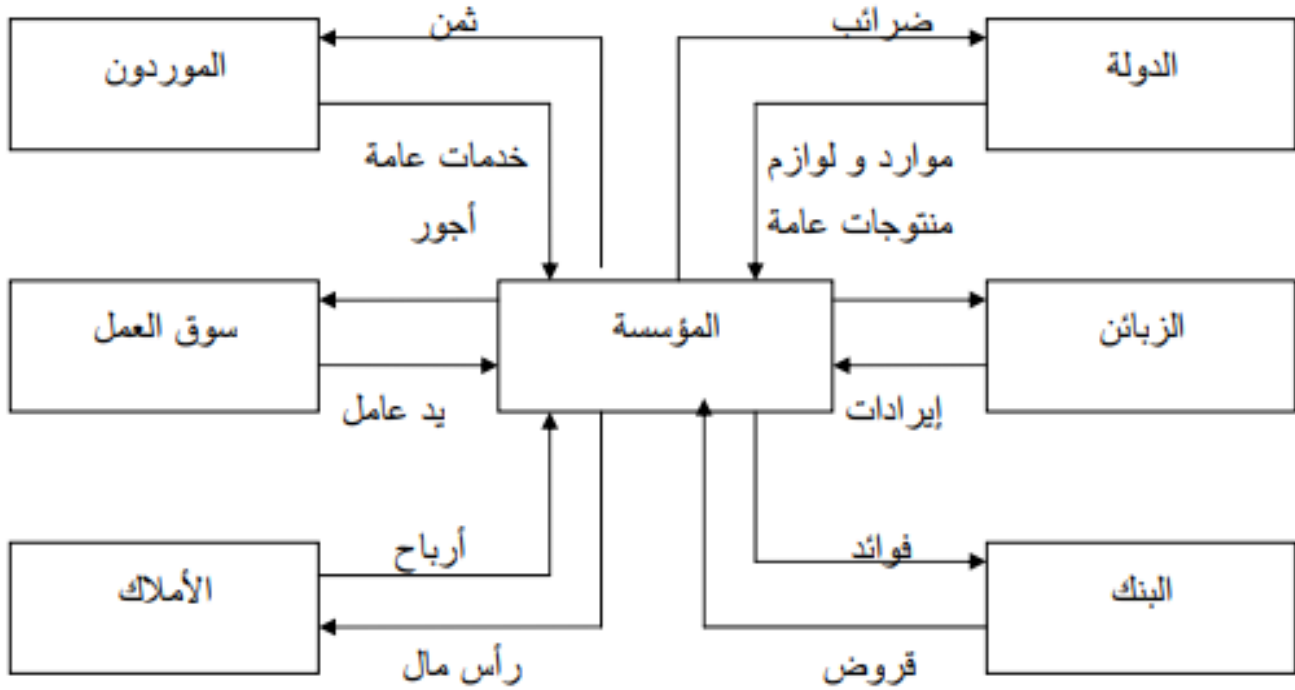
- الاهتمام بالتنظيم الأحسن للعمل و تقييمه.

¹ بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة2006، ص95.

ثانيا: التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية

تتبادل المؤسسة تدفقات نقدية مع عدد من الشركاء بحيث كونها تقدم الضرائب للدولة، فإنها تشتري منها المواد، واللوازم للقيام بعملية الإنتاج، ومع الزبائن المنتجات مقابل الإيرادات المالية، وكذلك مع البنك القروض ويقدم لها الفوائد وتحدث مبادلات أيضا مع الموردين، سوق العمل والملاك والشكل الموالي يوضح ذلك.¹

الشكل 1-1: التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: محمد رفيق طيب، مرجع سبق ذكره، ص 98.

—المؤسسة لديها شبكة ارتباطات في شكل تفاعلي مع كل من الدولة والزبائن والموردون سوق العمل والأملاك حيث كل عنصر تقوم بالاستفادة منه وتقديم له إضافة حسب متطلبات كل زبون.

¹ طيب محمد رفيق، مدخل للتسيير الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 1995، ص 98.

المطلب الثالث: معوقات وصعوبات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1- صعوبات على مستوى المؤسسة

قد تعددت الصعوبات على مستوى المؤسسة ونذكر منها كالتالي:

- عجز ميزانية المؤسسة العمومية .
- المحافظة على السلوك النمط التفكيري السابق في إطار مرحلة التسيير الجديدة.
- الشكل التنظيمي الحالي للمؤسسة العمومية.
- صعوبة التقييم المؤسسات المقبلة على عملية الخصخصة¹.

2- الصعوبات المالية:

- عن تأخر إنشاء السوق الذي يتضمنه الدستور. التشريعي رقم 9-10 تنظيما تحت اسم البورصة القيم المنقولة من شاهنا تأثر سلبا على ديناميكية هذا التنازل ففي الجزائر يلاحظ حاليا غياب أسواق مالية آتي تسهل عمل المؤسسة.
- دور البنوك محدود كما هو معروف لدينا إمكانية استعمال البنوك التجارية في الوقت الحالي على الاقل كشبكات توزيع الأسهم نظرا للوضع المالية.
- ان القطاع البنكي في الجزائر لا يلعب دور الوسيط مالي حيث شهد نقص كبير في الانجاز مما يؤدي إلى نقص الموارد المالية التي يجب توفرها عند القيام بأعمال المؤسسة الخاصة بها.
- نقص كبير في السيولة التي تعدي الاقتصاد الوطني وضعف كبير في العمل الداخلي للبنوك التجارية حيث يلاحظ قلة تقديم القروض المتوسطة وطويلة الأجل الشيء الذي يقلل من طموحات المستثمرين الخواص المعلمين وبالتالي يعكس سلبا على المؤسسة الاقتصادية².

¹ زليخة تفرقنت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010، ص55.

² مرجع نفسه، ص57.

3-الصعوبات الاجتماعية:

-بالنسبة للعمالة: إن أشد القول الاجتماعية الضاغطة على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تمثل في الطبقة العادلة التي تلعب دور كبير داخل المؤسسة ولها دور فعال في تسيير شؤون المؤسسة وهي أربعة أطراف.

- الاتحاد العام للعمال الجزائريين و الإتحاد الوطني للمتعاونين العمومية و الفدرالية الجزائرية لأرباب العمل والحكومة وتنقسم هذه الطبقات العاملة إلى تيارين متناقضين. -بالنسبة للمستهلكين: من شأنه أن يثير صعوبات الاجتماعية في تحلي الدولة عن سياسة دعم الأسعار كموارد واسعة الاستهلاك وتمثل هذه الصعوبات عموما في تأثير مستوى الاستهلاك لدى شريحة كبيرة من المجتمع.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية

لقد ظهر مفهوم الأزمة في مجال علم الإدارة، ولكنه سرعان ما انتقل إلى فروع أخرى من العلوم الاجتماعية، وشهد تطورات كثيرة حتى تبلور في فرع مستقل بذاته هو "إدارة الأزمات" والتي تعني إدارة التوازنات الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الازمة وإدارة الازمة

اولا: مفهوم الازمة

-نشأ مفهوم "الأزمة crises" في نطاق العموم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني كرينو ويعني نقطة تحول Point Turning للدلالة على حدوث تغيير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان، قد ينتهي بالشفاء أو يؤدي إلى الوفاة، وفي لحظة مرضية محددة يتحول فيها المريض إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية معينة. وسرعان ما انتقل مفهوم الأزمة من مجال علوم الطب إلى مختلف فروع المعرفة والعموم الاجتماعية الأخرى، خاصة العموم الإنسانية وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد خاصة بعد تطور ظاهرة الأزمات الاقتصادية والمالية ابتداء من عقد الثلاثينيات والستينيات.¹

-في عام 1937 عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها حدث خلل خطير في العلاقات بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال ، ومنذ ذلك التاريخ بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة في إطار علم النفس عند

¹ عليوة السيد، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2005، ص23.

الفصل الأول: أسس ومضامين عن استراتيجية إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية

الحديث عن أزمة الهوية ، و استخدمه الديموغرافيون عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكاني ، وأسفر استخدامه عن تداخل بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المختلفة ذات الارتباط الحيوي و الوثيق به.¹

-الأزمة لغويا:

هناك عدة تعريفات أعطيت لازمة يمكن حصر أهمها في الآتي:

-عرفها "المختار الصحاح" الأزمة بأنها: الشدة والقحط أو المأزم، او هي المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين.

- كما تعرف أيضا على أنها: " نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال " ويمكن القول أيضا أنها: " وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام التوازن يعمن الانتقال الحتمي قريبا إلى حالة أخرى.²

-حسب قاموس " لونغلمان " : بأنها زمن يتسم بوجود خطر كبت أو صعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد.

- حسب "قاموس رندا" الأزمة: . بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير.

-تعريف الأزمة من الناحية الاقتصادية: هي انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي.

-تعريف الأزمة من الناحية الإدارية: هي موقف يواجهه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك، الأسباب بالنتائج وتغذي بعضها الآخر باعتبارها موقف غير اعتيادي يهدد أعمال واسعة وصورة وعلاقات المؤسسة ويضر بجمهورها.³

¹علبوة السيد، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

² عميش سميرة، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2007-2006، ص15.

³ مرجع نفسه، ص20.

- مفهوم إدارة الازمات

-النشأة: كانت البدايات الأولى لظهور علم إدارة الازمات مرتبطين كمصطلح وضعي بمجال الإدارة العامة حيث مارسته الدول والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، ثم مارسته أيضا المنشآت الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة والمتلاحقة، لإنجاز مهام عاجلة وحل مآزق طارئة. وتعتبر أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م النموذج الناجح لإدارة الازمات وإشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الازمات، وبها يُؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية، وذلك عندما أطلق " روبرت مكنمارا " وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس "جون كيندي" جملته الشهيرة لم يعد هناك -بعد الآن- مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن ادارة الازمات فقط. ومنذ أوائل الستينات وعلى وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م- اتسع مفهوم إدارة الازمات ليشمل إدارة أزمات ذات صبغة سياسية من منظور العلاقات الدولية، وما يعترتها من تقلبات، ثم عاد مفهوم إدارة الازمات مرة أخرى ليرتبط بعلم الإدارة، وقد نما في هذا الإطار نمط متكامل سمي " إدارة الازمات " يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الازمات والمشاكل التي تمر بها المنظمة.¹

-تعريف إدارة الازمات

-تعريف "وليامز": إدارة الازمات هي سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الازمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة² هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحماتها.²

-تعريف "زيد منير عبوي": إدارة الازمات هي منهجية التعامل مع الازمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المؤثرة والمهارات أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها.

¹ عميش سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

² سلام الهدمي ماجد، جاسم محمد، مبادئ إدارة الازمات الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 34.

ثانياً: أهداف إدارة الأزمات ومستوياته

- أهداف إدارة الأزمات

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبئ بها وبمحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية:

- توفير القدرة العلمية عمى استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الازمة.

- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الازمة وانشاء مركز لقيادة العمليات.

- توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة .

- العمل عمى تقليل التأثير السلبي والضرر للازمات على الأفراد والجماعات، وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.

- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات واجراءات الاستعادة.¹

2-مستويات معالجة الأزمات

- -المستوى الإستراتيجي: وهو المستوى الأعلى الذي يقدم التوجيه والإرشاد ويتخذ
- -المستوى التنفيذي [العملي]: وهو المستوى الذي يتولى العمليات ويمارس القيادة والسيطرة وفق ما يتلقاه من ردود الأفعال الناتجة عن الأزمة.
- -المستوى الميداني [التكتيكي]: وهو المستوى الذي يتولى تنفيذ العمليات في إطار معالجة الأزمة والتصدي لها.²

¹ العزاوي نجم، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009، ص36.

² حمد عابد شعبي فيصل، الإدارة العامة في العهد النبوي: المفهوم والنشأة والمهام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، م18، ع1، ص23، 2004.

ثالثا: مراحل الازمة

للأزمات مراحل أساسية تتفاهم أحداثها، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة ما فإنه يصبح مسؤولا عن تفاهم الأزمة:

-**المرحلة الأولى: اكتشاف إشارة الإنذار:** تهتم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة ففي هذه المرحلة فإن المؤسسة تتلق إشارات عديدة ومتنوعة من كافة الاتجاهات الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن تتعلم كيف يمكن الفصل بين الإشارات المختلفة، واستخلاص ما ينذر منها بوقوع أزمة وشيكة الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن يكون لها نظام محكم لاكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع الأزمة.

-**المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:** تم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة في هذه المرحلة يجب أن يتوافر لدى المنظمات والمؤسسات الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، وبالتالي فإن المؤسسة عليها أن تستعد لوقوع أزمات، والهدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمات بالإضافة إلى إدارة الأزمات التي تقع بشكل جيد.

-**المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها:** تم هذه المرحلة بالتعامل مع الأزمة حال حدوثها ففي هذه المرحلة تتمثل مهمة إدارة الأزمات والفريق الخاص بها في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار للأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد مثلا تسرب المواد الكيماوية والوقود من معامل البترول أو الحرائق وما يترتب عنها من أخطار في الأرواح والمشكلات والثروة الحيوانية.

-**المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:** حيث تتم هذه المرحلة بفترة ما بعد وقوع الأزمة أي وجوب التركيز على العمل من طرف إدارة الأزمة على استعادة المؤسسة لنشاطها المعتاد في أقل وقت ممكن وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية¹.

-**المرحلة الخامسة: مرحلة التعلم:** تم هذه المرحلة أيضا بفترة ما بعد وقوع الأزمة حيث يجب أن تركز إدارة الأزمة في المؤسسة على استرجاع ودراسة وتحليل الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى.²

¹ حامد الحدراوي وكرار الخفاجي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، مجلة الكوفة، العدد 05، 2014، ص24.

² مرجع نفسه، ص26.

المطلب الثاني: أسباب حدوث الأزمات وأنواعها

اولاً: أسباب حدوث الأزمات

تنوعت الأسباب المؤدية للازمات بتنوع الأزمات نفسياً، ومن أبرز الأسباب المؤدية إلى الأزمة ما يلي:

- **سوء الفهم:** وهو يشير إلى خطأ في استقبال المعلومات المتاحة عن الأزمة، ويرجع ذلك للأسباب التالية: قلة المعلومات وإشارات إنذار الأزمة، عدم القدرة عمى جمع المعلومات، تداخل قمة المعلومات وا وتشويش في المعلومات وتضاربها، عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة، سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

- **سوء الإدراك:** وهي تعني أن المعلومات تعطي ليا قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة، ومن أسباب سوء التقدير ما يمي الشك في قيمة المعلومات، الثقة الزائدة في النفس التأثير بشعارات وهمية مثل نحن الأفضل في السوق، ونحن الأقوى، الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة. الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها، عدم التحميل الجيد للمعلومات الواردة عن الأزمة¹.

- **سوء التقدير والتقييم:** ويطلق البعض على هذا السبب مصطلحاً آخر وهو "الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو بالآخرين"، ويعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات خاصة في المجالات العسكرية، حيث يكون الصدام العسكري وشيك الحدوث أو وقع بالفعل، وسوء التقدير المرتبط بالأزمة ينشأ من خلال جانبين أساسيين هما **المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.**

- **سوء تقدير قوة الطرف الآخر:** الاستخفاف به والتقليل من شأنه، ومن ثم تكون النتيجة الاستهانة بالطرف الاخر و الاستخفاف به و التقليل من شأنه ومن ثم تكون النتيجة بالطرف الاخر في الوقت الذي يشتد الخطر، ويقوم هذا الطرف بجشد طاقاته وتجميعها واعدادها و تحقيق عنصر المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة.²

- **الإدارة الفوضوية غير الرشيدة:** هنا لا تكون الأزمة عادية، ولكن خطيرة مدمرة ومحطمة لكل شيء، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب للازمات، ولكن أيضاً وبدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، وهو ناتج لعدة أسباب منها:

¹سيسو فؤاد محدي، إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية، اتحاد المصارف العربية لنشر والتوزيع، 2010، ص165.

² مرجع نفسه، ص166.

-سوء التخطيط وعدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

-إشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري: وبالتالي حدوث انفصام بين مصالح الإدارة وبين مصالح العاملين في الكيان الإداري.

-الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني مكاسب غير عادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية لمكيان الإداري المستهدف، اخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار الخضوع لهم.

-اليأس: هي من أخطر مسببات الأزمات والتي تقع الشخص البائس إلى القيام بتصرفات طائشة تفوق كل تصور، ويعد اليأس أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار.

-الشائعات: تعتبر الشائعات من أهم مصادر الأزمات، بل أن كثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد شائعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعال وملموسة من جانب قطاع من الأفراد.

-انعدام الثقة: وهو عدم الإيمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس، وربما تنعدم الثقة في نظام كامل كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المؤسسة ويرجع سبب عدم الثقة، إلى ما يلي سيادة ظروف عمل سيئة، انخفاض الدخل، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية، عدم الاهتمام بالعمل، الاستبداد والدكتاتورية في العمل الإداري. -الأخطاء البشرية: كثير من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسبب وعدم القدرة على إدارة المشروع أو المؤسسة بكفاءة نتيجة الانتشار المحسوبة ومجاملة الرؤساء.

-استعراض القوة: هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية، كما أنو يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعميما، أو اختباريا واختبار مدى تأثيرها عمى الكيانات الأصغر، وعمى رد فعل الكيان الأكبر حجما ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير عمى مسرح الأحداث، ودون حساب النتائج أو العواقب، وتتدخل جملة من عوامل المحدثه الأزمة.

-الأزمات المخططة: أي فن صناعة الأزمة عبر مخطط لو برنامج زمني محدد المهام ويطلق عليها المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة لمكيان الإداري عمى تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين ليا شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، ومن ثم يمكن إحداث الأزمة خلال أسلوبين هما:

■ أسلوب إتاحة معروض أكبر من نواتج التشغيل يفوق بكثير القدرة الاستيعابية للمراحل الخاصة باستخدام، فيحدث تكس وارتباك لعدم وفرة مسارات بديلة.

■ أسلوب إتاحة معروض أو ناتج التشغيل أقل بكثير من الاحتياجات التشغيلية مما يوجد فائضا غير مستغل في الطاقة الاستيعابية للكيان الإداري.¹

-**تعارض المصالح:** يعتبر تعارض المصالح سواء عمى المستوى العالمي أو الاقليمي أو المحلي من أهم أسباب الأزمة، فإذا ما تعارضت الأهداف والمصالح بشكل شديد ظهر الدافع لوقوع الأزمة.

ثانيا: تصنيفات الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف وفقا لظروف عديدة، حيث أن تصنيف الأزمات وتقسيمها يفيد في تعميق التفكير في الأزمة وزيادة الوعي بها، ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، كما يفيد هذا التصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما نفكر أو نتناقش في أزمة معينة، ويمكن تصنيف الأزمات كما يلي:

1- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها

أ- **أزمات ذات طابع دوري متكرر:** وخير مثال على ذلك هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه، ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة².

ب- **الأزمات غير الدورية:** وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية (الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات) ويمكن معالجة هذه الازمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب.

2- تصنيف الأزمات تبعا لعمق الأزمة:

حيث تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات، أزمة سطحية هامشية التأثير وأزمة جوهرية بالغة التأثير.

¹ سيسو فؤاد محدي، مرجع سبق ذكره، ص 167-169.

² بن مير عبد الباقي، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية (دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج حاسي مسعود) رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر، بسكرة، 2014، ص 74.

أ- أزمة سطحية: وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة، فهي أزمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك آثارا ورائها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة.

ب- أزمة عميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها.¹

3- تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:

ووفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين هما:

أ- أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تهمز الكيان الإداري، وهذا النوع لا يقف شيء في طريقها ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها وتفتيتها إلى عناصر، ومن الأمثلة على هاته الأزمات الحادة إضراب شامل لكل لعاملين في المنظمة، اعتصام الطيارين في شركة طيران، مظاهرات في كافة مدن الدولة.

ب - أزمات هادئة: وهي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن الأمثلة على هذه الأزمات البسيطة الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة، إضراب عمال أحد الأقسام للشركة.

4- تصنيف الأزمة من حيث الطرف المسبب للأزمة

الأزمات إلى نوعين أساسيين، غير متعمدة ومتعمدة:

وتشمل الأزمات غير المتعمدة:

أ- الزلازل: وهي تصرفات غير مقصودة يسعى أحد الأطراف الخارجية إلى تحويلها إلى أزمة، وغالبا يتصف هذا النوع من الأزمات بالغموض وعدم اليقين.

ب- الحوادث: وهي تقع نتيجة أخطاء بشرية مثل الإهمال وعدم الاهتمام بجودة المنتج أو نتيجة أحداث طبيعية قدرية. أما الأزمات المتعمدة فيمكن تقسيمها إلى نوعين:

أ- التجاوزات: وهي أزمات تنتج عن تصرفات متعمدة من جانب بعض المسؤولين بالمنظمة، من خلال سوء التقدير أو تجاوز حدود الاختصاصات.

¹ بن مير عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص75.

ب- الإرهاب: وهي أفعال متعمدة لتخريب نشاط المنظمة وسمعتها لدى الجماهير.

5- تصنيف الأزمات وفقا للمعيار الزمني لحدوثها:

أ- الأزمات المفاجئة: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ، ومن أمثلة تلك الأزمات تعرض المنظمة إلى (عمل إرهابي، الحرائق، الانفجارات)، حوادث (السفن، الطائرات، السكك الحديدية).¹

ب- الأزمات ذات المقدمات المحسوسة:

وهي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقا، ومن أمثلة تلك الأزمات إضرابات العاملين، التغيرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة.

ج- الأزمات المزمنة:

وهي تلك التي تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات، على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها مثل الشائعات وأزمات المصادقية بين المنظمة وجماهيرها.

6- تصنيف الأزمات وفق المستوى الذي تحدث عليه الأزمة:

أ- الأزمات التي تحدث على مستوى المؤسسة:

وهي الأزمات الداخلية أو الخارجية التي تهدد المنشأة وقد تلحق الضرر بها مثل إضراب العمال عن العمل، حملات الإعلام المضادة.

ب- الأزمات القومية:

وهي الأزمات التي تحدث على مستوى الدولة.²

ج- الأزمات الشخصية: وهي الأزمات التي تحدث للشخص مثل أزمة البطالة التي يعاني منها الشخص، أزمة حدوث إعاقة للشخص، أزمة الخروج على المعاش.

¹ بن مير عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² تاعيش خالد، دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العلمية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر،

د- الأزمات الدولية:

الأزمة الدولية هي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول.¹

المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع الازمات في المؤسسات الاقتصادية

اولا: إستراتيجيات إدارة الأزمات

من اهم الإستراتيجيات الأزمات نذكر ما يلي:

❖ **إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:** وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية أو في حالة المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومواجهة الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها. إن التكتيكات المستخدمة في التعامل العنيف مع الأزمة هي نوعان:

أ- التدمير الداخلي اللازمة: بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة، أو خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة لها.
ب- التدمير الخارجي اللازمة: عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج، وتجميع القوى المعارضة ودفعها إلى مجال الأزمة.²

❖ **إستراتيجية وقف النمو:** تستخدم في أزمات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، وأزمات الرأي العام والجماهير تهدف هذه الإستراتيجية التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الهيد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب وتقليل درجة القوة المصاحبة للأزمة، وضمنان عدم الوصول إلى درجة الانفجار يتمثل التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية في التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة، والاهتمام والاستماع لقوى الأزمة، والعمل على تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية، ومحاولة تقديم النصح والإرشاد لتخفيف من حدة الأزمة.

❖ **إستراتيجية التجزئة:** تعتمد على دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في الأزمات وتحويل الازمات الكبيرة الى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها.

¹تاعيش خالد، مرجع سبق ذكره، ص68.

² علي حسن السعدني، كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية، مجلة الحوار المتمدن، العدد 4192، 2015، ص76.

- ❖ **إستراتيجية إجهاض الفكر:** بما أن الفكر هو الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تمثل تأثيراً عميقاً شدة الأزمة، لذا فإن هذه الإستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته، والتكتيك المستخدم هو: التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.
- ❖ **إستراتيجية تغيير المسار:** تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها، وترتكز على محاولة ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة.
- ❖ **إستراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام:** تصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتسريب معلومات الخاطئة عن ائيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة، ومن ثم تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً لمصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بها¹.

ثانياً: نماذج إدارة الازمات

هناك الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فاعلة للأزمات، وهذه النماذج تتشابه في بعض الجوانب من بين هذه النماذج نذكر ما يلي:

1- نموذج fink:

– منظور نموذج fink ما قبل الأزمة:

– التنبؤ بالأزمة: وفقاً لهذا النموذج فإن أسلوب "فينك" للتنبؤ بالأزمة يتضمن أربع متغيرات أساسية هي:²

أ – قيمة أثر الأزمة: إن التنبؤ يتطلب توجيه الأسئلة إلى أطراف متعددة، وهذه الأسئلة هي من نوع أسئلة ماذا لو، ويفضل أن يتضمن هذه أسئلة توقع أسوأ الأشياء التي يمكن أن تحدث للمنظمة

ب – عنصر الاحتمالية: يتم استخدام نسب مئوية تتراوح بين الصفر وال 100 % للتعبير عن الاحتمالية، أي أنه يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالية

¹ علي حسن السعدني، مرجع سبق ذكره، ص78.

² محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد، فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات _دراسة نظرية_، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص60.

ج -درجة التأثير: ينبغي أن تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن

د- تكلفة التدخل لإدارة الأزمة: لا بد أن تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب ومنع الأزمة .

هـ-التخطيط للتعامل مع الأزمة: إن الإعداد لمواجهة الأزمة هو من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل مواقف الازمات ومن الضروري أن يكون لدى المؤسسة خطط محدثة وعملية وأن تحقق هذه الخطط للمؤسسة منافع كثيرة أهمها أنها تتيح للإدارة فرصة للتشاور والاتفاق على أسلوب \ أساليب التعامل مع الأزمة \ الأز مات المرتقبة قبل وقوعها.

-منظور نموذج **fink** أثناء الأزمة: إن وضع خطة شرطية للتعامل مع الأزمة المرتقبة هو ليس أمراً كافياً، وهذا ما يدفع الكثير من المؤسسات إلى استخدام أسلوب محاكاة الأزمة _عن طريق عقد ورشات عمل لاختيار مدى قدرة الخطة الشرطية الموضوعية على التعامل مع الأزمة، ومدى كفاءة وقدرة فريق إدارة الأزمة على التصرف عند الحصول الأزمة الحقيقية، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة.¹

2-نموذج **Nude / Antoko** :

يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الأزمة، كما إن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل .ووفقا لهذا النموذج فإن الإدارة الفاعلة للأزمة هي: تجميع للمقاييس التوقعية التي تؤدي إلى تمكن المؤسسة من تنسيق استجابتها والرقابة عليها تجاه أي موقف طارئ. وتتضمن الإدارة الفاعلة الأزمة وفقا لهذا النموذج ما يأتي :

1-تشكيل فريق متخصص في إدارة الازمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة

2- تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة .

3-إنشاء مركز لإدارة الازمات.

4 - اختيار الخطة العملية لإدارة الازمات والتأكيد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها .

¹ محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

5- التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

3- نموذج Meyers :

خطوات نموذج Meyers :

1- الخطوة الأولى: حساب احتمالية وقوع الأزمة، وتقدير مستوى استعداد المؤسسة للتعاطي مع الأزمة إذا وقعت: يشجع

ويحث هذا النموذج على ضرورة إلقاء نظرة شاملة على عموم الصناعة في عملية تقدير وتقييم وتحليل بيئة الأعمال

2 - الخطوة الثانية: تدقيق الأزمة حيث هناك جزءان لعملية تدقيق الأزمة هما كالتالي: تدقيق حساسية الأزمة وتدقيق مقدرة

الأزمة.

3- الخطوة الثالثة: فريق إدارة الأزمة: إن تدقيق مقدرة الأزمة يؤكد على أهمية تشكيل مجموعة مؤهلة من الأفراد لتكون كطاقم

لإدارة الأزمة، وينبغي تحديد المهام والواجبات والاحتياجات والمؤهلات لكل عضو من أعضاء هذا الفريق. ويؤكد هذا النموذج

على مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في أعضاء هذا الفريق [فريق إدارة الأزمة]، ومن هذه الفئات: الإبداع والابتكار،

القدرة [القوة]، الرؤيا الناقبة والقدرة على رؤية أشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة ووفقا للاهيتها النسبية.¹

4- نموذج Murphy Bayley :

يركز نموذج "مورفي بيلى" على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة أية أزمة، وهذا المنهج العلمي والعملية يتطلب مراعاة

مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة وهي:

أ- تقدير الموقف [موقف الأزمة]: إن وقوع أية أزمة في المؤسسة يرافقها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيدا

لصناع القرار وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح والمظاهر، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المؤسسة بإجراء

تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المؤسسة.

ب- تحليل الموقف [موقف الأزمة]: تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف [موقف الأزمة] وبعد أن يتم توفير

جميع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف. إن تحليل الموقف يركز على إجراء تحليل شامل

¹محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الفصل الأول: أسس ومضامين عن استراتيجية إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية

ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة، وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف.

ج-التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: في هذه الخطوة يجري تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، ويجري وضع كل ما هو لازم وضروري لهيئة بيئة المؤسسة لعمليات التغيير المرتقبة [إذا لزم الأمر إجراء تغييرات]، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن ومحاور التوتر والصراع في بيئة المؤسسة¹.

د-التدخل في الأزمة لمعالجتها: بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أدت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة أي الخطوة الثالثة، فإنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة

هـ-النموذج العام: في هذا النموذج تعتمد إدارة الازمة على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، وهذه المراحل هي:

- مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة: تركز إدارة الأزمة على أمرين أساسين هما:

أ-تحليل النقاط الحرجة: إن الكثير من المؤسسات تحقق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المؤسسات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الأزمة.

ب-نظم التحذير والإنذار المبكر: إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المؤسسة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الصناعة.

- مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة: إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة:

- تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه إرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

-مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة: إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ:

¹ خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أمودجا. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، 2016، ص 70-72.

1- بتحليل الموقف الحالي للمؤسسة [موقف ما بعد الأزمة]، وهناك اتجاهات جديدة للمؤسسة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المؤسسة، وتساعد التغذية العكسية [بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والإداري والتنظيمي] في تحديد سياسات جديدة وإستراتيجيات جديدة للمؤسسة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المؤسسة أو تغييرها.¹

ثانياً: اساليب إدارة الأزمات

تختلف وتعدد أساليب إدارة الأزمات التي تطرأ على مستوى المنظمات والدول، حيث تمثل تلك الأساليب طرقاً يتحدد بناء عليها مدى التحكم في تطور الأزمات والقضاء عليها أو التخفيف من حدتها، حيث تنقسم تلك الأوجه المختلفة للتعامل مع الأزمات إلى قسمين:

– **الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات:** وهي طرق لا تقدم علاجاً نافعا بقدر ما تقدم معالجة ظرفية لامتنع الضغوط الذي تسببه الأزمة، ومن هذه الطرق:

1- تجاهل الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال ويطلق على هذه الطريقة "التعتيم الإعلامي للأزمة"، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه، وواقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة.

2- كبت الأزمة: وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة، ويتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولداتها، وعدم الاستجابة لأية ضغوط، وذلك منعا لتصاعد الأزمة وتفاقمها، ويكون التحكم في حالة كبت الأزمة سريعاً ومباشراً، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم.²

3- تشكيل لجنة لبحث الأزمة (تبيح الأزمة): وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة، حيث يكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو:

– معرفة المتسببين في وجود الأزمة، ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب .

¹خالدي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص73-74.

² علي هلهول الرويلي، إدارة الأزمات واستراتيجية المواجهة. كلية العلوم الإستراتيجية رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007 ص 40-43.

الفصل الأول: أسس ومضامين عن استراتيجية إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية

-تميع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع .وعادة ما تأخذ هذه اللجان مدة زمنية معينة وتتفرع إلى لجان أساسية وفرعية لتتباحث فيما بينها، وتسمى بإستراتيجية تميع الأزمة، لأن هذه اللجان تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها، وقد تحدث نفس الأزمة مرة أخرى فتتشكل اللجنة وبالتالي الدوران في حلقة مفرغة يفقد الازمة قوتها.

4- **بخس الأزمة:** ويتم في هذه الإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، حيث يتم الاعتراف بالأزمة كحدث غير مهم وقليل الشأن، وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة والقضاء عليه بشكل يستعيد الكيان توازنه.

5- **تنفيس الأزمة:** ويطلق على هذه الطريقة أيضا " طريقة تنفيس البركان " ، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار وأن الأبخرة والغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات ، وأن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من القوة وبالتالي إلى انفجار ، ولهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة والبركان عن طريق فتحات جانبية حول فوهته أو تفجيرها من الداخل ، ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم وتحديد مصادر تصارع المصالح ومصادر تصارع الحقوق ، ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنیان الأزمة و تنفيس حالة الغضب ، لتضعف قوة الدفع الرئيسية وتفتت¹.

6- **طريقة تفرغ الأزمة:** يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية ويتم ذلك من خلال:

أ- **مرحلة الصدام:** وهي مرحلة المواجهة الحادة العنيفة مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة، ومن خلال هذا الصدام العنيف يتحدد مدى تماسك هذه القوى، ويكون هدف مرحلة الصدام هو تفكيك قوى صنع الأزمة واستقطاب وجذب عناصرها والقضاء على بعض زعمائها وخاصة المتطرفين منهم.

ب- **مرحلة وضع البدائل:** وفي هذه المرحلة يقوم مدير الأزمة بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

ج- **مرحلة التفاوض:** مع أصحاب كل فرع أو بديل، وبمعنى آخر مرحلة استقطاب وامتصاص أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض.

¹ علي هلهول الرويلي، مرجع سبق ذكره. ص 44-47.

7- طريقة عزل قوى الأزمة: إن الأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكنها تنشأ نتيجة لوجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضعيدها، بغية إحداث الخلل في الكيان الإداري أو عدم توازنه، حيث وبناء على هذه الإستراتيجية يتم البحث عن: القوى الصانعة للأزمة، القوى المؤيدة للأزمة، القوى المهتمة بالأزمة. ثم يتم بعد ذلك عزل القوى بالتدريج، ابتداء من القوى الصانعة للأزمة والتي تعتبر "رأس الحية"، ثم القوى المؤيدة لها، فالمهمة هيا، من أجل إبطال قوتها.

8- طريقة إخماد الأزمة: وهي من الطرق البالغة العنف، والتي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يشملها التيار الأزموي، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري، إلى درجة خطر الفناء، ومن هنا يتم إخماد الأزمة عن طريق مواجهتها بعنف بالغ يصل إلى حد التدمير، مع ملاحقة أطرافها وتستخدم إستراتيجية الإخماد لتدمير كافة أطراف الأزمة أو حرمانهم من تأييد أو دعم أمام الجمهور وإفقادهم الشرعية.¹

ثالثا- الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات

أن الأزمة هي الأخرى تتطور مع الزمن، لهذا الأساليب السابقة لا تصلح في أي وقت، وإنما يجب الأخذ بالطرق والأساليب التي تراعي عنصر التطور.

1- طريقة العمل فرق: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل .

2- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المؤسسات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة .

3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.²

¹ علي هلهول الرويلي، مرجع سبق ذكره. ص 48-49.

² العلاق بشير، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 86.

4-طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الازمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الازمات.

5-طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

6-طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا، أو اجتماعيا، أو دينيا، أو اقتصاديا، أو ثقافيا، أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي: التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها وتزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي

7-طريقة تفتيت الازمات: وهي الأفضل إذا كانت الازمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمت صغيرة مفتتة .

8-طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التمويلية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

9-طريقة تدمير الأزمة: أصعب الأساليب ويستخدم في الازمات ذات الضغط العنيف المدمر والتي يفتقر فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها.

10-طريقة إعلان الوفرة الوهمية: كي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما هي حالات فقدان المواد التمويلية يراعي متخذ القرار في هذه الأزمة لتوفت كالسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا¹ .

¹ العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص81.

خلاصة الفصل

ان المؤسسات الاقتصادية تسعى لتحقيق النهضة الاقتصادية للمجتمع، نظرا للتغيرات التي تطرأ على الساحة الاقتصادية والسياسية التي تؤثر في البيئة الخارجية وتعاملها مع البيئة الداخلية التي تنشط فيها الأعمال، مما يترتب التخطيط الاستراتيجي الذي يضمن استمرار المؤسسة وهذا لمواجهة الأزمات المتأتية من البيئة الخارجية ، مما يؤدي إلى تفاعم الأزمات الاقتصادية التي تعرقل نشاط الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى الازمات الداخلية، ما يستلزم أسلوبا علميا لإدارة الأزمات للقدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية، و خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري، و تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة ومنه بناء شبكة اتصالات فعالة تؤمن سرعة المعلومة، وتنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود من أجل تحقيق أهداف ومكانة المؤسسة فإستراتيجية إدارة الأزمة تعني العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المؤسسة لأزمة معينة.

الفصل الثاني:

دراسة تحليلية على استراتيجيات ادارة
الأزمات في شركة أرامكو النفطية

تمهيد

تعتبر شركة أرامكو إحدى كبريات الشركات العالمية في صناعة الطاقة وذات وزن مؤثر دوليا في سوق النفط العالمي قد واجهت وضعيات من عدم الاستقرار نتيجة عدد من الازمات التي مرت بها خاصة في السنوات الأخيرة مما استدعى الشركة انتهاج استراتيجيات لإدارة الازمات التي واجهتها أهمها ازمة الهجمات الإرهابية 2019 و ازمة الصحة العالمية كوفيد -19 التي شلت الاقتصاد العالمي وأدت الى انخفاض انتاج الشركة ولحاولة سد الفجوة بين الازمات التي حدثت بها وبين طمأنة الاقتصاد العالمي في ادارتها لتلك الازمات قامت الشركة بالعديد من الأنشطة والإستراتيجيات الخاصة بها، لتوضيح ذلك تناولنا للدراسة ثلاثة مباحث كالتالي:

-المبحث الأول: نشأة وتطور شركة أرامكو والاستراتيجيات المنتهجة

-المبحث الثاني: الحوكمة وإدارة المخاطر لشركة أرامكو

-المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الأزمات في شركة أرامكو خلال الفترة 2019-2021

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

المبحث الأول: التعريف بشركة أرامكو السعودية

في هذا المبحث تقديمًا عامًا لشركة أرامكو السعودية، ويحتوي هذا التقديم على شقين، الأول يقدم الشركة بصفة عامة وأهم التطورات التي شهدتها منذ نشأتها، أما الشق الثاني لتقديم هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة أرامكو

أولاً: نشأة شركة أرامكو

يعود تاريخ الشركة إلى ما يربو على 85 عاماً، عندما انطلقت مجموعة صغيرة من المستكشفين الطموحين للتنقيب عن النفط الخام في صحاري المملكة العربية السعودية، والجدول التالي يوضح مراحل تطورها.

الجدول 1-2: التطور التاريخي لشركة أرامكو النفطية

نشأة قطاع النفط في المملكة 1933-1944	
السنة	أبرز الاحداث
1933	توقيع اتفاقية امتياز مع شركة ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا التي أسست شركة كاليفورنيا أرايان ستاندرد أويل (كاسوك) لتتولى تنفيذ اتفاقية الامتياز.
1938	اكتشاف النفط الخام في بئر الدمام رقم 7، المعروفة باسم "بئر الخير".
1939	بدء تصدير أولى شحنات النفط الخام.
1944	تغيير اسم شركة (كاسوك) إلى شركة الزيت العربية الأمريكية (أرامكو) .
1945-1965 مرحلة التوسع	
1948	اشترت شركة ستاندرد أويل كومباني أوف نيوجيرسي، التي عرفت فيما بعد باسم شركة إكسون، حصة 30% في أرامكو، واشترت سوكوني فاكيوم أويل كومباني، التي أصبحت فيما بعد تسمى شركة موبيل، حصة 10 للمساعدة في توفير منافذ تسويقية.
1949	إنتاج النفط الخام يصل إلى حاجز 500 ألف برميل في اليوم.
1952	انتقال مقر الشركة الرئيس من مدينة نيويورك إلى الظهران
1958	إنتاج النفط الخام يتخطى حاجز المليون برميل في اليوم.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

1965	إنتاج النفط الخام يتخطى حاجز المليون برميل في اليوم.
1966-1988 تبوؤ مكانة فريدة	
1971	متوسط إنتاج النفط الخام يبلغ 5.4 مليون برميل في اليوم.
1973	استحوذت حكومة المملكة العربية السعودية على حصة أولية بنسبة 25% في اتفاقية الامتياز، ثم زادت إلى 60% في العام التالي.
1975	تقرر بناء شبكة الغاز الرئيسة، وتمكين أحد أكبر أسواق الغاز في العالم وتحويل مزيج الطاقة الوطني إلى وقود نظيف.
1976	أصبحت أرامكو أكبر منتج للنفط الخام على مستوى العالم من حيث الكميات المنتجة في عام واحد.
1980	رفعت حكومة المملكة العربية السعودية حصة مشاركتها في حقوق أرامكو في امتياز النفط الخام وفي إنتاجها ومرافقها الإنتاجية إلى 100%.
1988	تأسيس شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية) وتغيير اسمها رسمياً.
1989-2014 أرامكو السعودية شركة عالمية	
1989	تدشين باكورة مشاريعها المشتركة الدولية في قطاع التكسير والمعالجة والتسويق في الولايات المتحدة الأمريكية
1991	تدشين باكورة مشاريعها المشتركة في قطاع التكسير والمعالجة والتسويق في آسيا، وتحديدًا في كوريا الجنوبية
1993	أرامكو السعودية تستحوذ على موجودات وأعمال الشركة العربية السعودية للتسويق والتكرير، وهي شركة مملوكة للحكومة كانت تعمل داخل المملكة في مجال التكسير وتسويق المنتجات في الأسواق العالمية
2009	بدء إنتاج مشروع بتروراينغ، أول معامل أرامكو السعودية في قطاع البتروكيميائيات
2011	تأسيس شركة صدارة للكيميائيات
2014	تدشين الإنتاج في مصفاة ساتورب وياسرف.
2015-2019 مرحلة التحول	
2017	أرامكو السعودية تستحوذ على ملكية موتيغا بالكامل.
2018	تحويل الصفة النظامية لأرامكو السعودية لتصبح شركة مساهمة
2019	أرامكو السعودية تتحول إلى شركة مساهمة عامة أسهمها مدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

(إصدار سندات ممتازة غير مضمونة بقيمة 12 مليار دولار أمريكي مدرجة في بورصة لندن للأوراق المالية)	
2021 – 2020 مرونة تؤكد المكانة	
أرامكو السعودية تحقق رقما قياسيا لأول مرة في تاريخها بتسجيل ذروة إنتاجها من النفط الخام في يوم واحد بواقع 12.1 مليون برميل في اليوم ، وإنتاج أعلى مستوى يومي بمقدار 10.1 مليار قدم مكعبة قياسية في اليوم من الغاز الطبيعي، تكمل صفقة استحواذها التاريخي على حصة 70 % في سابك كما اصدرت سندات ممتازة غير مضمونة بقيمة 8 مليار دولار أمريكي مدرج في بورصة لندن للأوراق المالية.	2020
تواصل أرامكو السعودية المحافظة على منهجية مرنة لتخصيص رأس المال، وذلك ضمن مساعيها الرامية للاستفادة من فرص النمو التي يتيحها الانتعاش الاقتصادي والتوجه العام نحو تقليص حجم الاستثمارات في قطاع الطاقة. حيث تتوقع الشركة إنفاق نحو 35 مليار دولار أمريكي على المشاريع الرأسمالية.	2021

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير أرامكو السنوي **2021-saudi-Aramco-ARA-2021-arabic**.

–تعود بداية ظهور شركة أرامكو الى سنة 1934 من خلال اكتشاف ابار النفط وبداية تصدير أولى الشحنات.
 –1945-2014 عرفت الشركة عدة تحولات وتوسع انتاج الشركة وتنوعه من انتاج النفط الى صناعة الزيوت والصناعات البتروكيميائية كما قد استحوذت على عديد الشركات وفتح فروع تابعة للشركة عبر العالم
 –2014-2021 احتلت الشركة مكانة عالمية في الصناعات البتروكيميائية وأصبحت ذات وزن في الأسواق العالمية الى غاية 2021 الذي خلص بانتشار كبير لاستثمارات الشركة

ثانيا - استراتيجية الشركة

تتمثل رؤية أرامكو السعودية في أن تصبح رائدة شركات الطاقة والكيميائيات المتكاملة المستدامة على مستوى العالم، وأن تواصل ممارسة أعمالها بأمان واستدامة وموثوقية. وتسعى الشركة إلى توفير المرونة في تحقيق القيمة لمساهميها عبر مختلف دورات أسعار النفط الخام، من خلال المحافظة على ريادتها في مجال إنتاج النفط والغاز، وتحقيق قيمة إضافية عبر جميع مراحل سلسلة قيمة المواد الهيدروكربونية، وتنمية محفظة أعمالها بصورة مربحة. وتهدف إستراتيجية أرامكو

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

السعودية إلى تعزيز مراكزها التنافسية عبر أعمالها في قطاعي التنقيب والإنتاج، والتكرير والمعالجة والتسويق وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

✓ **استراتيجية المحافظة على المكانة:** تعتمد أرامكو السعودية المحافظة على مكانتها المتمثلة في كونها أكبر شركة منتجة للنفط الخام على مستوى العالم من حيث كميات الإنتاج. وهي قادرة بفضل احتياطاتها وقدراتها التشغيلية وطاقاتها الإنتاجية الفائضة، على زيادة الإنتاج لتلبية الطلب وتحقيق المرونة التشغيلية اللازمة للاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على العرض والطلب على النفط الخام في الأسواق العالمية. وتحافظ أرامكو السعودية على المستويات المرجوة من إنتاج النفط الخام من خلال تحقيق التوازن بين إنتاج الحقول التي بلغت ذروة إنتاجها والحقول الجديدة، واستغلال المكامن الجديدة إذا اقتضت الضرورة، وذلك لخفض معدل نضوب حقولها إلى أدنى حد ممكن. وتحافظ الشركة كذلك على مركزها من حيث انخفاض تكاليف الإنتاج بفضل ما تتوفر به المملكة من تكوينات جيولوجية، وبيئات مواتية سواء على اليابسة أو في المياه الضحلة التي تقع فيها مكامن الشركة، واستخدامها لأحدث التقنيات على نطاق واسع بالإضافة إلى ذلك، تسعى أرامكو السعودية للمحافظة على مكانتها بين مصاف موردي النفط الخام الأكثر موثوقية على مستوى العالم.¹

✓ **استراتيجية تحقيق القيمة والتكامل الاستراتيجي:** تعتمد أرامكو السعودية مواصلة مسيرة التكامل الإستراتيجي بين قطاع التنقيب والإنتاج، وقطاع التكرير والمعالجة والتسويق لتسهيل تسويق إنتاجها من النفط الخام بكميات أكبر من خلال شبكة الشركة من المصافي المحلية والعالمية المملوكة لها بالكامل والمنسوبة لها، مما يتيح لها تحقيق قيمة إضافية عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة الهيدروكربونية، وتوسيع قاعدة مصادر أرباحها، واكتساب المرونة التي تمكنها من الصمود أمام تقلبات أسعار النفط الخام. فمثلا تدعم صفقة أرامكو السعودية للاستحواذ على في سابك، حصة ملكية بنسبة 70%، جهود التوسع الكبير في أنشطة الشركة في مجال التكرير والمعالجة والتسويق، ولاسيما في مجال المواد الكيميائية، وتوفر المختلط من النفط الخام، ومنتجات التكرير مزيدا من الفرص للشركة لتوريد النفط والغاز لتصنيع المنتجات البتروكيميائية.

✓ **التوسع في أعمال الغاز:** بهدف تلبية الطلب المحلي الكبير والمتزايد على الطاقة النظيفة منخفضة التكلفة من خلال زيادة الإنتاج والاستثمار في البنية مدعوم بمتطلبات توليد الطاقة الكهربائية، التحتية الإضافية، علما بأن

¹ احمد السنوسي، تقرير حول حجم أرامكو، ص 10-11، متاح على الموقع <https://www.bbc.com/arabic/business>

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

هذا الطلب وتحمية المياه، وإنتاج البتروكيميائيات، بالإضافة إلى صور الاستهلاك الصناعي الأخرى. كما يوفر إنتاجها من الغاز سوائل الغاز الطبيعي بما في ذلك الإيثان والمكثفات، التي تكمل إنتاج النفط الخام، كما تسعى مع مرور الوقت إلى تطوير مجموعة أعمال عالمية متكاملة في قطاع الغاز، وتتابع تقييم فرص الاستثمار المشتركة خارج المملكة في مشاريع الغاز الطبيعي وسوائل الغاز الطبيعي.

✓ **استراتيجية تعزيز العلامة التجارية فاعالم:** يتمثل أحد جوانب هذه الإستراتيجية في تقديم علامتها التجارية لشركات التسويق المحلية والعالمية القائمة، بما في ذلك محطات خدمات البيع بالتجزئة، وتطوير العلامات التجارية للبتروكيميائيات وزيوت الأساس. بالإضافة إلى ذلك، تعترم الشركة استخدام علاماتها التجارية الخاصة بوصفها شركة رائدة في مكانة رائدة عالميا في قطاع الطاقة العالمي، وذلك من خلال المضي قدما في إضافة أنشطة تسويقية جديدة لمنظومة أعمالها. فعلى سبيل المثال أعلنت أرامكو السعودية في مارس 2020، عن شراكتها العالمية طويلة المدى مع فورمولا 1.

✓ **استراتيجية المحافظة على المركز المالي:** تطبق أرامكو إجراءات اعتماد داخلية تتميز بالشمولية والانضباط فيما يتعلق بالنفقات الرأسمالية والمشاريع الجديدة والاقتراض. وتقوم الشركة بتحليل المشاريع المستقبلية بناء على اهدافها الإستراتيجية والتشغيلية والتجارية والمالية وتوفر قاعدة احتياطاتها ومواردها الفريدة، والمرونة التشغيلية، وإدارة الحقول، والقدرة على تحقيق تدفقات نقدية قوية، أساسا يتيح لها خفض نسبة المديونية وضمان المرونة في تخصيص رؤوس الأموال للمشاريع. أنشأت إدارة متكاملة للتطوير المؤسسي تهدف لخلق القيمة، وتقييم وتصفية بعض الموجودات الحالية، وتأمين وصول أكبر إلى أسواق عالية النمو والتقنيات الحديثة من خلال التحسين الأمثل لحفظة أعمال الشركة بما يتفق مع إستراتيجية الشركة. وتزاول أعمالها وفقا لإطار مالي متحفظ، وتسعى إلى أن تظل نسبة الديون لديها ضمن النطاق المستهدف طويل الأجل من 5% إلى 15%¹.

✓ **استراتيجية توزيع الأرباح:** تقديم توزيعات أرباح مستدامة لمساهميها خلال مختلف دورات أسعار النفط الخام. فبعد النظر في عدد من العوامل يقدر مجلس الإدارة، إجمالي الأرباح فيما يتعلق بالسنة المالية. كما ينص الأمر الملكي رقم (42/أ) المؤرخ في 26 محرم 1441هـ الموافق 25 سبتمبر 2019م) وعليه يقرر مجلس إدارة الشركة توزيع نسبة من أرباح سنوية نقدية من العام المالي كل سنة.

¹ احمد السنوسي مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

✓ استراتيجية استدامة الاعمال وتعزيز الابتكار: تهدف هذه الاستراتيجية للتصدي لمشكلة التغير المناخي إلى تطوير أعمالها بشكل مستدام عبر تسخير التقنية والابتكار للحد من آثار أعمالها على المناخ لكثافة الانبعاثات الكربونية الناتجة عن أعمال التنقيب والإنتاج حيث تواصل الشركة تنفيذ مجموعة واسعة من المبادرات الرامية إلى تحقيق مزيد من الانخفاض في معدلات الكثافة الكربونية. فعلى سبيل المثال، يهدف برنامج الغاز الطبيعي في الشركة إلى زيادة نسبة الغاز المخصص لتلبية احتياجات المملكة من الطاقة. وهي عضو مؤسس في مبادرة شركات النفط والغاز بشأن المناخ، وتستخدم هذه المنصة لتبادل أفضل الممارسات والتوصل إلى حلول مشتركة مع كبرى الشركات للتصدي لمشكلة التغير المناخي.

المطلب الثاني: مكانة شركة أرامكو وانتشارها في العالم

تعد أرامكو النفطية إحدى أكبر شركات الطاقة والكيميائيات المتكاملة على مستوى العالم، وتشمل أعمالها شبكة عالمية متكاملة للتكرير والمعالجة والتسويق.

أولاً: توزيع شركة أرامكو عبر العالم

أن شركة أرامكو هي الأكبر في تصدير النفط في العالم. تتولى الشركة إدارة احتياطي نفطي يبلغ **265 مليار برميل بنسبة 15 بالمئة من الاحتياطي العالمي**، واحتياطي من الغاز يبلغ **288 تريليون قدم مكعب**. قدرت السعودية قيمتها بنحو تريليوني دولار لكن الخبير الاقتصادي (ستيفن كلافام) يقدر عوائد أرامكو السنوية بـ **185 مليار دولار**، وهذا يعني أنه لو كانت قيمة الشركة **2 تريليون دولار** فهذا يساوي أكثر من عشرة أضعاف عائدها السنوي، وهو شيء مألوف لشركات التكنولوجيا فقط. تمتلك الشركة مصافي وصهاريج وأنابيب نفط ومراكز بحوث في أنحاء السعودية ولها فروع في مختلف أنحاء العالم من مرافق إنتاج النفط والغاز الطبيعي مرافق تكرير ومواد بتروكيميائية، مراكز التوزيع شبكات بيع الوقود بالتجزئة ومراكز التقنية والابتكار حيث:

- **أوروبا** تحتل المرتبة الأولى للدول المستثمرة مع شركة أرامكو **19 دولة** من أصل **49 دولة** عبر العالم بنسبة **38.77%** وهم "أذربيجان، إسبانيا، إستونيا، ألمانيا، إيطاليا، بلجيكا، بولندا، تركيا، جمهورية التشيك، الدنمارك، روسيا، السويد فرنسا، فنلندا، المملكة المتحدة، النمسا، هنغاريا، هولندا، اليونان"

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

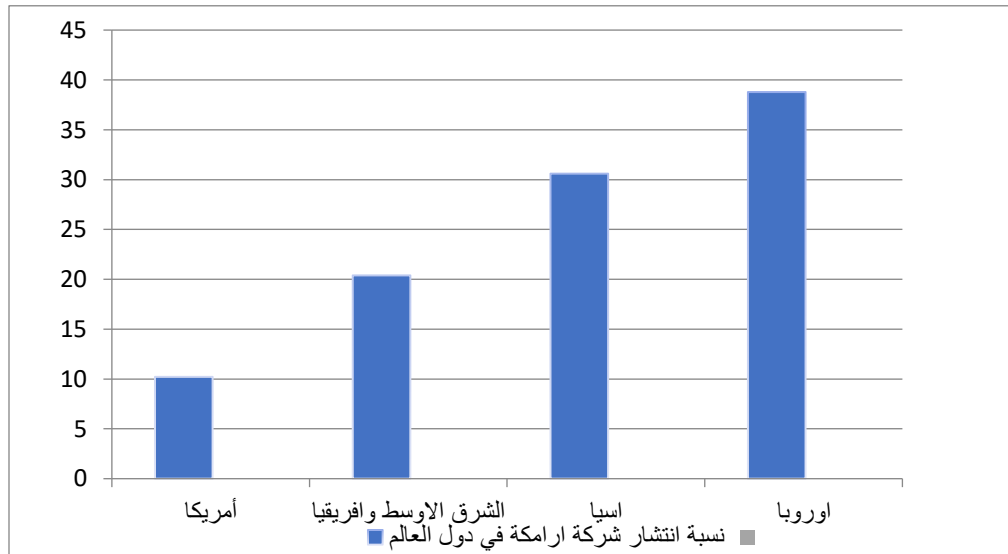
- اسيا بلغت عدد المستثمرة بها الشركة 15 دولة من أصل 49 دولة عبر العالم بنسبة 30.61% في كل من "أستراليا، إندونيسيا، باكستان، تايلاند، تاوان، سنغافورة سيريلانكا، الصين، الفلبين، فيتنام، كوريا الجنوبية، ماليزيا، نيبال، الهند، اليابان".

-الشرق الوسط وافريقيا حيث يقع المقر الرئيسي للشركة تعمل الشركة في 10 دول من أصل 49 دولة عبر العالم بنسبة 20.40% في كل من "اثيوبيا، الإمارات العربية المتحدة، البحرين، تونس، جنوب أفريقيا، العراق، كينيا، لبنان، مصر، المغرب".¹

-أمريكا تعمل الشركة في 5 دول من أصل 49 دولة عبر العالم بنسبة 10.20% في كل من الأرجنتين، البرازيل، كندا، المكسيك، الولايات المتحدة الأمريكية.

كما تسعى الشركة للتوسع على مستوى العالم، وأن تواصل ممارسة أعمالها بأمان واستدامة وموثوقية ويجدر الذكر بان هذه الشركات التابعة هي كيانات قانونية منفصلة عن الشركة والشكل أدناه يوضح ذلك.²

شكل (2-1): مخطط يبين نسبة انتشار شركة أرامكو عبر العالم



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على موقع أرامكو الرسمي. "تقرير أرامكو السعودية السنوي -saudi-

<http://cut.us/khouloudResarche/aramco-ARA-2019-arabic>

¹سليم القحطاني، تقرير حجم أرامكو بالأرقام، صحيفة مكة الإلكترونية، ص 09-11، متاح على الموقع الإلكتروني.

²<https://cutt.us/11RE> تاريخ الاطلاع 17-05-2022.

²سليم القحطاني مرجع سبق ذكره، ص 25.

ثانيا: أرباح الشركة 2019-2021

تبيع أرامكو أكثر من عشرة ملايين برميل من النفط يوميا، وهو ما يعادل ثلاثة أضعاف إنتاج أكبر شركة نفطية مدرجة في البورصة في العالم وهي "اكسون موبيل". فيما يلي نتائج لأرباح الشركة من 2019 الى غاية 2021.

▪ أرباح الشركة لسنة 2018-2019

شهدت عائدات الشركة خلال هذه الفترة تذبذب وانخفاض في الأرباح السنوية ذلك بعد الأحداث التي شهدتها الشركة خلال سنة 2019 وهذا ما يبينه الجدول :

الجدول (2-2): الأرباح قبل الفوائد والضرائب لسنة 2018-2019

ريال سعودي		دولار امريكي		
للسنة المنتهية في 31 ديسمبر		للسنة المنتهية في 31 ديسمبر		
2018	2019	2018	2019	جميع المبالغ الواردة بالملايين ما لم يذكر خلاف ذلك
416.518	330.693	111.071	88.185	صافي الدخل
(2.840)	(5.534)	(757)	(1.476)	دخل التمويل
2.959	6.026	789	1.607	تكاليف التمويل
381.378	336.048	101.701	89.613	ضرائب الدخل
798.015	667.233	212.804	177.929	الأرباح قبل الفوائد والضرائب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير أرامكو السنوي 2019-2019-saudi-aramco-ARA-arabic.

من الجدول نلاحظ أن أرامكو سجلت انخفاض في الأرباح بمقدار 782,130 ريال سعودي (875,3 دولار) أو بنسبة 4.16% من 798,015 ريال سعودي (212,804 دولار) إلى 233,667 ريال سعودي (929,177 دولار أمريكي) في 2018 و 2019 على التوالي. ويعود ذلك في المقام الأول إلى انخفاض أسعار

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

النفط الخام، وانخفاض هوامش أرباح أعمال التكرير والكيميائيات وزيادة حصة أرامكو السعودية من خسائر المشاريع المشتركة والشركات الزميلة والازمة التي مرت بها خلال سنة 2019 إثر الهجومات على مراكز انتاج النفط.

▪ أرباح الشركة لسنة 2019-2020

تعتبر هذه الفترة أصعب الفترات التي مرت بها الشركة والعالم نتيجة ازمة الصحة العالمية التي شلت معظم الاقتصاد العالمي مما انعكس بالسلب على أرباح السنوية لشركة والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (2-3): الأرباح قبل الفوائد والضرائب لسنة 2019-2020

ريال سعودي		دولار امريكي		جميع المبالغ الواردة بالملايين ما لم يذكر خلاف ذلك
للسنة المنتهية في 31 ديسمبر		للسنة المنتهية في 31 ديسمبر		
2019	2020	2019	2020	
330.693	183.763	88.185	49.003	صافي الدخل
(5.534)	(5.534)	(1.476)	(739)	دخل التمويل
6.026	10.564	1.607	2.817	تكاليف التمويل
336.048	188.661	89.613	50.310	ضرائب الدخل
667.233	380.217	177.929	101.391	الأرباح قبل الفوائد والضرائب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير أرامكو السنوي 2019-saudi-aramco-ARA-

2020-arabic.

-بلغت الأرباح قبل الفوائد وضرائب الدخل والضرائب 217,380 ريال سعودي (391,101 دولار) في عام 2020، مقارنة مع 233,667 ريال سعودي (929,177 دولار) في عام 2019، وسبب هذا الانخفاض بمقدار 287,016 ريال سعودي (538,76 دولار أمريكي) أو ما نسبته 43% بشكل أساس إلى انخفاض أسعار وحجم مبيعات النفط الخام، يعود إلى تداعيات أزمة كورونا الصحية التي شهدتها العام، والتي أدت الى غلق الاقتصاد العالمي وتدني هوامش الربح في أعمال التكرير والكيميائيات خلال الفترة.

▪ أرباح الشركة لسنة 2020-2021

سرعان ما استعادت الشركة نشاطها الاقتصادي من خلال تجاوزها للازمة بفضل استراتيجيتها الفعالة في احتواء الازمة وتحقيق ارتفاع في الهوامش الربحية ونوضح ذلك في الجدول التالي

الجدول (2-4): الأرباح قبل الفوائد لسنة 2020-2021

ريال سعودي		دولار امريكي		
للسنة المنتهية في 31 ديسمبر		للسنة المنتهية في 31 ديسمبر		
2020	2021	2020	2021	جميع المبالغ الواردة بالملايين ما لم يذكر خلاف ذلك
131.308	290.998	35.015	77.600	صافي الدخل
274.905	550.249	73.308	146.733	الأرباح قبل الفوائد وضرائب الدخل
75.905	87.292	20.028	23.278	والزكاة
125.752	260.944	33.533	69.585	النفقات الرأسمالية
190.865	210.977	50.897	56.261	التدفقات النقدية الحرة
				توزيعات الأرباح المدفوعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير أرامكو السنوي 2019-2021-saudi-aramco-ARA-arabic.

-أدى الاتجاه الصاعد في ظروف السوق، مقرونا بالقيمة الفريدة التي تتمتع بها أرامكو السعودية إلى تحقيق صافي دخل بلغ 114,1 مليار ريال سعودي (30,4مليار دولار) خلال العام 2021 وبفضل هذا الأداء، أعلنت الشركة من جديد عن تقديم توزيعات أرباح بقيمة 33.70 مليار ريال سعودي (76.18 مليار دولار) لتجاوب الشركة مع زيادة النشاط الاقتصادي في الأسواق الرئيسة وانتعاش الطلب على الطاقة، فضلا عن المركز الفريد الذي تتمتع به الشركة من حيث الكفاءة والتكلفة المنخفضة للإنتاج، والانضباط المالي، والقدرة على توفير منتجات الطاقة والكيميائيات الأساسية بشكل موثوق على الرغم من بعض الظروف المعاكسة التي ما زالت تلقي بظلالها على الاقتصاد العالمي، إلا أن الطلب على الطاقة أصبح منتعشا خلال هذا العام.

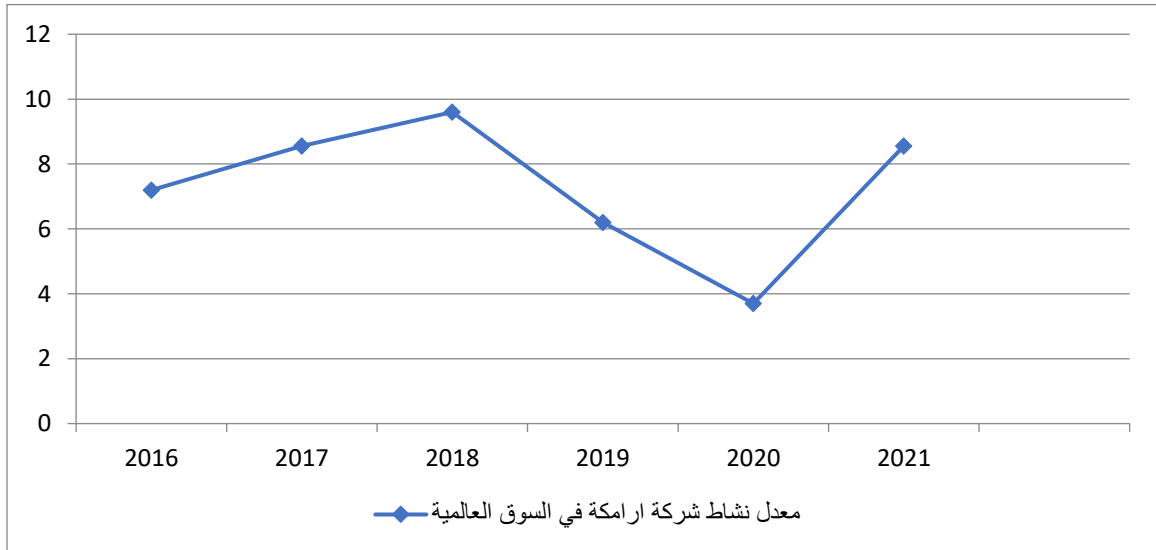
المطلب الثالث: الأداء المالي والتدفقات النقدية للشركة 2019-2021

على الرغم من حالة الغموض التي خيمت على عام 2020، حققت أرامكو عددا من الإنجازات أهمها صفقة سابك، في خطوة أسهمت في تحويل الشركة إلى واحدة من أهم منتجي البتروكيميائيات على مستوى العالم، وعززت قدرتها ومرونتها على تحقيق تدفقات نقدية قوية. وفي سبيل التصدي للتحديات التي تفرضها الظروف المتغيرة للأسواق، ركزت أرامكو على إعادة توازن أولوياتها النقدية التي تهدف إلى المحافظة على السيولة وتعزيز مركزها المالي الذي يحقق لها الريادة في قطاعات أعمالها.

اولا: أداء الشركة في السوق العالمية خلا فترة 2019-2021

عملت شركة أرامكو على تنفيذ برامج تحسين الإنفاق الرأسمالي وتعزيز كفاءته التي ترمي إلى ترشيد الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي في عام 2020، ورفعت حجم ديونها الخارجية، فأصدرت سندات ممتازة غير مضمونة بقيمة 30 مليار ريال سعودي (8 مليار دولار أمريكي)، وحافظت على معدل خسائر ائتمانية صفرية من عملائها ومورديها، وتصنيفاتها الائتمانية القوية والشكل الموالي يوضح نمو الشركة خلال الفترة 2019-2021.

الشكل (2-2): مخطط نمو شركة أرامكو في السوق العالمي 2019—2021



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير أرامكو السنوي 2021-2021-saudi-aramco-ARA-arabic.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

- بين عامي 2016 و2018 حقق الاقتصاد العالمي نموا قويا حيث بلغت نسبة نشاطها في السوق 7,2% وقد استمر نمو الشركة في الأسواق العالمية بصورة كبيرة اين وصل سنة 2018 الى نسبة 9,3%.

-إلا أنه أظهر علامات على التباطؤ خلال عام 2019 وذلك في ظل الحرب التجارية التي تدور رحاها بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين، والتي ألقت بظلال ثقيلة على التجارة العالمية. ونتيجة لذلك، فإن معدل النمو الاقتصادي لم يتجاوز 6.2% خلال عام 2019، مقارنة مع 9.3% في عام 2018 وبلغ متوسط سعر خام 64 دولارا خلال عام 2019، بانخفاض قدره 11% تقريبا عن متوسط سعره خلال عام 2018، الذي بلغ 75 دولار للبرميل.

- في عام 2020 تأثر الاقتصاد العالمي في عام 2020 بشدة بسبب عمليات الإغلاق التي فرضتها جائحة كوفيد-19 وأدى تكرار تفشيها إلى عرقلة مرحلة التعافي، وهو الأمر الذي أدى إلى انكماش الاقتصاد العالمي بنسبة 3.7% في عام 2020، مقارنة بنمو بنسبة 6.2% في عام 2019 حيث شهدت الشركة أكبر معدل نمو سلبية منذ 2015 وهو أعلى انخفاض على أساس سنوي منذ ما يقارب من ثلاثة عقود. وكان الانخفاض في الطلب بسبب عمليات الإغلاق وإجراءات الاحتواء الأخرى، التي سنتها الحكومة في أعقاب جائحة كوفيد-19. وقد تأثر الطلب حيث انخفض بنحو 15% خلال عام 2020، بسبب قيود الطائرات والبنزين الأكثر تضرر السفر الدولية وحظر التجول والإغلاق.

-2021 خلال هذه السنة عرف الاقتصاد العالمي انتعاشا الى جانب زيادة حركة التنقل واستئناف النشاط التجاري حققت الشركة نتائج استثنائية بنسبة نمو هذا لسرعة الاستجابة والمرونة مع زيادة النشاط الاقتصادي في الأسواق وانتعاش الطلب على الطاقة بزيادة نسبتها 7.9% مقارنة بالانخفاض الكبير الذي شهدته خلال سنة 2021.

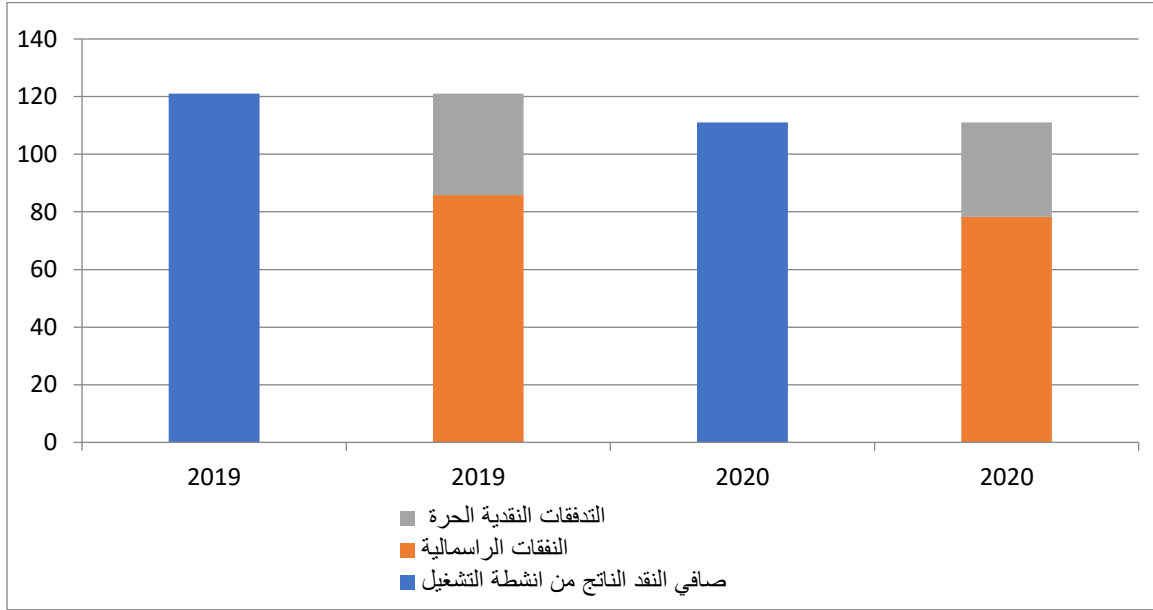
ثانيا: مقارنة التدفقات النقدية لشركة أرامكو خلال فترة 2019-2021

1- رغم انخفاض أسعار النفط الخام في عام 2019 حققت أرامكو السعودية أرباحا كبيرة وتدفقات نقدية قوية بالإضافة إلى موثوقية الأداء التشغيلي خلال سنة 2020 حيث تعتمد النتائج المالية لأرامكو في المقام الأول على

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

مبيعاتها من المواد الهيدروكربونية والمنتجات المكررة، التي تعتمد بدورها على العرض والطلب العالميين، وأسعار السوق العالمية وتمثل مبيعات النفط الخام والمنتجات المكررة المصدر الرئيس لإيرادات الشركة والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل (2-3): التدفقات النقدية لشركة أرامكو سنة 2019-2020



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير أرامكو السنوي 2020-2020-saudi-aramco-ARA-arabic.

- صافي النقد الناتج من أنشطة التشغيل بلغ 416,529 ريال سعودي (1111,074 دولار) للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2020، بانخفاض قدره 37,172 ريال سعودي (9,913 دولار) مقارنة مع 453,701 ريال سعودي (120,98 دولار) في عام 2019. ويعكس ذلك بشكل أساس أثر انخفاض أسعار النفط، الذي قابله الحركات الإيجابية في رأس المال العامل جزئياً وانخفاض المدفوعات المرتبطة بضرائب الدخل والضرائب الأخرى.

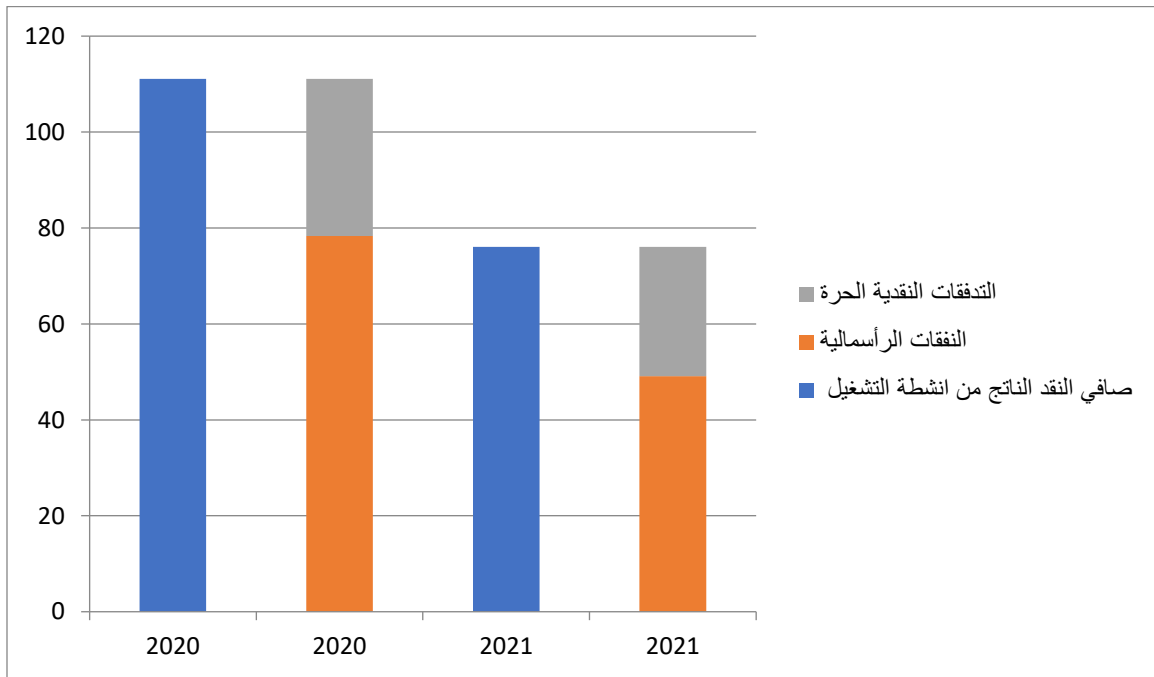
- صافي النقد المستخدم في أنشطة الاستثمار بلغ 177,144 ريال سعودي (47,239 دولار) للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2020، مقارنة مع 131,205 ريال سعودي (34,988 دولار) في عام 2019. وفي المقام الأول تعكس هذه الزيادة البالغة 45,939 ريال سعودي (12,251 دولار) استثمار النقد المستلم بعد إصدار سندات ممتازة غير مضمونة، وزيادة النقد المدفوع خفض في صفقات الاستحواذ، وقد قابلهما انخفاض جزئي النفقات الرأسمالية.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

-صافي النقد المستخدم في أنشطة التمويل بلغ 244,831 ريال سعودي (288,65) 65,288 دولار) في عام 2020 مقارنة مع 220,586 ريال سعودي (58,823 دولار) في عام 2019. سبب هذه الزيادة في المقام الأول إلى زيادة توزيعات الأرباح، والفوائد المدفوعة وسداد الديون وكذلك النقد المستخدم لشراء أسهم الخزينة التي تستخدمها في خطة أسهم أرامكو لتعويضات الموظفين. وتلك الزيادة صافي متحصلات إصدار السندات الممتازة غير المضمونة.

2- على الرغم من تفشي جائحة كوفيد-19 وما أعقبها من تحديات مالية غير مسبقة واجهت الاقتصاد العالمي بكافة قطاعاته، تمكنت أرامكو من اجتياز هذه الأوقات العصيبة بسرعة كبيرة بفضل قاعدة تكلفتها المنخفضة ومرونة هيكلها قوية لعام 2020 والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (2-4): التدفقات النقدية لشركة أرامكو سنة 2021-2020



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير أرامكو السنوي 2021-2021-saudi-aramco-ARA-arabic.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

-بلغ صافي النقد الناتج من أنشطة التشغيل: 285,297 ريال سعودي (76,079 دولار أمريكي) للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2021، مقارنة مع 416,529 ريال سعودي، (74,111 دولار أمريكي) في عام 2020، بانخفاض قدره 231,131 ريال سعودي (34,995 دولار أمريكي) ويعكس ذلك بشكل أساس أثر انخفاض الأرباح الذي يعزى في المقام الأول إلى انخفاض أسعار ومبيعات النفط الخام، وتدني هوامش الربح في أعمال التكرير تراجع والكيماويات. وقابل ذلك جزئي في النقد المستخدم في سداد ضريبة الدخل والزكاة والضرائب الأخرى .

-وبلغ صافي النقد المستخدم في أنشطة الاستثمار: 20,899 ريال سعودي (5,573 دولار أمريكي) للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2021، مقارنة مع 177,144 ريال سعودي (47,239 دولار) في عام 2020. بانخفاض قدره 41,666 دولار . وانخفضت النفقات الرأسمالية في عام 2021 نتيجة تنفيذ برامج التحسين وتعزيز الكفاءة . بالإضافة إلى التدفق النقدي من استحقاق الاستثمارات قصيرة الأجل مقارنة مع صافي مشتريات الاستثمارات قصيرة الأجل في عام 2020، والنقد المتحصل بسبب صفقة الاستحواذ على سابك

- وبلغ صافي النقد المستخدم في أنشطة التمويل: 234,872 ريال سعودي (62,632 دولار) في عام 2021، مقارنة بي (65,288 دولار) في عام 2020. ويعكس هذا الانخفاض بقيمة 9,959 ريال سعودي (656,2 دولار) في المقام الأول السيولة النقدية الناتجة من سحب تسهيل القرض أجل الجديد، وإصدار السندات الممتازة غير المضمونة . سداد القروض المتعلقة وقابل ذلك جزئي بشكل كبير بالعوض المؤجل الخاص بصفقة الاستحواذ على سابك.

المبحث الثاني: الحوكمة وإدارة المخاطر لشركة أرامكو

عملت شركة أرامكو على تطبيق لضبط قواعد السلوك الوظيفي في الشركة، ليسترشد بها أعضاء مجلس الإدارة، وفريق الإدارة العليا، والموظفون في الشركة، والعاملون لدى مقاوليها وشركائها المنتسبة، التي تخضع لسيطرة الشركة، في الأمور التي تتعلق بالصحة والسلامة والحماية البيئية، والمنافسة، ومكافحة الاحتكار والرشوة والفساد، والتداول بناء على معلومات داخلية، والامتثال للأنظمة المعمول بها مما يسمح لها بتنظيم اعمالها بسهولة وفعالية.

المطلب الاول: حوكمة الشركة

تبنّت الشركة ونفذت مجموعة من سياسات الحوكمة وإجراءاتها الصادرة عن هيئة السوق المالية وتسعى حالياً لتنفيذ مجموعة أخرى من السياسات والإجراءات الأخرى التي ترى أنها ملائمة لشركة بحجم أرامكو وهيكلها التنظيمي.

أولاً: هيكل مجلس الإدارة وتشكيله

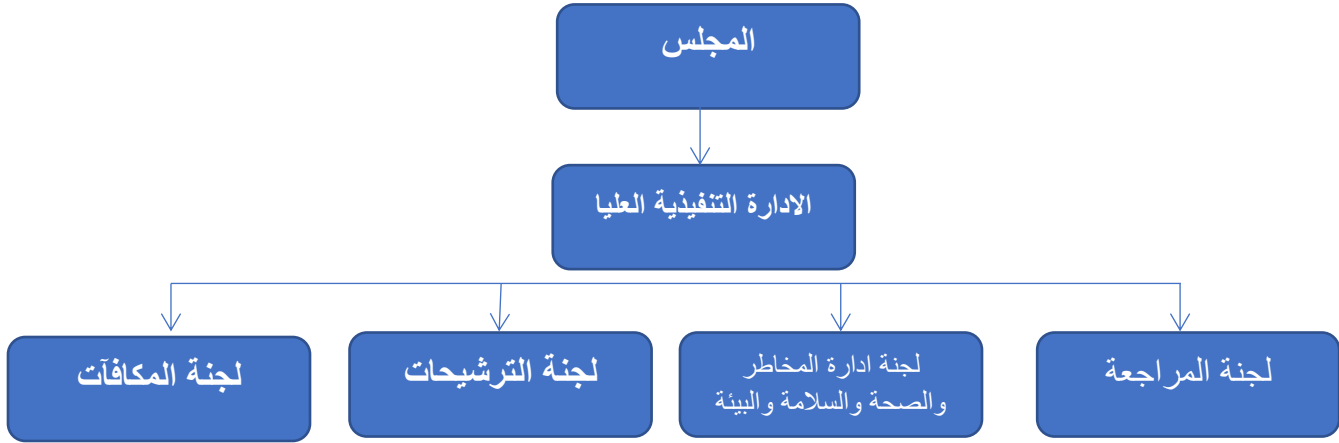
يضم مجلس إدارة أرامكو السعودية 11 عضواً وتعدّ جلساته وفقاً للنظام الأساس للشركة. ووفقاً لأحكام للنظام الأساس للشركة، يتمتع الرئيس وكبير الإداريين التنفيذيين بعضوية دائمة في المجلس، دون الحاجة للانتخابات أو أي إجراءات أخرى من جانب الجمعيات العامة. وتحدّد مهمات المجلس ومسؤولياته وفقاً لنظام السوق المالية، ونظام الشركات، بما في ذلك أي لوائح معمول بها، والنظام الأساس للشركة، ولائحة الحوكمة الداخلية فيها. ولا تتجاوز المدة التي يشغلها عضو مجلس الإدارة ثالث سنوات هجرية، ويمكن تجديدها أو تمديدتها. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم 180 بتاريخ 1 ربيع الآخر 1439، الموافق 19 ديسمبر 2017، باعتماد النظام الأساس للشركة، الذي يحدد اشتراطات تشكيل مجلس إدارة الشركة، ومنها أن يستوفي عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين الحد الأدنى من اشتراطات الأنظمة واللوائح المعمول بها في المملكة. وفي عام 2019، صدر قرار مجلس الوزراء رقم 8 بتاريخ 4 محرم 1441، الموافق 3 سبتمبر 2019، بتعيين معالي الأستاذ ياسر بن عثمان الرميان رئيساً لمجلس إدارة أرامكو السعودية ومعالي الدكتور نبيل بن محمد العامودي في مجلس إدارة الشركة. عضو ويكون عنوان عمل كل عضو في المجلس هو العنوان المسجل للشركة. وال يوجد تعارض قائم أو محتمل في المصالح بين مهمات أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة وبين مصالحه أو مهماته الشخصية .

-مسؤوليات مجلس الإدارة: يُشرف على الشركة مجلس إدارة يتألف من أعضاء متمرسين وذوي خبرة عالية. ويتمتع مجلس الإدارة بالصالحيات الكاملة لإدارة أعمال الشركة ض مجلس الإدارة فو والإشراف على شؤونها. وي صالحيات الاربع لجان تابعة له، هي لجنة المراجعة، ولجنة الترشيحات، ولجنة المكافآت، ولجنة إدارة المخاطر، والصحة، والسلامة، والبيئة. ويمتلك مجلس الإدارة أيضاً صالحية تشكيل اللجان التي يرى أنها ضرورية لحوكمة الشركة، والإشراف عليها، وتسيير أعمالها على أكمل وجه، أو تفويض كل صلاحياته، أو بعضها ألي شخص، أو لجنة منبثقة عن المجلس . وتساعد مؤشرات الأداء الرئيسة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على قياس الأداء مقابل الأولويات الإستراتيجية

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

وخطط الأعمال التي تتبناها الشركة عبر مجموعة كبيرة من المعايير والمؤشرات .ويجري المجلس مراجعة دورية لهذه المعايير ويتحقق من مدى ملاءمتها إستراتيجية الشركة

الشكل (2-5): الهيكل العام لإدارة شركة ارامكو



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير أرامكو السنوي 2020-2021-saudi-aramco-ARA-arabic.

– اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

تحقيق للإدارة المثلى للشركة، شكلت اللجان التالية المنبثقة عن مجلس الإدارة: (1) لجنة المراجعة، (2) لجنة إدارة المخاطر والصحة والسلامة والبيئة، (3) لجنة الترشيحات، (4) لجنة المكافآت . ولكل لجنة من لجان مجلس الإدارة، لائحة تحدد كل لجنة مهامها، وصلاحياتها، ومسؤولياتها، وتُعد كذلك محاضر اجتماعاتها بشكل مستقل عن اللجان الأخرى.¹

ثانيا: تنوع مجلس الإدارة وتشكيله

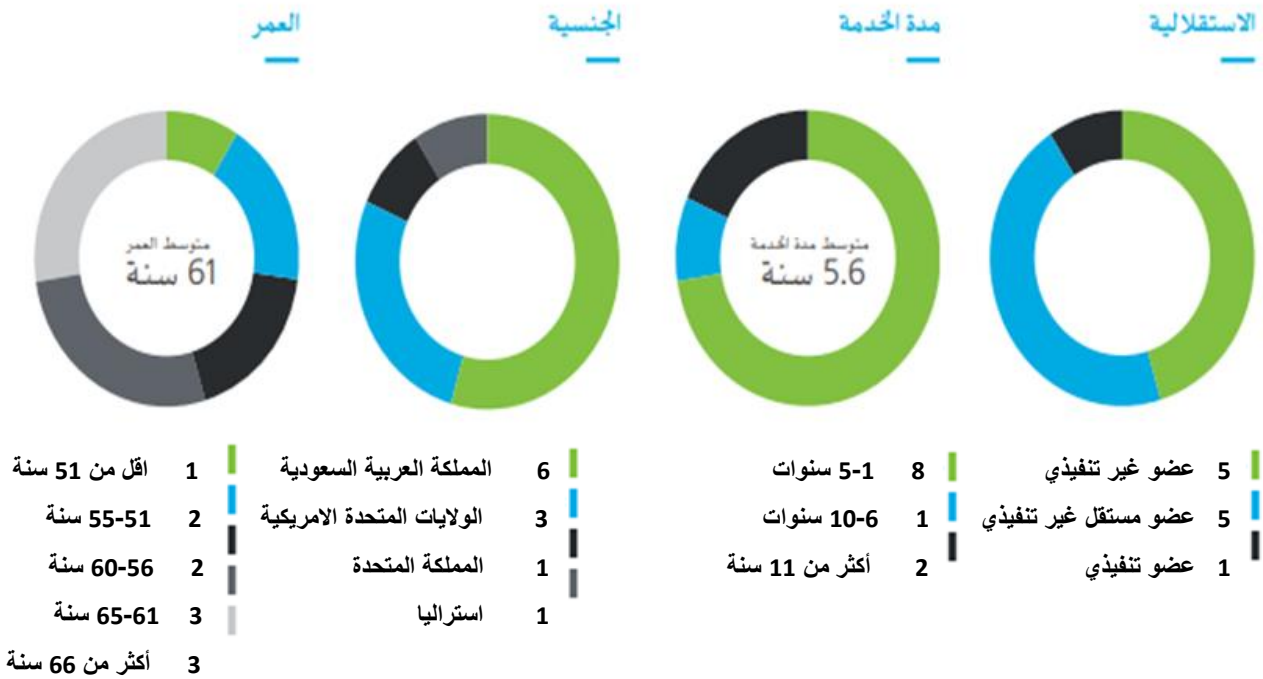
– يثمن مجلس الإدارة تنوع الكفاءات والمهارات والرؤى والخبرات، ويؤمن بأن التنوع بمختلف أنماطه يعزز أداء المجلس ويحقق فوائد جمة للشركة. ومن هذا المنطلق، تأخذ لجنة الترشيحات مسألة تنوع مجلس الإدارة بمختلف أنماطه بعين الاعتبار عند مراجعة تشكيله وعند تحديد مرشحين جدد لشغل عضوية مجلس الإدارة . كذلك تراعي لجنة الترشيحات في إطار تقييمها لتشكيل مجلس الإدارة الخبرة المهنية لكل عضو، ونزاهته، وأمانته، وآراءه، واستقلاليته، ومسؤوليته،

¹ الموقع الرسمي لشركة أرامكو، تقرير أرامكو السنوي 2020، ص 126. <https://www.aramco.com/ar> اطلع عليه بتاريخ 2022-4-17.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

ومدى استعداده للتعبير عن رؤى مستقلة، ودرجة فهمه العمال الشركة، ومجموعة من العوامل الأخرى التي ترى لجنة الترشيحات أنها ضرورية في ضوء الاحتياجات الحالية للمجلس. كما تراعي اللجنة المهارات والخبرات الأساسية لكل عضو في ضوء إستراتيجية الشركة .وعند تحديد مرشحين محتملين لمجلس الإدارة، تنظر لجنة الترشيحات في المعايير الموضحة بالشكل بحثا عن أفراد يتمتعون بخبرات قيادية ناجحة مكنتهم من تحقيق مكانة بارزة في مجالاتهم الأساس، وأفراد تعكس مرئياتهم وتصوراتهم فهما عميقا لطبيعة الاعمال والتفاصيل الدقيقة الي تختص بها شركة ضخمة مدرجة في سوق الأسهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن ينجح المرشحون في إثبات القدرة على التفكير الإستراتيجي واتخاذ قرارات استشرافية، واستيعاب المعلومات المتعلقة بعدد كبير من الموضوعات المعقدة، وأن يتمتع المرشحون بالقدرة على تخصيص الوقت اللازم للوفاء بالمسؤوليات التي ينبغي أن يضطلع بها عضو مجلس الإدارة.

الشكل: (2-6) نسب تنوع مجلس الإدارة وتشكيله لشركة أرامكو



المصدر: تقرير أرامكو السنوي 2020-saudi-aramco-ARA-2020-arabic.2020

ثالثا: دور المساهمين في إدارة الشركة

كانت الشركة مملوكة من ق حتى 11 ديسمبر 2019. وقد جرت عادة المساهم على اعتماد البنود خلال الفترة السابقة للاكتتاب العام الأولي عن طريق قرار كتابي، دون الحاجة الانعقاد الجمعية العامة، ويضطلع المساهمون في أرامكو بدور محوري فيما يتعلق بالإطار العام لحوكمة الشركة. ووفقا لللائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، يتعين على أعضاء مجلس الإدارة حضور اجتماعات الجمعية العامة للشركة، حيث يستطيع المساهمون تقديم اقتراحاتهم ومريياتهم إلى أعضاء مجلس الإدارة خلال الاجتماعات¹.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر

مع تنفيذ أرامكو أعمالها وفي جميع أنحاء العالم، فإنها تدرك المخاطر المرتبطة بعدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والإرهابي والنزاع المسلح. وتأخذ الشركة هذه المخاطر المستمرة بأقصى درجات الجدوية، وذلك في إطار جهودها للتخطيط واستمرارية الأعمال وقد أثبتت قدرتها على التعافي سريع اثرى الهجمات على منشآتها. وتحرص الشركة على مجابهة المخاوف الأمنية، التي قد يكون لها تأثير جوهري على سلامة موظفيها ومقاوليها ونشاطها ومركزها المالي وموجوداتها .

أولا: الإطار العام لإدارة المخاطر

-يقوم مجلس الإدارة بمسؤولية الإشراف على إدارة المخاطر في إطار قيادته الإستراتيجية للشركة. وتتولى لجنة إدارة المخاطر والصحة والسلامة والبيئة التابعة لمجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على إطار إدارة المخاطر ورصد المخاطر الرئيسية المحددة ويتمحور الدور الرئيس للجنة إدارة المخاطر والصحة والسلامة والبيئة حول مراقبة إدارة المخاطر في الشركة بوجه عام وأنشطتها المتعلقة بالصحة والسلامة والبيئة، ومساعدة مجلس الإدارة فيما يلي:

-مسؤولية القيادة والتوجيه والإشراف المتعلقة بمستوى قبول أرامكو السعودية للمخاطر، ودرجة تحمل المخاطر، وإطار المخاطر، وإستراتيجية المخاطر .

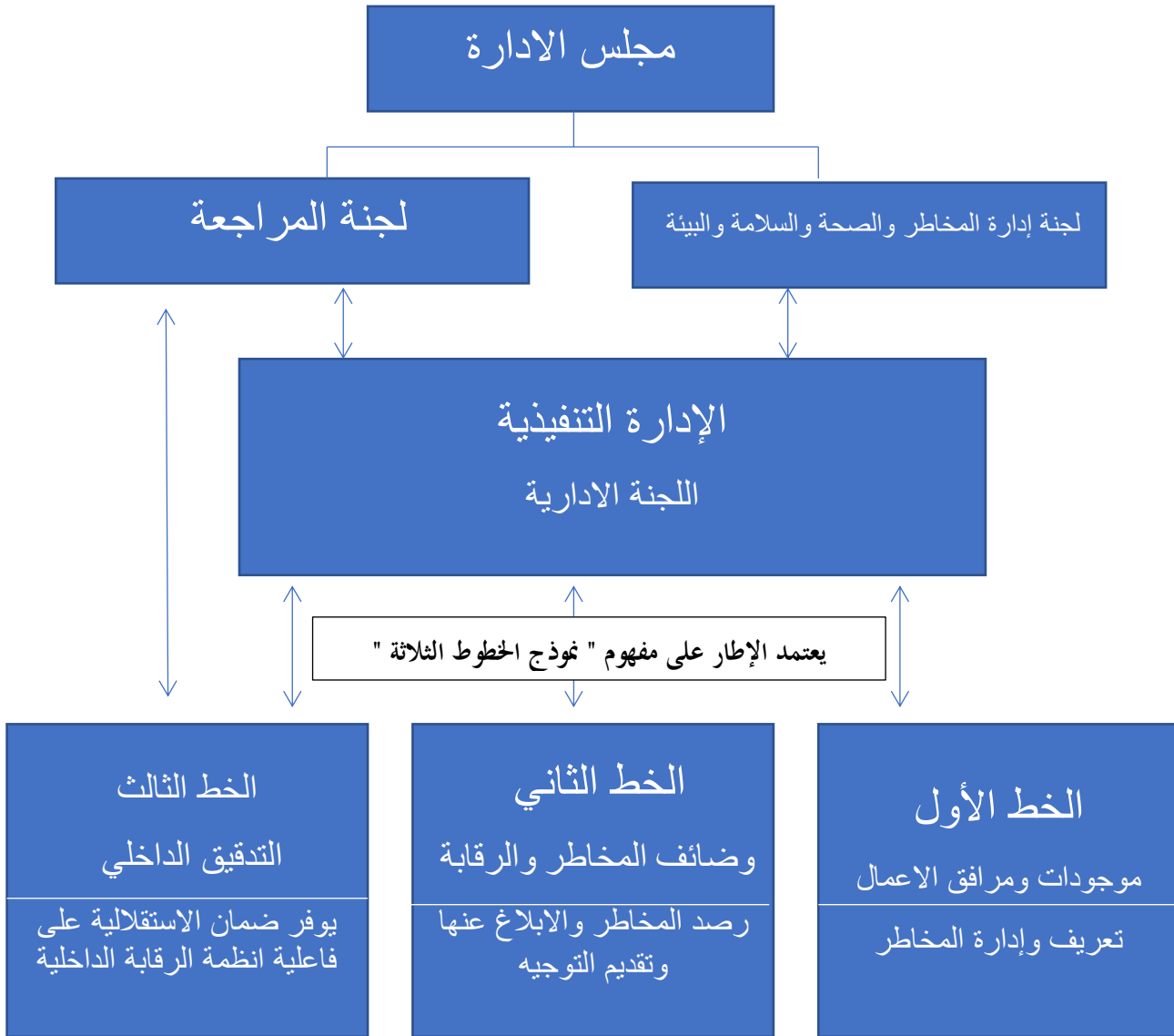
-حوكمة المخاطر الإستراتيجية، والتشغيلية، والاستدامة، وإدارتها.

¹ الموقع الرسمي لشركة أرامكو، مرجع نفسه، ص135.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

-غرس ثقافة في أرامكو تؤكد على فوائد إدارة المخاطر وإبراز مزاياها . فيما ينصب تركيز لجنة المراجعة على المخاطر المالية، بما في ذلك التقارير المالية والخزينة، والامتثال الداخلي والخارجي .

الشكل: (7-2) الهيكل العام لإدارة المخاطر



المصدر: تقرير أرامكو السنوي 2020saudi-aramco-ARA-2020-arabic.2020

ثانيا: استراتيجية إدارة المخاطر

- أدرجت أرامكو تقييم المخاطر ضمن تخطيطها الإستراتيجي والاستثماري، للحد من حالت الغموض التي تكتنف عملية التخطيط والمساعدة في إدارة تغير المخرجات. وتخضع السيناريوهات الإستراتيجية لاختبار في ظروف غير مؤاتيه، وترتقي الشركة بمستوى محفظتها الاستثمارية باستخدام نماذج المخاطر المحتملة والعشوائية. وتخضع كافة المشاريع والاستثمارات لعملية اتخاذ قرارات متعددة المراحل تتضمن تقييمات المخاطر ومراجعات ضمان القيمة.¹
- أدرجت الشركة الوسائل التي تتبعها مختلف الدوائر في تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق أهداف العمل وتقييمها والحد منها ومراقبتها وإعداد التقارير بشأنها، ضمن الخطة السنوية للشركة، وذلك من خلال نظام مبني على مبادئ وإرشادات شهادة الأيزو 31000. ويشمل ذلك تصعيد مستوى الجهة المسؤولة عن إدارة المخاطر، حسب الضرورة، من خلال المستويات التنظيمية مما يشكل تسلسل هرمياً من المخاطر لمستويات المخاطر بدءاً على مستوى الإدارات إلى المخاطر على مستوى الشركة. وتجري لجنة الإدارة مراجعة سنوية لاهم المخاطر التي تواجهها الشركة، آخذة بعين الاعتبار المخاطر التي تبلغها بها قطاعات الأعمال، والمخاطر الجديدة والناشئة التي تحدد بدءاً من أعلى نقطة في المستوى الإداري الهرمي بالشركة إلى أدنى نقطة فيه وتحاط لجنة الإدارة بمستجدات المخاطر فصلياً فيما تعرض العديد من المخاطر سنوياً على لجنة الإدارة ولجنة إدارة المخاطر والصحة والسلامة والبيئة المنبثقة عن مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: فئات المخاطر الرئيسية

تزاوّل شركة أرامكو أعمالها في قطاع يتميز بتقلب الأسعار، والأعمال الخطرة، ومشاريع لا يمكن التيقن من مخرجاتها. ويمثل تحمل المخاطر سواء الداخلية او الخارجية المدروسة سمة رئيسية وضرورية من ممارسة الشركة لأعمالها.

اولا-الخاطر الداخلية المتعلقة بشركة ارامكو

-المخاطر المتعلقة باقتصاد الدولة مقر الشركة

¹ تقرير أرامكو السعودية السنوي 2020، ص130، متاح على الموقع. <https://www.aramco.com/ar-saudi-aramco-ARA-2020>. arabic. تاريخ الاطلاع 2022-05-17.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

✓ تحدد الحكومة سقف إنتاج الدولة من النفط الخام والمستوى المستهدف من الطاقة الإنتاجية القصوى في إطار ممارستها لحقوقها بناء على ذلك، فقد تقرر الحكومة -وفقاً لتقديرها الخاص - زيادة الحد الأقصى لإنتاج النفط الخام أو خفضه، في أي وقت، وفقاً لأهدافها الإستراتيجية السيادية المتعلقة بأمن الطاقة أو لأي سبب آخر، وقد يتأثر ذلك بعدة أمور من بينها الظروف الاقتصادية والسياسية العالمية، وتأثيرها في سياسة الدولة، وقراراتها الإستراتيجية فيما يتعلق بالتنقيب عن احتياطيات النفط الخام وتطويرها وإنتاجها. وقد لا تؤدي قرارات الحكومة المتعلقة بإنتاج النفط الخام والطاقة الاحتياطية، والتكاليف التي تتحملها الشركة جراء الامتثال لهذه القرارات، إلى تحقيق الشركة أقصى عوائد ممكنة. فعلى سبيل المثال، قد لا تتمكن الشركة من إنتاج كميات أكبر من النفط الخام، استجابة لانخفاض الأسعار أو ارتفاعها، مما قد يحد من قدرتها على تحقيق إيرادات إضافية، أو زيادة إنتاج قطاع التكرير والمعالجة والتسويق. كما قد تضطر الشركة إلى إنفاق نفقات رأسمالية كبيرة لإنشاء بنية تحتية ومرافق جديدة في حال وجود أي زيادة في الطاقة الإنتاجية القصوى المستدامة للدولة. وقد يكون لأي خسائر من هذا القبيل تأثير سلبي وجوهري على أعمال الشركة، ومركزها المالي، ونتائج أعمالها.

✓ ارتباط ميزانية الحكومية بقطاع المواد الهيدروكربونية فقد يؤثر أي تغيير في أسعار النفط الخام، والمكثفات، وسوائل الغاز الطبيعي، والمنتجات النفطية، والمواد الكيميائية والغاز الطبيعي، أو غيرها من الأحداث الأخرى، التي تؤثر سلباً على نتائج أعمال الشركة، تأثيراً جوهرياً على مؤشرات الاقتصاد الكلي للدولة بما في ذلك الناتج المحلي الإجمالي، وميزان المدفوعات، والتجارة الخارجية، وكمية النقد المتاح للحكومة.

ثانياً- المخاطر الخارجية المتعلقة بشركة ارامكو

1. المخاطر المتعلقة ببيئة الاقتصاد الكلي والعوامل الخارجية

✓ تتأثر نتائج أعمال الشركة بالعرض والطلب وتدفقاتها النقدية تأثر على النفط الخام في الأسواق العالمية وعلى السعر الذي تباع به النفط الخام. تمثل مبيعات النفط الخام المصدر الرئيس للإيرادات الموحدة والدخل الآخر المتعلق بالمبيعات، والتي بلغت % 5.56 للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2017، و% 4.56 للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2018، و% 3.57 للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2019، و% 1.49 للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2020 ولذلك، تتأثر نتائج الأعمال بالسعر الذي تباع به النفط الخام حيث يتأثر

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

العرض والطلب العالميان على النفط الخام وسعر بيعه بعدد من العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة أرامكو، منها ما يلي :

- توقعات السوق بشأن الإمدادات المستقبلية للنفط الخام والمنتجات البترولية، والتغيرات في الطلب والأسعار.
- الأوضاع الاقتصادية والسياسية والأحداث الجيوسياسية العالمية.
- تأثير الكوارث الطبيعية والأوبئة والجوائح التي تطل الصحة العامة) كالسلالة الجديدة من فيروس كورونا المعروف باسم فيروس كورونا المستجد كوفيد-19 على العرض والطلب على النفط الخام والظروف الاقتصادية بشكل عام.¹

- التقلبات في سعر الدولار الأمريكي، العملة المستخدمة في تسعير النفط الخام عالمياً.

✓ **تأثير جائحة كوفيد-19 على الأعمال والظروف الاقتصادية بصورة سلبية على أعمال أرامكو السعودية ومركزها المالي وتدفعاتها النقدية ونتائج أعمالها وسعر أوراقها المالية فبالإضافة إلى تأثير الجائحة على الاقتصاد العالمي، فقد كان لها تأثير مباشر على أعمال أرامكو.** وقد اتخذت الجهات المعنية بالصحة العامة في الدولة حزمة متنوعة من التدابير لمكافحة انتشار فيروس كورونا المستجد. فعلى سبيل المثال، فرض حظر تجول مؤقت على مستوى المملكة في شهر مارس 2020، مما اضطر الشركة إلى تعديل ساعات العمل لبعض موظفيها. إضافة إلى ذلك، فقد تأثرت صحة بعض الموظفين، فيما خضع موظفون آخرون للحجر. وقد وجدت الجهات المعنية بالصحة العامة ان أشخاصا يشبه في اصابتهم بالفيروس أو أصيبوا به بالفعل قد أمضوا وقتاً في منشآت الشركة، اضطروا إلى وقف بعض الأعمال أو إغلاق مرافق معينة لفترة طويلة من الوقت كما ان نسبة كبيرة من الموظفين عجزوا عن مواولة العمل أو اضطرت الشركة إلى إغلاق مرافق بسبب تفشي المرض أو الامتثال للقيود المفروضة من جانب الحكومة فيما يتعلق بجائحة كوفيد-19، فقد تأثرت أعمال أرامكو بصورة سلبية على تدفقاتها النقدية، ونتائج أعمالها.²

✓ **البيئة التنافسية الشديدة** يشهد بيع النفط الخام منافسة شديدة خارج الدولة. وتتنافس مع شركة أرامكو في بيع النفط الخام خارج المملكة شركات النفط الوطنية والعالمية التي يملك كثير منها احتياطات نفط خام ضخمة وموارد مالية كبيرة. ويمثل سعر النفط الخام المنتج وكميته وجودته العوامل الأساس التي تؤثر على

¹تقرير أرامكو السنوي 2020 مرجع سبق ذكره، ص135.

²<https://www.aramco.com/-/media/publications/corporate-reports/saudi-aramco-q3-2021-interim-report-arabic>.

تاريخ الاطلاع: 2022/05/19.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

المنافسة. وقد تؤثر زيادة الضغوط التنافسية تأثيرا سلبيا على الأسعار التي تبيع بها أرامكو النفط الخام وعلى حصتها في الأسواق الإقليمية والعالمية.

✓ **تأثير التغير المناخي على الطلب العالمي** قد تؤدي المخاوف بشأن التغير المناخي، إلى خفض الطلب العالمي على المواد الهيدروكربونية، واللجوء إلى استخدام أنواع أخرى من الوقود الأحفوري منخفضة الانبعاثات الكربونية، مثل الغاز أو اللجوء إلى مصادر الطاقة البديلة. وعلى وجه الخصوص، تواجه الحكومات ضغوطا متزايدة لخفض الغازات المسببة للاحتباس الحراري، وهو ما أدى حتى إلى اتخاذ إجراءات أخرى لتقليل من استخدام الوقود الأحفوري، ومن بينها أنظمة تحديد سقف الانبعاثات وتداولها، وفرض ضرائب الكربون، وزيادة معايير الكفاءة في استخدام الطاقة، وتقديم الحوافز المتعلقة بذلك، والحث على استخدام الطاقة المتجددة، وغيرها من مصادر الطاقة البديلة مما يجبر الشركة الى تحمل الشركة تكاليف إضافية او الى استثمار راس مال إضافي.

2. المخاطر المتعلقة بأعمال الشركة وقطاع الطاقة

✓ **تأثير الأعمال الإرهابية والنزاعات المسلحة** تأثيرا سلبيا على أرامكو السعودية فقد تعرضت مرافق أرامكو لهجمات إرهابية وغيرها من الهجمات، وكمثال على ذلك تعرض معمل بقيق ومرفق المعالجة في خريص لهجمات بصواريخ وطائرات مسيرة في سبتمبر 2019. وتجدر الإشارة إلى أن معمل بقيق هو أكبر مرفق لمعالجة النفط الخام في الشركة، أما حقل خريص فهو أحد حقول النفط الرئيسية في الشركة. وكانت هذه الهجمات قد أسفرت عن توقف مؤقت لأعمال المعالجة في بقيق وخريص، ونتيجة لذلك، انخفض إجمالي إنتاج النفط الخام والغاز المصاحب، واتخذت الشركة عددا من الإجراءات للحد من تأثير انخفاض إنتاج النفط الخام العربي بنوعيه الخفيف والخفيف جدا باستغلال مخزون الشركة خارج الدولة والتحول الى توريد الخام المتوسط والخام العربي الثقيل. وبالإضافة إلى ذلك، استهدفت طائرات مسيرة خط الأنابيب شرق-غرب في ماي 2019 وحقل الشبية في أوت 2019، ما أدى إلى اندلاع حرائق، ووقوع أضرار بالبنية التحتية للمعالجة والإنتاج المزدوج في مرفق سوائل الغاز الطبيعي في الشبية. ليس ذلك فحسب، بل تعرضت مناطق في المملكة، لا سيما المناطق التي توجد فيها مرافق الشركة، أو تزاوّل فيها أعمالها، لهجمات بالصواريخ

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

البالستية وهجمات جوية أخرى من اليمن منذ عام 2017. وقد الحقت الهجمات الإرهابية، اضرار سلبية وجوهرية بأعمال الشركة، ومركزها المالي، ونتائج أعمالها التشغيلية كبدت الشركة مبالغ ضخمة¹.

✓ تأثير الاخطار التشغيلية على اعمال الشركة تتعرض أرامكو السعودية لمخاطر تشغيلية شائعة في قطاع النفط والغاز، نذكر منها ما يلي:

- تسرب النفط الخام أو الغاز، وحوادث تسربات وتصدعات في خطوط الأنابيب.
- حالات انقطاع التيار الكهربائي.
- الأعطال الميكانيكية أو تعطل المعدات.
- الأعطال والحوادث في قطاع النقل.
- الرياح الموسمية الاستوائية والعواصف والفيضانات والكوارث الطبيعية الأخرى.

وقد تسبب هذه المخاطر ضرر في ممتلكات الشركة ومرافقها، أو تتسبب في وقوع وفيات أو إصابات أو أضرار بيئية، مما قد يؤثر بشكل كبير على أعمال الشركة، أو تؤدي إلى تكبد الشركة مطلوبات مالية كبيرة وتكاليف باهظة جراء الأضرار الواقعة.

3. المخاطر المتعلقة بالتنظيمات القانونية

واجهت شركة أرامكو، ولا تزال تواجه، دعاوى قضائية كبيرة، معظمها في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية. وتضمنت أهم تلك الدعاوى القضائية في الولايات المتحدة الأمريكية ادعاءات بانتهاك قوانين مكافحة الاحتكار، لأسباب يعزى بعضها لعضوية المملكة العربية السعودية ومشاركتها في منظمة أوبك. وقد تضمنت تلك الدعاوى مطالبات واسعة النطاق، بما في ذلك تعويضات تصل إلى ثلاثة أضعاف حجم الضرر المدعى به، والتخارج من موجودات الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية ومصادرة أرباحها. وكان من الممكن أن يكون لهذه المطالبات، في حالة صدور أحكام مؤيدة لها، تأثير سلبي وجوهري على الشركة. وواجهت أرامكو دعاوى تتعلق بملكية الأراضي من وقت لآخر. فمثل، لا تزال الدعوى التي أقامها ورثة القرقي ضد شركة الزيت العربية الأمريكية قيد النظر أمام الدائرة الخامسة في محكمة الاستئناف الأمريكية. ويطلب المدعون في هذه القضية إنفاذ قرار التحكيم بقيمة

¹ تقرير أرامكو السنوي 2020. مرجع سبق ذكره، ص 148.

67.3 مليار ريال سعودي (18 مليار دولار أمريكي) الذي أصدرته إحدى هيئات التحكيم تحت مظلة مركز التحكيم الدولي في مصر .وقبلت المحكمة الفيدرالية لمنطقة جنوب تكساس طلب أرامكو السعودية برفض الدعوى.

✓ **تأثير التغيرات التنظيمية على اعمال الشركة** يخضع قطاع النفط والغاز في المملكة للوائح تنظيمية حكومية، وسيؤثر أي تغيير يطرأ على الأنظمة، أو اللوائح، أو السياسات، أو الممارسات المتعلقة بقطاع النفط والغاز في الدولة تأثيرا سلبيا على أعمال الشركة ومركزها المالي ونتائج أعمالها. وعلى الرغم من أن اتفاقية الامتياز تنص على فترة أولية مدتها أربعين عاما تتوافق مع ممارسات التشغيل المتبعة بشرط استيفاء الشركة لشروط محددة تمددها الحكومة لمدة عشرين عاما كما يمكن تعديل اتفاقية الامتياز وتمديدتها لفترة إضافية تبلغ أربعين عاما رهنا بموافقة الشركة والحكومة على شروط التمديد الا ان الشركة لا تضمن عدم إلغاء الحكومة لاتفاقية الامتياز كليا أو جزئيا او عدم إدخال تعديلات تؤثر سلبا بحقوق الشركة المتعلقة بالامتياز، والذي سيؤثر بشكل كبير على أعمال الشركة.¹

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الأزمات في شركة أرامكو

ما من شركة إلا وتتعرض إلى الأزمات من وقت إلى آ خر، وقد تكون هذه الأزمات بسيطة يمكن التغلب والسيطرة عليها بدون ترك أي أثر سلبي على المنظمة، وقد تكون كبيرة تحتاج إلى وضع البرامج العلاجية والوقائية لمواجهة الأزمات هذا ما سنراه في شركة أرامكو استراتيجيتها لإدارة الازمات خلال الفترة 2019-2021.

المطلب الأول: إستراتيجية شركة أرامكو لإدارة أزمة الهجمات الإرهابية سنة 2019

لفحص مدى استخدام شركة ارامكو الاستراتيجيات قمنا برصد مجموع عدد تكرارات الإستراتيجيات التي قامت شركة أرامكو بنشرها، وتبين أن إجمالي عدد التكرارات هي 232 تكرار للفترة محل الدراسة (2019-2021)، وبلغ إجمالي عدد الإستراتيجيات 11 استراتيجية، وبناءات على تلك المعطيات تمكنا من حساب نسبة كل إستراتيجية ومعرفة مستويات استخدام الإستراتيجيات في كل مرحلة من مراحل أزمة أرامكو. كما يجب التوضيح إلى أن تفاوت نسبة تكرار نشر الإستراتيجيات يعود إلى طبيعة الإستراتيجية نفسها، و لا يعني بالضرورة أن تفاوت نسبة تناول الإستراتيجية على أن هناك إستراتيجية أكثر أهمية من الأخرى، ومن خلل النظر الى نسب تكرارات النشر يظهر

¹ تقرير أرامكو السنوي 2020.مرجع سبق ذكره، ص156.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

أنه تم تناول إستراتيجية دعم المجتمع بنسبة بلغت 45.23 % بينما تم تناول إستراتيجية تدريب الموظفين بنسبة بلغت 1.3 %، وقد يعود سبب ذلك التفاوت بين النسبتين الى طبيعة الإستراتيجية نفسها، حيث أنه من الجيد جدا أن تقوم المنظمة بنشر جميع الجهود المبذولة لدعم المجتمع صغيرة كانت او كبيرة التي تتعلق بتدريب الموظفين هي من الأمور الروتينية والتي قد تحدث بشكل دوري والتي لا تتطلب إلى نشر متكرر، كما أنه لو تم نشر هذا النوع من الموضوعات (تدريب الموظفين) قد لا تحقق نفس النتائج المرغوبة مقارنة بالموضوعات المتعلقة بدعم المجتمع وحماية البيئة على سبيل المثال.

أولاً: الإستراتيجيات الداخلية للإعداد للآزمة قبل حدوث الآزمة حسب نظرية

ويقصد بها الإستراتيجيات التي قامت بوضعها المنظمة على مستوى الإدارات المختلفة للاستعداد للآزمات حيث بلغ عدد الاستراتيجيات 11 استراتيجية انتهجتها الشركة، خلال 3 سنوات تكرر استخدامها لهذه الاستراتيجيات 232 خلال مراحل الآزمة الثلاثة انتهجت 5 استراتيجيات في مرحلة قبل الآزمة على النحو التالي: تدريب وتكوين فريق إدارة الآزمة، تحديد المتحدث الرسمي، تحديد قناة التواصل مع الاطراف ذوي العلاقة.

الجدول رقم (2-5) الاستراتيجيات المستخدمة في أرامكو للإعداد للآزمة

الاستراتيجيات المستخدمة لإعداد الآزمة		
الاستراتيجية	التكرار	نسبة استخدام الاستراتيجية
تكوين وتدريب فريق لإدارة الآزمة	1	3.1%
تحديد المتحدث الرسمي باسم المنظمة	1	0.9%
تخصيص قناة للتواصل مع ذوي العلاقة	1	1.3%
دعم المجتمع	9	23.45%
حماية البيئة	12	28.76%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.aramco.com/ar>

-تدريب وتكوين فريق لإدارة الآزمة: اهتمت شركة أرامكو قبل حدوث الآزمة بتدريب موظفيها ورفع جاهزيتهم للتعامل مع الآزمات المفاجئة تكرر استخدامها 7 مرات بنسبة 3.1% ومن أبرزها حدوث حرائق أو حوادث

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

مفاجئة حيث قامت شركة أرامكو بتوفير أدوات وبنية تحتية تساعدهم على مواجهة أي أزمات محتملة والتعامل معها حال حدوثها وكيفية التعامل معها وتقسيم المهام الوظيفية على فريق العمل كلاً حسب اختصاصه الا ان هذه الاستعدادات لم تشاركها الشركة وتطلع الجماهير عليها إلا بعد حدوث الازمة بالتالي ظهرت كنوع من الاستجابة وليس كنوع من إعداد وهيئة الجمهور و ذلك للحساسية الأمنية التي قد ترتبط بنشر معلومات ربما تتيح تفاصيل أكثر للجهة المعتدية.

-**تحديد المتحدث الرسمي باسم الشركة:** يتم تعيين متحدث 1 باسم الشركة يحقق المتحدث الرسمي تدفق المعلومات عبر المصادر الرسمية أثناء حدوث الأزمات بالتالي تمكن المنظمة من إدارة الأزمة بالشكل الصحيح، في شركة ارامكو الرئيس التنفيذي للشركة هو الشخص المخول بالتحديث لوسائل الاعلام و تتبع أرامكو هذه السياسة حتى قبل حدوث الأزمات الإرهابية بنسبة 0.9%. وتتضمن مهامه تزويد جماهير المنظمة بالمعلومات واطلاعهم على كافة المستجدات المتعلقة بالأزمة عبر وسائل الاعلام التقليدية وإصدار البيانات الصحفية موقعة باسمه، وهذا يساهم في رفع جودة المعلومات المصدرة لإعلام وزيادة مصداقيتها مع إمكانية التغلب على الشائعات والحد من العشوائية في نقل المعلومات التي قد تؤثر في طريقة إدارة الأزمة.

-**تخصيص قناة للتواصل مع ذوي العلاقات:** استخدمت هذه الاستراتيجية بنسبة 1.3% اين خصصت الشركة بريد إلكتروني بشكل دائم للتواصل مع الشركة والرد على الاستفسارات في كافة الأوقات، إلا أنه أثناء الازمة تم تخصيص بريد إلكتروني واحد للإجابة على استفسارات الجماهير، في حين خصص الموقع الإلكتروني للحصول على المستجدات ولتزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات المتعلقة بالأزمة.

ثانياً- الإستراتيجيات الخارجية للإعداد للازمة قبل حدوث الازمة

استخدمت أرامكو نوعين من الاستراتيجيات الخارجية وهما الخدمة المجتمعية والمسؤولية البيئية.

-**دعم المجتمع** تم تكرار استراتيجية دعم المجتمع 7مرات بنسبة بلغت 23.45% قامت شركة أرامكو ببناء جسور بينها وبين المجتمع عبر الشراكات المجتمعية والمبادرات ودعم رواد الأعمال في كل دولة ومنطقة جغرافية تعمل بها شركة أرامكو، إضافة إلى مساهمتها في مساعدة هذه المجتمعات الناجين من الكوارث، نحو الأمية وتطوير المهارات والمنح الدراسية. على سبيل المثال نظمت المجلس الاستشاري للقادة الشباب للاستفادة من مهاراتهم وإكسابهم بعض

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

الخبرات في السعودية و "Beijing in program youth Asia Aramco" كذلك افتتاح وحدة التطوع، برنامج دعم الطلب في جامعة شيامن لدراسة الطاقة النظيفة وريادة الأعمال، كما أشارت الشركة إلى أ عمالها المجتمعية في دعم الصناعات المحلية والمحتوى المحلي وتدريب الطلاب المقبلين على التخرج وتقديم التبرعات لعدد من الجمعيات الخيرية والمشاركة في عشرات من المبادرات المجتمعية الأخرى

-حماية البيئة: بلغت نسبة تناول الاستراتيجية 28% اين تكررت نشرها 12 مرة قامت شركة أرامكو بمشاريع بيئية مختلفة تتنوع ما بين التشجير وحماية بعض فصائل الحيوانات من الانقراض، التوعية البيئة لأفراد المجتمع على مستوى المملكة وفي كل الدول التي تقوم فيها أرامكو ببعض الأعمال. وبرنامج أرامكو للمحافظة على الحيوانات المهددة بالانقراض، حيث إنها قامت بالإنشاء والإشراف على محمية " شيبه " والتي هي تقع بالقرب من حقل شيبه النفطي. كما أن من مشاريعها وخطتها البيئية في المحافظة على الحياة الفطرية والبيئية ظهرت من خلال اهتمامها بعدد من المبادرات والبرامج مثل برنامج زراعة الملايين من الأشجار، واستخدامها طاقات نظيفة صديقة للبيئة. إضافة إلى ذلك يظهر الوعي الاخلاقي للشركة من خلل جهودها المبذولة في عدد من القضايا المتعلقة بالتغير المناخي وخفض انبعاثات الكربون، ودعم المشاريع و الأبحاث التي تهدف إلى محاولة معالجة الأبخرة والغازات المنبعثة جراء الصناعات البترولية وتحويلها إلى مواد نافعه، من أمثلة مشاريعها مشروع التشجير في هيوستن، كما أن شركة أرامكو بادرت بعمل مشاريع مختلفة لحماية البيئة وهي سياسة جيدة قادرة على تخفيف وامتصاص غضب الجماعات والحملات التي تنادي بحماية البيئة خصوصا في بعض المناطق الجغرافية التي تنشط فيها تلك الجماعات وتقوم أرامكو فيها ببعض الأعمال المرتبطة بالطاقة مثل أمريكا و أوروبا.

ثالثا-استراتيجية التعامل مع الازمة اثناء حدوثها

استخدمت شركة أرامكو 5 استراتيجيات في مرحلة اثناء حدوث الازمة ابتداء باستخدام إستراتيجية الاستجابة الأولية ثم تليها إستراتيجية تأطير الأزمة، وإستراتيجية توفير المعلومات، وإستراتيجية إدارة السمعة من خلل التذكير بالعلاقات السابقة الجيدة التي كان تتعامل بها المنظمة، وإستراتيجية الانفتاحية على وسائل الاعلام وتعمل هذه الإستراتيجيات على مساعدة الشركة على مواجهة الأزمة وإدارتها والتغلب على التحديات التي تواجهها والخروج منها بأقل الخسائر.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

الجدول (2-6) الاستراتيجيات المستخدمة في ارامكو في اثناء حدوث الأزمة

الإستراتيجيات المستخدمة لإدارة الأزمة اثناء حدوثها		
نسبة استخدام الاستراتيجية	التكرار	إستراتيجية
15%	6	استراتيجيات الاستجابة للأزمة (الرد الأولي)
4%	2	توفير المعلومات
1.3%	1	تأطير الأزمة (تحديد نوع الأزمة + مسئولية حدوث الأزمة)
10.02%	4	إدارة السمعة (العلاقات السابقة + تاريخ الأزمة)
3.1%	1	عواطف الجمهور التي تكونت تجاه المنظمة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.aramco.com/ar>.

- **الاستجابة الأولية:** بلغت نسبة تناول الاستراتيجية 15% بعدد تكرار 6 مرات يقصد بهذه الإستراتيجية الشكل الذي سيتعامل موظفو الشركة به مع الأزمة، وهي مجموع ما قامت به المنظمة من التدابير والتصرفات لمواجهة الأزمة في اللحظات الأولى من حدوثها. قام موظفو شركة أرامكو أثناء وقوع الهجمات (الأزمة) بعمل استثنائي في مواجهة الحرائق والتعامل معها بكل حافية وسرعة وإخمادها في وقت قياسي، على الرغم من خطورة وصعوبة التعامل مع الحرائق الناتجة عن انفجارات نفطية. حيث إن وقت حدوث الأزمة لم يكن أسهل الأوقات للتعامل مع الأزمة لطبيعة العمل الهادئ في ذلك الوقت وعدم تواجد كافة القيادات فيه إلا أن الموظفين أثبتوا مقدرتهم على التعامل مع الأزمة. كما أن دور أنظمة إغلاق الطوارئ وما تسمى أيضا بنظام الحقل الذكي، ويقصد بأنظمة إغلاق الطوارئ بأنها الأنظمة التي تم توفيرها في البنى التحتية لجميع المنشآت النفطية التابعة لشركة أرامكو، وتعمل هذه الأنظمة آليا ويتم التحكم بها عن بعد لإيقاف تدفق وإخراج النفط في حالات الطوارئ كالحرائق أو الانكسارات والتسريب لأنابيب نقل النفط على سبيل المثال. ولها دور كبير في السيطرة على الحرائق والخروج بأقل الخسائر.

- **تأطير الأزمة:** اتبعت شركة أرامكو إستراتيجية ممنهجة لتأطير الأزمة بلغت نسبة تكرارها 4% يمكن تقسيمها إلى أربع خطوات: تحديد نوع الأزمة، تحديد الجهات المشاركة في إدارة الأزمة، تنظيم الظهور الإعلامي، تقييم الموقف وتحديد أبعاد الأزمة.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

- ✓ **تصنيف نوع الأزمة:** تصنف أزمة سبتمبر 2019 على أنها cluster Victim حيث أن أرامكو هي أ ضحية لهذه الأزمة ولم تكن ناتجة عن تقصير في عملها، وهي تصنف على أنها أزمة كيدية . حيث إن الحرائق ناتجة عن هجمات بطائرات دورن، والتي حدد في وقت الحق أنها ناتجة عن هجمات إرهابية تبناها الحوثيون في اليمن.
- ✓ **نظرا لطبيعة أزمة أرامكو ذات الحساسية الأمنية العالية** تمت إدارة الازمة بالمشاركة مع وزارة الداخلية ووزارة الدفاع والتي باشرت التحقيقات وعمل كافة الاحتياطات والإجراءات الأمنية اللازمة.
- ✓ **تنظيم الظهور الإعلامي** بحيث تتولى وزارة الداخلية إدارة كل ما يخص الأمن بشكل عام والضحايا ثم ً تتولى أرامكو الشأن الداخلي بحيث تختص بإعلان الضحايا من العاملين ووضع الشركة. عليه أحيل الإعلان الأول عن الأزمة الى وزارة الداخلية حيث ظهر أول خبر رسمي من قبل حساب وزارة الداخلية السعودية.
- ✓ **تم تقييم موقف ووضع الشركة** والذي شمل على النقاط التالية: السيطرة على الوضع، حددت نوع الأزمة "هجوم إرهابي"، الآثار الناتجة عن الأزمة في كل من موارد الشركة البشرية والمادية وتبعاتها على أ عمال الشركة "وقف الإنتاج بمقدار 7.5 مليون برميل في اليوم كما تم وضع الخطط البديلة المتوقعة لمواجهة الأزمة عبر مواصلة تقديم الإمدادات عن طريق السحب من المخزون الاحتياطي وتوجيه الجمهور لقنوات الاتصال للحصول على المعلومات.
- ✓ **توفير المعلومات** هي أحد أ هم الاستراتيجيات والتي لها أ بعد نفسي حيث بمجرد وقوع الأزمة تظهر الحاجة الملحة من ذوي العلاقة للحصول على المعلومات واضافة الى الضغط النفسي الذي ربما ينتج عن حالة عدم التأكد، حيث عملت الشركة بتزويد وإعطاء عملائها معلومات دقيقة وموثوقة وكانت هي مصدر المعلومات.

-الانفتاحية على وسائل الإعلام

وبلغت نسبة استخدام هذه الإستراتيجية (2.6 %) وهي أحد أبرز إستراتيجيات أرامكو هي فتح أبوابها للصحفيين العالمين والمحليين في يوم 20 سبتمبر أي بعد وقوع الأزمة بستة أيام لزيارة موقع الكارثة وتصويره وتزويد الجميع بكافة المعلومات. ثم استضافة رؤساء تحرير الصحف السعودية بعد مضي أسبوعين من الحادثة وهذه الإستراتيجية مهمة للتصدي للشائعات والدعاءات حول مقدرة الشركة على مواصلة إنتاجها ووفائها بتعهداتها والتزاماتها في استعادة إمدادات الطاقة العالمية فتحت أرامكو السعودية أبواب معامل بقيق وخريص لثمانين من ممثلي وسائل الإعلام العربي والعالمي. وتعزيزا لجسور التواصل المستمر، استضافت أرامكو السعودية وفدا وقادة الرأي والفكر من رؤساء تحرير

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

الصحف السعودية زيارة ميدانية لمقر الشركة للاطلاع على سير الأعمال وآخر المستجدات حيث تعتبر إستراتيجية الانفتاحية على وسائل الاعلام هي بمثابة الاستجابة الثانوية والتي تهدف إلى تعزيز استراتيجيات الاستجابة الأولية ودعمها وهي موجهة إلى أصحاب المصالح، وتقوم الشركة في تذكير أصحاب المصلحة بماضيها الجيد وبالأعمال الجيدة وإظهار بأن المنشأة ضحية الأزمة.

- إدارة السمعة

نسبة استخدام هذه الاستراتيجية 10 % تكررت 4 مرات تتأثر سمعة الشركة أثناء الأزمات بثلاثة عناصر: مسؤولية الشركة عن حدوث الأزمة، وتاريخ المنظمة مع الازمات وسمعة العلاقات السابقة، تعد من أبرز مهددات سمعة المنظمة إذا كان اتجاهها سلبا. حيث تؤثر الأزمات درجة مسؤولية الشركة عن الأزمة بشكل كبير على سمعتها، فكلما زادت مسؤولية المنظمة عن الأزمة زاد التهديد على سمعتها، لذلك أكدت أرامكو عدم مسؤوليتها عن الأزمة وأن هذا الهجوم هو عمل تخريبي وإرهابي يهدف إلى زعزعة أمن الطاقة العالمي وإلى إضعاف الدولة وقدراتها كما أن لهذا الهجوم تأثيرا على أسواق الطاقة والأسواق المالية العالمية بشكل كبير. استفادة شركة أرامكو بسجلها الجيد في التعامل مع الازمات، سواء كانت الأزمات السابقة مشابهة للأزمة الحالية أو مختلفة عنها، لأن الشركة سبق وأن واجهت مثل هذا النوع من الأزمات قبل شهر من تاريخ حدوث أزمة سبتمبر عام 2019 وهي هجمات حقل "شيبية" ورغم أن الهجوم السابق على حقل شيبية نجم عنه أضرار خفيفة مقارنة بأزمة سبتمبر 2019 إلا أنه تم التعامل حينها مع تلك الهجمات بطريقة احترافية وسريعة، ولم يكن لهذا مدادات كونها تمكنت من عودة الإنتاج في وقت قياسي وقليل جدا. لكن استخدام تاريخ المنظمة قد يكون سلاحا ذو حدين فعلى الرغم من انه قد يثبت قدرة الشركة على التعامل مع الازمة، إلا انه قد يكون مؤشرا خطيرا على سمعة المنظمة لتكرار وقوعها في أزمات من نفس النوع. استخدمت الشركة إستراتيجية التذكير بسمعتها الجيدة قبل حدوث الأزمة، حيث ذكر المتحدث الرسمي بأن أرامكو تحتل مرتبة عالية تجعلها تتصدر شركات النفط من حيث السمعة والموثوقية حيث اعتبرت أكثر شركة موثوقة في حيث حققت نسبة 99.7% و99.8% و99.9% موثوقية في آخر 3 سنوات.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

رابعاً-الإستراتيجيات لمرحلة ما بعد الأزمة

اتبعت شركة أرامكو عدة إستراتيجيات لتدارك نتائج الازمة ومواصلة نشاطها والجدول التالي يوضح اهم الاستراتيجيات المتبعة

الجدول (2-7) الاستراتيجيات المستخدمة في أرامكو لمرحلة ما بعد الازمة

الاستراتيجيات المستخدمة بعد الأزمة		
الاستراتيجية	التكرار	نسبة استخدام الاستراتيجية
أهمية متابعة الاتصالات وتزويد الجماهير وأصحاب المصلحة بالمعلومات واطلاعهم بالمستجدات المتعلقة بالأزمة	1	2.2%
الإبلاغ عن نتائج التحقيقات	1	1.3%
الاستفادة والتعلم من هذه الازمة	1	0.9%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.aramco.com/ar>

- إستراتيجية المتابعة بعد حدوث الأزمة تم تناول هذه الاستراتيجية بنسبة 2.2 % مع أصحاب المصلحة والجماهير وتزويدهم بالمستجدات بعد انتهاء الأزمة، بكل ما هو جديد من المعلومات المتعلقة عن حجم الإصلاحات التي تقوم بها وعن معدل كميات الإنتاج الذي تم استعادته إضافة إلى كميات المخزون الاحتياطي . إضافة إلى ذلك تعد مسألة تزويد جماهير المنظمة بنتائج التحقيقات مثابة الدليل على مصداقية وشفافية الشركة وجديتها في معرفة مسببات ومسئولية الأزمة وشروعها في تصحيح الأخطاء.

- الإبلاغ عن نتائج التحقيقات بلغت نسبة استخدام هذه الاستراتيجية 1.3% كشفت شركة أرامكو بالتعاون مع وزارة الدفاع السعودية عن أن نتائج التحقيقات أكدت أن الهجوم على شركة أرامكو بأكثر من 14 صاروخ حدث من أطراف خارجية وصفتها بالمتطرفة والمعادية مبينة أن هذا الهجوم هو عمل تخريبي وإرهابي يهدد أمن وإمدادات الطاقة العالمية عبر مؤتمر صحفي عقده متحدث وزارة الدفاع. وضحت شركة أرامكو أنه بعد حدوث الأزمة أصبحت

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

الشركة أكثر قوة مقارنة بفترة ما قبل حدوث الأزمة، كون أن شركة أرامكو تتعلم من هذه المواقف وأن هذه الأزمة أظهرت عدد من جوانب القوة التي تتمتع بها شركة أرامكو مثل كفاءة موظفيها وكفاءة البنى التحتية لمنشآتها وموثوقية الشركة رغم الظروف الصعبة.

- الاستفادة والتعلم من هذه الازمة استخدمت الشركة هذه الاستراتيجية بنسبة 0.9% أن شركة أرامكو تتعلم وتستفيد من أحداث هذه الأزمة في تطوير الجوانب التي تجعلها قادرة على مواجهة مثل هذا النوع من الأزمات بطرق أكثر احترافية وكفاءة، وتحقيق أعلى درجات الموثوقية.

المطلب الثاني: إستراتيجية شركة أرامكو لإدارة أزمة الصحة العالمية كوفيد-19

سعيًا لمواجهة جائحة كوفيد-19 اتخذت الشركة التدابير اللازمة لتعزيز السلامة للموظفين والمجتمعات في الوقت الذي حافظت فيه على موثوقية إمدادات النفط والغاز للأسواق العالمية، مع توفير التلقيح الحيوي لقطاعات الكيمائيات والبلاستيك والصناعات الدوائية، التي اكتسبت أهمية كبيرة ضمن جهود الاستجابة العالمية لهذه الجائحة.

- تشكيل فريق عمل داخلي: وضمن هذا الإطار، شكلت الشركة مايكرس كافة جهوده فريق عمل داخلي لضمان استمرارية العمل، وممارسة الأعمال بطريقة آمنة، والمحافظة على أعلى مستويات الصحة والرفاهية في أحياء السكن التابعة للشركة وفي هذا السياق، نفذت الشركة عديدا من الإجراءات والتدابير في كافة المواقع التشغيلية، شملت برامج فاعلة للوقاية، وخططا مفصلة للاستجابة للطوارئ، وخدمات رائدة لتقديم الدعم الطبي بهدف الحد من المخاطر وتوفير أفضل مستويات ممكنة من الرعاية والحد من انتشار العدوى.

- فرض تدابير وقائية واجبارية الالتزام بها: نظرا لطبيعة عمل عديد من الموظفين التي يصعب معها أداء المهام الوظيفية عن بُعد، فقد واصل هؤلاء الموظفون الحضور لمقر عملهم المعتاد. وانطلاقا من حرص الشركة على حمايتهم، فقد كثفت أرامكو جهود التعقيم وتطبيق قواعد التباعد الاجتماعي والتأكد من الالتزام بحزمة من البروتوكولات الصحية الصارمة، من بينها التحقق من درجة الحرارة باستخدام أجهزة الفحص الحراري لجميع الموظفين والمقاولين في

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

جميع مرافق الشركة ووسائل النقل التابعة لها للحد من إمكانية انتشار العدوى في المرافق البرية والبحرية على حد سواء¹.

- **العمل عن بعد:** كان للتقنية دور محوري في ضمان استمرارية الاعمال، إذ مكنت 25000 موظف وموظفة من العمل عن بعد، مع قابلية ذلك العدد للزيادة إلى 30000,000، بهدف تحسين مستوى مرونة سلسلة الإمداد، من خلال اللجوء إلى العمليات الافتراضية لتدبير المواد وقواعد بيانات المناقصات. وحظيت هذه الجهود بدعم مركز بيانات الموارد البشرية، المزود بحاسوب فائق الأداء، والذي عمل على توفير البيانات والمعلومات الأساس لتوجيه جهود الاستجابة اليومية، التي حظيت بإشادة المنتدى الاقتصادي العالمي بوصفها من أفضل الممارسات العالمية في التصدي للجائحة. وفي هذا الإطار، يعد مركز جونز هوبكنز جزءاً لا يتجزأ من الجاهزية الطبية للشركة وقدرتها على الاستجابة لجائحة كوفيد-19، حيث بادر المركز إلى اتخاذ مجموعة من التدابير الاستباقية لإطلاق حملة توعية صحية على مستوى الشركة، شملت رسائل أسبوعية بأخر المستجدات، وضمان حصول جميع موظفي الشركة على معلومات دقيقة وموثوقة حول منع انتقال العدوى، والإجراءات التي يجب عليهم اتخاذها عند ظهور أي أعراض للإصابة بالفيروس، بالإضافة إلى بعض النصائح حول العناية بأنفسهم في المنزل وأماكن تلقي المساعدة الطبية.

- **تطوير الموظفين:** لجأت الشركة إلى تحويل كافة برامج تطوير الموظفين إلى الفضاء الإلكتروني، وجاء هذا القرار كجزء من إجراءات الحد من أخطار فيروس كوفيد-19 التي اتخذتها الشركة. وخلال هذه الفترة شارك حوالي أكثر من 20000 موظف وموظفة فيما يزيد على 1300 برنامج تدريب وتطوير عبر الإنترنت. ونظمت الشركة كذلك دورات تدريبية من خلال منصة البيئة الافتراضية التفاعلية (لايف)، شارك فيها أكثر من 3500 مستخدم، وحجزت أكثر من 21000 حساب على موقع هارفارد مانيج منتور للوصول إلى 42000 دورة تدريبية على الإنترنت و لم تهمل الشركة الجانب النفسي للموظفين حيث نفذت شراكة مع مركز جونز هوبكنز أرامكو الطبي لمعالجة الآثار التي أحدثتها جائحة كوفيد-19، إلى تسريع وتيرة تنفيذ "برنامج تعزيز الصحة النفسية" ويساعد البرنامج، الذي يركز على

¹ تقرير أرامكو السنوي 2021. <https://www.aramco.com/ar-saudi-aramco-ARA-2021-arabic> تاريخ الاطلاع 2022-05-17.

الفصل الثاني : دراسة تحليلية على استراتيجيات إدارة الازمات في شركة ارامكو النفطية

الأفراد، الموظفين وأسرههم على إطلاق العنان لإمكاناتهم، وتمكينهم من التمتع بالسعادة والصحة والإنتاجية والتواصل الفاعل في العمل والمنزل على حد سواء.

- إلى جانب الدعم المقدم لموظفيها وأعمالها، سارعت أرامكو السعودية لدعم قطاع الرعاية الصحية في المملكة بتوفير أجهزة التنفس الصناعي ومعدات تنقية الهواء وأدوات الوقاية الشخصية للعاملين والمرضى بقيمة تزيد عن 187.5 مليون ريال سعودي (50 مليون دولار أمريكي) ونظمت الشركة حملة تبرعات للموظفين بعنوان "بقاؤك في المنزل ضمان لسلامتك"، بهدف مساعدة الأشخاص الأشد حاجة، وقدمت الشركة من جانبها مبلغا يماثل مبلغ تبرعات الموظفين. وعلى الصعيد العالمي، تبرعت الشركات المنتسبة لأرامكو السعودية بمبالغ نقدية ومستلزمات طبية لجمعيات في آسيا وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية¹.

¹ تقرير أرامكو السنوي 2021، مرجع سبق ذكره، ص148.

خلاصة الفصل

هدفت الدراسة إلى الكشف عن استراتيجية إدارة شركة أرامكو السعودية للأزمات التي تعرضت لها خلال الثلاث السنوات الأخيرة حيث توصلت إلى أن الإستراتيجيات التي قامت باستخدامها شركة أرامكو في التعامل مع الأزمة، عملت بشكل إيجابي في تكوين الصورة الإيجابية لأرامكو لدى المجتمع الدولي والحفاظ على مكانتها، يظهر ذلك من خلال التركيز على إظهار أهمية وحجم أرامكو في الأسواق العالمية. كما يمكن الاستدلال من خلال السماح للوفود الاعلامية بزيارة مقرات الشركة أنه عمل على إزالة الضبابية في تناول موضوعات الأزمة، وتمكينهم معرفة السبب الرئيس والحقيقي المسبب للأزمة، يتبين ذلك من خلال رد الفعل الايجابي الكبير لعملائها ومدى فعالية إستراتيجية إدارة الازمات في نجاح المنظمة.

خاتمة

إن حاجة المؤسسات والمنظمات إلى التكيف مع مقتضيات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير وعدم الثبات أصبح في الوقت الراهن يدفع إلى ضرورة الأخذ بإستراتيجية إدارة الأزمات كإستراتيجية أساسية للتعامل مع الحالات الإستثنائية وعلى هذا الأساس لابد من إعطاء حيز كبير لتنفيذ هذه الإستراتيجية وتوفير قسم واضح وصريح لها على مستوى الهيكل التنظيمي ، حيث ينعكس تنفيذ مختلف إستراتيجيات إدارة الأزمة على جودة خدمات أي مؤسسة ويظهر هذا الإنعكاس من خلال عملية اتخاذ القرار إن كان هنالك إستراتيجية لإدارة الأزمة جاهزة وموضوعة مسبقا فإنها ستضمن إستمرارية الخدمات المقدمة أما إن كان هنالك خلل على مستوى هذه الإستراتيجية أو لم تكن موجودة مسبقا فان متخذ القرار سيكون تحت تأثير ضغط توفير الخدمات. نظرا لخصوصية المهام المنوطة بشركة أرامكو والتي تقتضي ضمان استمرارية توزيع النفط والغاز فإن الأزمة باختلاف أنواعها تؤثر على المنظمة من خلال تذبذب التوزيع الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة وهو ما يقتضي منها مواجهة هذه الأزمات عن طريق العمل بمخطط الطوارئ الوقائي لمواجهة الأزمات المتكررة والمحتمل وقوعها، كما أن الاتصال الفعال يساهم في توفير المعلومات الدقيقة وذات المصدقية وفي الوقت المناسب ولكافة الأطراف في المؤسسة (الأقسام والموظفين وجميع مراكز المسؤولية في المؤسسة) والتي تشكل قاعدة لاتخاذ القرارات الرشيدة كذا الأطراف الخارجية و العملاء و الحد من الشائعات التي قد تزعزع أي منظمة .لذا فإن تطبيق أي استراتيجية فعالة لإدارة الازمة يستدعي وجود مهارات و كفاءات من شأنها التعامل مع الازمات بشكل طبيعي او التقليل من اضرارها و تقديرهم للازمات مستندين في ذلك على التنبؤ الفعال و تمكنهم من تحديد البديل الأمثل في ظل الازمة، و العمل على إستخلاص النتائج لمنع حدوثها. من خلال الدراسة توصلنا للنتائج التالية:

أولاً: اختبار صحة الفرضيات

-الفرضية 1: تعتمد المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها وضع خطط استراتيجية مسبقة طويلة المدى ووضع توقعات والبدايل المحتمل حدوثها لتجنب تكبد خسائر خلال حدوث أزمة سببها ضيق الوقت او وضع خطط ارتجالية عشوائية والحفاظ على أدائها وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

- الفرضية 2: ان امتلاك المؤسسة الاقتصادية مخططات مخصصة لكل مصلحة ادارية يكتنفها من استباق الأزمات وسهولة التعامل معها خاصة إذا عملت على دراسة الحالة الغامة للمؤسسة بصفة دورية والحرص على تدريب المورد البشري فان ذلك يعتر من ضمن الخطط الفعالة في تفادي أزمات أكثر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- **الفرضية 3:** حققت شركة أرامكو نتائج استثنائية بالرغم من الازمات التي تعرضت لها الشركة هذا انعكاسا لتجاوب الشركة مع زيادة نشاط الاقتصاد في الأسواق العالمية من خلال إدارة مخاطرها الإستراتيجية والتشغيلية والمالية وتلك المتعلقة بالامتثال من خلال التقييم المستمر والاستجابة السريعة والمرنة المناسبة لها، هذا ما يدل على صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا: نتائج الدراسة

- ✓ إن التقييم الجيد لمرحلة إدارة الأزمة يرتبط بالتخطيط الجيد لمرحلة ما بعد الأزمة، حيث لا يقتصر التقييم على قياس النتائج فقط، بل يتعدى ذلك إلى أن تتم عملية ادارة ما بعد الأزمة التي تشمل عدة جوانب منها التعلم من الأزمة والشروع في الإجراءات التصحيحية.
- ✓ الهدف الاساسي من وراء تطبيق مفهوم إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية هو العمل على تنمية قدرات المؤسسة وتطوير مهارات العاملين، بهدف التصدي للأزمات والمحافظة على مكانتها في السوق.
- ✓ هناك عدة أساليب لمواجهة الأزمات ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة.
- ✓ قامت شركة أرامكو بالانفتاح على وسائل الاعلام بشكل كبير وإظهار كافة التفاصيل المتعلقة بالأزمة بكل شفافية ومصداقية، وذلك من خلال استضافتها لوفود إعلامية عالمية ومحلية، مما يعطي دلالة واضحة على اهتمام شركة أرامكو باطلاع الراي العام الدولي وجعله أكثر قربا من الأزمة وتفاصيلها، بهدف طمأنه المستثمرين والمعاملين معها.
- ✓ كما تبين أنه في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة ركزت شركة أرامكو بالدرجة الأولى على مسئوليتها الاجتماعية، في حين أنه أثناء حدوث الأزمة اعتمدت على إبراز كفاءتها البشرية وجودة بنيتها التحتية، وفي مرحلة ما بعد الأزمة عاد اهتمامها بمسئوليتها الاجتماعية إضافة إلى تعزيز قيمتها السوقية والنشاط الاقتصادي.
- ✓ ويمكن الاستنتاج من الدراسة أن الأزمات التي فرضت على شركة أرامكو ظروفًا تركّز بشكل كبير في إبراز جوانب كفاءتها وجودتها في سبيل تعاملها مع الأزمة وإدارتها. كما يعد إبراز مثل هذا النوع من القضايا الذي من الممكن أن يحقق مردودا إيجابيا في سمعتها وموثوقيتها.

ثالثا: مقترحات الدراسة

- ضرورة التعامل مع الأزمات بالطرق المنهجية العلمية واستخدام الإستراتيجيات المناسبة بشكل فعال لإدارة الأزمة لتحقيق أفضل النتائج الإيجابية.

- يجب تبني إدارة الأزمات علميا في المؤسسات المختلفة لأنها تعبر عن جانب كبير من الاهمية، ويجب أيضا أن يقرن ذلك بدراسة الأهداف الكمية لمؤسسه والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام، وذلك من أجل التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تستند إلى إدارة الأزمات وأهداف العمل ومدى المساعدة التي يقدمها فريق الأزمة لخدمة فريق العمل.

- تتطلب إدارة الأزمات الفعالة ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالأزمات لدى الأفراد والاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهها، أي غرس ثقافة إدارة الأزمات في قيم ومعتقدات الموظفين.

- إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات في مؤسسات والعمل عمى مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر.

- إجراء المزيد من الدراسات العلمية والبحثية والمهتمة بتحليل الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات، والخروج بنماذج يمكن الاعتماد عليها كنموذج مثالي لإدارة الأزمات.

- تطبيق وتوسيع مثل هذا النوع من الدراسات حيث يتم دراستها من داخل الشركة، وتناول أكثر من حالة دراسية في وقت واحد للخروج باستنتاجات ونتائج أكثر دقة عن الإستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات لمختلف المنظمات الاقتصادية.

قائمة المراجع

والمصادر

1- باللغة العربية:

- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية القاهرة، 2010.
- الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- العزاوي نجم، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009.
- العلاق بشير، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- تاعيش خالد، دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العلمية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2012.
- حشين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ط1، 2014.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان - الاردن، 2007.
- سلام الهدمي ماجد، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008.
- شار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الراية لنشر كالتوزيع، عمان، ط1 2009.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر لمجموعة النيل العربية، ط1، 1999.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، جامعة الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- على هلهول الرويلي، إدارة الأزمات وإستراتيجية المواجهة. كلية العلوم الإستراتيجية رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
- عليوة السيد، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، 2005.
- عوض محمد احمد، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1، 2011.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العمولة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2006.

- محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ط1، 1999.
- محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد، فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات _دراسة نظرية_، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.
- ناصر داودي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 2012.
- يسو فؤاد محدي، إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية، اتحاد المصارف العربية لنشر والتوزيع، 2010.

ثانياً المجالات والدوريات العلمية

- القانون التجاري، "الكتاب الخامس في الشركات التجارية"، المواد من 544 إلى 842، الطبعة.2003.
- حمد عابد شعبي فيصل، الإدارة العامة في العهد النبوي: المفهوم والنشأة والمهام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، م18، ع01، 2004.
- علي حسن السعدني، كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية، مجلة الحوار المتمدن، العدد 4192، 2015.

ثالثاً: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- بالعباد فايزة، دور المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التخفيف من حدة البطالة في الجزائر، مذكرة ماجستير(مخطوط)، علوم التسيير، فرع التحليل الاقتصادي، مع دراسة حالة الجامعي المركز بشار، السنة الجامعية2006/2007.
- بن مير عبد الباقي، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية (دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج حاسي مسعود) رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر، بسكرة،2014.
- بن مير عبد الباقي، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية (دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج حاسي مسعود) رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر، بسكرة،2014.
- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة2006.
- خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أمودجا. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- دارين بوزيدي " مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2005.
- رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غزة، 2012.
- زليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010.
- عميش سميرة، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2006-2007.

رابعاً مواقع الانترنت الرسمية

- URL: <https://www.bbc.com>.
- URL: <https://cutt.us/11RE>.
- URL: <https://www.aramco.com/ar> .
- URL: <https://www.saudi-aramco-ARA-2020-arabic>.
- URL: <https://www.aramco.com/-/media/publications/corporate-reports/saudi-aramco-q3-2021-interim-report-arabic>.