

السنة الثانية ماستر
تخصص: ريادة الأعمال
السداسي الثالث (2025)

جامعة بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

امتحان نهاية السداسي
"الدورة العادية"
مقياس: تحليل وإدارة الأزمات

السؤال الأول: 06 نقاط

برر بالقدر الكافي، لماذا تتبع بعض المؤسسات الإدارة بالأزمات كنهج إستراتيجي؟ مذكرا بأبرز المخاطر المرافقة؟

السؤال الثاني: 04 نقاط

ناقش ما يلي: هل الأزمات دافع لحدوث التغيير أم أن التغيير يتسبب في توليد الأزمات؟

السؤال الثالث: 06 نقاط

أوضح بنوع من الاختصار دور القادة في مختلف مراحل إدارة الأزمة؟

السؤال الرابع: 04 نقاط

بين دور وأهمية الاستشراف في مواجهة الأزمات؟

ملاحظة: لنظافة الورقة وعدم التشطيب والخط الواضح تقدير خاص.

بتاريخ: 2025/01/15

أستاذ المادة/ بوعزيز شيشون

الإجابة النموذجية للامتحان وسلم التنقيط

الإجابة على السؤال الأول: برر بالقدر الكافي، لماذا تتبع بعض المؤسسات الإدارة بالأزمات كنهج إستراتيجي؟ مذكرا بأبرز المخاطر المرافقة؟

تتبع بعض المؤسسات الإدارة بالأزمات كنهج إستراتيجي لأنها ترى في الأزمات **فرصة للتغيير والتطوير** بدلاً من كونها تهديداً محضاً. فالأزمات تتيح بيئة تسهل **تمرير قرارات مصيرية** قد تواجه مقاومة في الظروف العادية. فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة استغلال الأزمة **لتبرير خفض التكاليف، إعادة الهيكلة، أو تنفيذ تغييرات جوهرية في السياسات والعمليات**. كما أن الأزمات تدفع المؤسسات إلى **إعادة ترتيب أولوياتها** وتركيز مواردها على الأهداف الأكثر أهمية، وفي ظل الضغط الذي تفرضه الأزمة يصبح لدى المؤسسة مبرر قوي لتخصيص الموارد وإجراء تغييرات جذرية دون مواجهة اعتراض كبير. وبالإضافة إلى ذلك الإدارة بالأزمات **تعزز مرونة المؤسسة** إذ تختبر قدرتها على التكيف مع الظروف غير المتوقعة، مما يحسن من جاهزيتها للتعامل مع أزمات مستقبلية. وفي بعض الحالات قد تستخدم المؤسسات الأزمات كوسيلة لتبرير قرارات غير شعبية مثل تقليل العمالة أو تقليص الميزانيات، والأزمات تستخدم أحياناً كأداة للتأثير على الرأي العام أو لتبرير تغييرات إستراتيجية يصعب تنفيذها في الظروف العادية. (03 نقاط)

وعلى الرغم من الفوائد الظاهرة فإن الإدارة بالأزمات تحمل مجموعة من المخاطر. فأولاً قد تؤدي إلى **فقدان الثقة والمصداقية** إذا شعرت الأطراف المعنية مثل العملاء والشركاء، والأزمات تستخدم كذريعة لتحقيق مكاسب قصيرة الأمد أو تمرير قرارات غير شفافة. وهذا التآكل في الثقة قد يؤثر سلباً على العلاقات المؤسسية وسمعة المنظمة. وثانياً الاستخدام المفرط لهذا النهج قد يخلق **شعوراً بعدم الاستقرار داخل المؤسسة**. والموظفون قد يشعرون بأنهم مستغلون أو معرضون للخطر بشكل دائم مما ينعكس على إنتاجيتهم وولائهم. كما قد تتضرر العلاقات الخارجية إذا شعر الشركاء بأنهم أدوات لتحقيق مكاسب ظرفية فقط. وثالثاً الإدارة بالأزمات قد تعرض **سمعة المؤسسة للخطر** إذا تم استغلال الأزمة بطرق غير أخلاقية أو إذا تبين أن المؤسسة تضخم الأزمة لتحقيق أهداف خاصة. وهذا النوع من الممارسات يمكن أن يؤدي إلى انتقادات حادة قد تؤثر على استدامة المؤسسة وسمعتها على المدى الطويل. وأخيراً التركيز المفرط على الأزمة قد يدفع المؤسسة إلى إهمال **التخطيط طويل الأمد** مما يجعلها عرضة لمخاطر أخرى في المستقبل، وهذا النقص في التخطيط الإستراتيجي قد يضعف قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الجديدة أو بناء استقرار دائم. (03 نقاط)

الإجابة على السؤال الثاني: ناقش ما يلي: هل الأزمات دافع لحدوث التغيير أم أن التغيير يتسبب في توليد الأزمات؟

تظهر العلاقة بين الأزمات والتغيير تشابهاً ديناميكياً يعكس تأثير كل منهما على الآخر في بيئة الأعمال، فالأزمات غالباً ما **تعد قوة محفزة تدفع المؤسسات إلى التغيير وفي الوقت ذاته يمكن للتغيير إذا لم يدار بحكمة أن يولد أزمات داخلية أو خارجية تهدد استقرار المؤسسة**. فعندما تواجه المؤسسات أزمات سواء كانت مالية أو تنظيمية أو تكنولوجية تجد نفسها **مضطرة لإعادة تقييم إستراتيجياتها وهياكلها لمواكبة التحديات**. وتبرز الأزمات نقاط الضعف في الأنظمة الحالية وتخلق حاجة ملحة لإجراء تغييرات جوهرية لتعزيز المرونة وضمان استمرارية العمل. فعلى سبيل المثال أزمة **انقطاع سلسلة التوريد قد تدفع المؤسسة إلى تبني تقنيات جديدة لتحسين الكفاءة والاستعداد للمستقبل**. والأزمات لا تقتصر على كشف نقاط الضعف فقط بل تدفع أيضاً نحو الابتكار، حيث تجبر المؤسسات على البحث عن حلول إبداعية لتحسين العمليات أو تطوير منتجات تلي الاحتياجات الجديدة للسوق. (02 نقاط)

وعلى الجانب الآخر يمكن أن يؤدي **التغيير خاصة إذا كان جذرياً أو غير مدروس إلى توليد أزمات**. وقد تبرز **مقاومة داخلية** من الموظفين بسبب الخوف من المجهول أو تتأثر العمليات إذا لم تتوفر المهارات أو الموارد اللازمة لدعم التحولات. فعلى سبيل المثال عند دمج شركتين قد تظهر صراعات ثقافية تؤثر على الإنتاجية والكفاءة إذا لم تدار هذه العملية بدقة. وكذلك التغيرات المفاجئة في السياسات أو الهياكل التنظيمية قد تسبب تعطيلاً في سير العمليات مما يؤدي إلى أزمات تتطلب إدارة حذرة. **والعلاقة بين الأزمات والتغيير ليست باتجاه واحد بل تتسم بالتفاعل المستمر، فبينما تدفع الأزمات المؤسسات إلى التغيير للتكيف مع الضغوط، يمكن للتغييرات الكبيرة أن تولد تحديات جديدة تحتاج إلى حلول مبتكرة**. والنجاح في إدارة هذه العلاقة يعتمد على تكامل إستراتيجيات إدارة التغيير وإدارة الأزمات لضمان تحقيق التحولات المنشودة مع تقليل الآثار السلبية. وفي السياقات التنظيمية تعمل الأزمات كحافز قوي لإحداث التغيير ولكن التغيير بدوره قد يكون مصدراً للأزمات إذا لم ينفذ بشكل مدروس، لذلك تبني إستراتيجيات شاملة ومتكاملة تضمن التعامل الفعال مع الأزمات وإدارة التغيير بشكل سلس يعد ضرورياً لتعزيز استقرار المؤسسة ومرونتها في مواجهة التحديات المتغيرة. (02 نقاط)

الإجابة على السؤال الثالث: أوضح بنوع من الاختصار دور القادة في مختلف مراحل إدارة الأزمة؟

في مرحلة ما قبل الأزمة يتحمل القائد مسؤولية التحضير المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة من خلال تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد التهديدات التي قد تواجهها. ويبدأ القائد بتطوير خطط طارئة لمواجهة هذه التهديدات وتخصيص الموارد اللازمة، بما في ذلك تكوين فرق عمل مدربة على التعامل مع الأزمات. كما يشمل دوره تنظيم محاكاة واختبارات واقعية لتعزيز استعداد الفريق وتدريبه على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في الأوقات الحرجة. (02 نقاط)

وعند وقوع الأزمة يتعين على القائد اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة لضمان السيطرة على الوضع، وفي هذه المرحلة يكون دوره محوريًا في تقييم الوضع الحالي بشكل فوري وتوجيه فرق العمل لتنفيذ المهام العاجلة. بالإضافة إلى ذلك يجب أن يظل التواصل فعالاً بين القائد والأطراف المعنية داخل المنظمة وخارجها. ويجب أن يضمن القائد تماسك الفريق من خلال توجيه واضح، كما يجب أن يولي اهتمامًا خاصًا للحفاظ على سمعة المؤسسة من خلال رسائل مطمئنة للجمهور ووسائل الإعلام. وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة تعد من أهم المهام في هذه المرحلة، حيث يجب أن يوزع القائد الموارد وفقًا للأولويات لضمان استجابة فعالة وسريعة. (02 نقاط)

وبعد انتهاء الأزمة يبدأ دور القائد في تقييم الأداء العام للمؤسسة وتحليل القرارات التي تم اتخاذها أثناء الأزمة، والهدف من هذا التقييم هو تحديد الدروس المستفادة وتحسين الاستراتيجيات المستقبلية. ويتعين على القائد أيضًا إعادة بناء الثقة بين أعضاء الفريق والجمهور الخارجي من خلال التواصل الشفاف. كما يعمل على استعادة استقرار العمليات والأنشطة المتأثرة بالأزمة، مع ضمان استمرارية العمل وتعافي المؤسسة بشكل كامل. وبشكل عام يتطلب دور القائد في إدارة الأزمات التحضير المسبق، القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة أثناء الأزمة، والتقييم المستمر بعد الأزمة لضمان استقرار المؤسسة واستعدادها لمواجهة أي تحديات مستقبلية. (02 نقاط)

الإجابة على السؤال الرابع: بين دور وأهمية الاستشراف في مواجهة الأزمات؟

الاستشراف هو عملية تقدير وتوقع المستقبل بناءً على تحليل الاتجاهات والبيانات المتاحة وهو أداة أساسية في مواجهة الأزمات. ويمكن دور الاستشراف في تمكين القادة من تحديد التهديدات المحتملة قبل وقوعها مما يسمح لهم باتخاذ التدابير الوقائية اللازمة. ومن خلال دراسة الاتجاهات السائدة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة يمكن للاستشراف أن يساهم في بناء استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات المحتملة مما يقلل من آثارها ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة. (02 نقاط)

وأهمية الاستشراف في مواجهة الأزمات تظهر في عدة جوانب. أولاً يمكن أن يساعد في توفير رؤية استباقية حول المخاطر التي قد تواجهها المنظمة في المستقبل مما يساهم في إعداد خطط بديلة وأخرى وقائية. وثانيًا يعد الاستشراف أداة فعالة في تخفيف حدة الأزمات من خلال إعداد المنظمات لمواجهة ما هو غير متوقع، حيث يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة خلال الأوقات الصعبة. وثالثًا يعزز الاستشراف قدرة المؤسسات على تحديد الفرص التي قد تنشأ حتى في أثناء الأزمات، مما يمكنها من استغلال هذه الفرص لإعادة البناء والتعافي بشكل أسرع. ومن خلال الاستشراف يمكن للمؤسسات أن تبني سياسات وإجراءات أكثر مرونة في إدارة الأزمات مع تقليل تأثير الأزمات المالية أو التشغيلية أو الاجتماعية. ولذلك يعتبر الاستشراف أداة إستراتيجية ضرورية لتمكين القادة من اتخاذ قرارات مسبقة تساهم في ضمان استدامة المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف في مواجهة أي أزمة. (02 نقاط)