

دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية

مشاعل ناصر القحطاني*، نورة خالد القحطاني، وصايف محسن القحطاني

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

*mnq666@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

مستخلص الدراسة

يعد التنبؤ بالأزمات من العلوم المهمة في العلوم الإدارية، وخاصة في نطاق المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لكونه أكثر تأثر من غيرها وذلك نتيجة لإمكاناتها المالية والإدارية والبشرية المحدودة، ونظراً لهذه الأهمية هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة - المملكة العربية السعودية، ولكي تتمكن الباحثات من التحقق من فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، سلكت المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوبه المسحي الاجتماعي، كما أنها اعتمدت في دراستها على الاستبيان، والتي تم بناءه عبر تطبيق نماذج Google Drive لغرض إرساله عبر رابط إلكتروني لعينة قدرها 178 فرداً من ملاك هذه المنشآت ومدراءها.

كما استعانت الباحثات بتطبيق SPSS لعمل الاختبارات الإحصائية الخاصة بالتأكد من سلامة الاستبيان، وكذلك المخصصة لحساب الأثر، والفروق الإحصائية وقد خلصت الدراسة إلى:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات العينة، سواءً تجاه التنبؤ بالأزمات، أو تجاه تفادي المعوقات والمخاطر والذي تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة.

كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات أبرزها:

- على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة القصيم تجهيز كادر وظيفي احتياطي تفادياً لتوقف كادرها عن العمل، لكي تضمن الاستمرارية في الأعمال في حال توقفت العمالة عن العمل.

The role of predicting crises in avoiding obstacles and risks in small and medium enterprises in Al-Rawdha district, Kingdom of Saudi Arabia

Mashael Nasser Alkahtani*, Noura Khaled AlQahtani, Wasayf Mohsen AlQahtani

MBA, School of Management, Mid-Ocean University

*Mnq666@hotmail.com

Al-Faisal Abdul Hamid and Walid Soliman

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

Crisis forecasting is one of the important sciences in management sciences, especially within the scope of small and medium enterprises, because it is more affected than others as a result of their limited financial, administrative and human capabilities. Given this importance, this study aimed to measure the role of crisis forecasting in avoiding obstacles and risks for small and medium enterprises in... Al Rawdah District - Kingdom of Saudi Arabia. In order for the researcher to be able to verify the study hypotheses and achieve its objectives, she followed the descriptive analytical approach, in its social survey style. She also relied in her study on the questionnaire, which was built via the Google Drive forms application for the purpose of sending it via an electronic link to a sample. An amount of 178 individuals are owners and managers of these establishments. The researcher also used the SPSS application to conduct statistical tests to ensure the integrity of the questionnaire, as well as to calculate the impact and statistical differences. The study concluded:

- There is a statistically significant role at the significance level of 0.05 for predicting crises and avoiding obstacles and risks.
- There are no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the averages of the sample's answers, whether regarding predicting

crises, or avoiding obstacles and risks, which is attributed to the personal variables of the study.

The study also presented many recommendations, most notably:

Small and medium enterprises in the Qassim region must prepare a reserve staff to avoid their staff from stopping work, in order to ensure business continuity in the event that workers stop working.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعتبر المنشآت الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات الاقتصادية في جميع الدول حول العالم، وذلك لاستقطابها نسبة عالية من العمالة وتوفيرها لمئات الآلاف من الفرص الوظيفية، ولمساهمتها البالغة في رفع الناتج المحلي للدول، ودع الاقتصادات، وذلك من خلال الخدمات والمنتجات التي تقدمها، والتي يختلف تصنيفها من دولة لأخرى وذلك لاعتبارات تتعلق بعدد العاملين فيها، أو رأس مالها، وهي محط أنظار الباحثين حيث تناول الكثير منهم العديد الإشكاليات التي تدور حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ويعد التنبؤ الوقائي مطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة، تعتمد على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي التعرض لتبعات أزمة، والتي قد لا تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لعوامل متعددة، جعلتها هذه العوامل أضعف أمام الأزمات كضعف رأس المال، وضعف الكادر؛ لذا يجب تدريب العاملين على التنبؤ بالأزمات، والتعرف على أنواعها كالأزمات السياسية، والعسكرية، والصحية، وتدريبهم على كيفية الاستعداد لتفاديها، وتخفيض أضرارها في حال مواجهتها.

إن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية تحظى بأهمية كبيرة وهي محط أنظار رؤية 2030 والتي جاءت لتعزز دورها وتمكين رواد الأعمال، وذلك باعتبار القطاع الخاص في الاقتصاد عجلة النمو، وباعتباره أيضاً العمود الفقري لهذا النمو والتوجه الإيجابي؛ حيث يتواجد في المملكة العربية السعودية أكثر من 750.000 منشأة تصنف على أنها منشآت متناهية الصغر، وصغيرة، ومتوسطة (الرشيد، 2022م).

ويعد موضوع الأزمات من المواضيع شائعة الدراسة في مجال العلوم الإدارية والمحاسبية، إلا أن أغلب الدراسة دارت حول مواضيع معينة ولم تم دراسة العديد من المواضيع المتعلقة بإدارة الأزمات، كأهمية التنبؤ في تفادي المعوقات والمخاطر والذي له أهمية كبيرة في كونه يساهم في تجنب المنشآت الصغيرة

والمتوسطة الكثير من المضار الناتجة عن تعرضها لأزمة سواءً كانت هذه الأزمة مالية أو متعلقة بالأداء والإنتاج وغيرها من المخاطر.

ومنها ما لقد حظيت المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الدراسات السابقة ومنها ما تركز على المعوقات التي تواجهها كدراسة العوض وأبو كركي، (2017م)، تركز على دورها في التنمية والاقتصادية ودعم الناتج المحلي كدراسة النهدي (2019م) أما أغلب الدراسات الأجنبية فقد ركزت إما على طريقة إدارة الأزمات كدراسة (Jonas , 2022) وحسب علم الباحثات هناك حاجة إلى تناول موضوع التنبؤ بالأزمات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة لأهمية هذا الموضوع لضمان استمرارية تلك المنشآت في سوق العمل.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة العديد من الأزمات والمخاطر التي قد لا تقف عند الإضرار بها، بل قد تؤدي بها وتسبب بالقضاء عليها نهائياً وذلك للعديد من العوامل التي تجعل منها ضعيفة أمام تلك المخاطر، أهمها ضعف كفاءة الإدارة لدى مدراءها، كذلك ضعف رأس المال لديها، وهناك عوامل أخرى تتعلق بمصدر المخاطر، فهناك أزمات قد تتسبب بمخاطر طفيفة نظراً لضعفها وقصر وقتها، وهناك أزمات قد تولد معوقات ومخاطر كبيرة وذلك لشدتها ولطول بقائها.

تواصل المملكة العربية السعودية دعمها اللامحدود لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور مهم في تعزيز الاقتصاد الوطني، ودفع عجلة التنمية، وتوسيع القاعدة الإنتاجية، وتسعى المملكة إلى مواكبة كل الاحتياجات الأساسية لها، من خلال تقديم الخدمات الداعمة وفرص الأعمال لتعزيز نموها وبناء قدرتها وتعزيز قدرتها التنافسية، إلى جانب دعم رواد الأعمال الطموحين لتحقيق زيادة في معدلات تأسيس الشركات الجديدة.

وإن شاع تناول موضع الأزمات في مجال العلوم الإدارية إلا أنها تركز حول مواضيع معينة ولم يتم التركيز على الأزمات التي تتسبب بمخاطر ومعوقات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وحسب إفادة دراسة (2020) Surangi & Adikaram والتي قامت بمراجعة الأدبيات التي عنيت بدراسة الأزمات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة لم تحظى بقدر كافٍ من الدراسات فيما يتعلق بإدارة الأزمات فيها، وإن تم تناولها فإنه يتم من ناحية مالية بحثه ومن هنا ظهرت الحاجة إلى هذه الدراسة والتي يمكن توضيح مشكلتها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية؟

3.1 أسئلة الدراسة

تتفرع من السؤال الرئيسي السابقة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي المخاطر والمعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة في المملكة العربية السعودية.
- هل يساهم التنبؤ بالمخاطر على تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة في المملكة العربية السعودية.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تعزى للمتغيرات الشخصية والمتمثلة بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات والخبرة.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى بناء إطار عام يكشف دور التنبؤ بإدارة الأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية. وتتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- (1) بيان ما يتعلق بالتنبؤ بالأزمات من الناحية النظرية لكونه من المفاهيم المهمة في العلوم الإدارية.
- (2) الكشف عن أبرز المخاطر والمعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.
- (3) قياس دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.
- (4) التحقق من الفروق الإحصائية بين إجابات العينة تجاه متغيرات الدراسة والتي تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة بالعمر، والنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

5.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من نواحٍ عديدة، فهي تتناول قطاع اقتصادي مهم يساهم في رفد الاقتصاد الوطني، عبر زيادة الناتج المحلي من خلال إنتاج السلع والخدمات، كما أن قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يساهم في التنمية المستدامة من خلال رفع نصيب الفرد، والقضاء على مستويات البطالة؛

فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة توفر عشرات الآلاف من الوظائف، كما أنها تعتبر المصدر الرئيسي لدخل آلاف الأسر في المملكة العربية السعودية، لذا من المهم عمل الدراسات حول الظواهر المتعلقة بهذه المنشآت ويمكن بيان أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية وذلك كما يلي:

(1) الأهمية النظرية: توضح النقاط التالية الأهمية النظرية للدراسة:

- أهمية رفع المستوى المعرفي لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يتعلق بإدارة الأزمات والكوارث وذلك لأهمية الإبقاء عليها وضمان استمرارية نشاطها كونها حاضنة للشباب السعودية.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة - حسب علم الباحثات- ولهذا يجب تكثيف الدراسات حول التنبؤ ودوره في إدارة الأزمات في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تفيد الدراسة الحالية المتخصصين والمهتمين بالعلوم الإدارية كونها تتناول موضوعاً مهماً متصل بجوهر العمليات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالمعوقات والمخاطر التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تعد الدراسة الحالية دراسة سابقة للراغبين في عمل دراسات حول هذا الموضوع، كما تعد إضافة متواضعة إلى مكتبة القسم في الجامعة.

(2) الأهمية العملية: يمكن إبراز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تساعد الدراسة الحالية أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تفادي المعوقات والمخاطر القادمة، فهي توضح لهم آلية التعامل معها من خلال توصيات يتم التوصل إليها وفق نتائج علمية دقيقة.
- تقيس الدراسة الحالية مستوى وعي أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة بأهمية التنبؤ بالأزمات، كما أنها تحدد الطرق التي يمكن عبرها زيادة مستوى هذا الوعي.
- تكشف الدراسة الحالية المعوقات والمخاطر التي تواجه أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهذا يمكن في تحديد الطريقة التي يمكن التغلب عليها.

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الباحثات من خلال هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية الأولى H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.

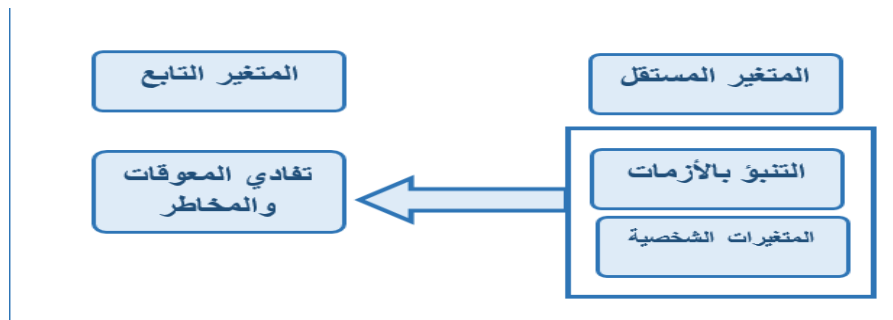
- الفرضية البديلة الأولى H_1 : يوجد تأثير دال إحصائياً الدلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.

- الفرضية الصفرية الثانية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة الثانية H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

7.1 نموذج الدراسة

الشكل (1.1): نموذج الدراس
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على دراسة (الغوض وأبو كركي، 2017م)، (فنديل، 2019)



8.1 حدود الدراسة

تتأطر هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: العام الجامعي 1445هـ الموافق 2023-2024م.

- الحدود البشرية: مدراء وملاك وموظفي المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.

- الحدود المكانية: حي الروضة - الرياض - المملكة العربية السعودية.

9.1 مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحات التالية:

(1) التنبؤ بالأزمات:

- في اللغة: التَّبَأُ: الْخَبْرُ، وَالْجَمْعُ أَنْبَاءٌ، وَإِنَّ لِفُلَانٍ نَبَأً أَي خَبْرًا، وَقَدْ أَنْبَأَهُ إِيَّاهُ وَبِهِ، وَكَذَلِكَ نَبَأَهُ، مُتَعَدِّيَةٌ بِحَرْفٍ وَعَيْرِ حَرْفٍ، أَي أَخْبَرَ. وَنَبَأْتُ عَلَى الْقَوْمِ أَنْبَأْتُ نَبَأً إِذَا ظَلَعْتَ عَلَيْهِمْ (ابن منظور، 1414هـ) (ج1) ص (164).

- اصطلاحاً: الأزمة كلمة يونانية الأصل ارتبطت بعلم الطب الإغريقي حيث ترجع إلى المصطلح (كرينو) وهي لحظة تحول حالة المريض إلى الأسوأ، وسرعان ما انتقل هذا المفهوم إلى العلوم الإنسانية الأخرى خاصة علم السياسة، وعلم النفس، وعلم الاقتصاد، وكان لتفجر الأزمات الاقتصادية في أواخر الستينات دورها في انتشار هذا المصطلح ليشمل جوانب متعددة في مختلف المجالات، وقد التفت العرب لهذا المصطلح ليكون ترجمة للكلمة الإنجليزية crisis (حلاق، 2020م، ص 2)

- اصطلاحاً: عرفها الدكتور يوسف أبو فارة (2020م) بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير ما يتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة (ص 24).

- إدارة الأزمات: "علم يتناول الأساليب التي يعالج بها القادة الأزمات، فهو علم خاص له مبادئه واستراتيجياته الخاصة، ولكنه على وجه العموم فن إدارة الحوادث الصعبة (القناني، 1995م: 9).

- المنشآت الصغيرة والمتوسطة: لا يوجد تعريف ثابت يعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وإنما صنفت بعدة تصنيفات من قبل عدة هيئات دولية حسب معايير العمالة، أو حجم الأصول. وصنفتها النظام السعودي حسب عدد العاملين فمتناهية الصغر من يعمل بها 1-5 موظف، والمنشآت الصغيرة من لديها من 6-49 موظفاً، أما المنشآت المتوسطة من لديها من 50 إلى 249 موظفاً.

9.1 النظرية المتبعة في الدراسة

هناك العديد من النظريات المتصلة بعلم إدارة الأزمة ذكرها روبرت أولمر (2015م) كمنظريّة صياغة الخبر، ونظريّة تبرير الشركة، ونظريّة إصلاح الصورة ولكن هذه النظريات ركزت على التبرير للجمهور، وترتكز هذه الدراسة على نظريّة خطاب التجديد والتي تظهر أهمية إعادة البناء والتعلم والفرص أكثر من الصورة والسمعة، وذلك لكون الأزمات تحمل أيضاً احتمال وجود الفرص، ونظريّة خطاب التجديد نظريّة توجد على نمو عملية التعلم وتحقق الفرص أعقاب كل الأزمات، ولديها أربعة أهداف أساسية في خطاب التجديد، التعلم المؤسسي، والتواصل الأخلاقي، والرؤية التقدمية، وليس الرؤية الرجعية، والخطاب المؤسسي المناسب، فهي تعتقد أن بإمكان المؤسسة أن تخرج من الأزمة بنجاح، وأن باستطاعتها التعلم من الحدث، كما أنها تقوم على أن الأزمات تعلم المنشآت عدم تعرضها لأزمات مشابهة في المستقبل، من خلال الاستجابة السريعة للمخاطر قبل وأثناء وبعد الأزمة، فالمؤسسات التي لم تستعد بصورة كافية لا بد أن تعمل على إيجاد مبررات لتلك الأعمال في وقت ما.

أما ما يتعلق لاستجابة التجديد فو ذلك التواصل الذي يركز على المستقل لا على الماضي، فالنظريات التي تؤكد على الصورة أو السمعة إنما تركز على رؤية رجعية تدور حول من المسئول، أما تلك التي تسعى إلى إيجاد استجابة مجددة أكثر تقدماً تركز على المستقبل، وليس على الماضي، فهي تتعلم من أخطائها، وتُفعم تواصلها بتفاؤل عريض، وتهتم بإعادة البناء لا على قضايا اليوم والخطأ.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يتكون هذا الفصل من جزئين رئيسيين يختص الجزء الأول بالإطار النظري للدراسة، وفيه سيتم تفصيل كلاً من التنبؤ الأزمات بدءاً بالتعريف بالأزمات وذكر خصائصها، انتقالاً للتنبؤ بالأزمات، ومن ثم تفصيل ما يتعلق بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم سرد بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.2 التنبؤ بالأزمات

يتناول المبحث الحالي التنبؤ بالأزمات بدءاً بالتعريف بالأزمات وبيان خصائصها، وانواعها، ومراحلها، انتقالاً إلى التنبؤ بالأزمات وذلك على النحو الآتي:

1.1.2 مفهوم الأزمات

الأزمة كلمة يونانية الأصل ارتبطت بعلم الطب الإغريقي حيث ترجع إلى المصطلح (كرينو) وهي لحظة تحول حالة المريض إلى الأسوأ، وسرعان ما انتقل هذا المفهوم إلى العلوم الإنسانية الأخرى خاصة علم السياسة، وعلم النفس، وعلم الاقتصاد، وكان لتفجر الأزمات الاقتصادية في أواخر الستينات دورها في انتشار هذا المصطلح ليشمل جوانب متعددة في مختلف المجالات (حلاق، 2020م، ص 2).

ليست الأزمة سمة من سمات العصر الحالي فقط، فهي مرتبطة بوجود الإنسان، ورغم حداثة الموضوع من وجهة نظر السياسيين والاقتصاديين إلا أن ابن سينا قد تطرق إليها عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث، فالأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتحظى التحديات الداخلية والخارجية باهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات بنجاح تجنب المستهدف الأزمة أو تخفف النتائج عنه (هويدي، 1993م، ص 2).

لقد تم تعريف الأزمة بالعديد من التعريفات ولتوضيح هذا المفهوم سنتناوله من الناحية اللغوية أولاً ومن ثم اصطلاحاً وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المفهوم اللغوي للأزمة:

أشارت معاجم اللغة العربية بأن الأزمة تعني القحط والشدة، وذلك إشارة إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير لما جرت عليه العادة، وقد غاب هذا المصطلح في الأدبيات العربية القديمة، وقد التفت العرب لهذا المصطلح ليكون ترجمة للكلمة الإنجليزية crisis. (أبو فارة ي، 2020م).

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي للأزمة:

لقد تم تعريف الأزمة اصطلاحاً بالعديد من التعريفات منها:

عرفها الدكتور يوسف أبو فارة (2020م) بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير ما يتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة (ص 24).

وعرفت أيضاً بأنها: "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالباً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري" (رجب، 2000م، ص 13).

وهناك من عرف الأزمة بأنها "موقف طارئ في صورة كارثة طبيعية، أو أزمة مفاجئة أو حادث غير متوقع، ويترتب على ذلك حدوث مشكلات تتطلب المواجهة الفورية وتوفير بدائل سريعة (العقيل ، 2017م، ص6).

أما الغولي (2015م) فقد عرفتها بأنها "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، مما يستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو عاجزة عن المواجهة (ص7).

من خلال التعريفات السابقة للأزمة نجد أن جميعها تركزت في حول أن الأزمة حدث فجائي غير مرغوب به، يتسبب بأضرار، والتي تحتاج إلى سرعة استجابة وتسخير كل الإمكانيات لتجاوزها، فهي غير معلومة الزمن الذي تحدث به، كذلك الحجم الذي تصل إليه والمكان الذي تنطلق منه، فهي متعددة الأسباب والأنواع، وقد تصيب كافة القطاعات أو قطاع محدد.

2.1.2 مفهوم إدارة الأزمات

تجد الباحثات فرقا بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فالأولى كيفية التغلب على الأزمة بأدوات علمية وإدارية مختلفة لتجنب السلبيات والاستفادة من الإيجابيات، أما الإدارة بالأزمات فهو خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها.

إن إدارة الأزمات من المفاهيم الواسعة التي تحوي العديد من العمليات كالتخطيط العام، والاستجابة للمدى الواسع من حالات الكوارث والطوارئ، فإدارة الأزمات نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منتظمة تنسق وترتب حالات الأزمات، مما يمنح المنظمة القدرة على الاستمرار في أعمالها وتقديم الخدمات أو المنتجات وكسب الأرباح وغيرها وقد عرف (ابو فارة، 2020م) إدارة الأزمات بأنها: قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية بهدف تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، وسلامة ممتلكاته، من خلال منعها من الأساس أو تقليل المخاطر التي قد تنجم منها على الملكيات العامة والخاصة (ص34).

كما عرفها أيضاً بأنها: مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها نقطة تحول جوهرية نحو التدهور، ويستطيع المديرون أن يقودوا هذه النقطة في الاتجاه الإيجابي من خلال مدخل إدارة الأزمات وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات.

وقد ذكرت دون (Deon, 2020) أن هناك فرقا بين إدارة الأزمة وقيادة الأزمة وأن المؤلفون لم يؤلوا في كثير من الأحيان اهتماماً كافياً لمفهوم قيادة الأزمة في كتب إدارة الأزمة فكتبهم لم تعترف بها كوظيفة أو عملية مميزة، وهذا ما أدى إلى حدوث ارتباك وسوء فهم بين عامة الناس، وترى أيضاً أن إدارة الأزمة تبدأ

بالاعتراف بالمؤشرات التي تنذر بوجود أزمة، وبأنها رد فعل في المقام الأول لمعالجة الأزمة بعد حدوثها، وتعد إدارة الأزمة من وجهة نظرها "جزء من نظام أكبر لإدارة المخاطر التنظيمية من الناحية المثالية تبدأ قبل حدوث الأزمة فعلياً بتحديد المشكلات الرئيسية وتحديد أوليات المخاطر".

يرى الباحث أن الأزمات تختلف باختلافات كثيرة وهذه الاختلافات تؤثر تأثيراً مباشراً في طريقة إدارة الأزمة وأيضاً تختلف بالإمكانات البشرية والمادية اللازمة لمواجهة هذه الأزمة، فنطاقات الأزمة وشدها ومواطنها كثيرة، وهذا يحتم التجهيز المسبق والتوقع المستمر لحدوث الأزمات على مستويات مختلفة.

3.2.1 مفاهيم مرتبطة بالأزمة

توجد العديد من المفاهيم المرتبطة بصورة أو بأخرى بمفهوم الأزمة وأهم هذه المفاهيم ما يأتي:

أولاً: الكارثة: هو خطر، يهدد الممتلكات والأشخاص، ويمكن أن يؤدي إلى وقوع ضحايا من البشر وأضرار مادية فادحة، وتكون الأضرار في البلدان النامية أكبر نتيجة لضعف الإمكانيات التي قد تحد منها، أيضاً تكون الكارثة ناجمة عن أفعال الطبيعة كالزلازل والبراكين، والفيضانات، أو قد تكون فنية تحدث نتيجة أفعال الإنسان كالانفجارات الكبيرة وقد تتسبب الكوارث بالعديد من الأزمات، كتوفير الطعام والشراب، وتوفير المسكن والمأوى للمنكوبين، وظهور العديد من المشكلات الاجتماعية كتهب الممتلكات الخاصة والسرقة. (Bojan, 2017: 2).

يمكن القول أن هناك فروقاً بين الكارثة والأزمة فالكارثة في الأغلب تكون ناجمة عن عوامل خارجة عن إرادة الإنسان كالبراكين والفيضانات، بينما الأزمات تكون في الغالب ناتجة عن تصرفات التجمعات، والتنظيمات، والسلوكيات، كالأزمات السياسية، والأزمات الاقتصادية، وغيرها.

ثانياً: القوة القاهرة: القوة القاهرة ظرف يصعب التنبؤ به، ويصعب التحكم فيه، ويختلف عن الأزمة في كونه ذو طبيعة تعاقدية، والواقع أن العقد يلزم أطرافه بموجب مبدأ التعاقد بين الأطراف في الشريعة الإسلامية، فكلتا الطرفين ملزمان بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، والقوة القاهرة هي سبب يمنع الموظف أو المدير أو المنظمة أو حتى الدولة من الإيفاء بما تم الاتفاق عليه (عبد الرحمن، 2021م، ص3).

ثالثاً: الصدمة: هو حدث حاد غير متوقع يسبب شعور فجائي بالخداع والغدر، والإساءة غير المتوقعة، تسبب الصدمة بتتابع الأحداث بطريقة تعزز شعوراً مركباً من الخوف والدهشة والذهول والعجز وغير ذلك، وتعد الصدمة أحد الأعراض الأساسية للأزمة وتحدث عند حصول حدث كبير مفاجئ غير متوقع ويختلف مفهوم إدارة الأزمات عن إدارة الصدمات فإدارة الصدمات هي الإدارة التي تركز على شكل الصدمة وعلى إطارها وغلافها الخارجي (أبو فارة، 2020م، ص 58).

رابعاً: المشكلة: يتم تناول مفهوم المشكلة حسب نوع المشكلة فالمشكلة مفهوم يتواجد في أغلب العلوم فهو محط أنظار العلوم الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية، والصحية، والمهم هنا هو التفريق بين مفهوم المشكلة والأزمة فالمشكلة قد تكون سبباً لحدوث الأزمة، وبالاستطاعة القول أن كل أزمة ناجمة عن مشكلة. والأزمات في حقيقتها الجوهرية مشكلات قوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير.

خامساً: الصراع: إن كلاً من ظواهر الصراع والأزمات جزء لا غنى عنه من الوجود البشري والطابع البيئي، وكلتا الظاهرتين تؤثر على المنظمة سلباً ولكن بدرجات متفاوتة، فالأزمات ترتبط بشكل أساسي بالكوارث والمخاطر التي تؤثر على وظائف المنظمة حيث لا يتم اتخاذ استجابة عاجلة للتخفيف من حدوثها، بينما الصراع ليس ظاهرة خطيرة تماماً في مجملها كما يتصورها الناس ظاهرياً فهي ذات اتجاهين مختلفين يمثل فيهما الرأس النجاح ويمثل الذيل الفشل، ويؤثر الجانب الوظيفي " الرأس " على المنظمة بشكل إيجابي، بينما يترك الجانب غير الوظيفي " الذيل " للمنظمة عواقب سلبية ومدمرة تماماً مثل الأزمة، وعليه فإن الأزمة والصراع ظاهرتان متأصلتان بين الناس وبيئاتهم ولا يمكن القضاء عليها بل يمكن إدارتها من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة للسياق، ونخلص إلى أن الصراع قد ينشأ من الاختلافات الشخصية وعدم توافق الأهداف، بينما الأزمة تحدث نتيجة لكل من الفعل الطبيعي والبشري (Wobodo & Orianzi, 2020,3).

سادساً الحادث: هو موقف يمكن أن يؤدي إلى اضطراب أو خسارة أو حالة طوارئ أو أزمة، وهو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وينتهي فور انقضاء الحادث، وليس للحادث امتدادات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحادث، بينما الأزمة حالة ذات مستوى عالٍ من عدم اليقين التي تعطل الأنشطة الأساسية وتتطلب إلى إجراءات عاجلة (Altawily, 2017).

4.1.2 خصائص الأزمة

ذكرت بورزان (2021م) العديد من الخصائص التي تميز الأزمة عن الظواهر الأخرى منها:

- (1) **المفاجأة:** تقع الأزمة فجأة ودون سابق إنذار، ويختلف سرعة انتشار الأزمة إذ قد يصل لدرجة عدم قدرة المنظمة على تجنبها.
- (2) **جسامة التهديد الفعلي أو المتوقع:** الأزمة ذات جسامة أكبر من الحوادث والمشكلات، فخطورتها الفعلية أو المتوقعة تشمل كامل النظام وتهدد الأسس التي يقوم عليها هذا النظام وافتراضاته الأساسية.

- (3) فقدان السيطرة والتوازن: الأزمة نقطة تحول أساسية في أحداث متتالية وسريعة، وتتسبب في بداياتها في الهلع والتوتر مما يضعف إمكانية رد الفعل السريع لمواجهةها.
- (4) ضيق الوقت وعدم توفر حلول فورية: تتطلب الأزمة استجابة سريعة نظراً لتداعياتها الخطيرة على الموارد والممتلكات، وبالتالي لا يملك المديرون والمعنيون بالأمر وقتاً كافياً لإيجاد حلول أو بدائل مناسبة للخروج من الأزمة.
- (5) التصعيد: لا تكون الأزمة بشكل موحد منذ انطلاقتها، فهي تبدأ في الغالب صغيرة ومن ثم تتنامى وبعضها يخرج من إطار المنظمة إلى الدولة وقد تصل إلى المستوى العالمي في حال لم يتم استيعابها والسيطرة عليها.
- (6) تعدد التأثيرات وتشابك التداعيات: تزيد الضغوطات على الإدارات جراء أحداث جديدة لها تداعيات تحدث عند انفجار الأزمة وخلق الأسباب بالنتائج.
- (7) عدم كفاية المعلومات: من خواص الأزمة غياب وندرة المعلومات اللازمة عن أسباب الأزمة ومدى انتشارها والتأثيرات التي نجمت عنها والنتائج التي أحدثتها، وهذا يتسبب بزيادة الإرباك على مديري الأزمة، وضعف القدرة على المعالجة والمواجهة.
- (8) جذب اهتمام الرأي العام: تسهم التغطية الإعلامية السلبية في تعميق الأزمة بخلق فجوة بين المنظمة وجمهورها والإسهام في فقدان الثقة وهذا يؤدي إلى فقدانها شرعية وجودها.
- ويضيف عليوة (2003م) العديد من خصائص الأزمة وهي:
- (1) رد فعل متزايد لمواجهة الظروف الطارئة ونقطة تحول تزيد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد.
 - (2) زيادة عالية للشك في نجاح القرارات المتخذة.
 - (3) صعوبة التحكم في الأحداث التي تحدث أثناءها.
 - (4) الحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة، فالمواقف لا تحتمل الخطأ في ظل وقت ضيق.
 - (5) التهديد الكبير للأهداف والمصالح، كانهيار الهيكل الإداري وفقدان مكانة متخذ القرار.
 - (6) تقييد التفكير نتيجة لزيادة نسبة الخوف والهلع الناتج عن الأزمة.

5.1.2 أسباب حدوث الأزمات

لا يمكن حصر أسباب الأزمات إذ أن الأزمة ليست ذاتية الحدوث، ولكنها تنشأ للعديد من الأسباب والعوامل التي تتسبب في وجودها وتفاقمها، ولمعالجة الأزمة أيّاً كان نوعها لابد من التعمق ومعرفة الأسباب التي نشأت منها الأزمة، علماً أن المعالجة الخاطئة للأزمات قد يولد أزمات جديدة ومن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة ما أشار إليها الهاجري (2020م) وهي:

أ. التكنولوجيا.

ب. الأخطاء البشرية والعوامل الإنسانية.

ج. الهياكل التنظيمية كإغلاق قنوات الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة.

د. أسباب مرتبطة بالثقافة التنظيمية مثل الاعتقادات الخاطئة بعدم إمكانية حدوث أزمة.

أسباب تتعلق بقيم واتجاهات الإدارة العليا وقدراتها على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب

وقد قسم فارة (2020م) أسباب الأزمات إلى أربعة أقسام رئيسية وذلك على النحو الآتي:

أ. الأسباب البيئية: وفيها لا تكون سيطرة المنظمة فيه محددة وقد لا تستطيع السيطرة عليها على الإطلاق، وفي الغالب ليس في الإمكان تجنب هذه الأسباب، وقد تنشأ أيضاً بسبب عناصر سياسية، واقتصادية، وقانونية، واقتصادية ومالية، وعناصر الطبيعية، وعناصر تنافسية، وتكنولوجية.

ب. أسباب تنظيمية: تتمثل هذه الأسباب بطبيعة إدارة المنظمة، والتخطيط الرديء، وسوء الرقابة، كذلك التعارض بين الأهداف، ونقص الدعم المالي، وندرة المعلومات، والشائعات الكاذبة، وحساسية أفراد المنظمة تجاه الأهداف، وأخطاء الكادر البشري، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، والتقدير الخاطئ للمواقف، وصناعة الأزمات "افتعالها"، وندرة الموارد البشرية، والاستقلالات، والاضطرابات.

ج. أسباب مشتركة بيئية وتنظيمية: تنجم عن التفاعل بين العناصر البيئية والعناصر التنظيمية، وفي الغالب تحدث نتيجة المشكلات التي تتفاقم بسبب سوء تدفق المعلومات، وسوء عملية صناعة القرار.

د. أسباب طبيعية وغير طبيعية للأزمات: فالطبيعية هي الخارجة عن إرادة الإنسان، أما غير طبيعية هي الناشئة عن سلوك الإنسان سواءً من قبل أفراد داخل المنظمة أو من آخرين من خارجها (ص 103-110).

6.1.2 مراحل الأزمة

تختلف مراحل الأزمة باختلاف طبيعتها فهنا أزمات تمر بمراحل لا تمر بها أزمات أخرى، وذلك نظراً لاختلاف حجم، ونوع الأزمات، كما أن من الأزمات ما يمكن رصد مؤشراتنا من البداية ومتابعتها، وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد مراحل الأزمة إلا أنه يوجد اتفاق في مضمون دورة حياة الأزمة، وقد ذكر العماري (2013م) مراحل الأزمة على النحو الآتي:

(1) ولادة الأزمة: في هذا المرحلة لا يوجد للأزمة كيان أو حدث، وإنما مؤشرات حدوث للأزمة، وتبدأ هذه المرحلة بصورة إحساس مبهم ينذر بقدم شيء سيء مجهول العوالم والاتجاه والحجم.

(2) النمو والانتعاش: تنمو الأزمة نتيجة لعدم المعالجة في مرحلة الولادة، وتنمو أيضاً لوجود محفزات أخرى تساعدها على ذلك.

(3) النضج والصدام: هذه المرحلة هي الأخطر، ولا تصل الأزمات لهذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار.

(4) الانحسار والتقلص: بعد الاصطدام العنيف الذي يحصل للأزمة تفقد الأزمة جزءاً هاماً من قوتها، علماً أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

(5) التلاشي والاختفاء: تفقد الأزمة في هذه المرحلة كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها، وتبدأ مظاهرها بالتلاشي وينتهي الاهتمام والحديث عنها (ص27).

وقسم السعيد، (2019م) الأزمة إلى أربع مراحل كالآتي:

(1) مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها (المرحلة التحذيرية): في هذه الجزئية يتم التحذير والإنذار من الأزمة، وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهريّة في المنظمة، وتسمى أيضاً بمرحلة ما قبل الأزمة، "علماً أن إدراك هذه المرحلة وتشخيصها أمر غاية في الأهمية، فالفشل في تشخيص الأزمة في هذه المرحلة يجعل المنظمة تجد نفسها في المرحلة الثانية مباشرة وبهذا تكون حدة الأزمة أشد.

(2) مرحلة انفجار الأزمة: تعد هذه المرحلة هي الحاسمة والخطرة فهي أكثر المراحل صعوبة لأنها هي البداية الحقيقية والفعليّة للأزمة. وفي هذه المرحلة لا يمكن العودة إلى المرحلة السابقة، ويستحيل استعادة الخسائر، وتسعى إدارة المنظمة في هذه المرحلة إلى السيطرة على الأزمة، وذلك من خلال جهودها المكثفة للسيطرة على مكان وتوقيت وكيفية اندلاع الأزمة وانفجارها.

(3) مرحلة الأزمة المزمنة "مرحلة استفحال الأزمة": تعقب هذه المرحلة مرحلة انفجار الأزمة، وهي أطول مراحل الأزمات، وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الأزمات فإنها تكون أكثر قدرة على إدارة هذه المرحلة وتقصير مدتها الزمنية.

(4) مرحلة استعادة الثقة: يتم في هذه المرحلة تسوية الأمور وإعادتها إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه، ويكون ذلك بافتراض أن المنظمة نجحت في تجاوز المراحل السابقة ووصلت إلى هذه المرحلة، وتركز إدارة المنظمة أيضاً في هذه المرحلة على الإمساك بزمام الأمور بسرعة وحزم.

7.1.2 أنواع الأزمات

يختلف تصنيف الأزمات باختلاف الأسس التي يعتمدها الباحث، أي لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات وقد صنفت إلى أزمات إدارية، وسياسية، وشرعية، وأزمة هوية، وأزمة إدارة بيئة، وقد تصنف بمعيارين أنها أزمات داخلية، وأخرى خارجية، ولكونها شاملة وجزئية، جوهرية أو هامشية، ومن حيث الشدة عنيفة أو هادئة ومن حيث نطاقها شخصية أو على مستوى كيان إداري، أو دولية والبعض صنفها بمعيار الوقت حسب المراحل، وقد صنف اللامي، والعيساوي [28] الأزمات إلى الأنواع التالية:

(1) أزمات سطحية: يحدث هذا النوع من الأزمات بشكل فجائي وفي الغالب لا تشكل خطورة، وتنتهي هذه الأزمة من خلال التعامل مع أسبابها العميقة، ويتم تقدير شدة وقسوة الأزمة بناءً على مقدار التغلغل وقوة التأثير على المنظمة، وقد تتحول الأزمة السطحية إلى عميقة إذا لم يتم التعامل معها وحلها.

(2) أزمات مفاجئة: هذه الأزمات مفاجئة وعنيفة وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف أو المعتاد.

(3) الأزمة الزاحفة: هي أزمة تنمو ببطء، وهي معروفة ولكن يعجز متخذ القرار إيقاف نموها وانفجارها، ويصاحبها تهديدات يتحسسها الأفراد العاملون في نطاقها، وقد تزيد وطئتها مع وجود فجوة اتصال بين الإدارة والعاملين.

(4) الأزمة المتراكمة: يمكن توقع هذا النوع من الأزمات فعملية تشكيلها وتفاعلها وأسبابا تأخذ وقتاً طويلاً، قبل أن تنفجر وتنمو مع الزمن، وفي هذا النوع من الأزمات تملك الإدارة وقتاً طويلاً لإدارتها.

(5) أزمة يمكن التنبؤ بها: تتولد لأسباب داخلية وفي حالتها تكون الأنظمة الرقابية والإدارية للمؤسسة قادرة على التعامل معها وبالإمكان التخلص منها بوجود البديل المناسب.

(6) الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها: تحدث نتيجة التغيرات المفاجئة للبيئة الخارجية والداخلية، وسبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.

(7) الأزمات الروتينية: تحدث بشكل دوري، وأزمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة وكذلك الخسائر الدورية.

(8) الأزمة الاستراتيجية: تحدث عند تدهور قدرات وإمكانيات المنظمة، وعند عجز المنظمة في احتواء المتغيرات في البيئة المحيطة.

8.1.2 التنبؤ بالأزمات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

عرف التنبؤ بالأزمات بأنه: القدرة على توقع حدوث الأزمات من خلال تقييم ملف المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والضغوط السكانية وغيره لبلد ما، التي يتم من خلالها تحديد المخاطر الإجمالية في مجال ما لبد ما لتوفر المعلومات المناسبة لمتخذي السياسات والقرارات" (الطراونة ، 2004م، ص 24).

إن تبني التنبؤ الوقائي كمطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات والذي في الغالب يتم من خلال إدارة سبّاقة تعتمد على فكرة التنبؤ الإنذاري لحدوث أزمة مبكراً وذلك عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وقد حاول العديد من الباحثين والاقتصاديين صنع نماذج للتنبؤ بالأزمات، وعند محاولة ذلك تبين أن لكل أزمة خصوصيتها، فأزمات الديون في أمريكا اللاتينية في الثمانينيات تختلف عن أزمة المكسيك عام 1994م والتي تختلف عن الأزمات جنوب شرق آسيا في عام 1997م، لكن ذلك لا يمنع من وجود سمات مشتركة بين الأزمات، ويستند الباحثون على فرضية أن توقع الأزمة يقلل من الخسائر الاقتصادية المحتملة، كما خطر الأزمة لا يكمن فقط في الأزمة، بل في عنصر المفاجأة الذي يصاحبها مثل الزلزال الذي يدمر بلد ماء والذي يمكننا تقليل آثاره المدمرة عندما يتوقع الناس الزلزال وتأطير الأزمة لتقليل الخسائر البشرية والمادية، وتختلف الأزمات باختلاف القطاعات التي تحصل فيها فهناك أزمات صحية، وأزمات عسكرية، وأزمات سياسية، وأخرى إدارية، كما وتختلف الأزمات الحالية عن أزمات العصور السابقة نظراً للتطور الهائل في وسائل الاتصال وتكامل الأسواق المالية في جمع أنحاء العالم بحيث في حال وجود أي سوق مالي لديه التأثير الإيجابي أو السلبي على بقية الأسواق المالية العالمية، فقد كانت الجغرافيا في الماضي فارق بين الأسواق بينما في الوقت الحالي جعلت وسائل الاتصال الحديثة هذه الأسواق المالية العالمية سوقاً واحداً يأتُر بعضه ببعض، ونادراً ما تحيد بعض الأسواق عن بعض ما تتعرض له الأسواق الأخرى (Abdalla & Mousa , 2013).

كما يمكن التنبؤ بالأزمات من خلال الإنذار المبكر والذي يقوم بمهمة الإعلام الفوري عن قرب حدوث الخطر عبر وسائل متنوعة سواء كانت مرئية ومسموعة أو مكتوبة، والتي بدورها تساعد على التعرف على أبعاد الموقف واتخاذ الإجراء اللازم قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تشكل خطراً على تقع عليه، ويأتي الإنذار المبكر نتيجة لعملية التخطيط القبلي التي تسبق الأزمات، مما يجعل من إدارة الأزمة إدارة مبادرة وليس إدارة رد فعل، كما أنه يشكل جزءاً من الإدارة الوقائية من الأزمات التي تعد جوهر إدارة الأزمات، وللإنذار المبكر أهميته في كونه وسيلة للتنبيه بالأخطار المحتملة والكشف عن الأسباب والإشارات التي تنبئ عن الأزمات في مراحل الكمون والتكوين قبل ميلادها أو على الأقل قبل استفحاليها وانفجارها المدمر، ويعد بناءه وتصميمه من وظائف المنظومة الرئيسية لكي تحفظ كيانه، ويعتبر الإنذار المبكر فعالاً عندما ينجح في إشعار وإعلام الجهات والمنظمات المعنية بالأزمات وهي في طور النمو والتكون، وللوصول إلى فعالية كبيرة فلا بد أن يتم بناء نظام الإنذار المبكرة على أسس ومعلومات صحيحة وموثوقة ومحدثة ومحللة تحليلاً دقيقاً، لذا فإنه متى تكررت حالات الإنذار الكاذبة أو غير الدقيقة فعمناه أن نظام الإنذار غير فعال، وهذا ما يتسبب بعدم إيلاء إشارات النظام الذي على هذه الحالة اهتماماً من قبل المنظمة (اللحيدان ، 2017).

ولكي نستفيد من نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات لابد من تقسيمه إلى مستويات، يتم الترميز لها لأجل الاختصار إمام بالألوان (أخضر _ أصفر - أحمر) أو بأي ترميز آخر كالحروف الإنجليزية A-B-C، بحيث تميز كل مرحلة من هذه المراحل بخصائص وإشارات خاصة لكل مستوى كما لا يوجد عدد محدد للمستويات والتي يمكن تحديدها حسب رغبة واضع النظام بما يتوافق مع منظمته سواء كانت صغيرة أو كبيرة، كما توجد العديد من المعوقات التي تحد دون الاستفادة من إشارات التنبؤ بالأزمات من أهمها ما يلي: (أبو حية ذ، 1434 هـ).

- إنكار الخطر وإنكار وجوده.

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتفعيل دور نظام الإنذار المبكر.

- ارتفاع التكاليف المادية لتطبيق نظام الإنذار المبكر ونقص التمويل.

- ضعف الاهتمام بالتنبؤ بالأزمات والاستعداد لها لكونها تتعلق بحدث افتراضي في المستقبل.

- الميل إلى المجازفة بالافتراض التفاؤلي بأن الأزمة أو الكارثة لن تحدث في المستقبل المنظور.

- القراءة الخاطئة لمؤشرات الإنذار المبكر.

- تأخر وصول إشارات الإنذار المبكر إلى الأجهزة المعنية.

- استخدام مؤشرات إنذار مبكر خاطئة.

- استخدام مؤشرات إنذار مبكر تعطي قراءة متأخرة.

يعد التنبؤ هو مفتاح التطور والتخطيط للمستقبل وذلك لدور التنبؤ الفاعل في تفادي المعوقات والأزمات، والكوارث، وللتنبؤ بما يحدث أهمية كونه يكشف عن المخاطر مستجدة إضافة إلى أن إعداد العدة واستكمال التجهيزات وتطوير وتحديث الآليات والإساليب في ضوء ما يتم التنبؤ به أصبح أمراً حتمياً لكافة المؤسسات وعلى مستوى العالم، ويعد التنبؤ أحد المقومات والمراحل الأساسية للتخطيط وفي نفس الوقت يعد نشاطاً ذهنياً مرتبطاً بالنشاط، البشري، وبهذا فإن فاعلية إدارة الأزمات والكوارث مرتبطة بالتنبؤ العلمي بالمتغيرات البيئية حتى يمكن رسم السياسات الفاعلة والملائمة لهذه المتغيرات التي عادة ما تكون خارج سيطرة المنظمة أو المؤسسة، فعملية استشعار الأزمات قبل حدوثها يمثل بعداً استراتيجياً خاصة في ظل وجود عالم مفتوحاً فما يحصل في أي بلد يتنقل بالعادة إلى بلدان أو قد تنتقل آثاره إليها، فالمهددات التي نراها عبر أدوات العولمة وثورة المعلومات التي في عصرنا الحالي وفي ظل وجود موجات الفقر والأمراض والأوبئة والمجاعات والقتل والأعاصير والسيول وظهور وتطور الجرائم الإرهابية والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية، تمثل نماذج لأزمات تحتاج إلى آليات للتنبؤ بها قدر الإمكان والتعامل مع أسبابها قبل حدوثها. (فيصل ، 2008م).

2.2 المنشآت الصغيرة والمتوسطة

يتناول هذا المبحث المنشآت الصغيرة والمتوسطة من حيث المفهوم، والمميزات وسيتم التطرق إلى المنشآت في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص وبيان تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة.

1.2.2 مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

اختلفت وجهات النظر العالمية حول تعريف ومفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلافات عديدة، أبرزها الاختلافات الجغرافية واختلافات الآراء بشكل عام فمنهم من صنفها اقتصادياً حسب رأس مال المنشأة، ومنهم من صنفها حسب نشاط عملها، ومنهم من صنفها حسب عدد العاملين في المؤسسة، وفيما يلي سيتم عرض العديد من التعريفات والمفاهيم التي وصفت المنشآت الصغيرة والمتوسطة: صنفها بالاتحاد الأوروبي حسب عدد العاملين بدوام كامل وحسب الدخل السنوي الجدول الآتي يوضح ذلك: (الصفحة الرسمية للإتحاد الأوروبي ، 2022).

جدول (2.1): تصنيف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المشروع	عدد العمال بدوام كامل	الدخل
منشآت متناهية الصغر	١-١٠	٢ مليون يورو
منشآت صغيرة	١١-٥٠	١٠ مليون يورو
منشآت متوسطة	٥١-٢٥٠	٥٠ مليون يورو

وحسب تصنيف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية تكون المنشآت المتناهية الصغر من عدد ١-٥ موظفين بدوام كامل وإيرادات تصل الى ٣ مليون ريال، وتتكون المنشآت الصغيرة من عدد ٦-٩ موظف بدوام كامل وإيرادات تصل الى ٤٠ مليون ريال سعودي، وتتكون المنشآت المتوسطة من عدد ٥٠-٢٤٩ موظف بدوام كامل وإيرادات تصل إلى ٢٠٠ مليون ريال والجدول التالي يوضح ذلك: (منشآت، 2022).

جدول (2.2): تصنيف المملكة العربية السعودية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

المشروع	عدد العمال بدوام كامل	الدخل
منشآت متناهية الصغر	١-٥	٣-٠ مليون
منشآت صغيرة	٦-٩	
منشآت متوسطة	٥٠-٢٤٩	٤٠ - ٢٠٠ مليون

هناك فروق بين المقاربات المرتبطة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة فهي مختلف بين تلك ذات الطابع الفلاحي في جنوب فرنسا، عن تلك التي في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تطلق عليها مصطلح الأعمال الصغيرة، أو التي تنشأ في إطار غير رسمي في إفريقيا، وبين تلك القائمة في اليابان، أو المنشآت المستأجرة في الصين، مع العلم أن المحاولة في تعميم مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز على مجموعة ثوابت أهملت الخصوصيات والفوارق، لذا يتبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحمل نفس المعنى باختلاف المناطق فنجدها مختلفة باختلافها (جودي، 2017).

2.2.2 خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تميز المشاريع الصغيرة والمتوسطة العديد من الخصائص التي تجعلها أكثر ملاءمة للحالة الاقتصادية لبعض الدول مع ملازمتها أيضاً لطبيعة النشاط الاقتصادي، فبالإمكان أن يكون لتلك المشاريع دوراً فاعلاً في محيطها، ولكنها غالباً تخضع لسياقه، فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بها بدرجة كبيرة، إذ تتميز بتسارع التطورات مع زيادة حدة المنافسة من خلال التميز وازدياد العوائق القانونية والتنظيمية والنسبية في قدرتها على تجاوز الظروف التي تحيط بها (علوش، 2018).

وقد ذكرت برنوطي (2005) خصائص للمشروعات الصغيرة والمتوسطة منها ما يلي:

- سهولة تأسيسها: فرأس ماله هذه المشروعات منخفضة، كما أن تكاليف التشغيل منخفضة، وبالتالي محدودية رأس المال أو القروض اللازمة، والمخاطر المنطوية عليها، وهذا ما يساعد على تسهيل عملية إنشاءها وتشغيلها، وتتميز أيضاً بانخفاض مصروفاتها نظراً لبساطة هيكلها التنظيمي.

- استقلالية الإدارة ومرونتها: تتركز أغلب إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بيد مالكيها، فهي لا تحتاج إلى أقسام وإدارات لسهولة إدارتها، وهذا يكسبها المرونة والاهتمام الشخصي من قبل أصحابها لتحقيق أفضل نجاح ممكن لها، ويترتب على ذلك بساطة التنظيم المستخدم، مع القدرة على التزود بالاستشارات والخبرات، بالإضافة إلى خفض التكاليف الإدارية والتسويقية والمصروفات، ومرونة في الاتصالات التنظيمية، كالاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين، وارتفاع نسبة العلاقات الاجتماعية والولاء المؤسسي بن الإدارة والعاملين.

- توفير فرص العمل: فهي توفر فرص العمل لأكثر عدد من العاملين بمستويات متدرجة حسب مهاراتهم، وبذلك تساهم بشكل كبير بامتصاص قوى العمل بمختلف المهارات.

- التكيف السريع مع الظروف الطارئة: يمنح حجم الشركة من ناحية الأصول وكذلك الإنتاج، وعدد العاملين للمنشآت الصغيرة والمتوسطة خاصية التكيف السريع، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتلبية رغبات وأذواق المستهلكين، على عكس المنشآت الكبيرة التي تتطلب تغيير خطط، ووضع برامج وخطوط إنتاج.

3.2.2 المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

تساهم المنشآت في الدول المتقدمة بنسبة تصل إلى (70%) من الناتج المحلي بينما في المملكة العربية السعودية تقف النسبة عند (20%)، كما لا يتعدى نسبة تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (5%) من التمويل الإجمالي، وهي نسبة ضئيلة في حال قورنت بما تحصل عليه المنشآت في الدول المتقدمة، ولقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية المنشآت الصغيرة والمتوسطة اهتمامها من خلال تقديم الدعم، وتم إدراجها ضمن خطة رؤية 2030 لرفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي لتصل إلى نسبة (35%) (منصور، 2020).

وقد توصلت العديد من الدراسات التجريبية إلى أن استثمار مليون ريال سعودي، في الشركات الكبيرة يمكن أن يخلص وظيفة إضافية بينما لو تم استثمارها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة فأنها تخلص أكثر من 28 فرصة عمل، كما تشير التقديرات إلى أن أكثر من 5 ملايين مواطن سعودي يعتمدون على المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في معيشتهم، مع وجود توقعات على أن تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دوراً مهماً في تنوع الاقتصاد السعودي (الحربي، 2021).

إن المنشآت الصغيرة أضعف أمام مواجهة الأزمات والتنبؤ بها وذلك نظراً لضعف رأس المنشآت، وقلة خبرة الكفاءات الإدارية لهذه المنشآت، كذلك ضعف في التقنيات المستخدمة في التنبؤ بالأزمات، فأغلب أصحاب هذه المنشآت يمارسون نشاطاتهم التجارية بعيداً عن التخطيط الاستراتيجي، كذلك لا يملكون خطط وآليات تمكنهم من التنبؤ بالأزمات وتفاديها، وهذا يجعلها أكثر تضرراً بالأزمات من غيرها.

4.3.2 التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات على صعيد الموارد البشرية، وكذلك فيما يتعلق بالأمور المالية، إضافة إلى المنافسة في السوق، ومن التحديات أيضاً ما هو متعلق بالتكنولوجيا، والمخاطر المرتبطة بالأوبئة والأزمات وقد ذكرت (منصور، 2020) بعض التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية منها:

(1) مشاكل التمويل: كعدم منح إعفاءات وامتيازات خاصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، كعم الحصول على مبالغ تمويلية تمكنها من تحقيق أهدافها، مع زيادة ارتفاع نسبة السايبور واللايبور "نسبة الاقتراض من البنوك" وتعقد إجراءات الحصول على القروض وغيرها من العوامل التي تقف دون حصول المنشأة على تمويل.

(2) المشاكل المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات: فالمنشآت الصغيرة تدار في الغالب من قبل محدودي الكفاءة، وهذا ما ينعكس على قدرتهم على الابتكار والتطوير، بالإضافة إلى غياب مختصين من ذوي المؤهلات الفنية العالية في مجال البحث والتطوير.

(3) المشاكل التسويقية: تستمر المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة مع الشركات العملاقة التي تقدم ذات الخدمات، أو تباع نفس السلع، كذلك نقص الخبرات والكفاءات والقدرات التسويقية لدى العاملين به، وعدم وجود مؤسسات متخصصة لتسويق منتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

(4) مشاكل العمالة: ترتفع قيمة الأيدي العاملة مع زيادة المهارة التي تملكها، وغالباً ما نجد ندرة في العمالة الماهرة والرخيصة، إضافة إلى أن الكثير من العمالة أصبحت تفضل المنشآت الكبيرة فهي تشعر بأمان وظيفي بها.

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات من زيادة المنافسة، والتكيف مع طلب السوق المتغير بسرعة، والتغير التكنولوجي، وقيود القدرات المتعلقة بالمعرفة والابتكار والإبداع، وقد أضاف (Naoyuki & Farhad , 2016) المعوقات التالية:

- (1) نقص وفورات الحجم والنطاق: وهي نقص المنتجات وعدم توافرها، كذلك النطاق الضيق بين المؤسسة والمؤسسة التي تماثلها من نفس النشاط.
- (2) ارتفاع تكاليف المعاملات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
- (3) المنافسة المتزايدة في السوق والتركيز من الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة. والشركات التي سببتها العولمة والتكامل الاقتصادي.
- (4) عدم القدرة على المنافسة ضد الشركات الكبرى من حيث الإنفاق على البحث والتطوير والابتكار (المنتج، والعملية، والتنظيم).
- (5) الافتقار إلى الحماس والقدرة والمعرفة الريادية

بالإضافة إلى ذلك تجدد العديد من الشركات الصغيرة أن عزلتها الجغرافية تضعها في وضع تنافسي ضعيف، على الرغم من هذه العقبات الكبيرة، لا تزال العديد من الاقتصادات تعتمد بشكل كبير على الشركات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما لتوليد فرص العمل، على الرغم من نقاط ضعفها المتصورة.

تري الباحثات: أن التحدي الحقيقي الذي يقف أمام المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، هي كثرة المنافسين من الشركات العملاقة مع اعتيادية الأنشطة، فنادرًا ما نرى منشآت صغيرة أو متوسطة تقدم سلع فريدة، أو خدمات قلما نجدها في الشارع السعودي، بالإضافة إلى التجارة الإلكترونية التي مكنت الشركات الكبيرة من تغطية مساحات أكبر.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية:

1. دراسة (العوض و أبو كركي، 2017م) بعنوان: "معوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان من وجهة نظر العاملين":

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان - الأردن من وجهة نظر المالكين، واعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي، واستخدما أداة الاستبيان لجمع البيانات، والتي وُزعت على (140)

من ملاك المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبعد تحليلهما للنتائج عبر تطبيق spss توصلنا إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان تعاني من نقص في مستوى السيولة والذي حدّ من تطورها وتقدمها ، والسبب في ذلك كفاية الدعم الحكومي، وعدم توفر المصادر الكافية لتمويل تلك المشروعات، كذلك عدم توفر الخبرات الفنية والكفاءات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان، وضعف البرامج التدريبية الموجهة، كما أظهرت دراستهما ضعف المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التكيف مع البيئة وافتقارها إلى الابتكار والإبداع ونقص الخبرات التسويقية. وقد قدمت دراستهما العديد من التوصيات أبرزها تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان من خلال توفير المزيد من الإعفاءات الضريبية، وزيادة الدعم الحكومي لها وذلك بتوفير المصادر التمويلية الكافية للنهوض بهذه الفئة من المشروعات، كذلك قيام الجهات ذات العلاقة بتوفير التدريب اللازم من خلال برامج تدريبية متخصصة في سوق العمل في محافظة معان.

2. دراسة (النهدي ، 2019م) بعنوان: المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حزموت دراسة ميدانية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشاريع الصغيرة، ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حزموت، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إدخال البيانات ومعالجتها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور ذا دلالة إحصائية للمشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حزموت، كما بينت نتائج الدراسة أن دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية في محافظة حزموت كان مرتفعاً، وأوضحت نتائج الدراسة أن دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية في محافظة حزموت جاء مرتفعاً جداً، وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تقديم الدعم المالي والمعنوي اللامحدود للمشاريع الصغيرة، وإزالة كل المعوقات أمام تصدير منتجات هذه المشاريع إلى خارج البلد.

3. دراسة (قنديل ، 2019) بعنوان: تحديات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وسبل مواجهتها في ضوء التجارب الدولية:

سعت هذه الدراسة إلى عرض أهم التحديات التي تواجه قطاع المشروعات الصغيرة بمصر، سواء تلك المشروعات القائمة بالفعل، أو التي في طريقها للإنشاء، ومحاولة وضع رؤية في كيفية مواجهة هذه التحديات من خلال الاستفادة من بعض التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال، وقد استخدم الباحث في دراسته الأسلوب الوصفي في تشخيص واقع المشروعات الصغيرة في مصر وعرض أهم التحديات التي تواجهها، ثم المنهج الاستقرائي والاستنباطي في عرض بعض التجارب الدولية الناجحة في تنمية

المشروعات الصغيرة، ومدى إمكانية الاستفادة منها في دعم وتنمية المشروعات الصغيرة في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تحديات تنظيمية، وقانونية، وأخرى تمويلية، وإدارية، وتسويقية، وأن من أهم هذه التحديات احتلال مصر مرتبة متأخرة في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال؛ حيث بلغ ترتيبها 120 من بين 190 دولة، والترتيب 160 في مؤشر الحصول على الائتمان، والترتيب 171 في مؤشر التجارة عبر الحدود، وقد أوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من التجارب السابقة الناجحة في مجال المشروعات الصغيرة، وضرورة أن يؤخذ منها ما يناسب حالة مصر.

4. دراسة (الحويل و اليوسف ، 2020 م) بعنوان: تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: استطلاع واسع النطاق:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، كذلك لدعم أصحاب القرار في الحكومة السعودية بسياسات الدعم المناسبة لمساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، وتمثلت أداة الدراسة باستبيان تم توزيعه على 918 مشارك من 13 منطقة حول المملكة ومن أنشطة اقتصادية مختلفة تم جمع إجاباتهم عبر رابط إلكتروني وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات سلبية لأزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فقد تأثر 99.5% من إجمالي العينة سلباً نتيجة جائحة كورونا، وسادت النظرة التشاؤمية لديها كما أن 20.9% من المنشآت أوقفت كل الموظفين، كذلك تأثر 91% من إجمالي العينة سلباً نتيجة الإجراءات الوقائية، وقد أشارت 46% إلى أن متوسط مبيعاتها تأثر بنسبة 100% و 17% أشاروا أن هناك تأثير بنسبة 90%، كما أشارت الدراسة إلى أن ما نسبته 61% من المنشآت الصغيرة و 28% من المنشآت متناهية الصغر و 11% من المنشآت المتوسطة استفادت من حزم التحفيز ومبادرات الدعم الحكومي التي أقرتها الحكومة استجابة لتأثير جائحة كورونا على القطاع الخاص.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Adian, Doumbia , & Gregory , 2020) بعنوان: Small and Medium Enterprises in the Pandemic, Impact, Responses and the Role of Development Finance

سلطت الدراسة الضوء على كيفية تأثير COVID-19 على الشركات الصغيرة والمتوسطة، بالاعتماد على استطلاعات البنك الدولي الصادرة حديثاً عن الشركات في 13 دولة، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع أحجام المنشآت قد تأثرت في أبعاد متعددة؛ ومع ذلك فإن حجم الشركة مهم لكثافة قنوات النقل المختلفة واستجابات الشركة، كما أثبتت الدراسة أن مبيعات الشركات الصغيرة والمتوسطة تقلصت كثيراً

جراء الأزمة، علماً أنها تستنزف أموالها بشكل أسرع من الشركات الكبيرة في نفس القطاع والبلد، وقد أوصت الدراسة إلى إعطاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة منح مالية بدلاً من القروض، فالتمويل لا يكفي لسد فجوة التمويل.

2. دراسة (Pradeep , 2020) بعنوان: Analysis of small and medium enterprises' crisis management: A Multi- Case study

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة العمليات المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم للتعامل مع الأزمات، وذلك لغرض معرفة الطرق التي تدير بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة الأزمات التي تواجهها، وكذلك معرفة الإطار الفعال الذي تستخدمه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التعامل مع الأزمة، وقد تمثلت عينة الدراسة بـ 200 منشأة صغيرة ومتوسطة في المملكة المتحدة والتي تتمثل بملاك ومديري هذه المنشآت، وقد قام الباحث بإجراء التحليل المصاحب متعدد الحالات لدعم أهداف الدراسة، من خلال التحقيق في كيفية تفسير الشركات الصغيرة والمتوسطة لإجراءات الأزمات العامة، وما الذي تفعله بالفعل من خلال اتباع منهج دراسة الحالة المتفق عليها على نطاق واسع في أشكال معايير البحث، وبناء قائمة من الأسئلة وجع البيانات وتفسيرها، وقد قام الباحث بإرسال رسائل بريد إلكتروني إلى كبار المديرين التنفيذيين من مئات الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تم اختيارها عشوائياً، وقد توصلت الدراسة أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا تتفاعل بشكل سلبي مع الأزمات على الرغم من الحد الأدنى من رأس المال إلا أنها أثبتت أنها قادرة جداً على التعامل مع الأزمات بشكل استباقي، فملاكها يتابعون الدعم المناسب ويعززون التعاطف المتبادل لتقليل الآثار السلبية، وتوصلت كذلك إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد تشعر بتأثيرات حالات الكوارث والأزمات في وقت لاحق ، كما أثبتت الدراسة أن المدراء التنفيذيين في المنشآت الصغيرة يشعرون بالحيوية والحماس أثناء تعبئة وإلهام القوى العاملة وأصحاب المصلحة الآخرين، وقد أظهرت العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة أنواعاً مميزة من إدارة الأزمات نظراً لقوتها التنافسية الضعيفة في الأعمال.

3. دراسة (Adam & Alarifi, 2021) بعنوان: Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMES) in the COVID-19 times: the role of external support

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لتقديم رؤى حول العلاقة بين ممارسات الابتكار وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وبقائها مع التأكيد على الدور المساعد للدعم الخارجي في مثل هذه العلاقة، وقد انتهجت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، كما أنهما اعتمدا على الاستبيان كأداة للدراسة والتي وزعت على عينة قوامها 259 من مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة المختارين عشوائياً في المملكة

العربية السعودية، وتم الاعتماد على تطبيق Smart PLS3 في تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الابتكار التي اعتمدها الشركات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تداعيات COVID-19 كان لها تأثير إيجابي على الأداء واحتمالية بقاء الأعمال، وقد أشارت نتائج التمهيد PLS-SEM إلى أن مساعدات الدعم الخارجي تعزز التأثير الإيجابي لممارسات الابتكار للشركات الصغيرة والمتوسطة على بقاء الأعمال بدلاً من أداؤها، وقد أوصت الدراسة بدراسة أثر الابتكارات في مجالات أخرى مثل الابتكارات التكنولوجية، وقياس أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة باستخدام المؤشرات المالية والتسويقية مع تجاهل العناصر الإدارية والاجتماعية والنفسية، كما أوصت الدراسة بالحكومات بتشجيع مقدمي التمويل على اعتماد سياسات أكثر مرونة عند تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

4. دراسة (Jonas , 2022) بعنوان: during the first period Crisis management as practice in small- and medium - sized enterprises of Covid-19

سلطت هذه الدراسة الضوء على 1000 منشأة صغيرة سويدية، ودرست أساليب تعاملها مع الأزمات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على المقابلة كأداة للدراسة، حيث تم إجراء مكالمات مع 1000 من قادة الأعمال تم اختيارهم بشكل عشوائي، مع مراعات اختلاف أحجام المنشآت، والمواقع الجغرافية للمنشآت، وذلك من خلال البحث عن السياقات الاجتماعية التي يستخدمها ملاك هذه المنشآت وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة السويدية لا تملك أي شكل منظم للتعامل مع الأزمات، فهم يتعاملون مع الأزمات التي تواجههم بشكل تفاعلي عند حدوثها، مع وجود منشآت قليلة تدير الأزمات وفق آليات منظمة والتي ساعدتهم في حالة أزمة COVID-19، كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن الشركات السويدية الصغيرة والمتوسطة تعتمد على عمليات ذات طبيعة ناشئة حيث تستند القرارات إلى حد كبير على قرارات المدير.

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسة منهجياً مع دراسة كلاً من (النهدي، 2019م)، (العوض، وأبو كركي، 2017م)، (Adam & Alarifi, 2021)، واختلفت منهجياً مع دراسة (الحويل و اليوسف ، 2020 م)، (قنديل ، 2019)، (Adian, Doumbia , & Gregory , 2020)، (Jonas , 2022)،

(Pradeep , 2020)، كما اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ولكنها اختلفت معها في كون جميع الدراسات السابقة لم تتناول التنبؤ بالأزمات، وإنما تطرق بعضها للأزمات، والبعض الآخر اكتفى بدراسة المنشآت الصغيرة والمتوسطة إما منفردة كدراسة (العوض و أبو كركي، 2017م)، (قنديل ، 2019)، (النهدي ، 2019م)، أو مع متغيرات

أخرى كدراسة (Pradeep , 2020) التي ناقشت العمليات المرتبطة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم للتعامل مع الأزمات، كما أن بعض الدراسات كان محصوراً على مستوى منشأة واحدة كدراسة (Jondas,2022) بينما تشمل هذه الدراسة العديد من المنشآت في حي الروضة.

ولقد استفادت الباحثات من الدراسات السابقة بالعديد من الأمور كبناء متن الإطار النظري، والاستفادة في استنباط بعض فقرات الاستبيان، كما استفادت منها في معرفة آلية بناء البحث العلمي، ومراحله، وتقسيماته.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات، وتوضيح الإجراءات التي تم من خلالها تطبيق الجانب الميداني، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل البيانات للتوصل للنتائج وذلك على النحو الآتي:

1.3 منهج الدراسة

اتبعت الباحثات في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوبه المسحي الاجتماعي، والذي عرفه المحمودي (2019م) بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، لاستطاعتها تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، والتحقق من فرضياتها عبر هذا المنهج، وذلك بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت التنبؤ بالأزمات ودورها في تفادي المعوقات والمخاطر كالكتب، والمقالات المنشورة في المجلات، والدراسات العلمية، وكذلك القيام باستقصاء ميداني باستخدام الاستبيان على عينة أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة مدينة الرياض؛ وذلك لغرض جمع البيانات ممن لهم خبرة لبيان دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وذلك بعمل الاختبارات الإحصائية التي تحقق ذلك.

2.3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة والبالغ عددها 2994 منشأة حسب إفادة مكتب بلدية الروضة في العام 2023م، ويتميز مجتمع الدراسة بتنوعه الكبير بمتغيراته الشخصية.

3.3 عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة (249) تم تحديدها عبر استخدام موقع raosoft الخاص بتحديد حجم العينة والمعتمد لدى الكثير من الجامعات عند مستوى ثقة 90%، وتم استجابة (178) منشأة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة وممثلة بملاك ومديري هذه المؤسسات، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية وهذي النسبة تمثل 71.48% من العينة وهذي النسبة تمكنا من تعميم النتائج على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة والتي بدورها تعكس واقع باقي المنشآت في المملكة العربية السعودية.

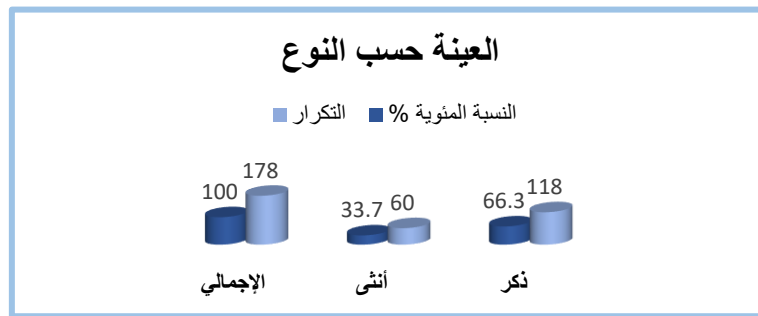
4.3 وصف العينة

لقد تم فرز العينة حسب الخصائص الشخصية لها، والممثلة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وذلك كما يلي:

أ. عينة الدراسة حسب النوع:

جدول (1.3): العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	118	66.3
أنثى	60	33.7
الإجمالي	178	100



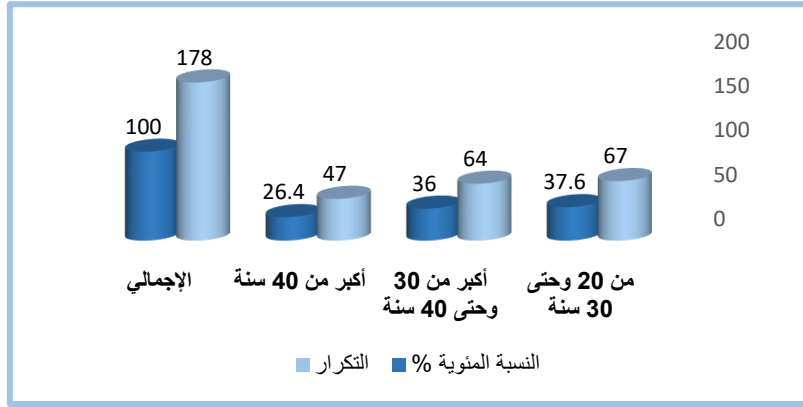
رسم بياني (1.3): العينة حسب العمر

من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه تبين لنا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث مثلت نسبة الذكور 66.3% من العينة بينما نسبة الإناث 33.7% منها.

ب. تصنيف العينة حسب العمر:

جدول (2.3): العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
37.6	67	من 20 وحتى 30 سنة
36	64	أكبر من 30 وحتى 40 سنة
26.4	47	أكبر من 40 سنة
100	178	الإجمالي



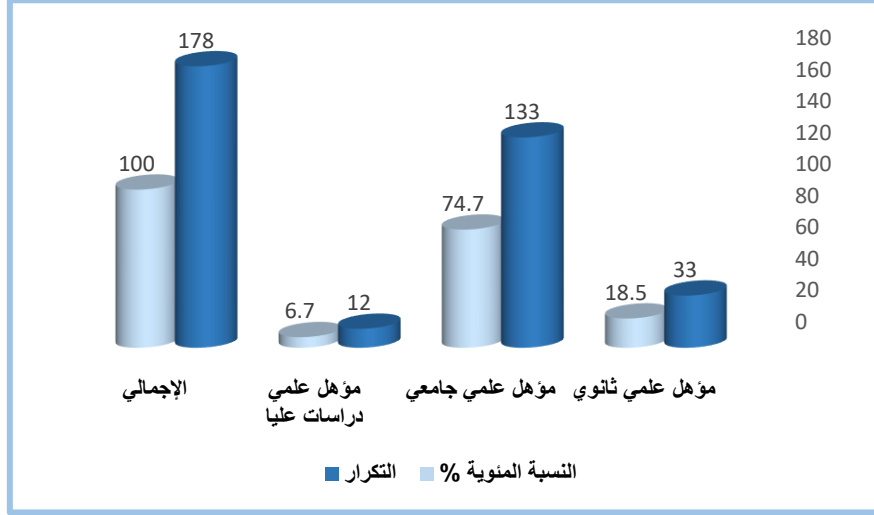
رسم بياني (2.3): العينة حسب العمر

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن الفئة العمرية ما بين 20 و30 سنة هي الأكثر من بين الفئات بواقع 67 فرد وعددهم يمثل 37.6% من العينة، تليهم الفئة العمرية ما بين 30-40 سنة بفارق ضئيل حيث بلغ عددهم 64 فرد وهو ما يمثل 36% من العينة، ويأتي من تجاوزت أعمارهم 40 سنة في المرتبة الثالثة بواقع 47 فرد وهذا العدد يمثل 26.4% من العينة.

ج. العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (3.3): العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
18.5	33	مؤهل علمي ثانوي
74.7	133	مؤهل علمي جامعي
6.7	12	مؤهل علمي دراسات عليا
100	178	الإجمالي



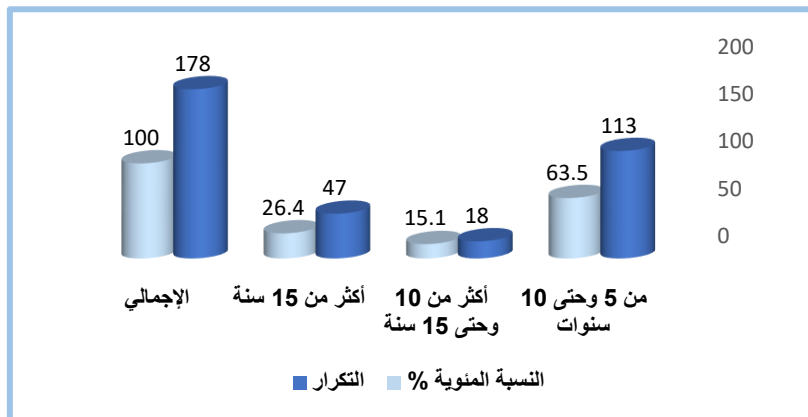
رسم بياني (3.3): العينة حسب المؤهل العلمي

تبين لنا البيانات أعلاه أن من لديهم مؤهل علمي جامعي هم أكثر فئة بين فئات العينة بواقع 133 فرد، وهذا يشكل 74.7% من العينة، تلي هذه النسبة من لديهم مؤهل علمي ثانوي بواقع 33 فرد وهذا يشكل نسبة 18.5% من العينة، أما من لديهم مؤهل علمي دراسات عليا فهم النسبة الأقل بواقع 12 أي ما يشكل 6.7% من حجم العينة.

د. العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (4.3): العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
63.5	113	من 5 وحتى 10 سنوات
15.1	18	أكثر من 10 وحتى 15 سنة
26.4	47	أكثر من 15 سنة
100	178	الإجمالي



تبين أن من لديهم خبرة بين 5-10 سنة هم أكثر فئة بين العينة بواقع 113 وهذا يشكل 63.5% من العينة، كما تبين أن من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة هي الفئة الثانية من حيث الحجم بواقع 47 فرد أي ما يشكل 26.4% من العينة، أما باقي النسبة فهي لمن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وحتى 15 سنة.

5.3 الإجراءات الإحصائية:

تحققت الباحثات من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على (3) من المحكمين ذوي الخبرة، وعملت بما أدلوه به من مقترحات لتتوصل إلى أداة دراسية مثالية تقيس ما وضعت لقياسه، والتي تم إرسالها للعينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق البدائل الموضحة بالجدول أدناه:

جدول (5.3): بدائل مقياس ليكرت الخماسي

البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البديل	5	4	3	2	1
المدى	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

وستستخدم الباحثات كلاً من تطبيق Excel وتطبيق SPSS لتحليل البيانات وعمل الرسوم البيانية وكذلك القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية، والمتمثلة باختبار الثبات Cronbach's Alpha لحساب معامل ثبات الاستبيان وصلاحيته لقياس ما وضع لقياسه، ومعامل الاتساق بيرسون Pearson Correlation لحساب الاتساق بين فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور للتأكد من كون فقرات المحور الواحد تصب في ذات الاتجاه، كما ستقوم الباحثات بحساب المتوسط الحسابي Mean، والانحراف المعياري St. Deviation لمعرفة مدى موافقة العينة على فقرات الاستبيان، ومدى تركيز إجاباتهم حول الفقرات، كما ستقوم الباحثات باستخدام الانحدار الخطي البسيط Simple Regression لحساب دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر، وستقوم الباحثات أيضاً بالكشف عن الفروق

الإحصائية بين متوسطات إجابات العينة حسب المتغيرات الشخصية باستخدام معامل One- way ANOVA.

6.3 أداة الدراسة

1. خطوات بناء أداة الدراسة:

1. دراسة تساؤلات الدراسة ووضع أطر معرفية لفقرات الاستبيان لغرض عدم الخروج من موضوع الدراسة.

2. استنباط الفقرات بعد الاطلاع الجيد على الإطار النظري في متن الدراسة.

3. تحكيم الاستبانة من قبل (3) محكمين من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي والإدارة.

2. الاستبانة بصورتها النهائية:

تم العمل بتوجيهات المحكمين وتعديل أداة الدراسة لتكون بصورتها النهائية المثالية، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام، اختص القسم الأول للبيانات الشخصية للعينة، والمتمثلة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، أما القسم الثاني فخاص بفقرات المتغير المستقل للدراسة " التنبؤ بالأزمات" والذي تكون من (9) فقرات، كذلك تكون القسم الخاص بالمتغير التابع " تفادي المعوقات والمخاطر" من (9) فقرات أيضاً ليصل إجمالي فقرات الاستبيان (22) فقرة، والذي تم تصميمها بنماذج Google Drive وإرسالها للعينة على شكل رابط إلكتروني.

7.3 صدق أداة الدراسة:

تحققت الباحثات من صدق الاستبيان من خلال مرحلتين وذلك كما يلي:

1. **الصدق الظاهري:** وذلك من خلال عرض الاستبيان على (4) من المحكمين ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي، والإدارة العامة، وتم العمل بملاحظاتهم، وعلى ضوءها قامت الباحثات بتعديل فقرات الاستبيان.

2. **صدق الاتساق الداخلي:** وذلك بعد جمع الإجابات من عينة الدراسة، وإدخالها إلى تطبيق التحليل الإحصائي الشهير SPSS وحساب المتوسط العام لكل محور، وقامت الباحثات بحساب معامل الارتباط Pearson Correlation لغرض معرفة حساب علاقة الارتباط بين فقرات المحور الواحد والدرجة الكلية الخاصة به، للتأكد من أن الفقرات تصب في ذات الاتجاه والموضحة نتائجها بالجدولين التاليين:

أ. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: التنبؤ بالأزمات:

جدول (6.3): الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل التنبؤ بالأزمات

م	العبارة	قيمة الارتباط
1	تراقب المؤسسة التطورات التي قد تضر باسمها التجاري	.534**
2	تعديل المؤسسة هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع نموها	.633**
3	تتوقع المؤسسة حدوث أزمات مالية كضعف الإيرادات المفاجئ	.529**
4	لدى المؤسسة جاهزية لاستبدال العاملين في أي وقت	.562**
5	تستمع المؤسسة إلى آراء ومقترحات العملاء حول خدماتها	.564**
6	تتابع المؤسسة الأحداث الخارجية التي تدور حولها كالجائحات الصحية والحروب	.687**
7	تولي المؤسسة أهمية بالغة لإشارات حدوث الأزمات	.692**
8	نتابع الأخبار العالمية سواءً بوسائل مختلفة لغرض معرفة التطورات في المنطقة	.581**
9	تقوم المؤسسة بدراسة دورية لأسعار المنافسين لها في السوق	.587**

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع فقرات المتغير المستقل " التنبؤ بالأزمات " تملك ارتباط قوي مع الدرجة الكلية للمحور؛ وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 حيث جاءت جميع العبارات موجبة، وفيه دلالة على أن فقرات هذا المحور تصب في ذات الاتجاه، وأن أداة الاستبيان تؤدي ما صممت لأجله بفعالية.

ب. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تفادي المعوقات والمخاطر:

جدول (7.3): الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع تفادي المعوقات والمخاطر

م	العبارة	قيمة الارتباط
1	مراقبة سمعة المؤسسة يساهم في تفادي المخاطر المتعلقة بسمعتها	.688**
2	تجهيز وسائل للدفاع عن سمعة المؤسسة يساهم في المحافظة على العملاء	.736**
3	توقع أزمات مالية يساهم في توفير احتياطات مالية تمكن المؤسسة من استمرارية نشاطها في ظل ظروف متقلبة.	.732**
4	توفير الشركة لبدائل وظيفية احتياطية يمكنها من الاستمرارية في الأعمال وتفاذي مخاطر توقف العمالة	.769**
5	مراقبة المحيط الخارجي للمؤسسة يساهم في تفادي المخاطر الناجمة عن الأزمات الخارجية	.510**
6	مراقبة الأحداث العالمية يمكن المنشأة من التعامل مع العديد من الازمات كأزمة انقطاع التوريد	.711**
7	الدراسة المستمرة للسوق يمكن المنشأة من تفادي مخاطر المنافسين والتغلب عليهم	.774**
8	تخزين احتياجات المنشأة يمكنها من تفادي مخاطر عدم توافر المواد المستخدمة في العمل	.753**
9	دراسة آراء ومقترحات عملاء المنافسين الغير راضيين يساهم في توجيه المنشأة	.588**

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

تبين قيم الارتباط في الجدول أعلاه ان جميع الفقرات تملك ارتباطاً قوي مع الدرجة الكلية للمقياس حيث جاءت جميع الفقرات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وفيه دلالة على أن جميع فقرات هذا المحور تصب في ذات الاتجاه وتعمل لذات الغرض الذي صممت من أجله.

8.3 ثبات الدراسة:

تم التحقق من الثبات عبر معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (8.3): جدول ثبات المقياس

م	المحور	قيمة الثبات
1	المحور الأول: التنبؤ بالأزمات.	.76
2	المحور الثاني: تفادي المعوقات والمخاطر.	.86
4	الثبات الكلي للمقياس	.88

تبين من خلال قيم الجدول أعلاه أن قيمة الثبات للمحور الأول بلغت 76% وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة علمياً والمقدرة بـ 70%، وتبين لنا أيضاً أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، للمحور الثاني أعلى من النسبة المطلوبة للتأكد من ثبات الاستبيان وإجمالاً فإن الثبات الكلي للمقياس بلغ 88% وهي نسبة عالية تشير إلى ثبات الاستبيان وأنه فعلاً يقيس ما وضع لقياسه.

الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الاختبارات الوصفية، كما يتضمن هذا الفصل الاختبارات التحليلية التي من خلالها يتم التحقق من الفرضيات وذلك على النحو الآتي:

1.4 الاختبارات الوصفية: (1) الاختبارات الوصفية للمحور الأول: التنبؤ بالأزمات

جدول (1.4): التحليل الوصفي لبعث التنبؤ بالأزمات

درجة الموافقة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسب التكرارات والنسب المئوية	المفردات	م
				موافق غير	موافق غير	محايد	موافق	بشدة موافق			
م.ش	5	0.84	4.32	2	5	16	65	90	ك	تراقب المؤسسة التطورات التي قد تضر باسمها التجاري	1
				1.1	2.8	9	36.5	50.6	%		
م.ش	1	0.68	4.44	0	3	11	67	97	ك	تعديل المؤسسة هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع نموها	2
				0	1.7	6.2	37.6	54.5	%		
موافق	7	0.76	4.11	1	5	22	95	55	ك	تتوقع المؤسسة حدوث أزمات مالية كضعف الإيرادات المفاجئ	3
				0.6	2.8	12.4	53.4	30.9	%		
محايد	9	1.04	3.62	4	24	46	64	40	ك	لدى المؤسسة جاهزية لاستبدال العاملين في أي وقت	4
				2.2	13.5	25.8	36	22.5	%		
م.ش	4	0.74	4.34	0	3	20	68	87	ك	تستمع المؤسسة إلى آراء ومقترحات العملاء حول خدماتها	5
				0	1.7	11.2	38.2	48.9	%		
م.ش	2	0.73	4.37	1	4	9	77	87	ك	تتابع المؤسسة الأحداث الخارجية التي تدور حولها كالجائحات الصحية	6
				0.6	2.2	5.1	43.3	48.9	%		
موافق	6	0.76	4.17	0	7	18	90	63	ك	تولي المؤسسة أهمية بالغة لإشارات حدوث الأزمات	7
				0	3.6	10.1	50.6	35.4	%		
موافق	8	0.81	4.11	0	9	23	84	62	ك	نتابع الأخبار العالمية سواء بوسائل مختلفة لغرض معرفة التطورات في المنطقة	8
				0	5.1	12.9	47.2	34.8	%		
م.ش	3	0.70	4.35	0	1	20	71	86	ك	تقوم المؤسسة بدراسة دورية لأسعار المنافسين لها في السوق	9
				0	0.6	11.2	39.3	48.3	%		
0.78		متوسط الانحرافات		4.20					المتوسط الحسابي المرجح		

بالنظر إلى بيانات الجدول أعلاه نجد أن المتوسط المرجح العام لهذا المحور بلغ 4.20 وهو أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة المقدر بـ (3) وفيه دلالة على موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور، كما

يشير متوسط الانحرافات المعيارية والبالغ 0.78 إلى تركيز إجابات العينة واتفاقها في الغالب على نوع الخيار المدرج ضمن بدائل مقياس ليكرت الخماسي وفيما يلي تفصيل لأهم الفقرات السابقة وذلك كما يلي:

- وقعت الفقرة (2) في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.44 كما أن الانحراف المعياري الخاص بهذه الفقرة ضئيل بواقع 0.68، ومن خلال التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل بديل في المقياس نجد أن ما نسبتهم 92.1% من العينة تؤكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تعدل هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع نموها.

- حصلت الفقرة رقم (6) على ثاني أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا المحور بواقع 4.37 كما أن الانحراف المعياري الخاص بها أقل من الواحد الصحيح بواقع 0.73 وفيه دلالة إحصائية على أن 92.2% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة " تتابع الأحداث الخارجية التي تدور حولها كالجائحات الصحية والحروب.

- جاءت الفقرة (9) في المرتبة الثالثة من بين فقرات هذه الاستبيان بمتوسط حسابي بلغ 4.53 وهو متوسط عالي، كما أن الانحراف المعياري لها أقل من الواحد الصحيح بواقع 0.70 وفيه إشارة إلى أن 87.6% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة " تقوم بدراسات دورية لأسعار المنافسين لها في السوق".

- حصلت الفقرة (5) على المرتبة الرابعة من بين فقرات هذا الاستبيان بمتوسط حسابي عالي بلغ 4.34 وانحراف معياري صغير بواقع 0.74 وفيه دلالة على أن 87.1% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تستمع إلى آراء ومقترحات العملاء حول خدماتها.

وعلى هذا المنوال فإن جميع فقرات هذا المحور حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة والمقدرة ب(3) ومن خلال البيانات الخاصة بالفقرات السابقة نجد أن 91.6% من المنشآت في حي الروضة تراقب التطورات التي قد تضر باسمها التجاري، كما أن 86% منها تولي إشارات حدوث الأزمات اهتماماً بالغاً، كذلك 84.3% منها تتوقع حدوث أزمات مالية كضعف الإيرادات المفاجئ، وتأتي الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة حيث حصلت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات بواقع 3.36 وفيه دلالة على أن ما نسبتهم 58.5% فقط من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة هي من لديها الجاهزية لتغيير موظفيها في أي لحظة.

(2) التحليل الوصفي للمحور الثاني: تفادي المعوقات والمخاطر

جدول (2.4): التحليل الوصفي لبعيد تفادي المخاطر

درجة الموافقة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسب المئوية والتكرارات	المفردات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
موافق بشدة	1	0.58	4.50	0	0	8	73	97	ك	مراقبة سمعة المؤسسة يسهم في تفادي المخاطر المتعلقة بالسمعة	1
				0	0	4.5	41	54.5	%		
	2	0.68	4.40	0	2	14	72	90	ك	تجهيز وسائل للدفاع عن سمعة المؤسسة يسهم في المحافظة على العملاء	2
				0	1.1	7.9	40.4	50.6	%		
	3	0.65	4.39	0	1	14	76	87	ك	توقع أزمات مالية يسهم في توفير احتياطات مالية تمكن المؤسسة من استمرارية نشاطها في ظل ظروف متقلبة	3
				0	0.6	7.9	42.7	48.9	%		
	5	0.70	4.32	1	1	15	83	78	ك	توفير المنشأة لبدائل وظيفية احتياطية يمكنها من الاستمرارية في الأعمال وتفادي مخاطر توقف العمالة.	4
				0.6	0.6	8.4	46.6	43.8	%		
	6	0.78	4.26	1	4	19	77	77	ك	مراقبة المحيط الخارجي للمؤسسة يسهم في تفادي المخاطر الناجمة عن الأزمات الخارجية	5
				0.6	2.2	10.7	43.3	43.3	%		
	8	0.73	4.24	1	3	17	88	69	ك	مراقبة الأحداث العالمية يمكن المنشأة من التعامل مع العديد من الازمات كأزمة انقطاع التوريد	6
				0.6	1.7	9.6	49.4	38.8	%		
	4	0.68	4.34	0	2	15	81	80	ك	الدراسة المستمرة للسوق تمكن المنشأة من تفادي مخاطر المنافسين والتغلب عليهم	7
				0	1.1	8.4	45.5	44.9	%		
	5	0.70	4.32	0	5	10	86	77	ك	تخزين احتياجات المنشأة يمكنها من تفادي مخاطر عدم توافر المواد المستخدمة في العمل	8
				0	2.8	5.6	48.3	43.3	%		
	7	0.79	4.26	1	6	14	81	76	ك	دراسة آراء ومقترحات عملاء المنافسين الغير راضيين يسهم في توجيه المنشأة	9
				0.6	3.4	7.9	45.5	42.7	%		
0.70		متوسط الانحرافات			4.34			المتوسط الحسابي المرجح			

تبين من بيانات الجدول أعلاه أن جميع الفقرات حصلت على متوسط عالي جداً يقع ضمن خيار البديل موافق بشدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.24- 4.50 وهي متوسط عالية وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المحور 4.34 وهو أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والمقدر بـ 3 وبالنظر إلى الانحرافات المعيارية نجد أنها أقل من الواحد الصحيح بمتوسط فرضي عام 0.70 وهذا المستوى يشير إلى تركيز إجابات العينة عند الإجابة على فقرات هذا المحور.

2.4 التحقق من فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء سنتحقق من فرضيات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

(1) التحقق من الفرضية الأولى: لا يوجد دور عند مستوى دلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المخاطر والمعوقات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة.

لغرض التحقق من هذه الفرضية ستقوم الباحثات باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression كونه معني بدراسة هذه العلاقة لكون المتغير المستقبل يتكون من بعد واحد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (3.4): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

المعامل	df	B	F	Beta	R ²	R	Sig
القيمة	1	1.4	126.877	.647	.41	.647 ^a	.000

يتم تحديد الدور من خلال طريقتين الأولى بمقارنة القيمة المحسوبة لمعامل فيشر F بالقيمة الجدولية المتحصلة، أو عن طريق القيمة الاحتمالية Sig، وهي ما سيتم الاعتماد عليه في تحديد الدور ومن خلال النظر إلى الجدول أعلاه اتضح أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذا تقرر رفض الفرض الصفري وتم قبول الفرض البديل أي أنه يوجد دور عند مستوى دلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المخاطر والمعوقات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة ويلاحظ من خلال قيمة R² أن التنبؤ بالأزمات يساهم بنسبة 41% في عملية تفادي الأزمات التي تواجه تلك المنشآت في حي الروضة أما باقي النسبة فتعزى لعوامل أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة، وتشير قيمة معامل الارتباط، ومعامل بيتا البالغة 0.647. إلى وجود علاقة طردية موجبة قوية أي أنه كلما زاد مستوى التنبؤ بالأزمات زاد تلافي الأزمات والمخاطر، كما يوضح الثابت B أنه كلما زدنا مقدار المتغير المستقل بنسبة واحد زاد المتغير التابع بنسبة 1.4.

(2) التحقق من الفرض الصفري الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة حول دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة.

لغرض التحقق من هذه الفرضية ستقوم الباحثات باستخدام اختبار التباين الأحادي one way ANOVA وذلك لكلاً من المحور الخاص بالمتغير المستقل "التنبؤ بالأزمات"، وكذلك الحال مع المحور الخاص بالمتغير التابع "تفادي المعوقات والمخاطر" للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية الممثلة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وذلك كما يلي:

أ. الفروق الخاصة بالمحور الأول:

جدول (4.4): اختبار التباين الأحادي للمحور الأول

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	sig
الجنس	.159	1	.156	.710	.401
العمر	.090	2	.045	.204	.816
المؤهل العلمي	.271	2	.221	.615	.54
سنوات الخبرة	1.004	2	.217	2.319	.101

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة Sig لجميع المتغيرات الشخصية أعلى من مستوى الدلالة 0.05 ونستطيع القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه فقرات المتغير المستقل "التنبؤ بالأزمات" تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة.

ب. الفروق الخاصة بالمحور الثاني:

جدول (5.4): اختبار التباين الأحادي للمحور الثاني

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	sig
الجنس	.021	1	.021	.084	.772
العمر	.319	2	.160	.643	.527
المؤهل العلمي	.080	2	.040	.159	.85
سنوات الخبرة	.638	2	.319	1.294	.277

بالنظر إلى الجدول أعلاه تبين لنا أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع المتغيرات الشخصية جاءت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وفيه دلالة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى

للمتغيرات الشخصية جميعها، لذا يتم قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية للعينة.

النتائج

1. توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر، وذلك وفق علاقة طردية موجبة تشكل 41% من التغير الحاصل في المتغير التابع، كما أن الزيادة في نسبة التنبؤ بدرجة واحده سيسهم في زيادة النجاح في تفادي المخاطر بنسبة 1.4.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات العينة، سواءً تجاه التنبؤ بالأزمات، أو تجاه تفادي المعوقات والمخاطر والذي تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة الممثلة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
3. تعدل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع نموها.
4. أشارت العينة أن ما نسبته 41.5% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة ليست مستعدة لاستبدال العمالة في أي لحظة.
5. تولي المنشآت الصغيرة والمتوسطة الأحداث الخارجية والداخلية المتعلقة بالكوارث الصحية وتولي متابعتها اهتماماً بالغاً.
6. أكدت عينة الدراسة أن مراقبة المؤسسة لسمعتها يسهم في تفادي المخاطر المتعلقة بالسمعة، كما أن تجهيز وسائل للدفاع عن سمعة المؤسسة يسهم في المحافظة على العملاء.
7. أكدت عينة الدراسة أن توقع الأزمات يسهم في توفير احتياطات مالية تمكن المؤسسة من استمرارية نشاطها في ظل ظروف متقلبة، كما أن توفير المنشأة لبدائل وظيفية احتياطية يمكنها من الاستمرارية في الأعمال وتفادي مخاطر توقف العمالة.

التوصيات

1. على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تجهيز كادر وظيفي احتياطي تفادياً لتوقف كادرها عن العمل، لكي تضمن الاستمرارية في الأعمال في حال توقفت العمالة عن العمل.
2. عرض برامج توعوية بأهمية التنبؤ بالأزمات لما له من فائدة كبيرة في تفادي المخاطر والمعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

3. استغلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي في خدمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة عبر إرشادها في التعامل مع الأزمات التي قد تواجهها.
4. على المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجهيز احتياطات نقدية تحسباً لحدوث أزمات مالية كضعف الإيرادات، والتدفقات النقدية جراء حدوث أزمات لكي تستطيع سداد المصروفات والبقاء في سوق العمل.
5. ضرورة تخزين احتياطات من المواد المستخدمة في النشاط التجاري تحسباً لتوقف سلاسل التوريد جراء بعض الأزمات كالتى حصلت جراء أزمة كورونا.
6. البحث عن بدائل لمصادر التمويل سواءً النقدي، أو المواد الخام تحسباً لحدوث أزمات في مصادر التمويل السابقة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم عبد العزيز اللحيدان . (2017). دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسية في إدارة الأزمات . المجلة الدولية لأبحاث الأزمات ، الصفحات 43-82.
- ابو فارة. (2020م). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة: مداخل وحلول عملية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أكرم شاهر العوض، و بسام أبو كركي. (2017م). معوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان من وجهة نظر المالكين . مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، الصفحات .
- الدكتور بطرس حلاق . (2020م). العلاقات العامة وإدارة الأزمات. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- الدكتور يوسف أبو فارة . (2020م). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة مداخل وحلول علمية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السيد السعيد . (2019م). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقة العامة. القاهرة - مصر: منشوراتدار العلوم للشئ والتوزيع.
- السيد عليوة. (2003م). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- الصفحة الرسمية للإتحاد الأوروبي . (2022). تم الاسترداد من السوق الداخلية والصناعة وريادة الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة: ec.europa.eu/growth/smes/sme-defintion-en

- الموقع الرسمية لهيئة منشآت. (2022). تقرير منشآت السعودية . تم الاسترداد من الصفحة الرسمية لهيئة منشآت : <https://www.monshaat.gov.sa/certificate>
- أمين حامد هويدي. (1993م). فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي. المستقبل العربي، الصفحات.
- أولمرت روبرت . (2015م). التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة ترجمة [احمد العربي]. القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
- بكيل قائد أحمد الغولي . (2015م). الأزمات ومنهج النبي صلى الله عليه وسلم في إدارتها ودلالاته الدعوية، رسالة دكتوراة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية. أم درمان: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
- جمال الدين ابو الفضل ابن منظور . (1414هـ). لسان العرب. بيروت : دار صادر .
- جميل حامد القثامي . (1995م). نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين، وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة أم القرى.
- حلمي سلامة قنديل . (2019م). تحديات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وسبل مواجهتها في ضوء التجارب الدولية . المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة- جامعة الأزهر
- حنان جودي. (2017). استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر. بسكرة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر.
- رياض العبد القادر بورزان . (2021م). إدارة الأزمات. دمشق: المشاع المبدع.
- سارة إبراهيم العقيل . (2017م، ص6). التعامل مع الأزمات. مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة.
- سامي النهدي . (2019م). المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حضرموت دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي الرابع. حضرموت : جامعة حضرموت .
- سعاد نائف، برنوطي. (2005). إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد الريادة. عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر.
- سعيد سليمان أبو حية. (1434 هـ) . فاعلية وسائل الإنذار المبكر في الوقاية من أخطاء السيول و الفضيات. رسالة ماجستير مقدمة في العلوم الأمنية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، .
- صالح إبراهيم الرشيد . (2022م). مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة. الرياض: منشآت.

- عباس رشدي العماري . (2013م). إدارة الأزمات. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- عبد الحكيم مصطفى عبد الرحمن . (2021م). القوة القاهرة - كورونا وأثرها على العقود الممتدة في القانون المصري والنظام السعودي. المجلة القانونية - مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية
- عبد الحميد رجب . (2000م). دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات. إديلب- سوريا: مطبعة الإيمان للطباعة والنشر.
- علاء الدين عوض الطراونة . (2004م). تطوير نظام إنذار مبكر لتوقع الأزمات الاقتصادية في الأردن. عمان : الجامعة الاردنية .
- علي ناجح، منصور. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع والمأمونل في ضوء رؤية 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية .
- غسان قاسم داد اللامي، و خالد عبد الله إبراهيم العيساوي. (2020م). إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. عمان- الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- محمد دخيل الله الهاجري . (2020م). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر
- محمد سرحان المحمودي . (2019م). مناهج البحث العلمي . صنعاء : دار الكتب .
- محمد بن عطية الحربي. (2021). ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. الطائف : كلية إدارة الأعمال- جامعة الطائف .
- معيض السميري فيصل . (2008م). التنبؤ بالأزمات في ظل استشراف المستقبل وتجنب مهدداته . الرياض
- هاشم محمد الحويل ، و نورة اليوسف . (2020 م) . تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة - جامعة الأمير سلطان - جمعية الاقتصاد الوطني
- ياسر علوش. (2018). التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية. تشرين : كلية الاقتصاد بجامعة تشرين .
- يوسف أبو فارة . (2020م). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة. عمان- شارع الملك حسين: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Abdalla , A., & Mousa , R. (2013). Predict th Financial Markets Crises (Foreasting Models and Their Applicability in the Arab Financial Markets. Journa If Applied Siceces Research , pp. 1189-1194.

Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovatoin practices for survival of small and medium enterprises (SMES) in the COVID-19 times: the role of external support. Journal of innovatoin and Entrepreneurship, pp. 1-22.

Adian, I., Doumbia , D., & Gregory , N. (2020, September 12). Small and Medium Enterprises in the Pandemic, Impact, Responses and the Role of Development Finance . International Finance Corporation , pp. 1-35.

Altawily, K. (2017, Feb 26). Deffernce between incident and Crisis. Retrieved from Linded in : <https://www.linkedin.com/pulse/difference-between-incident-crisis-khaled-altawily-ambci>

Bojan, M. (2017: 2). Catastroph Risk Management . Internatinal Conference of Asecu Youth, pp. 1-11.

Deon, C. (2020, April 20). Defintions in crisis management and crisis leadership. Security Nexus, pp. 1-11.

Jonas , F. (2022, September 18). Crisis management as practice in small- and medium - sized enterprises during the first period of Covid-19. jornal of Business, Economics and lawK Gothenburg University, pp. 20-30.

Naoyuki , Y., & Farhad , T. (2016). Major Challenges Facing Small and Medium-Sized Enterprises in Asia and Solutions for Mitigating Them . ABDI Working Paper Series , pp. 1-26.

Pradeep , K. A. (2020). Analysis of small and medium enterprises' crisis management: A Multi-Case study. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology, pp. 7267-7279.

Surangi, H., & Adikaram, N. (2020, December 5). Crisis management in small and medium scale enterprisies: asystemactic . Journal of Business studies, pp. 19-41.

Wobodo, c. c., & Orianzi, R. (2020,3, Novmber 2). Coflict and Crisis Management: A Theoretical Comparison. European Journal fo Business and Management, pp. 3-11.

الملاحق

ملحق (1) استبيان الدراسة

استبيان

الأخ/ ت..... الفاضل/ لمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثات بعمل دراسة بعنوان: دور التنبؤ بالأزمات ي تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة في المملكة العربية السعودية، والتي تأمل منك التكرم بالإمعان والإجابة على فقرات هذه الاستبيان بحرص، ليتسنى للباحثة الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، قد تعود على منشأتكم بالنفع، علماً أن البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكراً ومقدرةً تعاونكم في خدمة البحث العلمي.

الباحثات

أولاً: البيانات الشخصية

• الجنس:

ذكر. أنثى.

• العمر:

من 20 وحتى 30 سنة. أكبر من 30 وأقل من 40 سنة 40 سنة فأكثر.

• المؤهل العلمي:

ثانوي. جامعي. دراسات عليا.

• سنوات الخبرة:

5-10 سنوات. أكثر من 10 وحتى 15 سنة. أكثر من 15 سنة.

ثانياً: فقرات الاستبيان:

فقرات المجال الأول: التنبؤ بالأزمات

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تراقب المؤسسة الأحداث التي قد تضر باسمها التجاري.					
2	تعديل المؤسسة هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع نموها.					
3	تتوقع المؤسسة حدوث أزمات مالية كضعف الإيرادات.					
4	لدى المؤسسة جاهزية لاستبدال العاملين في أي وقت.					
5	تستمع المؤسسة إلى آراء ومقترحات العملاء حول خدماتها.					
6	تتابع المؤسسة الأحداث الخارجية التي تدور حولها كالجائحات الصحية والحروب السياسية.					
7	تولي المؤسسة أهمية بالغة لإشارات حدوث الأزمات.					
8	تتابع الأخبار العالمية سواء على القنوات التلفزيونية أو مواقع التواصل الاجتماعية.					
9	تقوم المؤسسة بدراسة دورية لأسعار المنافسين لها في السوق.					

فقرات المجال الثاني: تفادي المعوقات والمخاطر

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مراقبة سمعة المؤسسة يسهم في تفادي المخاطر المتعلقة بسمعتها.					
2	يسهم الدفاع عن سمعة المؤسسة في الحفاظ على عملاءها ويجنبها مخاطر فقدهم.					
3	توقع أزمات مالية يسهم في توفير احتياطات مالية تمكن المؤسسة من استمرارية نشاطها في ظل ظروف متقلبة.					
4	مراقبة المحيط الخارجي للمؤسسة يسهم في تفادي المخاطر الناجمة عن الأزمات الخارجية.					
5	توفير الشركة لبدائل وظيفية احتياطية يمكنها من الاستمرارية في الأعمال وتفادي مخاطر توقف العمالة.					
6	مراقبة الأحداث العالمية يمكن المنشأة من التعامل مع العديد من الأزمات كأزمة انقطاع التوريد.					
7	الدراسة المستمرة للسوق تمكن المنشأة من تفادي مخاطر المنافسين والتغلب عليهم.					
8	توفير مخازن للمنشأة يمكنها من تفادي مخاطر عدم توفر المواد المستخدمة في العمل.					
9	دراسة آراء ومقترحات عملاء المنافسين الغير راضيين يسهم في تواجده المنشأة.					