

دور الإستراتيجية في إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد،
دراسة ميدانية على قطاع البناء والتشييد السعودي

د. محمد أحمد الجيزاوي

أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل،

المملكة العربية السعودية

بريد إلكتروني: mgezawi@yahoo.com

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإستراتيجية التي تتبناها المكاتب والشركات في قطاع البناء والتشييد السعودي في إدارة أزماتها ومدى تحقيق النجاح في تجاوزها بدون خسائر أو تقليلها إلى حدها الأدنى، وهل هناك علاقة بين عدد الأزمات التي واجهت المكاتب الشركات وكذلك تقييمهم لنجاحهم في تجاوز الأزمات وبين تبني إستراتيجية معينة في إدارة الأزمات.

وقد أظهرت الدراسة أن دور الإستراتيجية في إدارة الأزمات دور محايد وأنه لا يوجد ارتباط بين عدد الأزمات التي واجهت المكاتب والشركات وكذلك مدى تقييمهم لنجاحهم في تجاوزها وبين نوع الإستراتيجية التي تستخدمها، وأن الاستراتيجيات الأكثر استخداما هي إستراتيجيتي إجهاض الأزمة وتجربتها في قطاع البناء والتشييد السعودي.

كلمات مفتاحية: إدارة الأزمات، استراتيجيات إدارة الأزمات، السلوك التنظيمي.

Abstract:

This study aims to explore the role of strategy adopted by offices and companies in Saudi construction sector in managing their crises and how to succeed in overcoming them without loss or minimizing them. Is there a relationship between the number of crises experienced by the companies and offices and their assessment of their success in overcoming crises and the adoption of a strategy in crisis management.

The study showed that the role of strategy in crisis management is neutral and that there is no correlation between number of crises experienced by offices and companies, the extent of their evaluation of their success in overcoming them and type of strategy they use, as well as the strategies most used are strategies of aborting the crisis and Fragmentation it into Saudi construction sector.

Keywords: crisis management, crisis management strategies, organizational behavior.

مقدمة:

تعتبر الأزمات في عالم المال والأعمال أمراً عادياً ومألوفاً، إلا أن قوة الأزمة وشدة تأثيرها وتعدد أثارها على واقع الشركة ومستقبلها هو الذي يعطي الأزمات الخصوصية التي تجعل منها في الكثير من الأحيان أحداثاً غير عادية، يتطلب للتعامل معها آليات وسياسات وإجراءات تناسب معها، وغالباً ما تقرر حكمة الشركات في التعامل معها مصيرها في تحقيق واقع مريح ومستقبل تنافسي واعد.

تختلف الشركات في الاستراتيجيات التي يتحدد بموجبها الوسائل والطرق التي تتبناها في إدارة الأزمات، حيث تتبنى بعض الشركات استراتيجيات متشددة التي يغلب عليها نبرة التحدي والتصعيد، وتتبنى البعض استراتيجيات لوقف نمو الأزمة حتى ولو كان مكلفاً أو يعرضها لضرر، والبعض يتبنى استراتيجيات لتجزئة الأزمة من خلال تفتيتها وتقديم حلول جزئية لها، والبعض يتبنى استراتيجيات لإجهاض الأزمة في مهدها ولا تسمح بظهورها سواء بالإجراءات الاحترازية أو السيناريوهات المسبقة، أو تبني استراتيجيات للهروب الى الأمام بالأزمة وعدم التراجع، أو تبني استراتيجيات لتغيير مسار الأزمة بتحويلها وتبني سياسات لتغيير مسار ثقلها.

أ. مشكلة الدراسة:

تعتبر الأزمات في قطاع البناء والتشييد أمراً عادياً لما يحتويه القطاع من تعقد تفصيلاته وتعدد الأفراد ذوي العلاقة، إلا أن إدارة الأزمات والنجاح في تخطيطها تتوقف على العديد من العوامل، منها القدرة المالية، ونوع القيادة، والاستراتيجيات المتبعة وغيرها الكثير، وتكمن المشكلة في السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك دور للإستراتيجية التي تتبناها الإدارة في المكاتب والشركات

في قطاع البناء والتشييد في إدارة أزماتها؟

ومن خلال هذا السؤال يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين نوع الإستراتيجية المتبعة والنجاح في تحطبي الأزمات في قطاع البناء والتشييد؟
- هل هناك علاقة بين عدد الأزمات التي مرت بالإدارة وتبني إستراتيجية معينة لإدارة الأزمات؟
- هل تقييم الإدارة لنجاحها في إدارة الأزمات يؤثر على تبني إستراتيجية معينة لإدارة الأزمات؟

ب. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي درست إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد على حد علم الباحث وبالتحديد دور الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المكاتب والشركات العاملة في القطاع والتي تمثل محوراً هاماً في أعمالهم، بل وركيزة من الركائز التي ينفق فيها المدراء ورؤساء الأعمال جل وقتهم وجهدهم، وربما تتسبب في رفع التكاليف التشغيلية والتي تؤثر بدورها على حجم الإنجاز وتأخير تسليم المشاريع ومن ثم التباطؤ في نمو القطاع.

وتزيد من أهمية الدراسة الطبيعة الخاصة لقطاع البناء والتشييد، والمواصفات التي تتميزه، فهو أول القطاعات التي يظهر عليه أثار الركود الاقتصادي، وأولها تفاعلاً كذلك مع حالات الرواج الاقتصادي، وضح الأموال فيه يسحب الكثير من الأنشطة والصناعات للحركة معه، لذلك فإن الأزمات فيه بالغة الأثر ليست عليه فقط بل على كل الأنشطة التجارية والصناعية المرتبطة به، بل وعلى حالة الموارد البشرية في الدولة حيث أنه قطاعاً يتصف بالكثافة البشرية، والقدرة على حل مشكلات هذا القطاع وتجنب الأزمات فيه يدعم الاقتصاد بشكل مباشر بدعم حركته الإنتاجية، وغير مباشر بدعمه لكل الأنشطة المرتبطة به.

ت. أهداف الدراسة:

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة دور الإستراتيجية التي تتبناها المكاتب والشركات في إدارة أزماتها في قطاع البناء والتشييد؛

- دراسة العلاقة بين نوع الإستراتيجية التي تتبناها المكاتب والشركات في إدارة أزماتها ومدى نجاحها في التغلب عليها في قطاع البناء والتشييد؛
 - دراسة مدى وجود ارتباط بين عدد الأزمات التي مرت بإدارة المكاتب والشركات ونوع الإستراتيجية التي تتبناها في إدارة أزماتها؛
 - دراسة مدى وجود ارتباط بين تقييم المكاتب والشركات لنجاحها في إدارة الأزمات ونوع الإستراتيجية التي تتبناها في إدارة أزماتها.
- ث. فروض الدراسة:

تنطلق الدراسة في فروضها من الاستراتيجيات المتبعة والأكثر شهرة في إدارة الأزمات وهي الاستراتيجيات (المتشددة)، والتي تستهدف وقف نمو الأزمة، وتلك التي تستهدف تجزئتها، أو إجهادها، أو تهدف الى الهروب إلى الأمام بالأزمة، أو تستهدف تغيير مسار الأزمة)، ويمكن صياغتها كالتالي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مكاتب وشركات قطاع البناء والتشييد؛

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الأزمات ومدى نجاحها في التغلب عليها في مكاتب وشركات قطاع البناء والتشييد؛

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الأزمات التي واجهت المكاتب والشركات في قطاع البناء والتشييد ونوع الإستراتيجية التي تتبناها في إدارة أزماتها؛

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم مكاتب وشركات قطاع البناء والتشييد لنجاحها في إدارة الأزمات ونوع الإستراتيجية التي تتبناها في إدارة أزماتها.

ج. منهجية الدراسة: تنطلق منهجية الدراسة من محورين:

المحور الأول: دراسة الجوانب النظرية للاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات من حيث الشكل والمضمون والأثر التي تحدثه؛

المحور الثاني: استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة عينة من الشركات والمكاتب الاستشارية والتنفيذية العاملة في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية من خلال استبيان تم تصميمه خصيصاً لتحقيق أهداف البحث لجمع البيانات التي تصف الحالة التي عليها قطاع البناء والتشييد السعودي في النقطة محل الدراسة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي في بنائها، ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ثم استخلاص النتائج والتوصيات.

ح. دراسات سابقة:

ومن خلال مراجعة الدراسات الأجنبية والعربية التي تقدم خبرات وتجارب متنوعة يمكن الاستفادة من نتائجها في تطوير مخرجات هذه الدراسة.

■ دراسة (Appelbaum, Keller, Alvarez and Be'dard (2012):¹

هدفت الدراسة إلى بحث الأزمات التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي المنظمات في إدارة التغيير التنظيمي من أجل الوصول إلى دليل إرشادي يمكن من خلاله منع الأزمات، وإدارتها من خلال تسليط الضوء على الإجراءات الحاسمة التي يتعين اتخاذها خلال كل مرحلة من مراحل الأزمة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي لديها أساليب للكشف المبكر عن الأزمات ترصد استراتيجيات أكثر فاعلية في مواجهة الأزمات، وتزداد قدرتها على الاستمرار والبقاء على قيد الحياة؛ وأكدت الدراسة من المقارنة بين شركتي ليمان براذرز وبولسون وشركاه أن الشركة لا تتجاوز أزماتها فقط بل يمكن تحويل الأزمة إلى فرصة استراتيجية تحقق منه المنافع في واقعها ومستقبلها.

¹ Appelbaum S., Keller S., Alvarez H. & Bedard C. "organizational crisis: Lesson from Lehman Brothers and Paulson & company," International journal of commerce, Vol. 22, No. 4, 2012, pp.286-305.

■ دراسة (2013) Ki and Brown: ²

ناقشت الدراسة الآثار الناتجة عن الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة عند حدوث الأزمات على جودة علاقاتها بالغير من خلال محاولة الإجابة على تساؤلين الأول: ما هي الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة في أزماتها والتي تقلل بشكل فعال مسؤوليتها عن حدوث الأزمة، والثاني: ما هي الاستراتيجيات الأكثر فعالية في الأزمات التي تحافظ على علاقات نوعية جيدة بين المنظمة والغير. وكان من أبرز النتائج أن كل الاستراتيجيات التي تم رصدها لمواجهة الأزمات لم تكن مفيدة في الحد من اللوم الموجه للجامعتين الباحثين؛ وأن وجود الأزمة يؤثر سلباً على جودة العلاقة بين الجامعة وجمهورها بالرغم من عدم تأثرهم بنوعية الإستراتيجية المستخدمة في معالجة الأزمة؛ وأن الاستراتيجيات المستخدمة تؤثر على جودة العلاقة المتمثلة في (الرضا والثقة والالتزام) ولكن لم تتوصل إلى دليل يبين أي الاستراتيجيات المستخدمة في معالجة الأزمات أكبر أثراً على جودة العلاقة.

■ دراسة سعيداني: (2013): ³

هدفت الدراسة إلى التعرف الإجراءات الإستراتيجية والمتطلبات الأساسية اللازم توفرها لدى المؤسسات الحكومية ومسؤولي العلاقات العامة بما حتى يكونوا على استعداد لمواجهة الأزمات المتوقعة في المستقبل، كذلك التعرف على الإجراءات التي تشتمل على أدوار مسؤولي العلاقات العامة في مراحل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات وفق المراحل الزمنية الثلاث (قبل - أثناء - بعد) وقوع الأزمة. اعتمدت الدراسة على حالة اصطدام الطريق السيار البالغ طوله 1300 كم والذي يربط بين حدودي المغربي وتونس والحظيرة الوطنية القالة بالجزائر وما يحدثه من آثار بيئية على وضع الحظيرة النادر.

² Eyun-Jung Ki & Kenon A. Brown, "The effects of crisis response strategies on relationship quality outcomes," Journal of business communication, Vol. 50, No. 4, 2013, pp. 403-420.

³ سلامي اسعيداني، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة حالة اصطدام الطريق السيار بالحظيرة الوطنية، مجلة الحكمة، عدد 23، 2013، ص. 278-254.

وخلصت الدراسة إلى أن العلاقات العامة مطبقة وظيفياً وميدانياً ومهملة إدارياً ومؤسسياً، وكان من أبرز توصياتها ضرورة إعطاء العلاقات العامة مكانة خاصة في المؤسسات العمومية كأن تكون قسم أو إدارة، وأوصت كذلك بضرورة تحديث وسائل تكنولوجيا الاتصال والإعلام، والإتاحة لممارسي العلاقات العامة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الأشغال العمومية بما يضمن المشاركة في صناعة القرار.

■ دراسة يونس (2013):⁴

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر بعض عناصر التطوير التنظيمي (التدريب-فرق العمل-الاتصالات) ومناقشة دورها في استعداد المنظمة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها، انطلاقاً من التعامل مع العنصر البشري ليس فقط كأحد مسببات الأزمة بل باعتباره أحد المرتكزات الأساسية في التعامل الناجح مع الأزمات والقادر على معالجة نتائجها.

وانتهت الدراسة إلى أن عناصر التطوير التنظيمي تؤثر تأثيراً جوهرياً على التعلم من الأزمات السابقة، وأن التدريب يؤثر تأثيراً طردياً على التعلم من الأزمات السابقة، وأن فرق العمل والاتصالات تؤثر تأثيراً معنوياً كذلك على التعلم من الأزمات السابقة. وكان من أبرز التوصيات للدراسة ضرورة إنشاء إدارة مستقلة ومتخصصة لإدارة الأزمات، وتكوين فرق عمل فعالة لمواجهتها

■ دراسة (Mazzei and Ravazzani 2015)⁵

سعت الدراسة إلى فهم دور الاتصال الداخلي في الشركات الإيطالية لحماية السمعة والثقة في علاقتها مع موظفيها من خلال الإجابة على تساؤلين، الأول: ما هي استراتيجيات الاتصال الداخلي التي

⁴ يونس، محمد السيد، دور عناصر التطوير التنظيمي في استعداد المنظمة للأزمات ومواجهتها بالتطبيق على أحد مصانع الاسمنت في مصر، المؤتمر السعودي الدولي لإدارة الأزمات والكوارث، 2013، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

⁵ Mazzei A., & Ravazzani S. "Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies," International journal of business communication, Vol. 52, No. 3, 2015, pp. 319-337.

اعتمدتها الشركات الإيطالية في مواجهة الأزمة المالية العالمية 2008م، والثاني: ما هي خصائص هذه الاستراتيجيات وتحديدًا الوثائق المستخدمة ولغة الاتصال ونبرات الصوت أثناء الأزمة، والأنشطة الداخلية التي يقوم بها مديرو الاتصال والصعوبات والأخطاء التي ترتكب أثناء الأزمات.

انتهت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم نضج ثقافة الاتصال الداخلي في الشركات الإيطالية حيث وجدت أن 31% منها لا يستخدمون استراتيجيات للاتصال الداخلي و29.3% يتهربون منها وبالتالي فإن نسبة كبيرة من الشركات قللت من قيمة الاتصال الداخلي خلال الأزمة بالرغم من قبولهم بتحمل مسؤولية عالية في مواجهتها. كما أشارت كذلك إلى أن وثائق الاتصال المستخدمة ولغته أثناء الأزمة غير متوافقة مع الاتصال الداخلي الفعال في الشركات الإيطالية.

■ دراسة (Parnell 2015):⁶

تناول الدراسة إشكالية العلاقة بين الأزمات التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في كل من بيرو والمكسيك والولايات المتحدة الأمريكية متضمنة ما تحويه البلدان الثلاثة من اختلافات في التوجهات الإستراتيجية بين الدول النامي والدول المتقدمة اقتصادياً. وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي في الأزمات في بيرو لا يتشابه مع النمط الموجود في المكسيك والولايات المتحدة الأمريكية، كما أظهرت أن مستويات القلق للأزمات أعلى بكثير في بيرو والمكسيك عنه في الولايات المتحدة الأمريكية في 12 أزمة من الأزمات الحادي والعشرون التي حددتها الدراسة، وأن مستويات القلق من الأزمات تزداد في البيرو والمكسيك كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدراء. كذلك أظهرت الدراسة أهمية كبيرة للعلاقة بين الإستراتيجية التنافسية المتبعة والأزمات التي تحدث

⁶ John A. Parnell, "crisis management and strategic orientation in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the united states," Journal of contingencies and crisis management, Vol. 23, No. 4, December 2015, pp. 221-234.

■ دراسة (2017) **Kurschus, Sarapovas and Pilinkiene**:⁷

تناقش الدراسة مفهوم إدارة الأزمات التي تقابلها الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم التي تنتج عن محدودية مواردها وتأثرها بالبلع بالعوامل الخارجية ومحدودية قدراتها في الحفاظ على نفسها على قيد الحياة عند حدوث الركود الاقتصادي، وتحاول الوصول إلى العوامل المالية والنوعية بتفصيلاتها المتعددة الأكثر تأثيراً في صناعة الأزمات. وانتهت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: ضرورة اهتمام الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في استراتيجياتها بالمعايير الكمية والمعايير النوعية معاً والتي تؤثر على أداءها في حل أزماتها؛ وأن المؤشرات النوعية مثل جودة الإدارة المهنية والموظفين وإدارة الشؤون المالية والوضع التنافسي وغيرها يكون لها تأثيراً أكبر على قدرة الشركات في مواجهة أزماتها؛ وأن التركيز على المؤشرات الكمية فقط يؤدي إلى أخطاء في قراءة وتفسير الأزمات المحتملة. ويحمل الجدول رقم (01) حوصلة لأبرز النتائج.

جدول رقم (01): ملخص نتائج الدراسات السابقة

الدراسة	أبرز النتائج التي تم الاستفادة منها
دراسة Appelbaum, Keller, Alvarez and Be'dard (2011)	المنظمات التي لديها أساليب للكشف المبكر عن الأزمات ترصد استراتيجيات أكثر فاعلية في مواجهة الأزمات، وتزداد قدرتها على الاستمرار والبقاء على قيد الحياة.
دراسة Ki and Brown (2013)	الاستراتيجيات التي تواجه الأزمات تؤثر على جودة العلاقة المتمثلة في (الرضا والثقة والالتزام) مع عملائها.
دراسة سعيداني (2013)	ضرورة الإتاحة لممارسي العلاقات العامة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الأشغال العمومية بما يضمن المشاركة في صناعة القرار لتجنب الأزمات.

⁷ Kuschus R, Sarapova T. & Pilinkiene V. "The concept of crisis management by intervention model for SMEs," Engineering economics, Vol. 28, No. 2, 2017, pp.170-179.

4	دراسة يونس (2013)	أن عناصر التطوير التنظيمي (التدريب وفرق العمل والاتصالات) تؤثر تأثيراً جوهرياً على التعلم من الأزمات السابقة.
5	دراسة Mazzei and Ravazzani (2015)	فهم دور استراتيجيات الاتصال الداخلي في الشركات لحماية السمعة والثقة في علاقتها مع موظفيها عند وقوع الأزمة.
6	دراسة Parnell (2015)	أن هناك أهمية كبيرة للعلاقة بين الإستراتيجية التنافسية المتبعة والأزمات بالشركات.
7	دراسة Kurschus, Sarapovas and Pilinkiene(2017)	ضرورة اهتمام الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في استراتيجياتها بالمعايير الكمية والمعايير النوعية معاً والتي تؤثر على أداءها في حل أزماتها.

المصدر: من إعداد الباحث

1. قطاع البناء والتشييد وإدارة الأزمات واستراتيجياتها:

1.1. قطاع البناء والتشييد:

يعرف قطاع البناء والتشييد بأنه مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والتصميم والتنفيذ للمشروعات الإنشائية لمختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية في الدول مثل: المباني العامة بكافة أنواعها والمصانع والمؤسسات الصناعية، والمباني الإدارية والمشافي والمنشآت الصحية والتجارية والخاصة والرياضية والسياحية وما في حكمها، وكذلك مباني القطاع الخاص والبنى التحتية مثل الطرق والجسور والأنفاق وشبكات الصرف الصحي والمياه والخزانات ومحطات التقنية والتلية ومعالجة والضخ وما شابهها، والسدود والمنشآت المائية ومنشآت توليد وتوزيع الطاقة الكهربائية والسكك الحديدية والمطارات وكل⁸. من تعريفه يتضح أن قطاع البناء والتشييد متعدد الأنشطة، شديد التعقيد لكثرة تفاصيله ومتطلباته، يرتبط بالعديد من مناشط الحياة، رواجه وكساده له شديد الأثر على الاقتصاد ككل، بل هو بمثابة الترمومتر الذي يقاس به حركة الاقتصاد نحو الرواج أو الكساد، لذلك فإن الأزمات في قطاع البناء والتشييد أضرارها متعددي، حيث أنها لا تؤثر فقط في البناء والتشييد وإنما يبلغ أثرها كل قطاعات الاقتصاد.

⁸ <http://www.hcsr.gov.sy/>

2.1. إدارة الأزمات واستراتيجياتها

تعرف الأدبيات الإدارية إدارة الأزمات بأنها عبارة عن فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط م الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط لصالح مديره.

وتصنف الأزمات من حيث طبيعتها إلى أزمات بفعل إنسان أو أزمة طبيعية، ومن حيث الهدف إلى الابتزاز أو إرهاب الطرف الأخر، ومن حيث المصدر إلى أزمات لها جذور أو مفتعلة وقتية، ومن حيث العمق إلى أزمة سطحية أو أزمة جوهرية عميقة، ومن حيث التكرار إلى أزمات متكررة أو أزمات فجائية، ومن حيث المدة إلى أزمات قصيرة الأمد أو أزمات طويلة الأجل، ومن حيث القصد إلى أزمات عمدية أو غير عمدية نتيجة الإهمال أو قضاء وقدر، ومن حيث المعالجة إلى أزمات محلية أو إقليمية أو دولية، ومن حيث المظهر إلى أزمات مستترة ضمنية أو أزمات صريحة علنية. وبشكل عام الأزمة تنبأ عن وجود خلل وتوتر في العلاقات، وحاجة إلى اتخاذ قرار، في وقت تقل فيه القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القائمة.

وبالرغم من صعوبة الوقوف على مراحل بعض الأزمات لطبيعتها الخاصة، إلى أنه يمكن رصد خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي: الأولى: مرحلة ميلاد الأزمة ويدركها متخذ القرار بخبرته ونفاذ بصيرته بإحساسه بأن هناك خطر قريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم، والثانية: مرحلة النمو والانتعاش وهي تنتج عادة لعدم تدخل متخذ القرار في الوقت المناسب بإيقاف محفزات نموها الذاتية والخارجية، والثالثة: مرحلة النضج وهي مرحلة تصل إليها الأزمة نتيجة حماقة صناع القرار أو جهلهم واعتدادهم برأيهم الأمر الذي يصل بالأزمة أقصى قوتها وعنفها ولا مفر عندها من الصدام الذي لا يخلو بعده من أضرار بالغة إما على صانع القرار نفسه أو المنظمة أو أحد أطراف الأزمة، والرابعة: مرحلة الانحسار والتقلص، والخامسة: مرحلة الاختفاء وتفقد الأزمة فيها قوة الدفع التي أنتجت فتتلاشى أثارها ويقل الاهتمام بها ولا يبقى من أثارها إلا الدروس المستفادة منها.

وتتعدد الاستراتيجيات التي تتعامل مع الأزمات، فمنها ما يصنف على أنها استراتيجيات تقليدية تم استخدامها وتجربتها في العديد من الشركات، ومنها ما يصنف على أنها استراتيجيات حديثة غير تقليدية

وهي تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمات. ويتوقف استخدام أي منها على الإمكانيات والظروف الموضوعية للأزمة للتعامل معها وقدرات الموارد البشرية للقائمين على مواجهتها.

2. الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة قطاع البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية ميدانياً والذي يعتبر القطاع الأكبر بين دول الخليج من حيث رأس المال المستثمر وعدد المشاريع منذ عام 2006م حتى الآن.

1.2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المكاتب الاستشارية المعتمدة بالمملكة، والشركات المنوطة بإدارة أعمال التصميمات والإشراف وإدارة المشاريع، وكذلك شركات المقاولات لمشاريع البناء والتشييد. وبحسب تصنيف وزارة الشؤون البلدية والقروية السعودية عام 2016م بلغ عدد مكاتب التصميمات والإشراف وإدارة مشاريع التشييد الهندسية 195 مكتب، وعدد الشركات المقاولات المصنفة في الدرجة الأولى 95 شركة من إجمالي 2461 شركة في الفئات الخمسة المعتمدة لدى الوزارة.

ومن أجل استخلاص العينة وضعت بعض القيود على المكاتب والشركات المستهدفة، ففي المكاتب الاستشارية والفنية والمكاتب التي تدير الإشراف على المشاريع وضع قيد ألا يقل عدد المهندسين في المكتب عن 15 مهندس وفني. وألا يقل الهيكل الفني في شركات المقاولات عن 25 مهندساً وفنياً، فتقلص عدد المكاتب الاستشارية إلى 67 مكتب، ومكاتب إدارة تنفيذ الإشراف إلى 75 مكتب، وتقلص عدد شركات المقاولات إلى 70 شركة. وتم استهداف هذه المكاتب والشركات بالاستبانة المعدة لذلك.

بلغ إجمالي الاستبانات الموزعة 212 استبانة، وزع منها 67 على المكاتب الإستشارية، 75 على المكاتب الاستشارية لإدارة الإشراف على التنفيذ، 62 على شركات المقاولات. وكان متوسط نسبة الرد من العينة 76.4% حيث بلغت نسبة الرد الصحيح في المكاتب الاستشارية 70% وفي المكاتب الاستشارية لإدارة الإشراف على التنفيذ 70.6%، بينما بلغت نسبة الرد في شركات المقاولات 88.5%.

جدول رقم (02): نتائج التعامل مع عينة الدراسة

العينة المستهدفة	المكاتب الاستشارية	المكاتب الاستشارية لإدارة الإشراف على التنفيذ	شركات المقاولات	الإجمالي
حجم العينة	67	75	70	212
الاستثمارات الموزعة	67	75	70	212
الاستثمارات المستردة	47	53	62	162
الاستثمارات المستعبدة	0	0	0	0
نسبة الاسترداد	%70	%70.6	%88.5	%76.4

المصدر: من إعداد الباحث

2.2. أداة الدراسة:

جلس الباحث ثلاث جلسات مع مهندسين ومدراء تنفيذ في مكاتب وشركات عاملة في قطاع المقاولات لاستكشاف الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات التي يمر بها وذلك سعياً وراء تقليص عدد الاستراتيجيات الكبير والمستخدم في قطاع البناء والتشييد السعودي، وتم استخلاص ستة استراتيجيات رئيسية هي (المتشددة مع الأزمة، وقف نمو الأزمة، تجزئة الأزمة، إجهاض الأزمة، والهروب إلى الأمام بالأزمة، تغيير مسار الأزمة)

وبناء على أدبيات إدارة الأزمات ونتائج المقابلات الاستكشافية تم تصميم استبانة مكونة من 24 سؤال مقسمة إلى ستة مجموعات تمثل كل أربعة أسئلة مواصفات استراتيجية معينة من الاستراتيجيات الستة المستهدف الاستقصاء عنها. وقد تم اختبار صدق وثبات العينة باستخدام معامل ألفا كورنباخ وكانت النتيجة مرضية حيث بلغت قيمة المعامل 0.718.

3.2. تحليل النتائج:

1.3.2. وصف السمات الشخصية لمفردات العينة:

كان من أول الاستنتاجات التي أدركتها الدراسة هو أن قطاع البناء والتشييد السعودي هو قطاع ذكوري من الدرجة الأولى حيث أنه من بين 162 استمارة مستردة لم يكن من بينها إلا امرأة واحدة،

وبالتالي جميع الإجابات التي سيتم تحليلها تقريباً هي إجابات لرجال. كما تظهر الإجابات أن 44.5% من العينة يعملون في الاستشارات، و50% في المقاولات و5.5% مقاولي باطن وتوريدات. كما كانت العينة مفعمة بالخبرات الكبيرة حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة 15 عام فأكثر 56.7% ومن لديهم 10 أعوام فأكثر 24.4% وبلغت نسبة من لديهم خمس أعوام فقط 16.5% و1.2% أجابتهما غير محددة. أما عدد الأزمات التي تصدى لها أفراد العينة فتشير النتائج إلى أن 44.5% من أفراد العينة يتصدون لعدد أزمات من 1 إلى 5 سنوياً، بينما 25% يتصدون لعدد أزمات من 6 إلى 10 أزمات سنوياً، بينما 26.2% يتصدون لعدد أزمات أكثر من 10 سنوياً، أما 4.3% لم يجب أصحابها على هذا السؤال. وأخيراً أظهرت نتائج تحليل العينة أن 7.9% من العينة يرون أنهم ناجحون بنسبة 50% في إدارة الأزمات، و72% من العينة يرون أنهم ناجحون بنسبة 75% في إدارة أزماتهم، و17.1% يرون أنهم ناجحون بنسبة 100% في إدارة أزماتهم، و3% لم تكن إجاباتهم مكتملة على هذا السؤال.

2.3.2. نتائج اختبار الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات

في شركات قطاع البناء والتشييد.

يشير الجدول رقم (03) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد السعودي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للاستبانة 3.21 وانحراف معياري قدره 1.062 وتشير النتيجة إلى أن دور الإستراتيجية المستخدمة محايداً في إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد السعودي ولعل يمكن إرجاع ذلك إلى قوة القوانين الضابطة والحاكمة للقطاع ومحدودية قدرات المكاتب والشركات على المناورة مع أصحاب المصلحة سواء ملاك المشاريع أو بين المكاتب والشركات.

جدول رقم (03): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الإستراتيجية في إدارة الأزمات
في قطاع البناء والتشييد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تؤثر الإستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال:		نوع الإستراتيجية
1.010	2.07	1	تتبنى الشركة سياسات تعلوا فيها نبرات التحدي مع الطرف الآخر للأزمة	إستراتيجية متشددة
1.000	2.21	2	قرارات تصعيد المشكلة تبدأها شركتك ولا تكون كرد فعل على الطرف الآخر للأزمة	
1.047	2.39	3	ترغب الشركة في حل مشكلاتها بضررنا استباقية حتى ولو كانت عنيفة	
1.242	3.38	4	تبادر الشركة دائماً بالإجراءات التصعيدية عند بلوغ الأزمة حدًا معيناً.	استراتيجية وقف نمو الأزمة
.848	3.84	5	تتبنى الشركة خيار إيقاف نمو الأزمة كأحد الاختيارات لمواجهة الأزمة	
.992	3.52	6	تحرص الشركة على إيقاف نمو الأزمة ولو كان ذلك مكلفاً عليها	
1.166	2.88	7	تبدأ الشركة في مواجهة الأزمة دون النظر إلى جدوى إيقافها من عدمه	استراتيجية وقف نمو الأزمة
1.150	2.60	8	تبادر الشركة في إيقاف الأزمة حتى ولو كان ذلك سيعرض مصالحها للضرر	
1.029	3.77	9	تحرص الشركة على تفتيت الأزمة منذ بدايتها	استراتيجية تجزئة الأزمة
1.010	3.46	10	تجتهد الشركة في توزيع بنود الأزمة على موظفيها عند حدوث الأزمة	
.966	3.25	11	تحرص الشركة على عدم المفاوضة على الأزمة ككل بل على مفاوضات جزئية	
.901	3.91	12	تبادر الشركة في تقديم حلول جزئية لتشجيع الطرف الآخر على حل الأزمة	
1.119	3.91	13	تحرص الشركة على إنهاء الأزمة في مهدها قبل الظهور	استراتيجية إجهاض الأزمة
.972	3.93	14	تأخذ لشركة من الإجراءات الاحترازية لتجنب الوقوع في الأزمات	
1.099	3.31	15	لدى الشركة سيناريوها جاهزة لإنهاء أي أزمة في مهدها	
1.038	3.22	16	لا تسمح الإدارة العليا بوجود أزمات حتى ولو كانت أزمات عادية	استراتيجية الهروب إلى
1.035	3.61	17	تفضل الشركة النظر للإمام وعدم التراجع للخلف عند وقوع الأزمة	
.980	3.35	18	تتبنى الشركة قرارات تبني على افتراضات مستقبلية	
.988	3.07	19	ترى الشركة أن دفع الأزمة إلى الأمام يحمل في طياته حلولاً للأزمة	

1.148	2.62	ترى الشركة أن التراجع هزيمة حتى ولو كان ذلك يصب في مصلحتها الإستراتيجية	20	الأمام بالأزمة
1.040	2.67	تحرص الشركة نقل الأزمة وهي في مهدها إلى جهات أخرى	21	استراتيجية تغيير مسار الأزمة
.941	3.65	تمتلك الشركة خطط بديلة عند حوث أزمات تختار الشركة من بينها	22	
.860	3.72	لدى الشركة سياسات لتحويل مسارات العمل عند حدوث الأزمات	23	
1.912	2.81	ترى الشركة أن تحويل الأزمة لأطراف أخرى أكثر فائدة مخاطر مواجهتها	24	
1.062	3.21	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث

3.3.2. نتائج اختبار الفرض الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الإستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات قطاع البناء والتشييد التي تنعكس على أداء الشركة.

جدول رقم (04): أثر نوع الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الأزمات على النجاح في تجاوزها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الإستراتيجية
1.07	2.51	استراتيجية متشددة
1.04	3.21	استراتيجية وقف نمو الأزمة
0.98	3.60	استراتيجية تجزئة الأزمة
1.06	3.59	استراتيجية إجهاض الأزمة
1.04	3.16	استراتيجية الهروب إلى الأمام بالأزمة
1.19	3.21	استراتيجية تغيير مسار الأزمة

المصدر: من إعداد الباحث

يشير الجدول رقم (04) إلى العديد من النتائج أهمها:

- بلغ المتوسط الحسابي للاستراتيجيات المتشددة في قطاع البناء والتشييد السعودي 2.51 وانحراف معياري قدره 1.07 وهو مؤشر على أن هذا النوع من الاستراتيجيات مرفوضة، والأكثر فشلاً في تجاوز الأزمات لدى لكل المكاتب والشركات العاملة بالقطاع.

- أن استراتيجيات وقف نمو الأزمة، والهروب بالأزمة إلى الأمام، وتغيير مسار الأزمة تأثيرها محايد على إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد السعودي حيث بلغت متوسطاتها 3.21، 3.16، 3.21 وانحراف معياري قدره 1.04، 1.04، 1.19 بالترتيب على التوالي، وهذا يؤشر إلى محدودية أثر هذه الاستراتيجيات على تحقيق نجاحات من خلالها في تجاوز الأزمات.
- أن الاستراتيجيات الأكثر استخداماً والأكثر نجاحاً من وجهة نظر عينة الدراسة في قطاع البناء والتشييد السعودي هي استراتيجيات تجزئة الأزمة واستراتيجيات اجهاض الأزمة حيث بلغ متوسطاهما 3.60 و3.59 وانحراف معياري قدره 0.98، 1.06 بالترتيب على التوالي.

4.3.2. نتائج اختبار الفرض الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الأزمات التي واجهت المكاتب والشركات في قطاع البناء والتشييد ونوع الإستراتيجية التي تتبناها في إدارة أزماتها.

جدول رقم (05): مدى ارتباط نوع الإستراتيجية بعدد الأزمات التي واجهت

مكاتب وشركات قطاع البناء والتشييد السعودي

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	نوع الإستراتيجية
0.223	-0.096	استراتيجية متشددة
0.156	0.112	استراتيجية وقف نمو الأزمة
0.100	0.130	استراتيجية تجزئة الأزمة
0.747	-0.026	استراتيجية اجهاض الأزمة
0.143	0.115	استراتيجية الهروب إلى الأمام بالأزمة
0.060	-0.148	استراتيجية تغيير مسار الأزمة

المصدر: من إعداد الباحث

أظهرت النتائج في الجدول رقم (05) أنه لا يوجد ارتباط بين نوع الإستراتيجية التي تستخدمها المكاتب والشركات في قطاع البناء والتشييد السعودي وعدد الأزمات التي واجهتها في الأعوام السابقة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة في فرضها الأول وهو أن دور الإستراتيجية المستخدمة

محايداً في إدارة الأزمات، وإن كان تعلم المكاتب والشركات من أزماتها أمراً منطقياً يتسق مع العقل والمنطق إلا أن محدودية قدرة المكاتب والشركات على التأثير في الأزمة هي من أعطتنا هذه النتيجة.

5.3.2. نتائج اختبار الفرض الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم مكاتب وشركات قطاع البناء والتشييد لنجاحها في إدارة الأزمات ونوع الإستراتيجية التي تتبناها في إدارة أزماتها.

تشير النتائج في الجدول رقم (06) أنه لا يوجد ارتباط بين نوع الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الأزمات وتقييم مكاتب وشركات قطاع البناء والتشييد السعودي لنجاحها في إدارة الأزمات. وهذه النتيجة كذلك تتسجم مع نتيجة اختبار الفرض الأول والثالث اللذان اثبتنا أن دور الإستراتيجية المستخدمة محايداً في إدارة الأزمات وأن نوع الإستراتيجية لا يرتبط بعدد الأزمات التي واجهتها المكاتب والشركات في القطاع.

جدول رقم (06): مدى ارتباط نوع الإستراتيجية المستخدمة

وتقييم مكاتب وشركات قطاع البناء والتشييد السعودي لنجاحه في إدارة الأزمات

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	نوع الإستراتيجية
0.099	0.130	استراتيجية متشددة
0.634	0.038	استراتيجية وقف نمو الأزمة
0.132	0.119	استراتيجية تجزئة الأزمة
0.509	0.052	استراتيجية إجهاض الأزمة
0.416	0.064	استراتيجية الهروب إلى الأمام بالأزمة
0.448	0.055	استراتيجية تغيير مسار الأزمة

المصدر: من إعداد الباحث

خاتمة:

يعتبر قطاع البناء والتشييد من أكثر القطاعات تشعباً وأعمقها تعقيداً والأزمات فيه أضرها متعدي، فلا تتوقف في المكان التي ولدت فيه وإنما تؤثر على كل الأنشطة المرتبطة بها، ووضوح القوانين وقوتها تحد

من الأزمات في مهدها، وتوضح الطرق التي ينبغي على المكاتب والشركات أتباعها عند التعامل معها، لذا يجد الباحث لزاماً عليه الإشارة إلى أهمية مراجعة القوانين الضابطة لقطاع البناء والتشييد بشكل دوري ومراقبة تنفيذها عن كثب، ففي ذلك دفع كبير لاستقرار القطاع ووقايته من الأزمات.

وتقدم الدراسة للمكاتب الاستشارية بنوعيتها وشركات المقاولات التوصيات التالية:

- تلعب استراتيجيات إدارة الأزمات دوراً محييداً في إدارة أزمات قطاع البناء والتشييد السعودي، وكلما كانت سياسات وإجراءات القطاع الضابطة له واضحة وحاسمة، حدثت من قدرات المكاتب والشركات من المناورة والتي قد تضع الوقت والجهد والمال عليها؛
- أكثر الاستراتيجيات استخداماً في قطاع البناء والتشييد هي استراتيجيات إجهاض الأزمة واستراتيجيات تجزئة الأزمة، وهي خيارات تتسم بالواقعية والرغبة في الإنجاز وتقديم الحلول، لذلك ينبغي أن يدعم القطاع هذا التوجه لدى المكاتب والشركات باستحداث آليات جديدة للعمل والتي يمكن استنتاجها من الأزمات التي يتم تتبعها في القطاع وبما يكفل الحد من تكرارها في المستقبل؛
- عدم تأثر نوع الإستراتيجية المستخدمة بعدد الأزمات التي واجهتها المكاتب والشركات في قطاع البناء والتشييد، وكذلك عدم تأثرها بتقييمهما لأنفسهما لحالة نجاحهم في إدارة الأزمات، يدعم المكاتب والشركات في إنشاء إدارات للأزمات تهتم بالتعامل مع الأزمات بإيقافها في مهدها، أو التعامل معها بالتجزئة في حالة حدوثها أو تكرارها.

قائمة المراجع العربية:

المراجع باللغة العربية:

1. سرور، محمد، إدارة الأزمات، المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، عمان، دار البداية للنشر، 2017.
2. جابريه، محمود، أثر إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق، عمان دار يافا للنشر والتوزيع، 2017.
3. اللامي، غسان، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، عمان، الدار المنهجية للنشر، 2016.

4. علي، عبد الرؤوف أحمد، إدارة المخاطر والأزمات، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية، 2016.
 5. يونس، محمد السيد، دور عناصر التطوير التنظيمي في استعداد المنظمة للأزمات ومواجهتها بالتطبيق على أحد مصانع الاسمنت في مصر، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، 2013، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
 6. سلامي اسعيداني، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة حالة اصطدام الطريق السيار بالحظيرة الوطنية، مجلة الحكمة، عدد 23، 2013.
 7. منتدى الرياض الاقتصادي، دراسة مشاكل قطاع البناء والتشييد وسبل علاجها بالمملكة العربية السعودية، الرياض، الدورة السادسة، ديسمبر 2013.
- مراجع باللغة الإنجليزية:

1. Kuschnus R, Sarapova T. & Pilinkiene V. "The concept of crisis management by intervention model for SMEs," Engineering economics, Vol. 28, No. 2, 2017.
2. John A. Parnell, "crisis management and strategic orientation in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the united states," Journal of contingencies and crisis management, Vol. 23, No. 4, December 2015.
3. Mazzei A., & Ravazzani S. "Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies," International journal of business communication, Vol. 52, No. 3, 2015, PP. 319-337.
4. Eyun-Jung Ki & Kenon A. Brown, "The effects of crisis response strategies on relationship quality outcomes," Journal of business communication, Vol. 50, No. 4, 2013.
5. Appelbaum S., Keller S., Alvarez H. & Bedard C. "organizational crisis: Lesson from Lehman Brothers and Paulson & company," International journal of commerce, Vol. 22, No. 4, 2012.

6. Schiffino, Nathalie, et al., "**Organaization after crisis**", P.I.E Peter Lang S. A, ProQuest Ebook Central, 2015.
7. Svedin, Lina M., "**Organizational cooperation in crisis**", Taylor and Francis. Proquest Ebook central, 2009.
8. Bennett, Simon, "**Innovative thinking in risk, crisis, and disaster management**", Taylor and Francis. Proquest Ebook central, 2012.
9. Peter& Cetro, Strategic Management A focus on process, McGraw-Hill publishing company. Villolanga, Blen., "**Advances in strategic management**", Emerald Group Publishing Limited, 2014.
10. <http://www.hcsr.gov.sy/>