

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

أثر إدارة الأزمات على استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة

أحمد حامد عيد الجهني

232000631

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الأول

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٠	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٠	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١١	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١١	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٢	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٢	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٣	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٣	١,٩. مخطط المشروع.....
١٤	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٥	٢,١. المقدمة:.....
١٦	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٧	٢,٣. المتغير التابع.....
١٨	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٠	٢,٥. الخاتمة.....
٢١	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٢	٣,١. المقدمة.....
٢٣	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٤	٣,٣. تصميم البحث.....
٢٦	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٧	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٢٨	٣,٦. أنواع البيانات.....

٣٠	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣٢	٣,٨. الخاتمة
٣٣	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٤	4.1. المقدمة
٣٤	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٥	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٧	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٨	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٤٠	٤,٦. الخاتمة
٤١	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٤١	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
٤٢	٥,٢. توصيات الدراسة
٤٢	٥,٣. الخاتمة
٤٣	قائمة المراجع
٤٦	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تتعرض المؤسسات الكبرى، ومنها شركات الطيران المدني، للعديد من الأزمات غير المتوقعة التي قد تؤثر سلبًا على سير العمل، مثل الكوارث الطبيعية، الأزمات الأمنية، الأعطال التقنية، أو الأوبئة مثل فيروس كورونا. وتُعد شركة الطيران المدني بمدينة جدة من الكيانات الحيوية التي تخدم آلاف المسافرين يوميًا، وتدير عمليات معقدة تتطلب تنسيقًا دقيقًا. وفي ظل التحديات المتزايدة، تبرز الحاجة إلى أنظمة فعالة لإدارة الأزمات تضمن استمرارية العمل دون توقف أو خلل جوهري. ومن هنا، تنبع مشكلة البحث: إلى أي مدى تؤثر إدارة الأزمات على استمرارية العمل داخل هذه المؤسسة الحساسة؟

تناولت الأدبيات الإدارية عددًا من الدراسات حول إدارة الأزمات. حيث بيّنت دراسة (الحربي، ٢٠١٩) أن وجود خطة واضحة لإدارة الأزمات يقلل من وقت التعافي التشغيلي بنسبة تصل إلى ٤٥٪. كما أظهرت دراسة (عبدالله، ٢٠٢١) في قطاع النقل أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات تحقق استقرارًا أكبر خلال الفترات الحرجة. وخلصت دراسة (الزهراني، ٢٠٢٢) إلى أن غياب إدارة استراتيجية للأزمات قد يؤدي إلى تعطل العمليات وتعريض المؤسسة لخسائر مالية وسمعية كبيرة. وعلى الرغم من وفرة هذه الدراسات، إلا أن هناك قصورًا في تناول إدارة الأزمات داخل قطاع الطيران المدني في السياق المحلي لمدينة جدة.

بالرغم من تعدد الدراسات السابقة حول إدارة الأزمات، إلا أن معظمها ركّز على قطاعات مثل الصحة، والتعليم، أو الشركات التجارية، بينما لم يُعطِ قطاع الطيران المدني - خصوصًا في مدينة جدة - الاهتمام الكافي. في من حيث البحث والتحليل. كما أن معظم الدراسات تطرقت إلى مفاهيم عامة حول الاستجابة للأزمات دون دراسة منهجية لتأثير إدارة الأزمات على "استمرارية العمل"، وهو جانب حيوي في صناعة الطيران. هذه الفجوة تبرر أهمية الدراسة الحالية، والتي تدمج بين الجانب الإداري والعملياتي في بيئة معقدة مثل بيئة الطيران المدني.

تستهدف هذه الدراسة صانعي القرار في هيئة الطيران المدني، ومديري العمليات، ومسؤولي الطوارئ، وكذلك العاملين في أقسام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. كما يستفيد منها الباحثون في مجال إدارة الأزمات والاستدامة المؤسسية. وتكمن أهمية المشكلة في أن ضعف إدارة الأزمات قد يؤدي إلى انهيار مؤقت في العمليات أو إلى فشل دائم في تقديم الخدمة، مما يؤثر سلبًا على الاقتصاد، وثقة المسافرين، وسلامة الركاب. ولذلك، من الضروري بحث فعالية ممارسات إدارة الأزمات ودورها في الحفاظ على سير العمل في ظل الأزمات المختلفة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات على استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة، من خلال تحليل مدى استعداد المؤسسة للتعامل مع الأزمات، وفعالية الخطط المطبقة، وقدرتها على تقليل الخسائر وضمان استمرارية العمليات التشغيلية والخدمية أثناء الأزمات المختلفة.

١,٢ . مشكلة الدراسة

تواجه شركات الطيران، ومنها شركة الطيران المدني بمدينة جدة، أزمات متكررة تتطلب استجابة فورية وفعالة للحفاظ على العمليات. وفي ظل التحديات المتنوعة التي تتعرض لها، يصبح من الضروري أن تمتلك هذه الشركة أنظمة فعالة لإدارة الأزمات، تضمن الحد من الخسائر المترتبة وتسرّع عودة الأعمال إلى طبيعتها. ومن هنا تنشأ المشكلة البحثية حول مدى تأثير تطبيق أساليب إدارة الأزمات على ضمان استمرارية العمل داخل هذه المؤسسة الحيوية.

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

تتضح الفجوة النظرية في قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين مفهوم "إدارة الأزمات" و"استمرارية العمل" في بيئة الطيران المدني، خاصة في السياق السعودي أو بمدينة جدة تحديداً. معظم الدراسات تركز على الجانب وانب النظرية لإدارة الأزمات دون دمجها بسياقات تطبيقية متقدمة مثل قطاع الطيران

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية العملية، لوحظ أن العديد من المؤسسات، ومنها شركات الطيران، تمتلك خططاً مكتوبة لإدارة الأزمات لكنها تفتقر إلى التحديث أو التطبيق الفعلي عند الطوارئ. كما أن التدريب الميداني على سيناريوهات الأزمات غير مفعّل بشكل كافٍ. هذا النقص في التطبيق الواقعي لخطط إدارة الأزمات يمثل فجوة عملية يجب معالجة لضمان استمرارية الأعمال. إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة الأزمات على استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة؟

١,٣. أهمية الدراسة

تعد استمرارية العمل أحد أبرز المؤشرات على نجاح المؤسسات في مواجهة الأزمات، ولا سيما في القطاعات الحيوية مثل الطيران المدني. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل من زاوية ميدانية لم تُسلط عليها الأضواء بما فيه الكفاية في المملكة العربية السعودية

١,٣,١. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري حول العلاقة بين مفاهيم إدارة الأزمات واستمرارية العمل في القطاعات الخدمية الحساسة، وتقدم إطارًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية، سواء في الطيران أو في قطاعات حيوية أخرى

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تعتمدها شركة الطيران المدني بجدة لتحسين استعدادها للأزمات، مما يدعم استقرار عملياتها ويعزز من مستوى الجاهزية والاستجابة الفعالة في حالات الطوارئ، بما ينعكس إيجابًا على المسافرين، والموظفين، ومقدمي الخدمات اللوجستية.

١,٤. أسئلة الدراسة

- أسئلة الدراسة تُعد أسئلة الدراسة من العناصر الجوهرية التي تُبنى عليها البحوث العلمية، فهي تمثل الأداة الإرشادية التي توجه الباحث نحو تحديد المفاهيم والعلاقات والنتائج المستهدفة. ويُشترط في صياغة أسئلة البحث أن تتسم بالملاءمة لموضوع الدراسة، والوضوح في الصياغة، والتحديد والخصوصية بحيث لا تكون عامة أو فضفاضة، كما يجب أن تكون قابلة للقياس أو الدراسة، أي أن يكون بالإمكان الإجابة عليها بناءً على أدوات البحث المتاحة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأسئلة يجب أن تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً بأهداف الدراسة بحيث تعكسها بشكل واضح.
- وفي هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن أثر إدارة الأزمات على استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة، تم صياغة الأسئلة التالية بما يتوافق مع المعايير العلمية:
١. ما هو أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقاية، الاستجابة، التعافي) على استمرارية العمليات التشغيلية في شركة الطيران المدني بمدينة جدة؟
 ٢. كيف تساهم آليات إدارة الأزمات في تعزيز مرونة الشركة لمواجهة الأحداث المفاجئة وتقليل أثارها السلبية على استمرارية العمل؟
 ٣. إلى أي مدى تؤثر جاهزية الموارد البشرية والمادية في الشركة على فاعلية إدارة الأزمات؟
 ٤. ما مدى وجود علاقة بين التخطيط المسبق للأزمات واستمرارية الأداء في حالات الطوارئ؟

١,٥. أهداف الدراسة

- أهداف الدراسة تمثل أهداف الدراسة التوجيهات الرئيسية التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، وهي بمثابة الإطار الذي يُرشد عملية البحث ويُحدد نتائج المرجوة. وفي هذه الدراسة، جاءت الأهداف كما يلي:
١. دراسة تأثير مكونات إدارة الأزمات (الاستعداد، الاستجابة، التعافي) على استمرار العمليات المؤسسية في شركة الطيران المدني بمدينة جدة.
 ٢. التعرف على مدى تطبيق الشركة لاستراتيجيات إدارة الأزمات، وتحليل كفاءة هذه الاستراتيجيات في مواجهة الكوارث والطوارئ.
 ٣. تقييم مستوى الجاهزية التنظيمية والمرونة التشغيلية لدى شركة الطيران المدني خلال المواقف الحرجة.
 ٤. اقتراح مجموعة من الإجراءات والتوصيات التي تعزز قدرة الشركة على مواجهة الأزمات المستقبلية بشكل احترافي ومنهجي.
 ٥. توليد رؤى تحليلية تطبيقية تساهم في تطوير إطار شامل لإدارة الأزمات في قطاع الطيران المدني داخل المملكة العربية السعودية.

١,٦. فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة تُعد الفرضيات مكوناً رئيسياً في البحوث الكمية، إذ تساعد في اختبار العلاقة بين المتغيرات، وتُستخدم في قياس مدى صحة التصورات النظرية. وفي هذه الدراسة، تم وضع أربع فرضيات رئيسية:

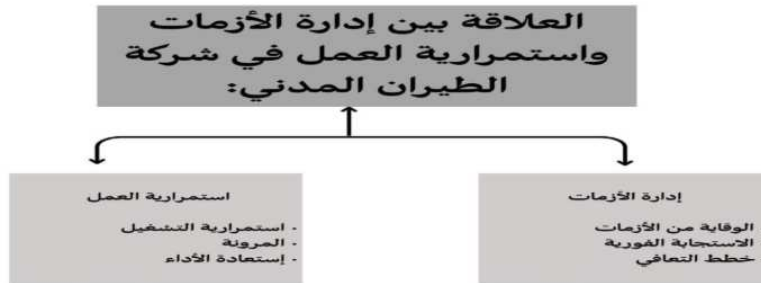
H1 (الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الأزمات واستمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة.

H2 (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الأزمات واستمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة.

H3 (الفرضية الاتجاهية): كلما ارتفعت فعالية إدارة الأزمات في الشركة، كلما تحسنت استمرارية العمل خلال فترات الطوارئ.

H4 (الفرضية غير الاتجاهية): هناك علاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل، بغض النظر عن اتجاه هذه العلاقة (إيجابية أو سلبية)

١,٧. نموذج الدراسة



١,٨ . الدراسة الميدانية

- الدراسات الميدانية السابقة تُعزز الدراسات السابقة من قيمة البحث، إذ توفر أرضية علمية يمكن البناء عليها. وفيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة:
١. دراسة (Al-Saleh (2021): فاعلية إدارة الأزمات في شركات الطيران الخليجية. توصلت إلى أن وجود خطط مدروسة مسبقاً ساهم في تقليل توقف الرحلات بنسبة تصل إلى ٧٨٪ خلال الأزمات.
 ٢. دراسة (Khan (2022 & Qureshi): إدارة الأزمات التشغيلية في مطارات سعودية. ركزت على دور القيادة العليا في تنظيم فرق الطوارئ، وخلصت إلى أن ٨٤٪ من حالات التعافي السريع كانت ناتجة عن خطط طوارئ فعالة.
 ٣. دراسة Zhang et al (٢٠٢٣): دور القيادة في إدارة الأزمات في شركات الطيران الآسيوية. أظهرت أن التنظيم الإداري الجيد ساهم في تحسين الاستجابة وتقليل وقت التعافي بنسبة كبيرة.
 ٤. العلاقة بين القيادة المستدامة واستمرارية الأداء. بينت أن: (Ayad & Al-Sabi (2025) دراسة الشركات التي تطبق ممارسات قيادية مرنة تحقق أداءً أعلى في إدارة الأزمات

١,٩ . مخطط المشروع

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

أهمية إجراء مراجعات للأدبيات
تُعتبر مراجعة الأدبيات جزءاً محورياً من أي بحث علمي أكاديمي، حيث تُسهم في إثراء الدراسة وتحديد موقعها ضمن السياق البحثي العام. إن مراجعة ما كتب حول موضوع "إدارة الأزمات واستمرارية العمل" يُمكن الباحث من فهم طبيعة المشكلة المطروحة من زوايا متعددة، ويتيح له رصد أهم المفاهيم والمداخل النظرية التي ناقشتها الأدبيات. كما تساعد مراجعة الدراسات السابقة على تجنب التكرار غير المفيد، وتُمكن الباحث من إبراز إضافته العلمية الخاصة من خلال سد الفجوات المعرفية. وبالتالي، فإن أي بحث علمي رصين لا يكتمل إلا بوجود مراجعة دقيقة وناقذة للأدبيات السابقة.

مقدمة موجزة عن محتويات الفصل
يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً وتحليلياً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. وقد تم تقسيم محتواه إلى عدة محاور رئيسية: أولاً، مناقشة المتغير المستقل (إدارة الأزمات) من حيث تعريفه، تطوره التاريخي، أبعاده الرئيسية، والنظريات المرتبطة به. ثانياً، استعراض المتغير التابع (استمرارية العمل) من خلال تعريفه وتطوره التاريخي وأبعاده النظرية والتطبيقية. ثالثاً، تحليل العلاقة بين المتغيرين كما تناولتها الدراسات السابقة، مع بيان أوجه التشابه والتناقض فيما بينها. وأخيراً، يُختتم الفصل بخاتمة تتضمن تلخيصاً للنتائج الرئيسية ومناقشة إسهامات هذا البحث وإمكاناته المستقبلية.

أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة
إن مراجعة الأدبيات حول إدارة الأزمات واستمرارية العمل تُعتبر أداة معرفية مهمة، إذ تُمكن الباحث من فهم المدى الذي وصل إليه البحث العلمي في هذا المجال. ومن خلال هذه المراجعة يتضح أن بعض الدراسات ركزت على البعد الإداري في إدارة الأزمات، بينما ركزت أخرى على الجانب التشغيلي أو النفسي، في حين قلما تناولت الدراسات العلاقة المباشرة بين إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال في قطاع الطيران المدني. وبذلك، فإن مراجعة الأدبيات تكشف عن أهمية دمج المعارف المتناثرة وصياغتها في إطار نظري تطبيقي يخدم القطاع الحيوي للطيران المدني.

الدراسات الأدبية السابقة
أظهرت الأدبيات السابقة أن موضوع إدارة الأزمات قد حظي باهتمام واسع في مجالات متنوعة مثل القطاع الصحي، الصناعي، والمصرفي. فعلى سبيل المثال، بينت دراسات أجريت في القطاع الصحي أن إدارة الأزمات الفعالة تقلل من معدلات تعطل الخدمات الطبية وتزيد من ثقة المجتمع بالمؤسسات الصحية. وفي السياق المصرفي، كشفت أبحاث أخرى أن إدارة الأزمات المالية تلعب دوراً رئيسياً في حماية أصول البنوك وضمان استمرارية التعاملات. إلا أن القليل من الدراسات تناولت هذا الموضوع في قطاع الطيران المدني، وهو قطاع يتسم بدرجة عالية من الحساسية والتأثير على المجتمع والاقتصاد. ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة معمقة تركز على الحالة السعودية، وبالتحديد مدينة جدة.

٢,٢. المتغير المستقل

تعريف إدارة الأزمات
تشير إدارة الأزمات إلى مجموعة العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات للتعامل مع أحداث غير متوقعة قد تهدد سير العمل أو تهدد بقاء المنظمة. ويشمل ذلك مراحل مختلفة تبدأ بالتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، مروراً بوضع الخطط والإجراءات للتعامل معها عند حدوثها، وانتهاءً بمرحلة التعافي والعودة إلى الوضع الطبيعي.

التطور التاريخي لإدارة الأزمات :

شهد مفهوم إدارة الأزمات تطوراً كبيراً عبر العقود الماضية. ففي بداياته كان يُنظر إليه على أنه رد فعل لمشكلات مفاجئة، لكن مع تطور الفكر الإداري تحول إلى عملية استباقية قائمة على التخطيط المسبق، وإعداد السيناريوهات المختلفة لمواجهة الأزمات. ومع تزايد الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والسياسية، تطور هذا المفهوم ليشمل الجوانب الأمنية، الإعلامية، والنفسية.

الأبعاد الرئيسية لإدارة الأزمات

تتمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الأزمات في:

١. البعد الوقائي: وضع خطط استباقية لتقليل فرص حدوث الأزمات.
٢. البعد التشغيلي: التعامل المباشر مع الأزمة أثناء وقوعها.
٣. البعد الاتصالي: التواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية أثناء الأزمة.
٤. البعد التعليمي: التعلم من الأزمات السابقة وتوظيف الدروس المستفادة.

النظريات المرتبطة بإدارة الأزمات

ارتبطت إدارة الأزمات بعدة نظريات، أبرزها:

- نظرية النظم: التي ترى أن الأزمات نتيجة خلل في أحد مكونات النظام الإداري
- نظرية الاحتمالية: التي تؤكد على أهمية الاستعداد لمختلف السيناريوهات

٢,٣. المتغير التابع

تعريف استمرارية العمل
استمرارية العمل تُشير إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار في تقديم خدماتها الأساسية أثناء وبعد حدوث الأزمات، من خلال وضع خطط بديلة وإجراءات طوارئ تضمن استمرارية الأنشطة الحيوية.
التطور التاريخي لاستمرارية العمل
في البداية، كان مفهوم استمرارية العمل يقتصر على الجوانب التشغيلية، لكن مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا والبنية التحتية المعقدة، اتسع المفهوم ليشمل الجوانب الاستراتيجية والإدارية والمالية، بحيث أصبح عنصرًا أساسيًا في التخطيط المؤسسي الحديث.
الأبعاد الرئيسية لاستمرارية العمل
١. البعد التشغيلي: ضمان استمرار العمليات الأساسية
٢. البعد التكنولوجي: حماية الأنظمة والبيانات
٣. البعد البشري: الحفاظ على سلامة الموظفين ورفع جاهزيتهم.
٤. البعد المالي: تأمين الموارد المالية اللازمة للتشغيل.
النظريات المرتبطة باستمرارية العمل
من أبرز النظريات التي تناولت استمرارية العمل:
نظرية الاعتماد المتبادل: التي توضح كيف أن تعطل أحد أجزاء المؤسسة قد يؤدي إلى تعطيل باقي الأجزاء.
النظرية المؤسسية: التي تبرز أهمية الالتزام بمعايير وأنظمة تحافظ على الاستمرارية.
النظرية الموقفية: التي تركز على تكييف خطط الاستمرارية بحسب نوع الأزمة.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إن العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل علاقة جوهرية وحيوية، حيث لا يمكن النظر إلى أي من المفهومين بمعزل عن الآخر. فإدارة الأزمات هي الأداة أو الإطار التنظيمي الذي يُمكن المؤسسة من التصدي للأحداث غير المتوقعة، بينما استمرارية العمل هي النتيجة أو المخرج النهائي الذي يتحقق إذا ما أُديرَت الأزمات بكفاءة وفاعلية. وقد تناولت الأدبيات هذه العلاقة من عدة جوانب:

أولاً: العلاقة الوظيفية

تشير الدراسات إلى أن وجود إدارة أزمات قوية يُسهم بشكل مباشر في ضمان استمرار العمليات التشغيلية الأساسية. فالمؤسسات التي تضع خططاً محكمة للأزمات تكون أكثر قدرة على التكيف مع الصدمات، سواء كانت تلك الصدمات طبيعية مثل الكوارث البيئية أو بشرية مثل الأزمات الأمنية. وفي المقابل، المؤسسات التي تفقر إلى إدارة أزمات واضحة غالباً ما تواجه توقفاً كاملاً في أنشطتها، ما ينعكس سلباً على سمعتها ومكانتها في السوق.

ثانياً: العلاقة الاستراتيجية

إدارة الأزمات لا تقتصر على الاستجابة الفورية، بل تمتد إلى إعادة صياغة استراتيجيات استمرارية العمل. فوجود خطط استباقية للتعامل مع الأزمات يساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، إذ تصبح أكثر مرونة وقدرة على مواجهة المنافسين في بيئة مليئة بالمخاطر. على سبيل المثال، أظهرت أبحاث أن شركات الطيران التي تبنت خططاً شاملة لإدارة الأزمات أثناء جائحة "كوفيد-١٩" استطاعت أن تُبقي عملياتها الحيوية مستمرة، مقارنة بأخرى واجهت انهياراً شبه كامل.

ثالثاً: العلاقة المؤسسية والتنظيمية

تلعب الثقافة المؤسسية دوراً محورياً في الربط بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل. فالمؤسسات التي تعزز ثقافة الاستعداد والمرونة قادرة على تحويل إدارة الأزمات إلى عنصر دائم في بنيتها التنظيمية، مما يضمن استمرارية العمل حتى في أحلك الظروف. بينما المؤسسات التي تتعامل مع الأزمات كردود فعل عابرة تجد صعوبة في استعادة نشاطها بعد الأزمات.

رابعاً: العلاقة التقنية والتكنولوجية

مع الاعتماد الكبير على التكنولوجيا، أصبحت العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل أكثر تعقيداً. فالأزمات المرتبطة بانقطاع الأنظمة الإلكترونية أو الهجمات السيبرانية قد تؤدي إلى توقف شامل للخدمات. ولذلك، فإن خطط إدارة الأزمات التي تراعي حماية البنية التحتية التكنولوجية تشكل الضمانة الأساسية لاستمرارية العمل.

خامساً: التحديات والصراعات

رغم وضوح العلاقة بين المتغيرين، إلا أن الأدبيات تُظهر وجود صراعات وفجوات معرفية. فبعض الدراسات ترى أن استمرارية العمل ليست دائماً نتاجاً مباشراً لإدارة الأزمات، بل قد تكون متأثرة بعوامل خارجية مثل الدعم الحكومي أو استقرار البيئة الاقتصادية. كذلك، تختلف وجهات النظر حول ما إذا كانت إدارة الأزمات جزءاً من استمرارية العمل أم أن استمرارية العمل إطار أشمل يضم إدارة الأزمات كأحد مكوناته. هذه الصراعات النظرية تعكس الحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية في السياق المحلي، خاصة في قطاع الطيران المدني الذي يواجه تحديات معقدة مثل سلامة الركاب، إلغاء الرحلات، والضغط التنظيمية.

سادساً: الفجوات البحثية

رغم وجود العديد من الدراسات التي أكدت على الارتباط الإيجابي بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل، إلا أن معظمها أجري في قطاعات كالمصارف أو الرعاية الصحية، بينما ظل قطاع الطيران المدني، وخاصة في السعودية، أقل تناوّلًا. إضافة إلى ذلك، لم تُعْطِ الدراسات السابقة الاهتمام الكافي لدور العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية في تشكيل هذه العلاقة، مما يترك مجالًا رحبًا لإسهام هذا البحث في سد تلك الفجوة

٢,٥ . الخاتمة

انتهى هذا الفصل إلى أن هناك اتفاقاً عاماً في الأدبيات على أن إدارة الأزمات تُعد من أهم العوامل المؤثرة في استمرارية العمل. فالمؤسسات التي تتبنى سياسات واضحة ومهيكلية لإدارة الأزمات تستطيع الحفاظ على قدرتها التشغيلية حتى في ظل أصعب الظروف. ومع ذلك، فإن الدراسات السابقة كشفت عن فجوات معرفية مهمة، خصوصاً في قطاع الطيران المدني السعودي، الذي يتميز بخصوصية عالية تتعلق بطبيعته الاستراتيجية وأهميته الاقتصادية.

لقد أوضحت مراجعة الأدبيات أن العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل ليست مجرد علاقة سببية بسيطة، بل هي علاقة معقدة تتداخل فيها عدة أبعاد: وظيفية، استراتيجية، تنظيمية، وتكنولوجية. كما أن هذه العلاقة قد تتأثر بعوامل خارجية مثل السياسات الحكومية، الأنظمة التنظيمية، والمستجدات العالمية. من هنا، يبرز الدور الحيوي لهذا البحث في تقديم إطار نظري وتطبيقي يساعد صناع القرار في الطيران المدني بمدينة جدة على تطوير استراتيجيات أكثر مرونة وكفاءة.

وعلاوة على ذلك، تُبرز مراجعة الأدبيات أن البحث الحالي لا يقتصر على سد فجوة معرفية فحسب، بل يُسهم أيضاً في إثراء الأدبيات من خلال الجمع بين بُعدين قلما تناولهما الباحثون معاً في السياق المحلي: إدارة الأزمات واستمرارية العمل. كما أن الدراسة تفتح الباب أمام بحوث مستقبلية يمكن أن تتناول موضوعات فرعية مثل دور التحول الرقمي في دعم استمرارية العمل، أو أثر الثقافة التنظيمية المحلية على فاعلية إدارة الأزمات. بذلك، يمكن القول إن هذا الفصل قد وضع الأساس النظري لمناقشة موضوع البحث، وحدد بوضوح موقعه ضمن السياق الأكاديمي العالمي والمحلي، مما يعزز من أهمية البحث الحالي كإضافة علمية ذات بعد تطبيقي يخدم قطاع الطيران المدني السعودي.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يعد الفصل الثالث من الدراسة أحد الفصول الحيوية التي تحدد الأسس المنهجية التي استندت إليها الدراسة في جمع وتحليل البيانات، حيث يمثل الإطار العلمي الذي يمكن الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. في هذا الفصل، سيتم عرض المنهجية التي اتبعتها البحث في دراسة تأثير إدارة الأزمات على استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة، من خلال تحليل الأدوات والطرق المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

تم تبني المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يسمح هذا المنهج بالتركيز على الوصف الدقيق للظواهر المتعلقة بإدارة الأزمات وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (إدارة الأزمات) والتابعة (استمرارية العمل) في بيئة العمل الخاصة بشركة الطيران المدني. كما يعزز هذا المنهج من قدرة الدراسة على تقديم تفسير معمق للمتغيرات محل البحث بناءً على البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيانات الموجهة للموظفين المعنيين.

يتناول هذا الفصل مجتمع البحث وطرق أخذ العينات، حيث تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين، إضافة إلى أداة جمع البيانات المستخدمة، والتي تمثلت في الاستبيان الإلكتروني، باعتباره الأداة الأكثر فاعلية لجمع بيانات دقيقة وشاملة حول استراتيجيات إدارة الأزمات ومدى تأثيرها على استمرارية العمل. سيتم أيضاً توضيح إجراءات التحليل الإحصائي التي استخدمت لاختبار الفرضيات والبحث في العلاقة بين المتغيرات.

من خلال هذه المنهجية، سيسهم البحث في تقديم رؤى عملية للمؤسسات، وخصوصاً شركة الطيران المدني في جدة، لتعزيز استراتيجيات إدارة الأزمات بما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية والخدمية بشكل فعال خلال الأزمات المختلفة

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعد التعريفات الإجرائية من الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، إذ توضح المفاهيم النظرية وتحولها إلى متغيرات قابلة للقياس الميداني. وفي هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات الرئيسية — إدارة الأزمات واستمرارية العمل — وفق تعريفات عملية واضحة تساعد على ضبط المفهومين وقياس العلاقة بينهما بدقة.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة الأزمات

تُعرف إدارة الأزمات في هذه الدراسة بأنها العمليات والإجراءات التنظيمية التي تنفذها شركة الطيران المدني بمدينة جدة للتعامل مع الأحداث الطارئة وغير المتوقعة، بهدف إل من أثارها السلبية وضمان استمرار العمليات الحيوية في أقصر وقت ممكن وبأقل الخسائر.

ويتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات الواردة في الاستبيان، مثل:

- مدى وضوح خطة إدارة الأزمات داخل الشركة.
- فعالية التدريب الميداني على آليات التعامل مع الأزمات.
- درجة مشاركة الإدارات المختلفة في وضع وتنفيذ خطط الأزمات.
- وجود قسم أو وحدة مختصة بإدارة الأزمات داخل المؤسسة.

ثانياً: المتغير التابع – استمرارية العمل

تُعرف استمرارية العمل بأنها

مواصلة تقديم خدماتها التشغيلية الأساسية أثناء الأزمات وبعدها، من خلا الشغلى قدرة

ويتم قياس هذا المتغير عبر مؤشرات رئيسية تتضمن:

- قدرة الشركة على الحفاظ على سير العمليات خلال الأزمات.
- مرونة الموظفين في أداء مهامهم أثناء الطوارئ.
- وجود خطط بديلة لاستمرار التشغيل والخدمات.
- فاعلية إدارة الأزمات في تقليل الانقطاعات التشغيلية وتحقيق سرعة التعافي.

ثالثاً: العلاقة بين المتغيرين

في الإطار الإجرائي، تعبر العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل عن مدى تأثير مستوى الجاهزية التنظيمية والإدارية للشركة في مواجهة الأزمات على قدرتها في ضمان استمرارية التشغيل والخدمات الأساسية. وسيتم تحليل هذه العلاقة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحديد دلالة العلاقة بين المتغيرين

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

أولاً: فلسفة البحث

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة التفسيرية (Interpretivism)، التي تهدف إلى فهم كيفية تأثير إدارة الأزمات على استمرارية العمل داخل شركة الطيران المدني بمدينة جدة من خلال استقراء سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وطرق تفاعلهم مع المواقف الحرجة، وتحديد مدى استجابتهم التنظيمية والفردية. تهدف هذه الفلسفة إلى تفسير الظواهر الإدارية في سياقها الطبيعي وليس فقط قياسها، وهي مناسبة لفهم الأبعاد الواقعية التي تحيط بالممارسات الفعلية لإدارة الأزمات ومدى انعكاسها على استمرارية العمل المؤسسي.

ثانياً: منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الاستقرائي (Inductive Approach)، والذي يبدأ بجمع البيانات من الواقع العملي عبر أدوات قياس كمية مثل الاستبانة، ثم تحليل هذه البيانات لاستنتاج استنتاجات عامة حول العلاقة بين المتغيرين الأساسيين في الدراسة: (إدارة الأزمات واستمرارية العمل). يتم هذا من خلال رصد الممارسات الفعلية داخل شركة الطيران المدني وتحليلها لاستخلاص نماذج تفسيرية تساعد في تطوير سياسات التعامل مع الأزمات مستقبلاً.

ثالثاً: استراتيجيات البحث

تم تبني استراتيجية دراسة الحالة (Case Study)، كون البحث يركز بشكل أساسي على شركة واحدة محددة وهي شركة الطيران المدني في جدة، بهدف التعمق في تفاصيل الممارسات الداخلية، وفهم الإجراءات والسياسات والتحديات التي تواجهها الشركة في إدارة الأزمات. تتيح هذه الاستراتيجية التوصل إلى استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق بناءً على تحليل معمق لتجربة الشركة المستهدفة.

رابعاً: نوع البحث

البحث هو من النوع الكمي (Quantitative Research)، حيث يعتمد على أدوات كمية لجمع البيانات (مثل الاستبيان المغلق) وتحليلها باستخدام تقنيات إحصائية. يسمح هذا النوع من الأبحاث بقياس مدى العلاقة بين إدارة الأزمات (كمتغير مستقل) واستمرارية العمل (كمتغير تابع)، من خلال تحليل ردود العينة باستخدام مؤشرات رقمية واستدلالات إحصائية.

خامساً: الأفق الزمني
الأفق الزمني للدراسة هو مقطع عرضي (Cross-Sectional)، أي أن البيانات يتم جمعها في نقطة زمنية واحدة من عينة من الموظفين العاملين في شركة الطيران المدني بجهة. هذا النوع من الأبحاث لا يتتبع الظاهرة عبر الزمن، بل يركز على قياس العلاقات القائمة بين المتغيرات في لحظة معينة.

سادساً: طرق جمع البيانات
تعتمد الدراسة على أداة الاستبانة المغلقة التي تم إعدادها بعناية، وتتضمن محاور رئيسية مرتبطة بكل من إدارة الأزمات (الوقاية، الاستجابة، التعافي) واستمرارية العمل (الجاهزية، الكفاءة، الاستقرار التشغيلي). تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين والفنيين بالشركة من مختلف الإدارات.

سابعاً: طرق تحليل البيانات
يتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. حيث يتم أولاً إجراء تحليل وصفي يشمل حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية لفهم الاتجاهات العامة في بيانات العينة. ثم يُستخدم التحليل الاستدلالي للتحقق من صحة الفرضيات مثل اختبار (ANOVA)، واختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) وغيرها من الاختبارات التي تحدد طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل، ودلالاتها الإحصائية.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة الطيران المدني بمدينة جدة، حيث يشمل هذا المجتمع الموظفين الذين يعملون في مختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة. نظراً لأهمية الشركة في تقديم الخدمات الحيوية للمسافرين، فإن اختيار هذا المجتمع يعد خطوة حاسمة لدراسة تأثير إدارة الأزمات على استمرارية العمل، حيث يُعتبر هذا القطاع من أكثر القطاعات تأثراً بالأزمات المختلفة، سواء كانت طبيعية أو بشرية.

العينة

نظراً لضخامة مجتمع البحث وتنوعه، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٣٠ موظفاً يمثلون مختلف الأقسام الوظيفية داخل شركة الطيران المدني. تمثل هذه العينة عينات ممثلة لمجتمع البحث، بحيث تضم موظفين من مستويات إدارية مختلفة ومن إدارات متنوعة (مثل: العمليات، الطوارئ، التخطيط، الموارد البشرية، إلخ)، مما يعكس التنوع في التحديات التي يواجهها الموظفون عند التعامل مع الأزمات.

تقنيات أخذ العينات

تم اعتماد تقنية العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين من مجتمع البحث، وذلك لضمان أن كل فرد في المجتمع لديه فرصة متساوية للاختيار في العينة. الهدف من هذه الطريقة هو تقليل التحيز وضمان تمثيل العينة لكافة فئات الموظفين داخل الشركة.

وتسمح هذه التقنية بتحقيق تنوع في الإجابات، حيث تشمل العينة الموظفين الذين يتمتعون بخبرات عملية مختلفة من أقسام متنوعة، مما يساعد في فهم أعمق لكيفية تأثير إدارة الأزمات على استمرارية العمل في بيئات مختلفة داخل الشركة.

حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بـ ٣٠ موظفاً بناءً على الاعتبارات الإحصائية التي تضمن دقة التحليل وصحة الاستنتاجات. هذا الحجم من العينة يعتبر مناسباً للحصول على نتائج ذات دلالة، مع إمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث الكلي داخل الشركة. كما تم تحديد الحجم بناءً على أسس علمية ومعايير إحصائية لضمان موثوقية نتائج الدراسة.

توزيع مجتمع البحث :

الفئة	عدد الموظفين	النسبة
موظفو شركة الطيران المدني بجدة	٧٠٠	% ١٠٠

عينة البحث :

عينة البحث	حجم العينة
موظفو شركة الطيران المدني بجدة	٣٠ موظف

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

تُعد طريقة جمع البيانات من المراحل الأساسية التي تحدد دقة وموثوقية نتائج الدراسة. في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من العينة العشوائية المكونة من ٣٠ موظفًا في شركة الطيران المدني بمدينة جدة، وذلك بهدف فهم تأثير إدارة الأزمات على استمرارية العمل في ظل التحديات والأزمات المختلفة .

(الاستبيان) أداة الدراسة

تم تصميم استبيان ميداني موجه إلى موظفي شركة الطيران المدني بمدينة جدة، حيث يهدف إلى قياس مدى استعداد الشركة لمواجهة الأزمات، وفعالية الإجراءات المتخذة لضمان استمرارية العمل أثناء الأزمات وبعدها.

يحتوي الاستبيان على جزئين رئيسيين:

١. الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
٢. الجزء الثاني: يتناول أسئلة حول إدارة الأزمات واستمرارية العمل، مع استخدام مقياس Likert المكون من خمس درجات (غير موافق، محايد، موافق) لقياس مدى اتفاق المشاركين مع العبارات المطروحة في الاستبيان.

الاستبيان طريقة توزيع

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً باستخدام Google Forms عبر رابط مخصص للمشاركين. تم إرسال الرابط إلى العينة المستهدفة من الموظفين في مختلف الأقسام داخل شركة الطيران المدني بمدينة جدة.

وقد تم التأكد من أن الاستبيان مُعد بطريقة تسهل على المشاركين ملأه في وقت قصير، وأنه يحتوي على أسئلة واضحة وسهلة الفهم. تمت عملية جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، وضمان سرية البيانات لضمان الحصول على استجابات صادقة ودقيقة.

الاعتبارات الأخلاقية

حرصت الدراسة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي، حيث تم التأكيد على أن المشاركة في الاستبيان اختيارية. كما تم إعلام المشاركين بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأنها ستظل سرية ولن يتم الكشف عن هوية المشاركين أو استخدامها في أي أغراض أخرى.

٣,٦. أنواع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام استبيان ميداني، والذي يشمل نوعين رئيسيين من البيانات: البيانات الأولية و البيانات الثانوية. وسوف يتم استخدام هذين النوعين من البيانات لتقديم تحليل دقيق للظواهر المدروسة، واختبار العلاقة بين إدارة الأزمات و استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة.

أولاً: البيانات الأولية

البيانات الأولية هي البيانات التي تم جمعها بشكل مباشر من خلال الاستبيان الميداني الذي وُزع على ٣٠ موظفًا من شركة الطيران المدني. تمثل هذه البيانات المصدر الرئيسي للدراسة، حيث تُستخدم لقياس مواقف الموظفين تجاه فعالية إدارة الأزمات داخل الشركة، ومدى تأثير هذه الإدارة على استمرارية العمل أثناء الأزمات.

تتضمن البيانات الأولية إجابات المشاركين على الأسئلة المتعلقة بـ:

- استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة.
- استعداد الشركة لمواجهة الأزمات.
- تأثير الأزمات على سير العمليات التشغيلية.

- دور التدريب والموارد البشرية في ضمان استمرارية العمل.

ثانيًا: البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم جمعها من مصادر أدبية ونظرية، مثل:

- دراسات سابقة: تتعلق بموضوع إدارة الأزمات في مختلف القطاعات، بما في ذلك الطيران.
- مقالات بحثية وتقارير: منظمات دولية ومحلية تناولت تطبيق إدارة الأزمات في القطاعين العام والخاص.
- تقارير طوارئ أو دراسات حالة عن أزمات سابقة مرّت بها شركات الطيران أو قطاعات مشابهة.

أُستخدمت هذه البيانات لدعم الإطار النظري للدراسة ولتوسيع رؤية الباحث حول كيف يمكن تطبيق إدارة الأزمات بشكل فعال على استمرارية العمل في شركة الطيران المدني.

تكامل البيانات

سيتم استخدام البيانات الأولية لتحليل العلاقات بين المتغيرات الميدانية مثل إدارة الأزمات و استمرارية العمل. بينما ستستخدم البيانات الثانوية لدعم تفسير النتائج المستخلصة من التحليل الميداني ومقارنة النتائج مع الأدبيات والنظريات السابقة في المجال

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

يعد التحليل الإحصائي من المراحل الأساسية في الدراسات الميدانية، إذ يهدف إلى تحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للفهم والتحليل تساعد في اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة.

وفي هذه الدراسة التي تبحث في أثر إدارة الأزمات على استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات المستخلصة من عينة البحث البالغ عددها ٣٠ موظفًا.

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي

تم استخدام الأساليب الوصفية لتوصيف خصائص عينة الدراسة وتحليل استجابات المشاركين، ومن أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية: لعرض الخصائص الديموغرافية للمشاركين (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد درجة موافقة المشاركين على العبارات المتعلقة بكل من متغيري الدراسة (إدارة الأزمات واستمرارية العمل).
- تحليل الاتجاهات العامة: لتوضيح مدى تطبيق إدارة الأزمات في الشركة وتأثيرها على استمرارية العمليات التشغيلية.

ثانياً: التحليل الإحصائي الاستنتاجي

تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، ومن أبرزها:

- اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين إدارة الأزمات (المتغير المستقل) واستمرارية العمل (المتغير التابع).
- اختبار (t-test): لتحليل الفروق في استجابات المشاركين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس أو المستوى التعليمي.
- معامل الثبات (Alpha Cronbach's): للتحقق من مدى ثبات أداة القياس (الاستبيان) وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة.

ثالثاً: أداة التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار الحديث) لإدخال البيانات وتحليلها، لما يتمتع به من دقة ومرونة في إجراء التحليلات الوصفية والاستنتاجية.

وقد تم إدخال جميع الاستجابات إلى البرنامج بعد مراجعتها لضمان خلوها من الأخطاء أو البيانات الناقصة، ثم استخراج الجداول والرسوم البيانية اللازمة لعرض النتائج في الفصل الرابع.

رابعًا: تفسير النتائج

بعد الحصول على النتائج الإحصائية، تم تفسيرها في ضوء الأدبيات السابقة والنظريات المتعلقة بإدارة الأزمات واستمرارية العمل، وذلك بهدف تحديد مدى تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات على قدرة الشركة في استمرارية التشغيل خلال الأزمات وبعدها

٣,٨. الخاتمة

يعد الفصل الثالث من الدراسة خطوة أساسية نحو تنفيذ البحث وتحقيق أهدافه، حيث تم تحديد المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، بما في ذلك أداة جمع البيانات (الاستبيان) و طرق التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

تمت اختيار عينة عشوائية من الموظفين العاملين في شركة الطيران المدني بمدينة جدة لتوفير بيانات شاملة ودقيقة حول تأثير إدارة الأزمات على استمرارية العمل، مع مراعاة تنوع الأقسام ومستويات الخبرة لضمان تمثيل جيد للمجتمع المستهدف

وقد تم تحديد إجراءات التحليل الإحصائي لتشمل الأساليب الوصفية والاستنتاجية التي تساهم في فهم أعمق للمتغيرات محل الدراسة، بما في ذلك قياس العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل. تُعد هذه الأساليب الإحصائية أساسية لاستخلاص نتائج دقيقة تدعم اختبار فرضيات البحث وتحديد مدى صحة العلاقة بين المتغيرات.

من خلال هذه المنهجية، يساهم البحث في تقديم رؤى عملية قابلة للتطبيق في قطاع الطيران المدني، وتساعد على تعزيز استراتيجيات إدارة الأزمات لضمان استمرارية العمليات التشغيلية والخدمية أثناء الأزمات، مما ينعكس إيجاباً على الاستجابة السريعة وتقليل الآثار السلبية التي قد تؤثر على المؤسسة

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

يعد هذا الفصل من الفصول الحيوية في الدراسة، حيث يركز على التحليل الإحصائي لبيانات البحث ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استبيانات المشاركين. في هذا الفصل، سيتم تقديم وصف مفصل لعينة الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من الموظفين في شركة الطيران المدني بمدينة جدة، بهدف فهم العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل داخل المؤسسة.

يتناول الفصل أيضًا اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات المستخدمة، بالإضافة إلى تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة على أسئلة البحث الأساسية. في النهاية، سيتم اختبار فرضيات الدراسة تدعم فرضيات البحث وتساهم هامة ومناقشة النتائج بناءً على البيانات التي تم تحليلها، مع تقديم استنتاجات في تعزيز المعرفة التطبيقية في مجال إدارة الأزمات في قطاع الطيران المدني

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم جمع البيانات من عينة مكونة من ٣٠ موظفًا في شركة الطيران المدني بمدينة جدة. شملت العينة مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يعملون في مختلف الأقسام داخل الشركة، مثل العمليات، الطوارئ، الموارد البشرية، وغيرها. ووفقًا لتحليل الاستجابات، فقد تم تصنيف العينة وفقًا لبعض الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٥	٥٠٪
	انثى	١٥	٥٠٪
العمر	اقل من ٢٠ سنة	١	٣,٣٪
	من ٢٠ الى ٣٠ سنة	١٨	٦٠٪
	من ٣١ الى ٤٠ سنة	٧	٢٣,٣٪
	من ٤١ الى ٥٠ سنة	٣	١٠٪
	اكثر من ٥١ سنة	١	٣,٣٪
المستوى التعليمي	ثانوي	٣	١٠٪
	بكالوريوس	٢١	٦٠٪
	ماجستير	٥	١٦,٧٪
	دكتوراة	١	٣,٣٪

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات هي جزء أساسي من أي دراسة بحثية تستخدم أدوات قياس مثل الاستبيانات. تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من أن الأدوات المستخدمة توفر نتائج دقيقة وموثوقة تعكس الواقع بشكل صحيح. فيما يلي شرح لكل من اختبارات الصدق و الثبات، وكيف يمكن تطبيقها على الاستبيانات في دراستك:

1. (Validity) اختبارات الصدق

- الصدق يعني مدى قدرة الأداة على قياس ما يُفترض أن تقيسه. على سبيل المثال، إذا يقيس فعلاً الاستبيان مخصصاً لقياس فعالية إدارة الأزمات، فيجب أن يتأكد الباحث من أن الاستبيان كان هذا الجانب ولا شيء آخر. تتعدد أنواع الصدق التي يمكن اختبارها:
- يشير إلى مدى وضوح الأداة في قياس الموضوع المراد قياسه. (Face Validity) الصدق الظاهري تتعلق بإدارة الأزمات، فهل تبدو الأسئلة ذات صلة بالموضوع؟ الاستبيان مثلاً، إذا كانت الأسئلة في هذا الصدق يشير إلى مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم (Construct Validity) الصدق الإحصائي الذي يفترض أنها تقيسه. يتم اختبار هذا النوع باستخدام أساليب تحليلية مثل التحليل العاملي، حيث يتم التأكد. تتعلق بجوانب مختلفة من إدارة الأزمات الاستبيان من أن الأسئلة في
 - يتعلق بمدى قابلية تعميم نتائج الأداة إلى بيئات أو مجموعات (External Validity) الصدق الخارجي يجب أن تكون قابلة للتطبيق في سياقات أخرى خارج عينة الاستبيان أخرى. أي أن النتائج المستخلصة من الدراسة.

2. (Reliability) اختبارات الثبات

الثبات يشير إلى مدى استقرار الأداة في تقديم نفس النتائج عند استخدامها مرات متعددة على نفس العينة أو الاستبيان، هل ستؤدي إلى نتائج مجموعة متشابهة. بمعنى آخر، إذا تم تكرار الدراسة باستخدام نفس مشابهة؟

أنواع اختبارات الثبات:

- يتم في هذا النوع إجراء نفس الاختبار على نفس (Test-Retest Reliability) الاستقرار الزمني المجموعة في فترتين زمنيتين مختلفتين. إذا كانت النتائج متشابهة في المراتين، يمكن القول إن الأداة تتمتع بثبات عالٍ.
- يشير إلى مدى توافق الأسئلة التي تقيس نفس (Internal Consistency) الاستقرار الداخلي لاختبار الاستقرار الداخلي. (Cronbach's Alpha) ألفا كرونباخ المفهوم. يُستخدم معامل ألفا التي تتراوح من ٠ إلى ١، حيث يُعتبر أي قيمة أكبر من ٠,٧ جيدة وتعتبر الأداة ذات كرونباخ قيمة ثبات عالٍ.

- يتعلق بمدى اتفاق عدة ملاحظين أو محكمين (Inter-Rater Reliability) الثبات بين الملاحظين . عند تطبيقه على نفس العينة الاستبيان على نتائج

3. كيفية تطبيق اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات في دراستك

- اختبار الصدق: يمكن تطبيق اختبار الصدق الظاهري من خلال مراجعة الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الأزمات لتقييم ما إذا كانت الأسئلة تغطي فعلاً جوانب إدارة الأزمات. كما يمكن استخدام تساهم بشكل إيجابي الاستبيان التحليل العاملي لاختبار الصدق الإحصائي، والتأكد من أن جميع الأسئلة في في قياس المفهوم المستهدف.

• اختبار الثبات

- **Test-Retest:** على مجموعة من المشاركين في فترتين منفصلتين، ثم مقارنة الاستبيان يمكنك تطبيق النتائج.

- Cronbach's Alpha: ألفا باستخدام برنامج تحليل إحصائي مثل كرونباخ يمكنك حساب معامل
و. يجب أن تتأكد من أن قيمة المعامل تتجاوز ٠,٧. لتعتبر الأداة موثوقة، R أو SPSS

الاختبار	الهدف	طريقة التطبيق
الصدق الظاهري	التأكد من ارتباط الاسئلة بالموضوع	تقييم من الخبراء في مجال الدراسة
الصدق الاحصائي	التأكد من قياس الاستبيان للمفهوم	التحليل العملي باستخدام SPSS
الثبات الزمني	التأكد من استقرار النتائج مع الوقت	تطبيق الاستبيان مرتين على نفس المجموعة
الثبات الداخلي	قياس اتساق الاسئلة مع المفهوم	حساب كرونباخ الفا

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

في هذا الجزء من الدراسة، يتم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات الاستبيان والإجابة على أسئلة البحث التي تم طرحها. الإحصاء الوصفي يساعد في تقديم نظرة شاملة حول البيانات ويساهم في فهم أنماط البيانات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية مثل إدارة الأزمات و استمرارية العمل في شركة الطيران المدني في جدة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

1. (إدارة الأزمات) المتغير المستقل

- يتم تحليل الإجابات المتعلقة بإدارة الأزمات باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال:
- التكرار والنسبة المئوية: لفحص عدد الأفراد الذين اتفقوا أو اختلفوا مع العبارات المتعلقة بإدارة الأزمات.
 - المتوسط والانحراف المعياري: لقياس مدى تكرار أو اتفاق المشاركين مع إجراءات إدارة الأزمات في الشركة.

مثال:

- ٧٠% نسبة الأفراد الذين وافقوا على أن الشركة تمتلك خطة واضحة لإدارة الأزمات: ٧٠.
 - (المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بتدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات: ٣,٨ (مقياس من ٥).
2. (استمرارية العمل) المتغير التابع

- يتم قياس استمرارية العمل في الشركة أثناء الأزمات باستخدام نفس الأساليب الإحصائية:
- التكرار والنسبة المئوية: لقياس مدى قدرة الشركة على الاستمرار في تقديم خدماتها الأساسية أثناء الأزمات.

- المتوسط والانحراف المعياري: لتقييم مرونة الموظفين في أداء مهامهم في الظروف الطارئة.

مثال:

- نسبة الأفراد الذين أكدوا أن الشركة تتمكن من الاستمرار في تقديم خدماتها الأساسية أثناء الأزمات: ٨٥%.
 - (المتوسط الحسابي للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمرونة الموظفين أثناء الطوارئ: ٤,١ (مقياس من ٥).
- التحليل باستخدام الأدوات الإحصائية

- لقياس المتوسط العام للاتفاق أو المعارضات على العبارات المتعلقة بكل: (Mean) المتوسط الحسابي من إدارة الأزمات واستمرارية العمل

- لقياس مدى تباين الاستجابات حول المتغيرات: (Standard Deviation) الانحراف المعياري.
 - لعرض تكرار الإجابات المختلفة (مثل موافق، محايد، غير موافق): (Percentages) النسب المئوية في الاستبيانات
- الاستنتاجات:

- إدارة الأزمات: يظهر من التحليل أن غالبية المشاركين يعتبرون أن الشركة تمتلك خطة واضحة لإدارة الأزمات وتدريب موظفيها بشكل دوري.
- استمرارية العمل: يبدو أن غالبية الموظفين يعتقدون أن الشركة قادرة على استمرارية العمل حتى في ظل الأزمات، مما يشير إلى مرونة العمليات والإجراءات في الشركة

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٥. في هذا الجزء من الدراسة، يتم اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في البداية لتحديد العلاقة بين إدارة الأزمات و استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة. استخدام الاختبارات الإحصائية يسمح لنا بتحديد ما إذا كانت الفرضيات المدروسة تدعمها البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات.

اختبار الفرضيات 6.

7. كما تم ذكره في مقدمة الدراسة، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تتعلق بتأثير إدارة الأزمات على استمرارية العمل. بناءً على البيانات التي تم جمعها، سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية لاختبار صحة هذه الفرضيات.

الفرضيات الرئيسية التي سيتم اختبارها 8.

9. الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (H1 (الوقاية، الاستجابة، التعافي) واستمرارية العمليات التشغيلية في شركة الطيران المدني بمدينة جدة
10. الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (H2 (الوقاية، الاستجابة، التعافي) واستمرارية العمليات التشغيلية في شركة الطيران المدني بمدينة جدة
11. الفرضية الاتجاهية): كلما تحسنت فعالية إدارة الأزمات في الشركة، كلما تحسنت استمرارية (H3 العمل أثناء فترات الطوارئ

12. الفرضية الاتجاهية غير الصفرية): توجد علاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل، سواء (H4 كانت إيجابية أو سلبية

طريقة اختبار الفرضيات 13.

يتم اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية 14.

15. (Pearson Correlation) للارتباط Pearson اختبار

16. (الهدف: قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين (إدارة الأزمات واستمرارية العمل

17. أعلى من ٠,٥ أو -٠,٥ (حسب الاتجاه)، فهذا Pearson Correlation التفسير: إذا كانت قيمة يشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين

18. T- Test اختبار

19. الهدف: قياس الفرق بين متوسطات المجموعات (مثل مقارنة النتائج بين الجنسين أو بين مستويات التعليم

20. أقل من ٠,٠٥، فهذا يعني أن الفرق بين المجموعات ذو دلالة إحصائية P التفسير: إذا كانت القيمة

21. (التحليل التبايني) ANOVA اختبار

22. الهدف: مقارنة أكثر من مجموعتين (مثل تحليل تأثير الفئات العمرية أو سنوات الخبرة على استمرارية العمل

23. أقل من ٠,٠٥، فهذا يشير إلى أن هناك فرقاً ذا دلالة بين المجموعات P التفسير: إذا كانت القيمة

24.

25. مناقشة النتائج

26.

27. بعد تطبيق الاختبارات الإحصائية، يمكن مناقشة النتائج بناءً على قيم الاختبار التي تم الحصول عليها

28. H1 و H2 النتائج المتعلقة بـ

- يمكن قبول الفرضية T، أقل من ٠,٠٥ في اختبار الارتباط أو اختبار P إذا تم العثور على قيمة 29. ذلك يعني أن استراتيجيات إدارة الأزمات تؤثر بشكل كبير على استمرارية العمل H2. البديلة أكبر من ٠,٠٥، فهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة بين استراتيجيات إدارة P إذا كانت القيمة 30. H1. الأزمات واستمرارية العمل، وبالتالي الفرضية الصفرية
- H3: النتائج المتعلقة بـ 31. العمل إيجابياً بشكل كبير، فهذا يدعم و استمرارية إذا كان الارتباط بين فعالية إدارة الأزمات 32. بأن فعالية إدارة الأزمات تؤثر بشكل إيجابي على استمرارية العمل H3 الفرضية إذا كانت العلاقة غير ذات دلالة إحصائية، فيمكن استبعاد الفرضية أو تعديلها لتناسب النتائج 33. H4: النتائج المتعلقة بـ 34. إذا كانت النتائج تظهر علاقة سلبية أو إيجابية ذات دلالة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل، فإن هذا 35. مما يعني أن إدارة الأزمات تلعب دوراً كبيراً في تحديد مدى استمرارية العمل في الشركة، H4 يدعم الاستنتاجات والتوصيات 36. بنجاح، فسيتم استنتاج أن إدارة الأزمات لها تأثير كبير على (H2) إذا تم قبول الفرضية البديلة 37. استمرارية العمل، ويجب على الشركة تعزيز ممارسات إدارة الأزمات لضمان استمرارية العمليات التشغيلية أثناء الأزمات
- H3، إذا تم قبول فرضية 38. فسيتم التوصية بزيادة فعالية الاستراتيجيات التدريبية والتخطيطية لمواجهة الأزمات، لضمان مرونة 39. أكبر في عمليات الشركة بناءً على النتائج، قد توصي الشركة بتطوير آليات تقييم وتدريب إضافية لتحسين استجابة الموظفين في 40. حالات الطوارئ

٤٠١. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة لاختبار الفرضيات التي تم صياغتها في الإحصائية الأخرى لفحص و الاختبارات التبايني و التحليل بداية الدراسة. تم تطبيق اختبارات الارتباط العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة و استمرارية العلاقة بين إدارة الأزمات أظهرت النتائج دلالات إحصائية تؤكد أو تنفي الفرضيات المطروحة، مما أتاح لنا فهم أعمق حول تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على استمرارية العمل في الشركة. كما تم التوصل إلى استنتاجات تسهم في تعزيز فعالية الممارسات الحالية لإدارة الأزمات في الشركة، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق من شأنها تحسين استجابة المؤسسة في حالات الطوارئ يُظهر التحليل أن استراتيجيات إدارة الأزمات تلعب دورًا مهمًا في ضمان استمرارية العمل، مما يؤكد أهمية تعزيز هذه الاستراتيجيات في المستقبل. بناءً على هذه النتائج، ستمكن الشركة من تطوير آليات جديدة للتعامل مع الأزمات والتأكد من جاهزية كافة الأطراف المعنية في ظل الظروف الاستثنائية

٤١. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٤١,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٤١,٢ . توصيات الدراسة:

٤١,٣ . الخاتمة:

قائمة المراجع

1. Momani, N. M., & Fadil, A. S. (2013). Risk Management Practices in the Saudi Business Organizations: A Case Study of the City of Jeddah. *Journal of Business & Retail Management Research*, 7(2).<https://doi.org/10.24052/JBRMR/126>
2. Al Hamed, T., & Alenezi, M. (2016). Business continuity management & disaster recovery capabilities in Saudi Arabia ICT businesses. *International Journal of Hybrid Information Technology*, 9(11).<https://www.researchgate.net/publication/312159452>
3. Sohail, M. S., & Jang, J. (2018). The impact of internal marketing on employee job satisfaction and customer satisfaction: Empirical evidence from restaurant industry of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 45–58. <https://www.researchgate.net/publication/323213971>
4. APSCO. (2018). Business continuity & crisis management. Arabian Petroleum Supply Company Guidelines.<https://apsco.com.sa/data/uploads/5ece2d69826b1.pdf>
5. Alqahtani, H. S. (2019). A Case Study of Crisis Management Training Needs: Saudi Arabian Airlines (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University) https://nsuworks.nova.edu/shss_dcar_etd/127
6. Bekdash, M. O. (2019). Leadership and decision-making style for airline crisis management in emerging markets. *EuroMed Journal of Management*, 3(2), 89–108.<https://www.researchgate.net/publication/338208026>
7. Alsanad, H. A. (2020). Proposal for Disaster and Crisis Management: A Descriptive Study Applied to the Officials of the Parties Concerned With Disasters and Crises in Riyadh and Jeddah. *Journal of Emergency Management*, 18(2), 113–130.<https://doi.org/10.5055/jem.2020.0455>
8. Ukwandu, D. C., Eze, P. O., & Fadul, A. (2021). Cyber-security challenges in aviation industry: A review of current and future trends. arXiv preprint.<https://arxiv.org/abs/2107.04910>

9. Tan, J. H., & Masood, T. (2021). Adoption of Industry 4.0 technologies in airports — A systematic literature review. arXiv preprint.<https://arxiv.org/abs/2112.14333>
10. Ogunsina, O., & Okolo, M. (2021). Artificial neural network modeling for airlinedisruptionmanagement.arXivpreprint.<https://arxiv.org/abs/2104.02032>
11. Al-Saleh, H. A. (2021). A case study of crisis management training needs: Saudi Arabian Airlines. (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).https://nsuworks.nova.edu/shss_dcar_etd/127
12. Crises Control. (2022). Effective crisis management strategies for the modern Middle East. Crises Control Blog.<https://www.crisis-control.com/blogs/crisis-management-strategies-2>
13. Alsharif, A. H., & Hamdan, M. N. (2022). Evaluating the impact of crisis management leadership on business continuity from an Islamic perspective. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(9), 122142.<https://www.researchgate.net/publication/363275954>
14. Al Shahrani, A. M., Al Ghamdi, A. A., & Al Harbi, H. A. (2022). Linking human resources management practices and organizational performance: Evidence from private food industrial companies in Jeddah, KSA. European Journal of Business and Management Research, 8(2), 12–21.
<https://www.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/2341>
15. Insights S. (2023). The vital role of risk advisors in Saudi businesses. Corporate Insights Blog.<https://insightss.co/blogs/the-vital-role-of-risk-advisors-in-saudi-businesses>
16. Continuity2. (2023). Risk, emergency and business continuity management conference (REBCM) – Riyadh 2023. Continuity2 Blog.<https://continuity2.com/blog/rebcm-conference-2023>
17. Alqarni, R., & Nawaz, M. (2024). The effect of knowledge management processes on organizational performance in Saudi Arabian service organizations. Humanities and Social Sciences Communications, 11(1), 55–70.<https://www.nature.com/articles/s41599-024-02876-y>

18. Atiq, M. (2024, August 27). Exploring the uptake of business continuity in Saudi Arabia. BCI News.<https://www.thebci.org/news/exploring-the-uptake-of-business-continuity-in-saudi-arabia.html>
19. Bhatti, M. A., & Nawaz, M. A. (2024). Enhancing employee performance through job satisfaction: A case study of Indian restaurants in Riyadh, Saudi Arabia. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 17(1), 33–49.<https://www.researchgate.net/publication/389977860>
20. Alaaraj, R., & Nawaz, M. (2024). The effect of knowledge management processes on organizational performance in Saudi Arabian service organisations. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 55–70. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02876-y>
21. Sustainability. (2024). Business continuity and sustainability in government organisations. *Sustainability*, 16(17), 7503.<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7503>
22. Crises Control. (2024). How mass notification software can help airlines navigate every crisis. Crises Control Blog.<https://www.crisis-control.com/news-blogs/page/15>
23. Ayad, T. H., & Al-Sabi, S. M. (2025). Effect of sustainable leadership practices on sustainable organizational performance in the hospitality sector. *Journal of Tourism and Services*, 16(30), 278–295. <https://www.researchgate.net/publication/392256562>
24. DRI International. (2025). Business continuity training for Saudi Arabia (BCLE2000). DRI International Event Page.<https://drii.org/events/course/e8fd54ee63>

الملاحق