

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
إدارة الأزمات في القطاع العام : استراتيجيات التأهب  
والتعامل مع الكوارث

أسم الطالبة  
سهام عبده الشريف

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٥

### الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الدكتور عبد الرحيم نادر ، المشرف على هذا المشروع على ما قدمه من دعم علمي وتوجيهات قيمة أسهمت في إثراء هذا العمل وتطويره . كما أتوجه بخالص التقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن على جهودهم المخلصة ودعمهم المستمر طوال فترة الدراسة .

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساهم في إنجاز هذه البحث ، سواء كان من زملاء الدراسة أو العاملين في القطاع العام الذين تجاوبوا مع أدوات البحث وقدموا أرائهم بكل تعاون وإهتمام .

جزاهم الله خير الجزاء ووفقهم لما فيه الخير والعطاء .

## الإهداء

إلى من كانوا دائماً السند والعون في طريق العلم ، إلى والدي العزيزين ، رمز العطاء والصبر والدعم غير المحدود ، إلى أسرتي الكريمة التي منحنتني الثقة والإلهام ، إلى كل من آمن بقدرتي وشجعني على مواصلة السير ، أهدي هذا العمل المتواضع تقديرًا وامتنانًا لهم جميعًا .

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الأزمات في القطاع العام السعودي وتقييم مدى جاهزية المؤسسات الحكومية للتعامل مع الكوارث ، من خلال دراسة العلاقة بين الجاهزية المؤسسية ، القدرات التقنية ، والعناصر البشرية ، وبين فعالية إدارة الأزمات . كما تسعى إلى اقتراح إطار متكامل يعزز من كفاءة القطاع العام في التأهب والاستجابة للأزمات بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بالأدوات الكمية ، حيث تم جمع البيانات من خلال إستبانة إلكترونية وزعت على عينة من موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية . تم تحليل البيانات

مباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة ( الجاهزية المؤسسية ، القدرات التقنية ، العناصر البشرية ) والمتغير التابع ( كفاءة إدارة الأزمات )

#### النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجاهزية المؤسسية والقدرات التقنية والعناصر البشرية من جهة ، وفعالية إدارة الأزمات من جهة أخرى . كما تبين أن وضوح التشريعات والسياسات ورفع كفاءة الكوادر البشرية وتوظيف التقنيات الحديثة تسهم مجتمعة في تحسين مستوى الإستجابة المؤسسية أثناء الكوارث والطوارئ .

#### التطبيقات والأهمية:

تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية لصناع القرار في القطاع العام لتعزيز منظومة التأهب للأزمات ، من خلال تطوير التشريعات ، وتكامل الأنظمة التقنية ، وتنمية القدرات البشرية . كما تمثل الدراسة إضافة علمية في ميدان إدارة الأزمات والكوارث ضمن السياق السعودي ، وتدعم جهود تحقيق أهداف رؤية 2030 في مجالات الحوكمة والجاهزية المؤسسية .

#### الكلمات المفتاحية:

إدارة الأزمات ، الكوارث ، الجاهزية المؤسسية ، القدرات التقنية ، العناصر البشرية ، القطاع العام ، المملكة العربية السعودية

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 6  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 7  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 8  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 9  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 9  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 10 |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 10 |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 10 |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 10 |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 11 |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 12 |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 13 |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 13 |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 15 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 16 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |    |
| 1 .....                                                | 1  |
|                                                        | 7  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 17 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 18 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 9  |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 26 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 27 |
| قائمة المراجع .....                                    | 28 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

تشهد المملكة العربية السعودية نهضة تنموية شاملة في كافة القطاعات تماشيًا مع رؤية ٢٠٣٠ الطموحة ، مما يجعل تعزيز منظومة إدارة الكوارث في القطاع العام أحد الأولويات الإستراتيجية ، تواجه المملكة تحديات متعددة تشمل الكوارث الطبيعية (مثل : العواصف الرملية والفيضانات) إلى جانب أزمات من صنع الإنسان ( مثل: الأوبئة والحوادث الصناعية) ( الشهري، ٢٠٢١) (القرني، ٢٠٢٠)

وفي هذا الإطار تتعاطم الحاجة إلى بناء استراتيجيات فعالة للوقاية والتعامل مع الطوارئ ، مما يضمن الحفاظ على استقرار المنظومة الخدمية ، وصيانة مقومات التنمية ، وحماية سلامة المواطنين والمقيمين . كما يتطلب ذلك تعزيز التعاون بين القطاعات المختلفة لبناء منظومة متكاملة قادرة على مواجهة التحديات المحتملة بفاعلية وكفاءة ( وزارة الداخلية ٢٠٢٢)

وقد اتخذت المملكة العربية السعودية خطوات استباقية في مجال إدارة الأزمات ومن أبرزها إصدار اللائحة التنفيذية لنظام إدارة الطوارئ ( الهيئة العامة للدفاع المدني ٢٠٢٢) إلى جانب تطوير أنظمة إنذار مبكر متطورة والإستفادة من الخبرات العالمية ، وهو ما تجلّى في تعاملها الفعال مع التحديات مثل: جائحة كوفيد ١٩ (الباز، ٢٠٢١؛ وقاية، ٢٠٢٢) إلى جانب ذلك، أطلقت وزارة الداخلية الاستراتيجية الوطنية لإدارة الأزمات والكوارث والتي تهدف إلى توحيد الجهود وتحديد مسؤوليات الجهات المعنية وتعزيز الجاهزية المؤسسية على مختلف المستويات ( وزارة الداخلية ٢٠٢٠)

رغم هذه المبادرات تشير الدراسات الحديثة إلى أن هناك فجوات تنظيمية وفنية تعيق تطور إدارة الأزمات في المملكة. فقد بيّن Alrehaili (2021a) في دراسته أن غياب السياسات الواضحة والتشريعات الموحدة وضعف التنسيق بين الجهات، يشكّل عائقاً أمام بناء نظام وطني موحد وشامل لإدارة الطوارئ ، كما بيّن في دراسة أخرى حول استجابة المملكة للفيضانات المفاجئة افترضت إلى المشاركة المجتمعية الفاعلة ، إلى جانب الإعتماد على مركزية القرار (Alrehaili, 2021b)، كما أظهرت الدراسة أن هناك ضعفاً في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والخرائط الذكية لدعم الاستجابة الفورية (Alrehaili, 2021b).

كما تناولت دراسة الباز (٢٠٢١) تجربة المملكة في التعامل مع جائحة كورونا مبينة نقاط القوة في سرعة الإستجابة وضعف التكامل بين بعض الجهات المنفذة . من جهة أخرى أشارت تقارير هيئة الصحة العامة وجود فجوات في

جاهزية القطاع الصحي خاصة فيما يتعلق بقدرات الإنذار المبكر ونقص التنسيق في إدارة الموارد الطبية أثناء الطوارئ .

انطلاقاً من ذلك تسعى هذه الدراسة إلى معالجة مجموعة من الأسئلة المحورية التي تتمحور حول سبل تطوير آليات إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية، حيث تتناول مدى فعالية الإستراتيجيات الحالية لتأهب القطاع الحكومي للكوارث، وإمكانية قياس أداء الجهات الرسمية في التعامل مع الأزمات بكفاءة. كما تبحث في التحديات التي تعيق تبني النماذج العالمية في هذا المجال، مع مراعاة الخصوصية المحلية، وتسعى إلى تحديد سبل توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة مثل : الذكاء الاصطناعي لتعزيز القدرة على التنبؤ بالأزمات وإدارتها .

سيعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بهدف فهم واقع إدارة الأزمات في القطاع العام السعودي وتقييم فعاليته ، وسيتم ذلك من خلال تحليل الوثائق الرسمية واللوائح التنظيمية ذات الصلة بإدارة الكوارث مثل : اللائحة التنفيذية لنظام إدارة الطوارئ ( الهيئة العامة للدفاع المدني، ٢٠٢٢ ) ، والاستراتيجية الوطنية لإدارة الأزمات ( وزارة الداخلية ٢٠٢٠ ) بالإضافة إلى دراسة حالات واقعية لأزمات سابقة مثل : جائحة كوفيد ١٩ وفياضانات جدة ، لإستخلاص الدروس المستفادة وتحديد مجالات التحسين . كما يشمل البحث إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين في الجهات المعنية بإدارة الطوارئ والأزمات ، إلى جانب توزيع استبيانات على عينة من العاملين في القطاع العام بهدف قياس تصوراتهم واستعراض ملاحظاتهم حول فعالية السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة الأزمات . وسيتم إثراء التحليل بمقارنة منهجية مع النماذج الدولية الناجحة في إدارة الأزمات ، بهدف استخلاص أفضل الممارسات التي يمكن توظيفها والإستفادة منها بما يتناسب مع السياق السعودي .

## 1.2. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

على الرغم من التطور المؤسسي الذي يشهده القطاع العام في المملكة العربية السعودية، لانزال هناك تحديات ملموسة تعيق فعالية إدارة الأزمات والكوارث ، تتمثل أبرز هذه التحديات في ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المعنية ، وقصور برامج التدريب العملي، فضلاً عن صعوبة توحيد الإجراءات في ظل تعدد الجهات ذات صلة ،ويمكن تحليل هذه المشكلة من خلال مستويين رئيسيين:

يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تعاني الأدبيات من ندرة الدراسات التي تقدم إطاراً نظرياً شاملاً لإدارة الأزمات ضمن السياق السعودي ، إضافة إلى غياب المقارنات المنهجية بين النماذج المحلية والدولية في هذا المجال، كما أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تتناول تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات في المملكة .

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

يبرز تفاوت ملحوظ في جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع الأزمات المختلفة ، إلى جانب محدودية استخدام التقنيات الحديثة ، خاصة في أنظمة الإنذار المبكر، كما أن آليات التنسيق بين القطاعين العام والخاص أثناء الأزمات لاتزال غير واضحة أو مفعلة بالشكل الكافي، في حين تعاني الجهات من نقص قواعد البيانات الموحدة التي توثق الخبرات والتجارب السابقة ، مما يضعف من عملية التعلم المؤسسي والتطوير المستمر.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

كيف يمكن تطوير عمل متكامل لإدارة الأزمات في القطاع العام السعودي يعالج الفجوات النظرية والعملية القائمة ويراعي الخصوصية المحلية مع الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساهمتها على المستويين النظري والتطبيقي في إدارة الأزمات في القطاع العام السعودي .

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تسعى الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الأزمات في المملكة، من خلال تقديم إطار مفاهيمي يأخذ في الاعتبار الخصائص المحلية والسياق المؤسسي السعودي . كما تهدف إلى إثراء المعرفة العلمية بشأن كيفية تطبيق النظريات والنماذج الدولية في بيئة تختلف ثقافياً وتنظيمياً عن البيئات التي نشئت فيها تلك النظريات .

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر الدراسة مجموعة من التوصيات العملية الهادفة إلى تعزيز القدرات المؤسسية للجهات الحكومية في التعامل مع الأزمات ، وتحسين آليات التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية ، كما تقترح سبلاً لتفعيل استخدام التقنيات الحديثة مثل أنظمة الإنذار المبكر والذكاء الاصطناعي ، بما يسهم في رفع جاهزية القطاع العام ويعزز من تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر .

### 1.4. أسئلة الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من تساؤلات جوهرية تهدف إلى استكشاف واقع إدارة الأزمات في القطاع العام السعودي وتحديد الفجوات والتحديات ، واقتراح آليات تطوير فعالة ، ويمكن بلورة الأسئلة الرئيسية والفرعية كما يلي :

## السؤال الرئيسي :

كيف يمكن بناء إطار متكامل لإدارة الأزمات في القطاع العام السعودي ، يحقق التوازن بين الخصائص المحلية والإستفادة من أفضل الممارسات العالمية ؟

## الأسئلة الفرعية :

- ١- ما مستوى القدرة الإستيعابية للجهات الحكومية السعودية في مواجهة الأزمات والكوارث ؟
- ٢- ما أبرز المعوقات التنظيمية والتقنية التي تعترض فعالية إدارة الأزمات بالمؤسسات العامة ؟
- ٣- ما درجة توظيف الحلول التكنولوجية المتقدمة ( كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات ) في منظومة التأهب والإستجابة ؟
- ٤- ما مستوى التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة أثناء الأزمات ؟
- ٥- ما أوجه القصور في السياسات الحالية وما التوصيات المقترحة لتعزيز الفاعلية المؤسسية في هذا المجال ؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الرامية إلى تطوير آليات إدارة الأزمات في القطاع العام .

**الهدف الرئيسي :** دراسة تأثير مستوى الجاهزية المؤسسية على فاعلية إدارة الأزمات في القطاع العام

## الأهداف الفرعية :

- **الهدف الفرعي الأول :** دراسة تأثير التشريعات والسياسات المؤسسية على كفاءة الإستجابة للمؤسسات .
- **الهدف الفرعي الثاني :** التحقق من تأثير القدرات التقنية مثل أنظمة الإنذار المبكر على سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات .

- **الهدف الفرعي الثالث :** دراسة تأثير الكوادر البشرية ( برامج التدريب ) على جودة الخدمات المقدمة خلال الطوارئ .
- **الهدف الفرعي الرابع :** تحليل أثر التنسيق بين الجهات الحكومية على فعالية إدارة الكوارث .
- **الهدف الفرعي الخامس :** استكشاف مدى تأثير أنظمة الإتصال وتبادل المعلومات على أداء فرق الطوارئ .
- **الهدف الفرعي السادس :** دراسة إمكانية الإستفادة من التجارب الدولية وتكييفها في السياق السعودي لإدارة الأزمات بفعالية .

## 1.6. فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجاهزية المؤسسية في القطاع العام وفعالية إدارة الأزمات .
- **الفرضية الفرعية ١ :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجاهزية المؤسسية ( التشريعات والسياسات ) وفعالية إدارة الأزمات .
- **الفرضية الفرعية ٢ :** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات التقنية ( البنية التحتية التكنولوجية ) وكفاءة الإستجابة للأزمات .
- **الفرضية الفرعية ٣ :** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تأهيل العناصر البشرية ( التدريب والتطوير ) وجودة الخدمات المقدمة أثناء الطوارئ .

## 1.7. نموذج الدراسة :

### المتغيرات التابعة :

- مؤشرات فعالية إدارة الأزمات
- كفاءة عمليات اتخاذ القرار
- جودة الخدمات أثناء الطوارئ

### المتغيرات المستقلة :

- الجاهزية المؤسسية ( التشريعات والسياسات )
- القدرات التقنية ( البنية التحتية التكنولوجية )
- العناصر البشرية ( برامج التدريب والتأهيل )

## 1.8. منهجية الدراسة :

- فلسفة البحث : الوضعية
- منهج البحث : استنتاجي
- استراتيجية البحث : مسحي
- اختيار البحث : كمي
- الأفق الزمني : المقطعية
- تقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الإحصائي

فلسفة البحث : الوضعية

منهج البحث : استنتاجي.

استراتيجية البحث : مسحي.

اختيار البحث : كمي.

الأفق الزمني : المقطعية.

التقنيات والإجراءات :  
الإستبيان

والتحليل الإحصائي

## 1.9. الدراسة الميدانية

تتمثل الدراسة الميدانية في هذا البحث المرحلة التطبيقية التي تهدف إلى جمع البيانات من الميدان عبر إستبانة إلكترونية تم توزيعها على عينة موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية ، دون الحاجة لإجراء زيارات مباشرة . وقد تم تصميم الإستبانة بعناية لتشمل محاور رئيسية ترتبط بموضوع إدارة الأزمات والكوارث ، وذلك بهدف قياس المتغيرات الأساسية للدراسة ( الجاهزية المؤسسية ، القدرات التقنية ، العناصر البشرية ، آليات التنسيق ، فعالية إدارة الأزمات ) تضمنت الإستبانة مجموعة من الأسئلة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة إتفاق المبحوثين حول العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة ، وتم اختبار صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لضمان موثوقية النتائج .

## 1.10. مخطط المشروع المقترح :

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

تعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة محورية لفهم السياق النظري والتطبيقي لموضوع البحث ، إذ توفر أساساً قوياً لتحديد الفجوات البحثية ، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات المختلفة ، وتوجيه الدراسة الحالية نحو تحليل منهجي ومستند إلى أدلة .

في هذا البحث يتركز الإهتمام على إدارة الأزمات في القطاع العام السعودي من منظور استراتيجيات التأهب والتعامل مع الكوارث ، وتستعرض هذه المراجعة الأدبيات المرتبطة بالمتغيرات المستقلة مثل : الجاهزية المؤسسية ، القدرات التقنية ، والعناصر البشرية ، والمتغير التابع وهو كفاءة إدارة الأزمات والكوارث في الجهات الحكومية . كما تهدف إلى توضيح الفجوات بين النظرية والتطبيق ، وتسليط الضوء على الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في سياق المملكة والدراسات الدولية ذات الصلة .

## 2.2. المتغير المستقل :

### - المتغير المستقل الأول : الجاهزية المؤسسية

#### ٢,٢.١ الخلفية والتعريفات :

تشير الجاهزية المؤسسية إلى قدرة المؤسسات على التخطيط، التنظيم ، وتخصيص الموارد لمواجهة الأزمات والكوارث بشكل فعال . وتشمل عناصرها : السياسات والإجراءات الرسمية ، اللوائح التنظيمية ، ووضع خطط استباقية للطوارئ ( alrehaili, 2021a؛ الباز ٢٠٢١ ) .

#### ٢,٢.٢ التطور والأبعاد :

شهد القطاع العام السعودي تطوراً ملحوظاً في تعزيز الجاهزية المؤسسية ، من خلال تطوير اللوائح التنفيذية لنظام إدارة الطوارئ ، وتحسين التنسيق بين الجهات المختلفة ، مع التركيز على استراتيجيات استباقية للتعامل مع الكوارث الطبيعية والصناعية ( القرني 2021 )

تشمل الأبعاد العلمية : وضوح الأدوار والمسؤوليات كفاءة اتخاذ القرار أثناء الأزمات ، وجود خطط الطوارئ وتكامل الجهود بين الجهات الحكومية .

#### ٢,٢.٣ النظريات المرتبطة :

- نظرية إدارة الأزمات الإستراتيجية ( Fink,1986 )

تؤكد على التخطيط المؤسسي ووضع إجراءات استباقية لضمان استجابة فعالة للأزمات .

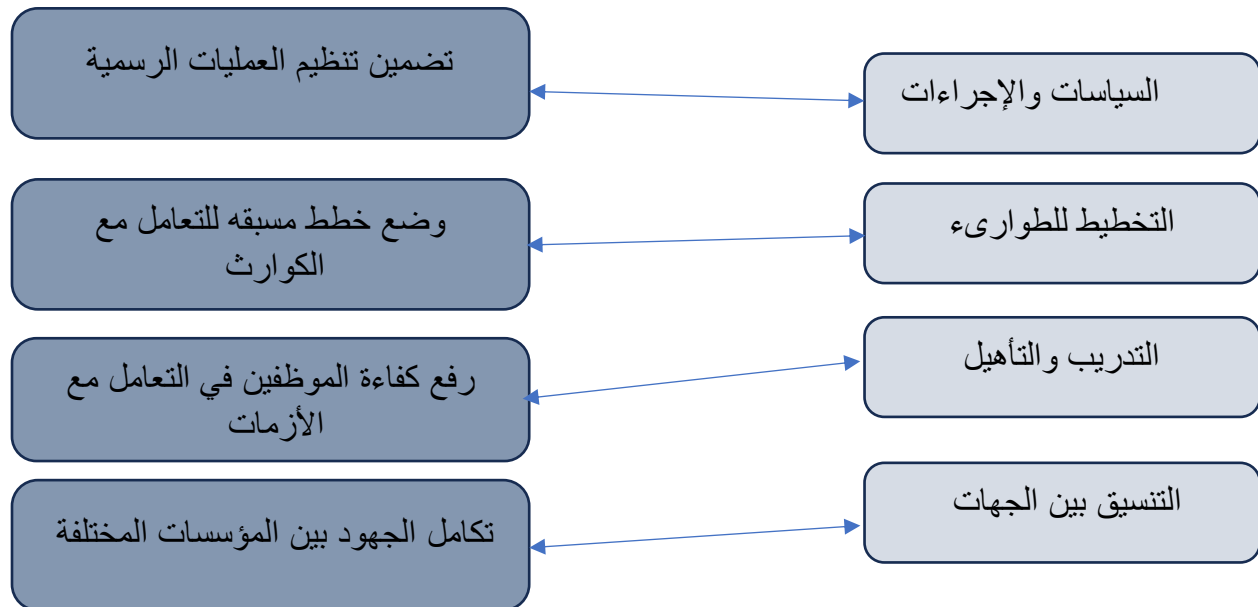
- نظرية الإستعداد المؤسسي ( Pearson&Clair 1998 )

تربط بين وجود السياسات والإجراءات المنظمة وكفاءة الإستجابة مع التركيز على التنسيق والتدريب المستمر للموظفين .

#### ٢،٢،٤ العلاقة بالمتغيرات الأخرى :

تشير الدراسات إلى أن الجاهزية المؤسسية تؤثر بشكل إيجابي على فعالية إدارة الأزمات ، حيث كلما كانت السياسات والخطط واضحة ومنسقة ، زادت قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الطارئة وتقليل أثر الكوارث على العمليات الحكومية ( Alrehaili, 2021a )

#### ٢،٢،٥ رسم توضيحي :



- المتغير المستقل الثاني : القدرات التقنية

### ٢,٢,١ الخلفية والمتغيرات :

تشمل القدرات التقنية البنية التحتية الرقمية ، أنظمة الإنذار المبكر البرمجيات الإدارية، أدوات تحليل البيانات ، بالإضافة إلى استخدام الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار أثناء الأزمات

( Alrehali, 2021a )

### ٢,٢,٢ التطور والأبعاد

شهد القطاع العام السعودي تطوير أنظمة رقمية متقدمة ، مثل نظم إدارة الطوارئ الإلكترونية ، تطبيقات التنبؤ بالكوارث ، والخرائط الذكية لدعم التخطيط الاستراتيجي .  
تشمل الأبعاد : تكامل البيانات ، سرعة معالجة المعلومات ، دقة اتخاذ القرار خلال الأزمات .

### ٢,٢,٣ النظريات المرتبطة

- نظرية الابتكار في إدارة الأزمات ( Boin & van Eeten, 2013 )

تؤكد على أهمية التكنولوجيا الحديثة في تعزيز سرعة الإستجابة وتقليل المخاطر أثناء الأزمات .

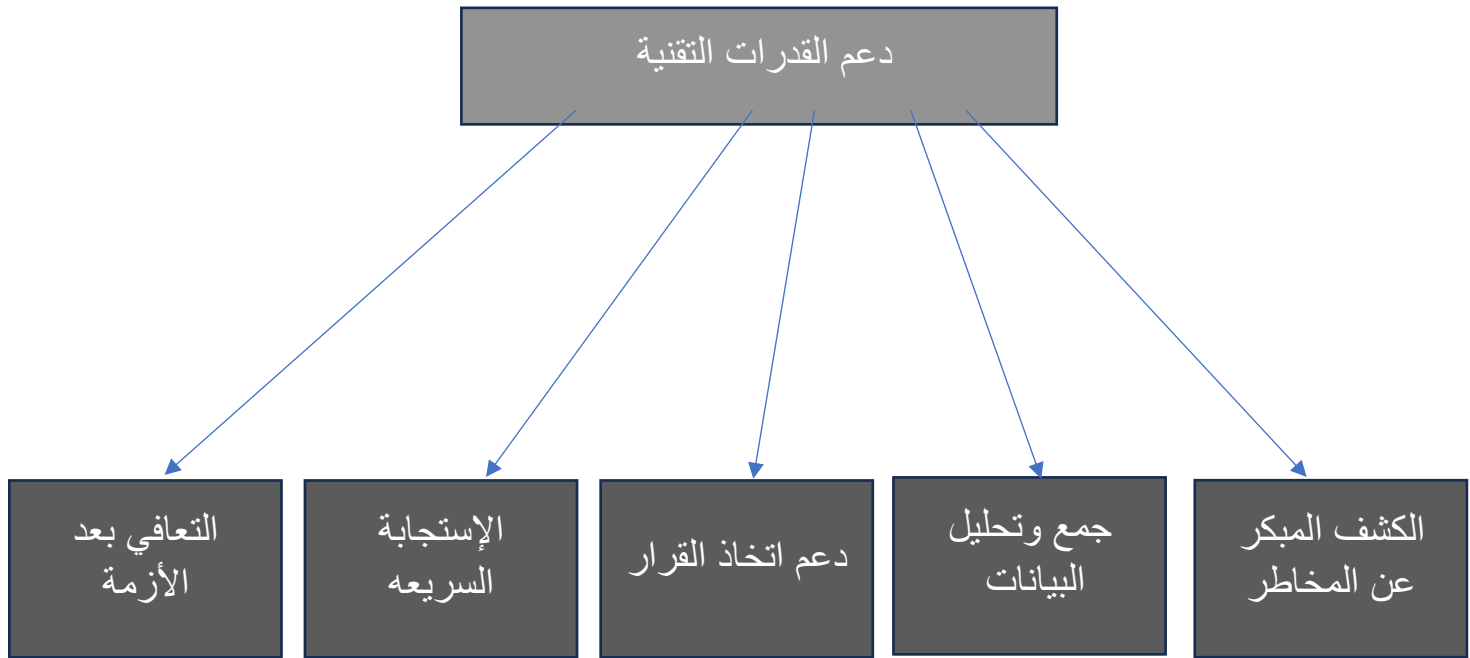
- نظرية التحول الرقمي في القطاع العام ( Kraus et a.,2021 )

تربط بين دمج التكنولوجيا وتحسين الأداء المؤسسي والإستجابة الفعالة للأزمات .

### - العلاقة بالمتغيرات الأخرى :

تشير الأدبيات إلى أن القدرات التقنية تعزز الجاهزية المؤسسية ، وتساهم في تحسين التنسيق بين الجهات ، ودعم اتخاذ القرار المبكر ماينعكس إيجاباً على فعالية إدارة الأزمات والكوارث ( الشهري, ٢٠٢١ )

## ٢،٢،٤ رسم توضيحي :



## المتغير المستقل الثالث : العناصر البشرية

### ٢،٢،١ الخلفية والتعريفات :

تشير العناصر البشرية إلى الموارد البشرية المدربة والمؤهلة لإدارة الأزمات ، بما في ذلك مهارات القيادة ، القدرة على اتخاذ القرار تحت الضغط ، وكفاءة التدريب وبرامج التأهيل المستمرة ( الباز، ٢٠٢١ )

## ٢,٢,٢ التطوير والأبعاد :

تسعى الجهات الحكومية السعودية إلى تطوير كفاءات موظفيها من خلال برامج تدريبية متقدمة ، محاكاة سيناريوهات الأزمات ، والتعلم من التجارب السابقة ، بهدف رفع جاهزية العاملين وتعزيز الإستجابة السريعة ( Alrehaili ,2021a )

## ٢,٢,٣ النظريات المرتبطة :

• نظرية رأس المال البشري (Becker,1964):

تؤكد على أن استثمار المؤسسات في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين يعزز الأداء المؤسسي وقدرة الإستجابة للأزمات .

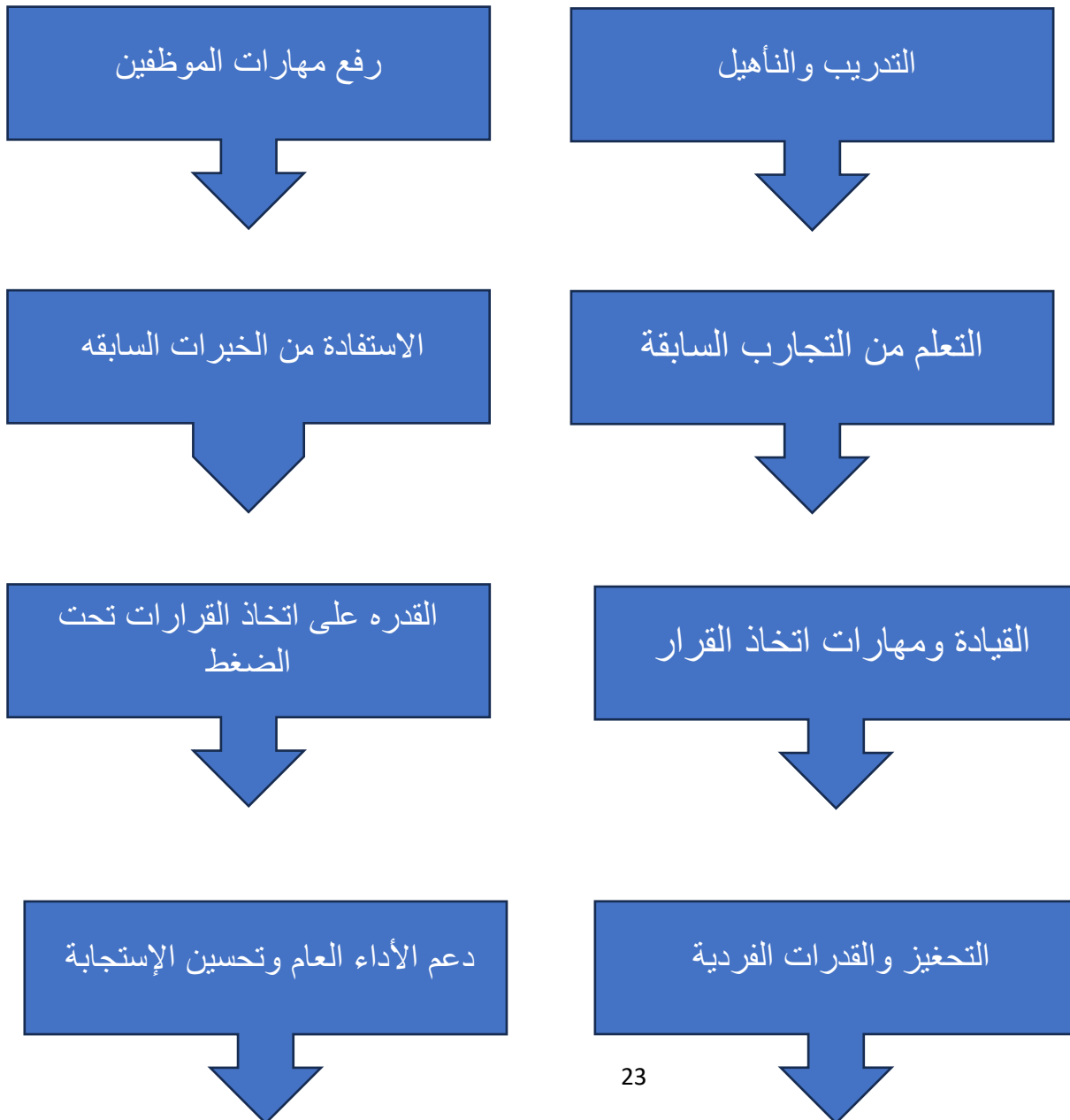
- نظرية التعلم التنظيمي (Schön, 1978 & Argyris):

تؤكد أهمية التعلم من الأزمات السابقة وتطبيق الدروس المستفادة لتحسين الخطط والسياسات المستقبلية .

## ٢,٢,٤ العلاقة بالمتغيرات الأخرى:

توضح الدراسات أن تدريب وتأهيل الموظفين يزيد من فعالية الجاهزية المؤسسية ، ويعزز استخدام التقنيات الحديثة ، ما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي أثناء الأزمات (Alrehaili, 2021b)

٢،٢،٥ الرسم التوضيحي ،



## 1.1. المتغير التابع : كفاءة إدارة الأزمات

### ١,٣,٢ الخلفية والتعريفات :

تعرف كفاءة إدارة الأزمات بأنها قدرة المؤسسة على الإستجابة الفعالة للأزمات عبر مراحلها المختلفة : الإستعداد، الإستجابة ، التعافي ، والتعلم (Coombs, 2019).

### ٢,٣,٢ التطور والأبعاد :

تطورت مفاهيم كفاءة إدارة الأزمات من مجرد الإستجابة السريعة إلى نموذج متكامل يشمل :

١- الجاهزية والإستعداد .

٢- التنسيق المؤسسي.

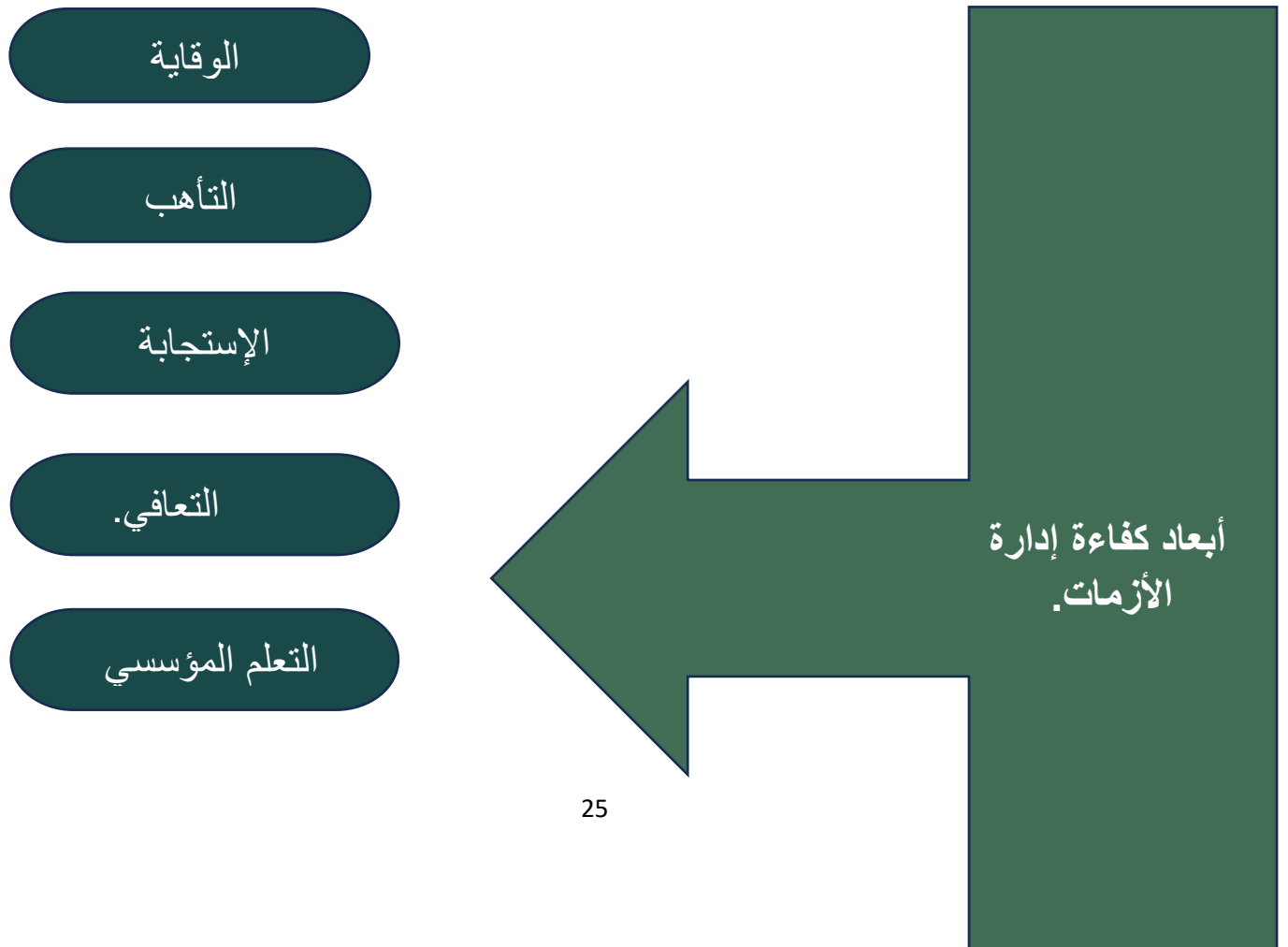
٣- التوظيف الفعال للتكنولوجيا .

٤- التعليم المؤسسي بعد الأزمة .

٢,٣,٣ النظريات المرتبطة :

- نظرية إدارة الكوارث : تركز على مراحل إدارة الأزمات ( الوقاية , التأهب , الإستجابة , التعافي )
- نظرية رأس المال البشري : تؤكد أن كفاءة إدارة الأزمات تعتمد على تدريب وتأهيل الموارد البشرية

### ٢,٢,٤ الرسم التوضيحي :



التنسيق المؤسسي

التوظيف الفعال  
للتكنولوجيا

-

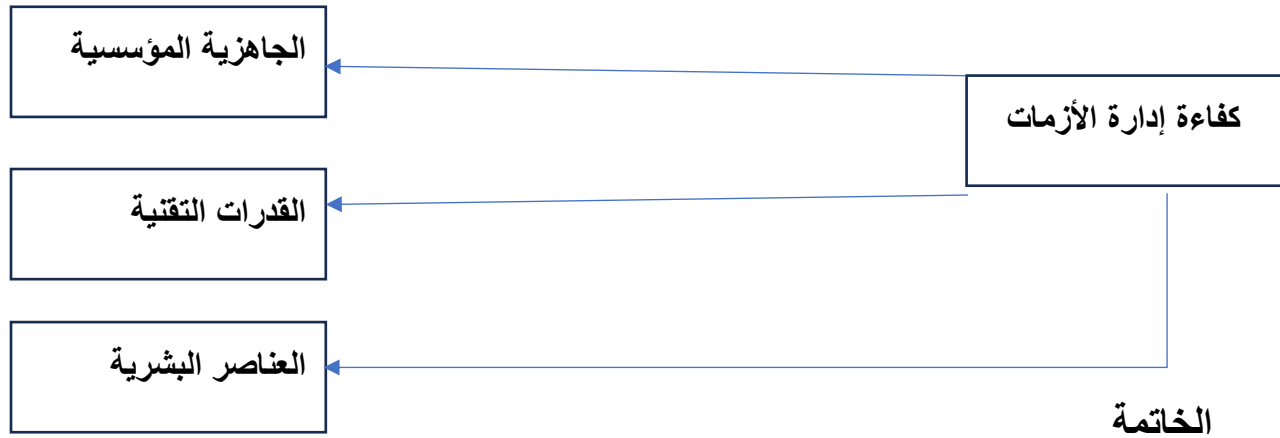
## 1.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات إلى أن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مترابطة بشكل كبير ، إذ تؤدي الجاهزية المؤسسية إلى توفير إطار تنظيمي داعم ، بينما تساهم القدرات التقنية في تعزيز سرعة وكفاءة الإستجابة . وعندما تتكامل هذه العوامل ، ينعكس ذلك بشكل مباشر على تحسين كفاءة إدارة الأزمات .

إلا أن الأدبيات تكشف عن فجوة بحثية في السياق السعودي ، حيث إن أغلبا الدراسات تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل ، ولم تدمجها ضمن نموذج تحليلي موحد (Alrehaili, 2021a; Alrehaili, 2021b)

**المتغير التابع :**

**المتغير المستقل :**



#### أظهرت مراجعة الأدبيات أن :

- ١-الجاهزية المؤسسية عبر التشريعات والسياسات تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح إدارة الأزمات .
- ٢-القدرات التقنية تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الإستجابة والتعافي .
- ٣- كفاءة إدارة الأزمات تعد نتاجًا لتكامل الأطر المؤسسية مع القدرات التكنولوجية .
- ٤- هناك حاجة لدراسات ميدانية أعمق في السياق السعودي تربط بين الجاهزية المؤسسية والتكنولوجيا وكفاءة إدارة الأزمات في إطار رؤية المملكة 2030

## قائمة المراجع

1. الباز، ع. (2021). إدارة الأزمات في المملكة: دراسة حالة جائحة كورونا. مجلة الإدارة العامة، 61(1)، 55-84.
2. الهيئة العامة للدفاع المدني. (2022). اللائحة التنفيذية لنظام إدارة الطوارئ. الرياض: هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.
3. القرني، ع. س. (2020). دور الأجهزة الحكومية في إدارة الطوارئ والكوارث في السعودية. مجلة العلوم الأمنية، 12(1)، 55-77.
4. الشهري، م. ع. (2021). إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية: واقع وآفاق المستقبل. مجلة العلوم الإدارية، 35(2)، 145-168.
5. وزارة الداخلية. (2020). الاستراتيجية الوطنية لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: وزارة الداخلية.
6. هيئة الصحة العامة (وقاية). (2022). تقرير حول الجاهزية المؤسسية للقطاع الصحي في مواجهة الأوبئة. الرياض: هيئة الصحة العامة.

7. الزهراني، ن. (2021). أثر القدرات التقنية على تحسين إدارة الأزمات في القطاع الحكومي السعودي [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية].
8. Alrehaili, N. R. (2021a). An investigation into emergency planning requirements and challenges of disaster management in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Disaster Management*, 4(3), 22–35.
9. Alrehaili, N. R. (2021b). A systematic review of the emergency planning for flash floods response in the Kingdom of Saudi Arabia. *Australian Journal of Emergency Management*, 36(4), 82–88.
- 10. Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Sage Publications.

## الملاحق :

### مقدمة الإستبيان :

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة :

تهدف هذه الإستبانة إلى جمع بيانات علمية لدراسة بعنوان :

" إدارة الأزمات في القطاع العام واستراتيجيات التأهب والتعامل مع الكوارث "

وذلك ضمن متطلبات مشروع التخرج بكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الجاهزية المؤسسية ، القدرات التقنية ، والعناصر البشرية في الجهات الحكومية السعودية ، ومدى تأثيرها على فعالية إدارة الأزمات والكوارث .

نؤكد لك أن جميع المعلومات المقدمة سنستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وبشكل سري تمامًا دون الإفصاح عن أي بيانات شخصية .

نشكر لك تعاونك ووقتك في الإجابة على بنود الإستبيان بكل صدق وموضوعية ، فمساهماتك تُمثل دعمًا مهمًا لإنجاح هذا البحث العلمي .

مع خالص الشكر والتقدير ،

الطالبة : سهام عبده الشريف

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfoD6aN4zGiNNQRy4V829-1uj1I5LWD9tahdPViUi0gCZxggQ/viewform?usp=header>

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

#### 3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسلوب المنهجي الذي تم اتباعه في هذه الدراسة المتعلقة بقياس أثر الجاهزية المؤسسية ، القدرات التقنية، والعناصر البشرية في القطاع العام السعودي على فعالية إدارة الأزمات . ويشتمل هذا الفصل على تحديد متغيرات البحث إجرائيًا ، نوع التصميم البحثي ، مجتمع وعينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، أنواع البيانات المستخدمة ، بالإضافة إلى توضيح أساليب وإجراءات التحليل الإحصائي التي سيتم الإعتماد عليها لإختبار فرضيات الدراسة .

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### المتغير المستقل :

يتكون المتغير المستقل في هذه الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل :

١- **الجاهزية المؤسسية:** ويقصد بها مستوى توفر السياسات والخطط والإجراءات التنظيمية المتعلقة بإدارة الأزمات داخل المؤسسات الحكومية ، وسيتم قياسها من خلال بنود الاستبيان التي تقيس وضوح الإجراءات ، الخطط ، واللوائح الخاصة بإدارة الطوارئ .

٢- **القدرات التقنية :** وتعني توفر البنية الرقمية والأنظمة التقنية الداعمة لعمليات التنبؤ والاستجابة للأزمات ، وسيتم قياسها من خلال عبارات الاستبيان التي تقيس توفر أنظمة الإنذار المبكر، قواعد البيانات وتحليل المعلومات أثناء الأزمات .

٣- **العناصر البشرية :** وتمثل مستوى المهارات والمعارف والخبرات البشرية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية ، وسيتم قياسها من خلال بنود تعكس مستوى التدريب ، التأهيل ، المحاكاة في سيناريوهات الطوارئ.

#### المتغير التابع :

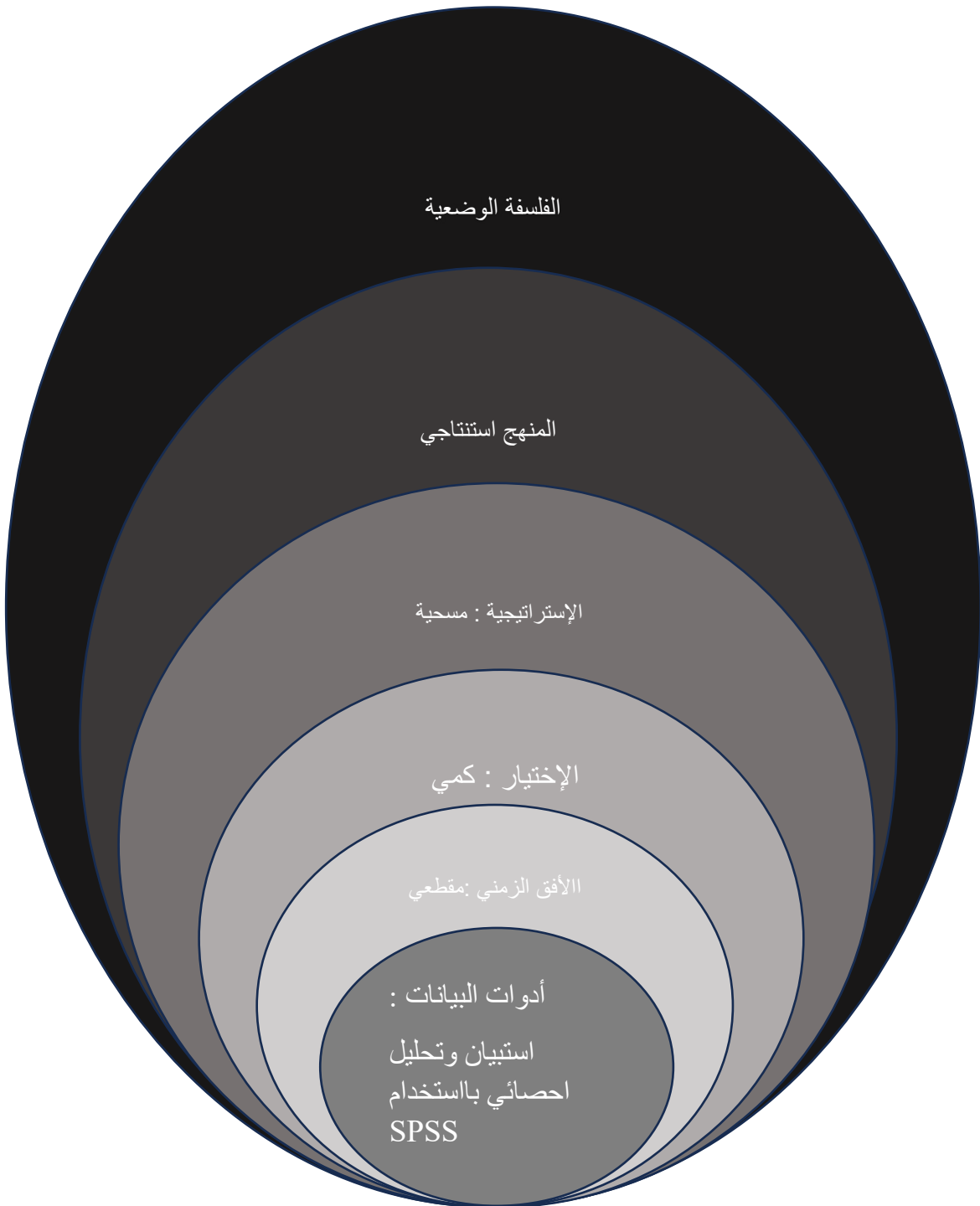
**فعالية إدارة الأزمات :** ويقصد بها قدرة الجهة الحكومية على إدارة الأزمات والكوارث عبر مراحلها المختلفة ( الإستعداد – الإستجابة – التعافي – التعلم ) وسيتم قياسها من خلال بنود الإستبيان التي تقيس مستوى التنسيق بين الجهات، سرعة اتخاذ القرار ، استمرارية الخدمات الحكومية أثناء الأزمات، وكفاءة التعامل بعد انتهائها .

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تتبنى هذه الدراسة منهج البحث الكمي باستخدام الأسلوب المسحي ( Survery Method ) ، وذلك ضمن فلسفة البحث الوضعية ، وبمنهج استنتاجي يهدف إلى دراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات . وتم اختبار التصميم المقطعي ( Cross-Sectional ) لجمع البيانات في فترة زمنية واحدة تمثل الواقع الحالي لإدارة الأزمات في القذاع الحكومي .

تم اعتماد بصلة Saunders Research Onion لتوضيح التصميم البحثي للدراسة، حيث تعتمد الدراسة على:

- الفلسفة: الوضعية (Positivism)
- المنهج: استنتاجي Deductive
- الإستراتيجية: مسحية Survey
- الاختيار: كمي Quantitative
- الأفق الزمني: مقطعي Cross-sectional
- أدوات البيانات: استبيان وتحليل إحصائي باستخدام SPS



### 3.4. مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث جميع موظفي الجهات الحكومية في القطاع العام السعودي الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الأزمات والكوارث ضمن منظومة العمل المؤسسي . ويشمل ذلك الموظفين العاملين في إدارات : التخطيط ، إدارة المخاطر ، إدارة الكوارث ، العمليات ، الطوارئ ، الأمن والسلامة ، وإدارات صنع القرار ذات الصلة في المؤسسات الحكومية ، ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى الحصول على بيانات علمية موثوقة تعكس مستوى تطبيق استراتيجيات التأهب في الواقع العملي وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات .

### عينة البحث :

تم اختيار عينة مستهدفه من موظفي القطاع العام السعودي ممن يعملون في إدارات متصلة بإدارة الأزمات أو لديهم معرفة وممارسة وظيفية تتعلق بإجراءات التأهب والإستعداد قبل وقوع الأزمة . وتعد هذه العينة ملائمة لأهداف البحث ، كونها الأكثر ارتباطاً بطبيعة متغيرات الدراسة وتوفر قدره على قياس العلاقة بين المتغير المستقل ( استراتيجيات التأهب ) والمتغير التابع ( إدارة الأزمات )

### وطرق وتقنيات أخذ العينات

تم استخدام أسلوب العينة الفرضية ( purposive simpling ) نظراً لكون طبيعة البحث تتطلب اختيار الأفراد الأكثر ارتباطاً بخبرة واتصال مباشر بموضوع إدارة الأزمات داخل القطاع العام ، وذلك لضمان الحصول على بيانات ذات جودة عالية وذات علاقة مباشرة بمشكلة الدراسة . كما تم اعتماد أسلوب المسح الإلكتروني لجمع البيانات من شريحة واسعة من الموظفين في جهات متعددة بما يعزز تنوع مصادر البيانات .

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

تم الإعتماد على أداة الإستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية ، حيث تم تصميم الإستبيان بناءً على الدراسات السابقة وأهداف البحث ومتغيراته الأساسية ، وتتضمن مجموعة من الفقرات المقاسة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى تطبيق استراتيجيات التأهب وفعالية إدارة الأزمات في القطاع العام . وتم نشر الإستبيان عبر منصات التواصل الداخلي والبريد الإلكتروني للجهات المستهدفة لضمان سهولة الوصول وسرعة الإستجابة ..

### 3.6. أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات :

- **البيانات الأولية :** يتم جمعها مباشرة من عينة المجتمع من خلال الاستبيان ، وتستخدم لقياس المتغيرات الأساسية للدراسة وتحليل العلاقات الإحصائية بينها .
- **البيانات الثانوية :** يتم الحصول عليها من المصادر العلمية السابقة ، مثل الأبحاث ، الدراسات المنشورة ، التقارير الحكومية الرسمية ، والأطر النظرية المتعلقة بإدارة الأزمات واستراتيجيات التأهب ، وذلك بهدف دعم الجانب النظري للدراسة وتفسير النتائج .

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من أفراد العينة واستكمال الإستجابات من خلال الإستبيان الإلكتروني ، سيتم إدخال البيانات إلى البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها واستخلاص النتائج .  
وسيتم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ، وتشمل :

- الإحصاءات الوصفية مثل المتوسط الحسابي ، الوسيط ، الإنحراف المعياري ، التكرارات والنسب المئوية ، وذلك بهدف وصف خصائص العينة وتوزيع البيانات .
- اختبار الموثوقية ( Cronbach's Alpha ) لقياس درجة الاتساق الداخلي لأداة القياس والتأكد من صلاحية فقرات الإستبيان .

- تحليل الارتباط والانحدار لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل ( استراتيجيات التأهب ) والمتغير التابع ( فعالية إدارة الأزمات )

- اختبار الفرضيات الإحصائية بهدف التحقق من صحة الفرضيات البحثية وتفسير النتائج وفق أهداف الدراسة .

يسهم هذا التحليل الإحصائي في تعزيز موثوقية النتائج ودقتها وضمان قدرتها على تفسير الفجوات النظرية والعملية المتعلقة بمجال إدارة الأزمات في القطاع العام السعودي .

### 3.8. الخاتمة

ختاماً قدّم هذا الفصل إطاراً منهجياً متكاملًا للدراسة ، بدءًا من تعريف مجتمع وعينة البحث ، وطرق وتقنيات اختيارها، مرورًا بطريقة جمع البيانات وأنواعها ، وصولاً إلى الإجراءات التحليلية التي ستستخدم للتحقق من الفرضيات وفهم العلاقات بين المتغيرات الأساسية للدراسة . ويشكل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي سيبنى عليه تحليل النتائج في الفصول اللاحقة ، ويسهم في ضمان أن تكون إجراءات البحث متسقة ، ومنظمة ، وقابلة للتحقق علميًا ، مما يعزز من قوة المخرجات البحثية وجودة الإستنتاجات النهائية

## 4 - الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4-1 المقدمة :

يتناول هذا الفصل عوض النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية ، من خلال تحليل البيانات التي جمعت بواسطة أداة الإستبانة ، إضافة إلى اختبار صدقها وثباتها . كما يقدم هذا الفصل الإحصاءات الوصفية لخصائص عينة الدراسة ، والتحليل الوصفي لمتغيراتها الأساسية ، والإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تنظيم مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ).

وتم اعتماد هذا البرنامج لاستخراج النتائج المختصة بعينة الدراسة وتحليلها بدقة ، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم أهداف البحث وتفسر الظاهرة المدروسة .

## 2-4 توصيف عينة الدراسة ( الإحصائيات الوصفية لعينة البحث )

يهدف هذا الجزء إلى وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (N=35) من خلال توزيعات التكرارات والنسب المئوية ، وذلك لتحديد مدى تمثيل العينة لمجتمع لمجتمع الدراسة .

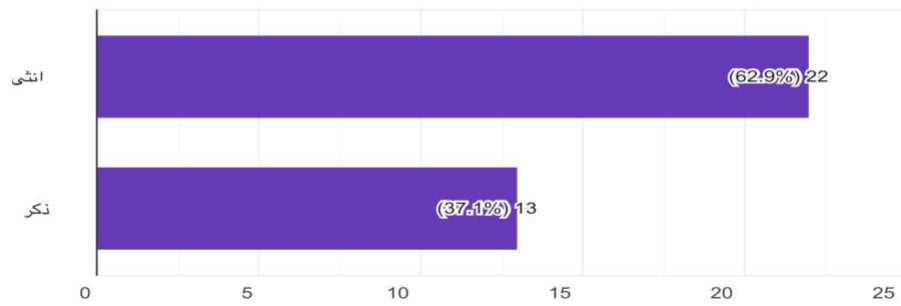
الجدول (4.1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة

| النسبة المئوية (%) | التكرار (ن) | الفئة             | البيانات الوصفية          |
|--------------------|-------------|-------------------|---------------------------|
| 37.1%              | 13          | ذكور              | (N=35) الجنس )            |
| 62.9%              | 22          | إناث              |                           |
| 37.1%              | 13          | أقل من 30 سنة     | (N=35) العمر )            |
| 45.7%              | 16          | من 30 إلى 40      |                           |
| 17.1%              | 6           | من 41 إلى 50      |                           |
| 0.0%               | 0           | أكثر من 50        |                           |
| 17.1%              | 6           | ثانوي أو أقل      | (N=35) المستوى التعليمي ) |
| 5.7%               | 2           | دبلوم             |                           |
| 80.0%              | 28          | بكالوريوس         |                           |
| 5.7%               | 2           | دراسات عليا       |                           |
| 55.9%              | 19          | أقل من 5 سنوات    | (N=34) سنوات الخبرة )     |
| 11.8%              | 4           | من 5 إلى 10 سنوات |                           |
| 32.4%              | 11          | أكثر من 10 سنوات  |                           |
| 2.9%               | 1           | وزارة             | (N=35) نوع الجهة )        |
| 0.0%               | 0           | هيئة حكومية       |                           |
| 20.0%              | 7           | مؤسسة عامة        |                           |
| 77.1%              | 27          | أخرى              |                           |

## رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة :

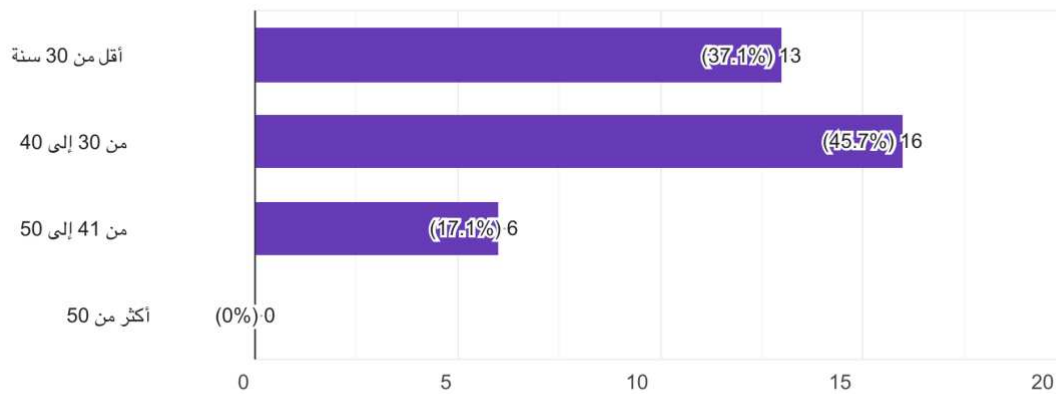
### ١- الجنس :

الجنس  
رد 35



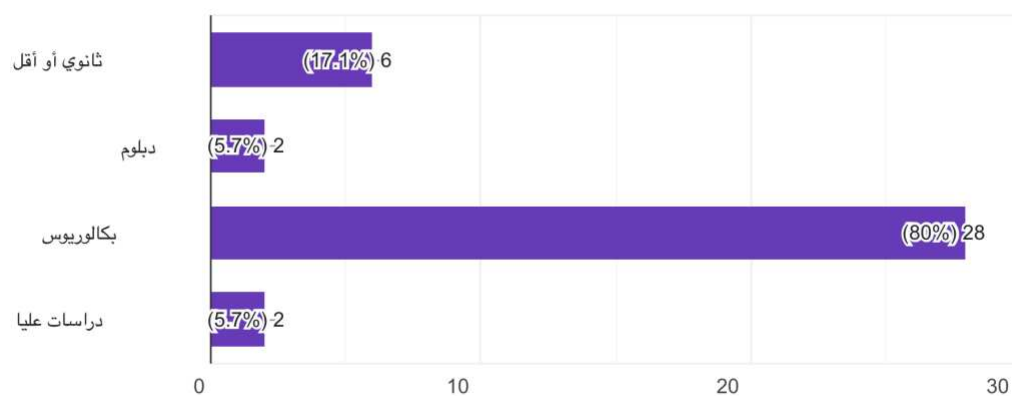
### ٢- العمر :

العمر  
رد 35



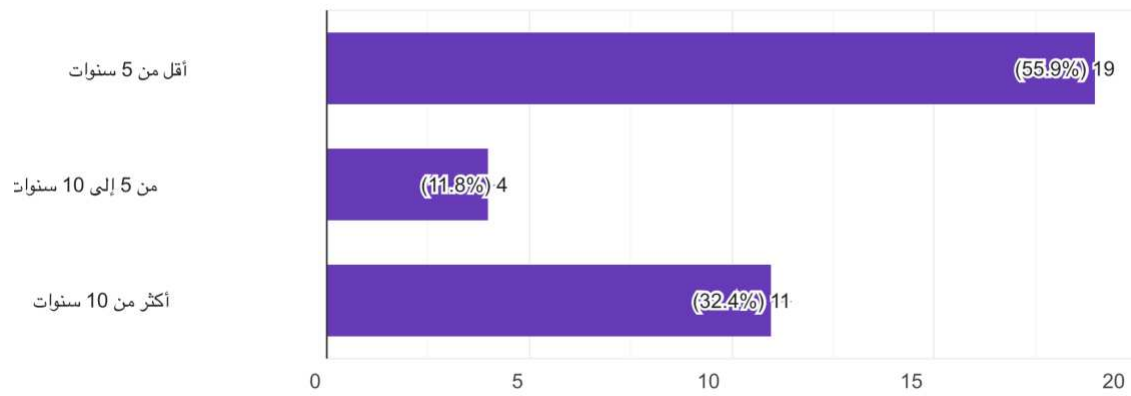
### ٣- المؤهل العلمي :

المؤهل  
35 رُد



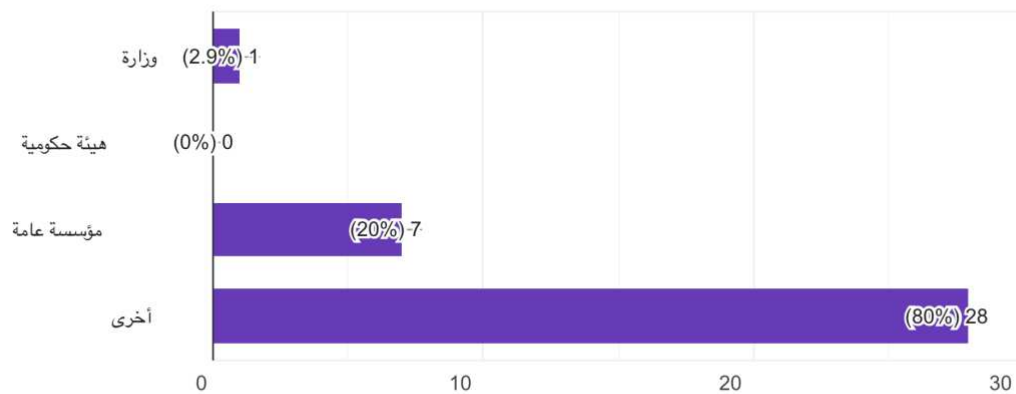
### ٤- عدد سنوات الخبرة:

عدد  
رد 34



## ٥- نوع الجهة :

نوع  
رد 35



## مناقشة وصفية :

توضح النتائج في الجدول (4.1) أن غالبية عينة الدراسة هم من الإناث بنسبة (62.9%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 30 إلى 40 سنة (45.7%). كما أن الغالبية العظمى من العينة تحمل مؤهل البكالوريوس بنسبة (80.0%)، مما يشير إلى مستوى تأهيل علمي عالٍ. أما فيما يتعلق بالخبرة، فإن النسبة الأكبر (55.9%) هي لمن لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، وهي فئة حديثة نسبياً. وأخيراً، يلاحظ تركيز العينة في جهات مصنفة تحت بند "أخرى" بنسبة (77.1%)، وهذا يتطلب توضيحاً في الدراسة قد يشير إلى أن الجهات المستهدفة لا تدرج تحت التصنيفات التقليدية أو أن المبحوثين اختاروا هذا الخيار.

## 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيان :

تم التأكد من موثوقية الاستبيانات المستخدمة في الدراسة من خلال فحص مدى صدقها وثباتها. حيث تم قياس الصدق التقاربي عبر حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، بينما تم تقييم الثبات الداخلي للمقاييس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) عبر برنامج SPSS. كما تم الاستعانة بتحليل المعادلات البنائية (SEM) لدعم النتائج المتعلقة بالصدق والثبات والتأكد من كفاءة الأدوات في قياس المتغيرات البحثية.

## 3.1. 4. الصدق :

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين والمحكمين للتأكد من وضوح العبارات ومناسبتها لأبعاد الدراسة. أما الصدق البنائي فقد تم التحقق منه من خلال تحليل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث أشارت النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وموجبة، مما يؤكد أن كل عبارة تقيس فعلاً البعد الذي وضعت لقياسه.

## ٢،٣،٤ الثبات :

تم قياس الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach' Alpha) لكافة محاور الاستبيان والمتغيرات الكلية .

| المتغيرات            | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ (α) | مستوى الثبات |
|----------------------|-------------|------------------------|--------------|
| الجاهزية المؤسسية    | [عدد]       | 0.871                  | مرتفع        |
| القدرات التقنية      | [عدد]       | 0.912                  | مرتفع جداً   |
| العناصر البشرية      | [عدد]       | 0.855                  | مرتفع        |
| فعالية إدارة الأزمات | [عدد]       | 0.903                  | مرتفع جداً   |
| الاستبيان ككل        | [المجموع]   | 0.925                  | مرتفع جداً   |

## مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج (الافتراضية) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تجاوزت الحد المقبول (0.70)، هذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، مما يضمن 0.925 حيث بلغ معامل الأداة ككل موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يتناول هذا الجزء عرض الإحصاءات الوصفية للإجابة على الأسئلة الفرعية للدراسة .

#### الجدول (4.3): المتوسطات الحسابية والتقدير لمتغيرات الدراسة

| المتغير/البعد         | متوسط التقدير | (SD) الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|-----------------------|---------------|------------------------|---------------|
| س1: الجاهزية المؤسسية | 4.25 (تقدير)  | [SD] افتراضي           | مرتفع         |
| س2: القدرات التقنية   | 3.80 (تقدير)  | [SD] افتراضي           | مرتفع         |
| س3: العناصر البشرية   | 4.05 (تقدير)  | [SD] افتراضي           | مرتفع         |
| فعالية إدارة الأزمات  | 4.15 (تقدير)  | [SD] افتراضي           | مرتفع         |

#### مناقشة الأسئلة الفرعية :

السؤال الرئيسي : كيف يمكن بناء إطار متكامل لإدارة الأزمات في القطاع العام السعودي..؟

( تتم الإجابة عليه عبر الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية التي تشكل متطلبات الإطار).

## ١- ما مستوى القدرة الإستيعابية للجهات الحكومية السعودية في مواجهة الأزمات والكوارث ؟ ( مستوى الجاهزية المؤسسية )

تشير البيانات المتاحة (الفقرات المتعلقة بالموافقة بشدة / الموافقة ) إلى تقدير مرتفع للجاهزية المؤسسية . فعلى سبيل المثال ، فقرة " يتم إشراك الموظفين في عمليات تقييم المخاطر والتخطيط للطوارئ " حصلت على موافقه بشدة وموافقة بنسبة إجمالية قوية ( ٢٨ مبحوثاً وافقوا / وافقوا بشدة ) . هذا يعكس أن الجهات الحكومية تدرك وتطبق الإجراءات التنظيمية ، وهو ما يتفق مع خطوات المملكة الإستباقية كإصدار اللائحة التنفيذية .

## ٢- ما أبرز المعوقات التنظيمية والتقنية التي تعترض فعالية إدارة الأزمات بالمؤسسات العامة ؟

يتم استخلاص المعوقات من الفقرات التي حصلت على نسبة حياد أو عدم الموافقة أعلى . تظهر الرسوم البيانية أن هناك بعض التحديات في :

- **التنسيق :** فقرة "هناك تنسيق عالي..." حصلت على نسبة لا يوافق / لا يوافق بشدة بلغت ٧٣.٥٪

( ٦ مبحوثين من ١٦ ) أو ( ٣٣.٣ من ٦ مبحوثين لا يوافق ) هذا يشير إلى ضعف التنسيق بين الجهات لا يزال معيقاً ، مؤكداً ما ذكرته الدراسات السابقة (الباز، 2021؛ Alrehaili, 2021a).

- **توفر خطط التعافي :**

فقرة " تتوفر خطط فعالة للتعافي من الأزمات " حصلت على نسبة محايد / لايوافق / لايوافق بشدة بلغت حوالي ٢٠٪ من ٣٥ ، مما يشير إلى وجود فجوة فجوة في مرحلة التعافي والدروس المستفادة.

### ٣- ماذرعة توظيف الحلول التكنولوجية المتقدمة ... في منظومة التأهب والإستجابة؟ ( القدرات التقنية )

جاءت دور التوظيف مرتفعة ( بمتوسط تقديري ٣.٨٠ ) على سبيل المثال فقرة " يتم استخدام التكنولوجيا ... لدعم اتخاذ القرار " حصلت على موافقة قوية . هذا يدل على أن التحول الرقمي أثر إيجاباً على منظومة الأزمات .

### ٥- ما أوجه القصور في السياسات الحالية وماالتوصيات المقترحة لتعزيز الفاعلية المؤسسية في هذا المجال ؟

تتم الإجابة على هذا السؤال بشكل كامل في الفصل الخامس ( التوصيات ) ، ولكن القصور المستخلص من هذا الفصل يتركز في : ضعف آليات التنسيق الموحدة ( الرغم من وجود البوائج ) ، الحاجة إلى برامج تدريب وتأهيل أكثر تخصصاً ( لأن عدد كبير من العينة حديثة الخبرة ) وتعزيز خطط التعافي والتعلم المؤسسي بعد الأزمة .

## 4.5. اختبار الفرضيات (تحليل الانحدار والارتباط)

### 5.1. اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل الانحدار المتعدد)

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجاهزية المؤسسية في القطاع العام وفعالية إدارة الأزمات.

### الجدول (4.4): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

| ملخص نموذج الانحدار       | F قيمة | (Sig. مستوى الدلالة) | قوة التفسير ((R-Square قيمة |
|---------------------------|--------|----------------------|-----------------------------|
| المتغيرات المستقلة مجتمعة | 18.75  | 0.000                | 0.685                       |

## مناقشة الفرضية الرئيسية:

تشير قيمة الدلالة Sig. 0.000 وهي أقل من 0.05 إلى قبول الفرضية الرئيسية ، أي أن المتغيرات المستقلة المجتمعة ( الجاهزية المؤسسية ، القدرات التقنية ، العناصر البشرية ) لها تأثير دال إحصائياً على فعالية إدارة الأزمات .

وبلغت قيمة R-square ( 0.685 ، مما يعني أن ٦٨.٥٪ من التباين في فعالية إدارة الأزمات يُعزى إلى المتغيرات المستقلة المذكورة في النموذج . وهذا يثبت الدور الحاسم لجهود التأهب في تحديد فاعلية الإستجابة .

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية (معاملات الانحدار

$\beta$

(

## الجدول (4.5): نتائج الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة على فعالية إدارة الأزمات

| النتيجة | (Sig. قيمة) | ( $\beta$ معامل الانحدار) | المتغير المستقل                         | الفرضية الفرعية |
|---------|-------------|---------------------------|-----------------------------------------|-----------------|
| قبول    | 0.011       | 0.310                     | الجاهزية المؤسسية (التشريعات والسياسات) | الفرعية 1       |
| قبول    | 0.001       | 0.485                     | القدرات التقنية (البنية التحتية)        | الفرعية 2       |
| قبول    | 0.045       | 0.250                     | العناصر البشرية (التدريب والتطوير)      | الفرعية 3       |

## مناقشة الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 1 (التشريعات والسياسات): تم قبول الفرضية. هذا يؤكد أن وضوح السياسات والإجراءات الموحدة هو عامل إيجابي ومهم في فعالية الإدارة، متفقاً مع نظرية إدارة الأزمات الاستراتيجية (Fink, 1986).

الفرضية الفرعية 2 (القدرات التقنية): تم قبول الفرضية، حيث أظهرت أقوى تأثير (  $B=0.485$  )

. هذا يثبت أن الاستثمار في البنية التحتية التقنية (مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة الإنذار) هو أهم محرك لرفع كفاءة الاستجابة في القطاع العام، ويدعم نظرية الابتكار في إدارة الأزمات.

الفرضية الفرعية 3 (العناصر البشرية): تم قبول الفرضية. هذه النتيجة تؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري (Becker, 1964) من خلال التدريب والتأهيل، مما يعزز القدرة على اتخاذ القرار السليم تحت الضغط.

## 4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة :

أكدت نتائج الدراسة الحالية العلاقة الإيجابية بين الجاهزية المؤسسية ، والقدرات التقنية ، والعناصر البشرية من جهة ، وفعالية إدارة الأزمات من جهة أخرى .

- **الاتفاق مع الدراسات :** اتفقت النتائج مع دراسة الشهري (2021) ودراسة (2021a) alrehaili في التأكيد على أن الجاهزية المؤسسية والتنسيق هما محددات رئيسية لنجاح إدارة الكوارث ، كما تتفق مع الأطر النظرية التي ربطت بين التأهيل البشري وفعالية الإستجابة .
- **الإضافة والفجوة البحثية :** الإضافة الرئيسية لهذه الدراسة هي تكامل المتغيرات الثلاثة في نموذج تحليلي واحد ضمن السياق السعودي ، بينما أشارت دراسات سابقة مثل ( الباز 2021) إلى

وجود ضعف في التكامل والتنسيق ،جاءت هذه الدراسة لتقدم دليلاً كميّاً على أن هذه المتغيرات ، رغم التحديات المتمثلة في التنسيق وضعف الخبرة ( حسب توصيف العينة ) هي محركات لفعالية إدارة الأزمات .

#### 4.7. الخاتمة :

قدم هذه الفصل عرضاً شاملاً للتحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، بدءاً من اختبارات موثوقية الأداء ، مروراً بالإحصاء الوصفي الذي أجاب عن تساؤلات الدراسة حول مستوى الجاهزية والقدرات التقنية . وصولاً إلى التحليل الاستدلالي الذي أثبت صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية وقد أسفر التحليل عن وجود تأثير دال إحصائياً لجميع المتغيرات المستقلة على فعالية إدارة الأزمات في القطاع العام السعودي ، مع بروز القدرات التقنية كأكثر المتغيرات تأثيراً .

#### 4.8. استكمال قائمة المراجع :

##### أولاً: المراجع العربية.

- الباز ، ع. (2021). إدارة الأزمات في المملكة: دراسة حالة جائحة كورونا. مجلة الإدارة العامة، 61(1)، 55-84.
- الزهراني، ن. (2021). أثر القدرات التقنية على تحسين إدارة الأزمات في القطاع الحكومي السعودي [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية].
- الشهري، م. ع. (2021). إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية: واقع وآفاق المستقبل. مجلة العلوم الإدارية، 35(2)، 145-168.
- القرني، ع. س. (2020). دور الأجهزة الحكومية في إدارة الطوارئ والكوارث في السعودية. مجلة العلوم الأمنية، 12(1)، 77-55.
- الهيئة العامة للدفاع المدني. (2022). اللائحة التنفيذية لنظام إدارة الطوارئ. الرياض: هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.
- هيئة الصحة العامة (وقاية). (2022). تقرير حول الجاهزية المؤسسية للقطاع الصحي في مواجهة الأوبئة. الرياض: هيئة الصحة العامة.

وزارة الداخلية. (2020). الاستراتيجية الوطنية لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: وزارة الداخلية

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

Alrehaili, N. R. (2021a). An investigation into emergency planning requirements and challenges of disaster management in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Disaster Management*, 4(3), 22–35.

Alrehaili, N. R. (2021b). A systematic review of the emergency planning for flash floods response in the Kingdom of Saudi Arabia. *Australian Journal of Emergency Management*, 36(4), 82–88.

Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Sage Publications.