

نموذج المشروع النهائي ٢

استراتيجيات ادارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة

أسم الطالب

مشعل بن ناصر القحطاني

222002063

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٥	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٦	١,١. المقدمة:
٧	١,٢. مشكلة الدراسة
٨	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
١٣	١,٧. نموذج الدراسة
١٤	١,٨. منهجية الدراسة
١٤	١,٩. الدراسة الميدانية
١٥	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٧
١٨	٢,١. المقدمة:
١٩	٢,٢. المتغير المستقل
٢٥	٢,٣. المتغير التابع
٣١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٣٤	٢,٥. الخاتمة
٣٦	قائمة المراجع

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة، والمتمثلة في الاستشعار المبكر للأزمات، وإدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي، في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة. وتتبع أهمية الدراسة من تنامي التحديات والأزمات التي تواجه المنظمات في بيئات العمل المعاصرة، وما يترتب عليها من آثار مباشرة في الكفاءة التنظيمية، واستمرارية الأعمال، والقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها ميدانياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة اشتملت على محورين رئيسين؛ الأول لقياس استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة، والثاني لقياس الأداء المؤسسي. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (٣٨٤) مفردة من العاملين في المنظمات العامة والخاصة، توزعت إلى (١٩٨) مفردة من المنظمات العامة بنسبة (٥١.٦%)، و(١٨٦) مفردة من المنظمات الخاصة بنسبة (48.4%).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات محل الدراسة جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى الأداء المؤسسي مرتفعاً كذلك. وبينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات مجتمعة في الأداء المؤسسي، حيث فسرت هذه الاستراتيجيات نسبة كبيرة من التباين في الأداء المؤسسي. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة على حدة، وكان بُعد الاستشعار المبكر للأزمات هو الأكثر تأثيراً، يليه بُعد إدارة الاستجابة، ثم بُعد استراتيجيات التعافي. وخلصت الدراسة إلى أهمية تبني المنظمات لمدخل استراتيجي متكامل في إدارة الأزمات يعزز الجاهزية التنظيمية، ويدعم استمرارية الأداء، ويرفع كفاءة المنظمات العامة والخاصة في مواجهة المتغيرات والأزمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الاستشعار المبكر، إدارة الاستجابة، استراتيجيات التعافي، الأداء المؤسسي، المنظمات العامة، المنظمات الخاصة.

Abstract

This study aimed to examine the impact of crisis management strategies, represented by three main dimensions—early crisis sensing, response management, and recovery strategies—on institutional performance in public and private organizations. The importance of the study stems from the growing challenges and crises faced by organizations in contemporary work environments and the direct effects of such crises on organizational efficiency, business continuity, and the ability to achieve institutional objectives. The study adopted the descriptive-analytical approach as the most appropriate method for examining and analyzing the relationships among the study variables in the field. To achieve the study objectives, a questionnaire was designed consisting of two main sections: the first measured crisis management strategies through their three dimensions, while the second measured institutional performance. The study was conducted on a sample of 384 respondents working in public and private organizations, including 198 respondents from public organizations (51.6%) and 186 respondents from private organizations (48.4%).

The findings revealed that the level of application of crisis management strategies in the surveyed organizations was high, and the level of institutional performance was also high. The results of multiple linear regression analysis showed a statistically significant effect of crisis management strategies as a whole on institutional performance, explaining a substantial proportion of the variance in institutional performance. The findings also indicated that each of the three dimensions had a statistically significant effect individually. Early crisis sensing emerged as the most influential dimension, followed by response management and then recovery strategies. The study concluded that organizations need to adopt an integrated strategic approach to crisis management in order to enhance organizational

preparedness, ensure continuity of performance, and improve the efficiency of both public and private organizations in dealing with changes and crises.

Keywords: Crisis Management, Early Crisis Sensing, Response Management, Recovery Strategies, Institutional Performance, Public Organizations, Private Organizations.

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تواجه المنظمات في عالم اليوم بيئة عمل تتسم بعدم اليقين، وتسارع الأحداث، وتزايد التحديات المعقدة، ما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الأزمات بأنواعها المختلفة؛ سواء كانت طبيعية، أو اقتصادية، أو تكنولوجية، أو حتى اجتماعية. هذا الواقع دفع الكثير من المنظمات إلى إعادة التفكير في أدواتها الإدارية وآلياتها التشغيلية لمواجهة تلك الأزمات وتقليل آثارها المحتملة، فالأزمات لم تعد مجرد أحداث طارئة، بل أصبحت جزءًا لا يتجزأ من واقع المنظمات المعاصرة، وتتطلب استعدادًا دائمًا واستجابة استراتيجية فعالة. (Iqbal et al., 2024)

وقد تزايد اهتمام الباحثين والممارسين في العقود الأخيرة بمجال إدارة الأزمات (Crisis Management) بوصفه مجالًا متعدد الأبعاد، يجمع بين التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار في المواقف الحرجة، حيث تسعى المنظمات من خلاله إلى احتواء الأحداث السلبية المفاجئة، واستعادة التوازن التشغيلي والسمعة المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة، ويشمل ذلك تحديد مصادر التهديد، وتقييم حجم التأثير، وصياغة السيناريوهات البديلة، وتفعيل خطط الطوارئ (المعايطة والمدادحة، ٢٠٢٢).

إن إدارة الأزمات لا ترتبط فقط بسرعة الاستجابة، بل تتعداها إلى اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تعكس وعيًا تنظيميًا بالأبعاد النفسية والاجتماعية للأزمة، وتوقعات أصحاب المصلحة، وبكيفية معالجة الأضرار الإعلامية والتنظيمية المصاحبة للأزمة، وتتنوع استراتيجيات إدارة الأزمات بين استراتيجيات وقائية واستباقية، واستراتيجيات استيعابية ورد فعلية، واستراتيجيات اتصالية تهدف إلى إعادة بناء الثقة والمصداقية (الشاهين والشوابكة، ٢٠٢٤)

وثُعد دراسة استراتيجيات إدارة الأزمات في السياقات المختلفة للمنظمات العامة والخاصة أمرًا ضروريًا لفهم كيف تتباين الأساليب الإدارية والتوجهات القيادية بين هذين النوعين من المؤسسات، فالمنظمات العامة غالبًا ما تخضع لأنظمة إدارية بيروقراطية، ومساءلة مجتمعية واسعة، بينما تتميز المنظمات الخاصة بمرونة القرار وتركيز أكبر على حماية الربحية والصورة الذهنية (المومني والمحاسنة، ٢٠٢٤).

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الأثر الفعّال الذي تمارسه الاستراتيجيات المُتبعة لإدارة الأزمات على الأداء المؤسسي والتنظيمي في كل من المنظمات العامة والخاصة، وتبيان الفروق الجوهرية في نماذج الإدارة وتوجهات القيادة في التعامل مع الأزمات.

١.٢ . مشكلة الدراسة

تُعد الأزمات من الظواهر التنظيمية المعقدة التي تتطلب استجابة استراتيجية واعية تتجاوز مجرد ردود الفعل السريعة أو الإجراءات الطارئة. ومع تزايد حدة الأزمات المعاصرة وتنوعها، أصبح لزامًا على المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص أن تطور من قدراتها في إدارة الأزمات من خلال تبني استراتيجيات واضحة ومتكاملة تضمن الحد من الخسائر وتعزيز فرص التعافي والنجاح، إلا أن الواقع التنظيمي في العديد من البيئات، خاصة في العالم العربي، يشير إلى أن الكثير من المنظمات لا تزال تعتمد أساليب تقليدية، أو تفنقر إلى وضوح الرؤية بشأن كيفية اختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الأزمة، بما يضمن سلامة الأداء واستمرار العمليات (المومني والمحاسنة، ٢٠٢٤).

على الرغم من الزخم الكبير الذي يحظى به موضوع إدارة الأزمات في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك العديد من الفجوات التي ما زالت قائمة على المستويين النظري والتطبيقي، إذ تركز بعض الدراسات على البُعد الإجرائي للأزمة دون التعمق في البُعد الاستراتيجي أو التأثيرات طويلة المدى، كما تغيب الدراسات المقارنة التي تعكس اختلاف الأساليب والممارسات بين المنظمات العامة والخاصة، ورغم تباين السياقات الإدارية والقيادية التي تعمل بها كل منهما (Iqbal et al., 2024). وهذا ما يعكس الحاجة الملحة إلى دراسة أكثر شمولاً تدمج بين البعدين النظري والتطبيقي في آنٍ واحد..

١.٢.١. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في أن غالبية الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة الأزمات اعتمدت على تصنيفات عامة دون التعمق في تحليل ملامتها لأنواع الأزمات المختلفة أو بيئات المنظمات المتباينة، حيث إن الكثير من البحوث تكتفي بعرض نماذج تقليدية مثل نموذج الاستجابة السريعة أو الاحتواء، دون تحليل ديناميكية الاستراتيجية وتفاعلها مع ثقافة المنظمة أو هيكلها القيادي (الموسوي، ٢٠٢١).

أما الفجوة الثانية فتتجلى في محدودية الدراسات التي ربطت بوضوح بين نوع الاستراتيجية المتبعة لإدارة الأزمة وبين مؤشرات الأداء المؤسسي، فالعديد من الأدبيات تركز على جانب "كيفية التعامل" مع الأزمة، بينما تُغفل التأثير طويل المدى على الأداء والسمعة والاستدامة التنظيمية، وهي أبعاد جوهرية في تقييم كفاءة الاستراتيجية (المعاينة والمدادحة، ٢٠٢٢).

كما أن النظرية الإدارية لم تدمج بشكل كافٍ بين أبعاد الاستجابة التنظيمية والأبعاد النفسية والسلوكية لأصحاب المصلحة أثناء الأزمة، إذ تؤكد الأدبيات الحديثة، خاصة في السياق الغربي، أهمية مراعاة التوقعات الاجتماعية والمعرفية للأطراف المعنية، وتأثيرها على تقييم أداء المنظمة خلال الأزمة وبعدها. (Iqbal et al., 2024)

١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تعاين العديد من المنظمات العربية من غياب خطط أزمات مفعلة وواقعية. فغالبًا ما تكون الخطط شكلية أو معدة لأغراض التوثيق الإداري فقط، دون أن يتم تفعيلها عند حدوث أزمة فعلية، كما تفتقر كثير من المؤسسات إلى فرق متخصصة ومدرّبة على التعامل مع الأزمات بمرونة وسرعة وكفاءة .

و تشير الأدلة الميدانية إلى أن عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمة في المنظمات العامة تكون خاضعة لقيود بيروقراطية وتعدد مستويات السلطة، مما يعوق سرعة الاستجابة، بينما في المنظمات الخاصة، ورغم مرونة القرار، إلا أن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى البنية التنظيمية التي تؤهلها لتبني استراتيجية فعالة في مواجهة الأزمات (عايض والشمسي، ٢٠٢٣).

وتبرز فجوة تطبيقية أخرى في أن معظم الدراسات التطبيقية ركزت على منظمة واحدة أو قطاع محدد دون أن تقوم بمقارنة منهجية بين الأداء في المنظمات العامة مقابل الخاصة، وهذا يحدّ من إمكانية تعميم النتائج أو صياغة نماذج معيارية للإدارة الفعالة للأزمات في البيئات العربية (المعاينة والمدادحة، ٢٠٢٢).

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة؟

١.٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تزايد حدة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات المعاصرة، سواء في القطاع العام أو الخاص، وما ينتج عنها من آثار تؤثر بصورة مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي وفاعلية استمراريته.

١.٣.١. على المستوى النظري:

☞ تساهم في إثراء الأدبيات العلمية حول استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال دمج البعد الاستراتيجي مع الأداء المؤسسي.

☞ تقدم معالجة نظرية مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة، وهو موضوع نادر التداول في البيئة العربية.

☞ تساعد على ربط مفاهيم حديثة مثل القيادة التحويلية، والاستشراف الاستراتيجي، وإدارة السمعة باستراتيجيات إدارة الأزمات.

☞ تسد فجوة قائمة في الأبحاث العربية من خلال توطيد المفاهيم العالمية لتناسب السياق الإداري في الدول العربية.

١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

☞ تقدم نموذجًا عمليًا للمنظمات لتقييم واختيار الاستراتيجية الأنسب لإدارة الأزمات.

☞ تمكن صناع القرار من تحسين الخطط التشغيلية والاستجابة الفورية للأزمات المختلفة.

☞ تساعد في بناء وحدات تنظيمية مختصة بإدارة الأزمات داخل المؤسسات.

☞ تمثل مرجعًا تطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في تدريب الموظفين ورفع جاهزية الفرق لمواجهة الطوارئ.

☞ تساهم في تطوير السياسات العامة وخاصة داخل المؤسسات الحكومية، لتعزيز المرونة والجاهزية المؤسسية.

١.٤ . أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة: ما أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة (الاستشعار المبكر للأزمات، إدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي) في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

- ما أثر بُعد الاستشعار المبكر للأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة؟
- ما أثر بُعد إدارة الاستجابة للأزمات في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة؟
- ما أثر بُعد استراتيجيات التعافي بعد الأزمة في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة؟
- هل توجد فروق بين المنظمات العامة والخاصة في مستوى تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات الثلاثة وفي درجة تأثيرها على الأداء المؤسسي؟
- ما النموذج التفسيري الذي يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، وما البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء؟

١.٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة (الاستشعار المبكر للأزمات، إدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي) في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة، وذلك من خلال تقييم مدى فاعلية هذه الأبعاد في دعم قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الطارئة وتحقيق مستويات أداء متقدمة ومستدامة.

يتفرع من الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية كما يأتي:

١. تحليل أثر بُعد الاستشعار المبكر للأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال دراسة كفاءة نظم الرصد، وجودة التنبؤ بالمخاطر، وقدرة المنظمة على اكتشاف الإشارات التحذيرية المبكرة.
٢. تقييم أثر بُعد إدارة الاستجابة للأزمات في تحسين الأداء المؤسسي، عبر فحص سرعة وجودة القرارات المتخذة أثناء الأزمة، وفعالية فرق الأزمة، ومستوى التنسيق الداخلي بين الإدارات.
٣. بحث أثر بُعد استراتيجيات التعافي بعد الأزمة في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال تحليل الآليات الموجهة لاستعادة الأنشطة، وإعادة بناء الثقة، واستثمار الأزمة كفرصة للتحسين التنظيمي.
٤. المقارنة بين المنظمات العامة والخاصة في مستوى تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات الثلاثة، واستكشاف الفروق في تأثيرها على مستويات الأداء المؤسسي.
٥. بناء نموذج تفسيري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، وتحديد البعد الأكثر إسهاماً في تعزيز الأداء في السياقات المؤسسية المختلفة.

١.٦. فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة (الاستشعار المبكر للأزمات، إدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي) في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة. وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستشعار المبكر للأزمات في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد إدارة الاستجابة للأزمات في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد استراتيجيات التعافي بعد الأزمة في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.

١.٧. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات (المتغير المستقل) بأبعادها الثلاثة في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) في المنظمات العامة والخاصة. ويوضح النموذج العلاقات التأثيرية على النحو الآتي:

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات

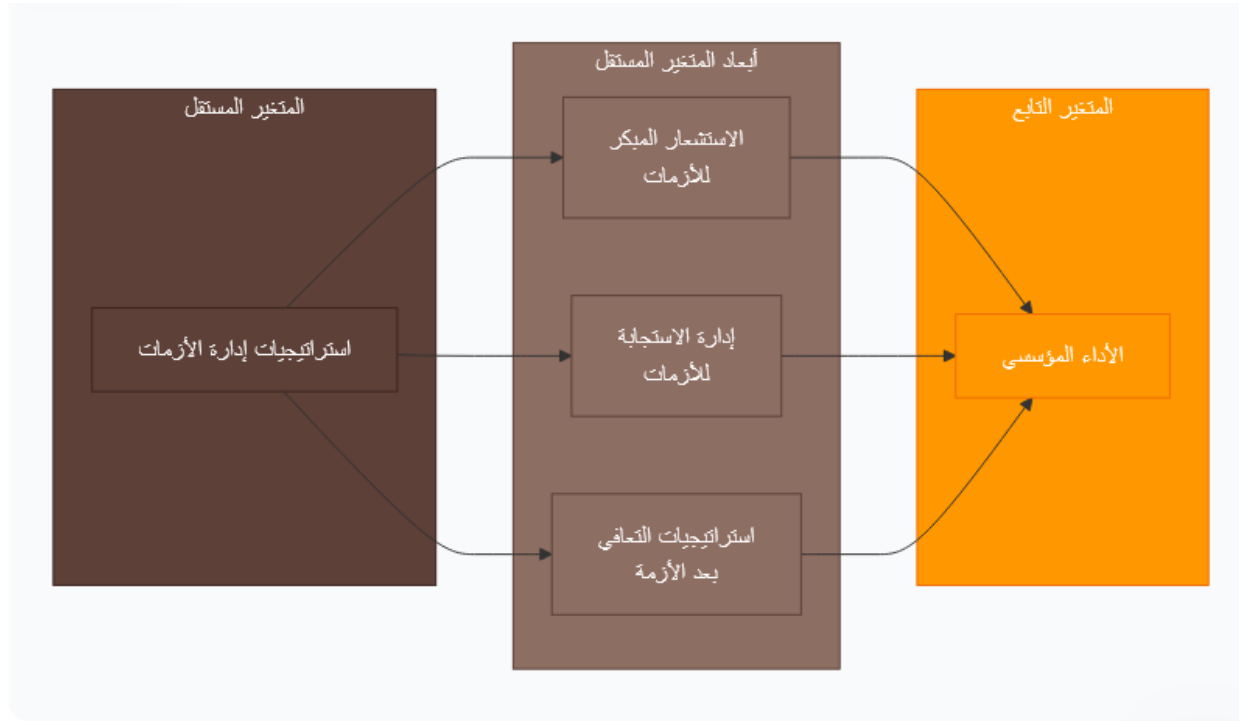
ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. الاستشعار المبكر للأزمات

٢. إدارة الاستجابة للأزمات

٣. استراتيجيات التعافي بعد الأزمة

المتغير التابع: الأداء المؤسسي



١.٨ . منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم توظيفه في جمع البيانات المرتبطة باستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة وفي تحليل أثرها المتوقع على الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة. وسيتم تصميم استبانة علمية محكمة تُبنى على الأسس النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تتيح قياس مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات، إضافة إلى قياس مستوى الأداء المؤسسي عبر مجموعة من المؤشرات المعتمدة. كما ستُعرض أداة القياس على مجموعة من المحكّمين لضمان صدقها، وسيتم اختبار ثباتها باستخدام معامل الاتساق الداخلي. وستُعتمد عينة ممثلة من العاملين في المنظمات العامة والخاصة وفق أسلوب معاينة مناسب لطبيعة مجتمع الدراسة.

وسيتم لاحقاً تحليل البيانات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، مثل تحليل الانحدار المتعدد واختبارات الفروق، بهدف الكشف عن تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي. كما ستُستخدم برمجيات التحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم بناء استنتاجات علمية راسخة. وستُفسّر النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بتحديد البعد الأكثر تأثيراً، وتقديم توصيات علمية وتطبيقية تعكس مستوى توظيف استراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.

١.٩ . الدراسة الميدانية

تتمركز الدراسة الميدانية داخل المنظمات العامة التي تتوزع في قطاعات خدمية وإدارية جوهرية داخل الدولة، وتشمل الجهات الحكومية المسؤولة عن تقديم خدمات مباشرة للمواطنين، مثل المؤسسات الصحية، التعليمية، والبلدية، إضافة إلى بعض الهيئات الإدارية والإشرافية. وتمتاز هذه المنظمات بطبيعة هياكلها البيروقراطية واتساع حجم عملياتها، الأمر الذي يجعل بيئتها الداخلية بيئة عمل غنية بالمتغيرات التنظيمية والإنسانية. كما تتسم هذه المؤسسات بارتباطها الوثيق بالسياسات العامة والتشريعات، مما يضيف عليها طابعاً رسمياً ينعكس على طبيعة العمل فيها وعلى كيفية تعاملها مع الظروف التشغيلية المعقدة.

ويمتد مكان التطبيق أيضاً إلى المنظمات الخاصة التي تعمل في مجالات متنوعة ضمن القطاع الاقتصادي، مثل الشركات الصناعية، التجارية، والخدمية. وتتميز هذه المؤسسات بأنها أكثر مرونة في هياكلها التنظيمية، وأكثر انفتاحاً على تبني أساليب إدارية حديثة، بحكم طبيعة المنافسة في القطاع الخاص. كما تتباين هذه المنظمات في حجمها وإمكاناتها، بدءاً من الشركات الكبرى متعددة الأنشطة وصولاً إلى المنشآت المتوسطة التي تمتلك ديناميكية تشغيلية عالية وارتباطاً مباشراً بحاجات السوق. ويُعد هذا التنوع الهيكلي والوظيفي من السمات الرئيسة التي تحدد بيئة التطبيق في القطاع الخاص.

ويجمع مكان الدراسة بين المنظمات العامة والخاصة في إطار جغرافي وتنظيمي واحد يتيح فهماً أعمق لواقع المؤسسات في سياق بيئات عمل متعددة. ويعكس هذا التنوع طبيعة المشهد المؤسسي، حيث تتجاوز المؤسسات الحكومية مع نظيراتها الخاصة في تقديم خدمات أساسية للمجتمع والاقتصاد. كما تنتمي أماكن التطبيق إلى محافظات ومدن تتسم بالحيوية الاقتصادية والوجود الفعلي لمؤسسات كبيرة وفاعلة، مما يوفر سياقاً واقعياً يعكس طبيعة التحديات التي تواجهها المنظمات في عملياتها اليومية وفي علاقاتها مع الأطراف ذات الصلة.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- منهجية الدراسة
- نموذج الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات)

المبحث الثاني: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تشهد المنظمات المعاصرة، العامة والخاصة، بيئات عمل تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار، نتيجة لتسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتزايد حدة المنافسة، وتنامي المخاطر والأزمات بمختلف أشكالها. وفي ظل هذه الظروف، لم يعد نجاح المنظمات وقدرتها على الاستمرار مرهوناً فقط بكفاءة التخطيط أو جودة التنفيذ، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة الأزمات بفاعلية، والتعامل مع آثارها وانعكاساتها على الأداء المؤسسي.

وقد أفرز هذا الواقع اهتماماً متزايداً في الأدبيات الإدارية بدراسة استراتيجيات إدارة الأزمات بوصفها أحد المداخل الاستراتيجية الحديثة التي تسهم في تعزيز الجاهزية التنظيمية، وتقليل آثار الأزمات، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي. في المقابل، يُعد الأداء المؤسسي مؤشراً رئيساً على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، واستثمار مواردها بكفاءة وفعالية، والاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة، وهو ما يجعل تحسينه هدفاً استراتيجياً تسعى إليه مختلف المنظمات.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، ويعرض تطورهما الفكري، وأهميتهما في المنظمات العامة والخاصة، وأبعادهما الرئيسة، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة. كما يسعى الفصل إلى تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وبيان الكيفية التي يمكن من خلالها لاستراتيجيات إدارة الأزمات أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، بما يوفر أساساً علمياً ومنهجياً يدعم الدراسة الحالية، ويمهد لاختبار فرضياتها في الجانب التطبيقي.

وتأتي هذه المقدمة لتؤكد أن فهم العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي لم يعد ترفاً أكاديمياً، بل ضرورة علمية وتطبيقية، تفرضها متطلبات الواقع التنظيمي المعاصر، وتسهم في دعم صانعي القرار في تبني ممارسات إدارية أكثر كفاءة ومرونة واستدامة.

الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمات

تُعد إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل ما تشهده بيئات المنظمات من عدم استقرار وتسارع في التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والمؤسسية. وقد أسهمت التحولات العالمية، ولا سيما الأزمات الاقتصادية والصحية والسياسية، في إعادة صياغة دور الإدارة من مجرد ممارسة تشغيلية إلى وظيفة استراتيجية تستهدف الاستشعار المبكر للمخاطر والتعامل المنهجي معها. وفي هذا السياق، تُعرّف إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية متكاملة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد لها، والاستجابة الفعالة عند وقوعها، ثم التعافي منها بما يضمن استمرارية المنظمة وتقليل آثارها السلبية (John-Eke & Eke, 2020).

ويستند الإطار النظري لإدارة الأزمات إلى مدخل النظم المفتوحة، الذي ينظر إلى المنظمة بوصفها كيانًا ديناميكيًا يتأثر بالبيئة المحيطة ويتفاعل معها باستمرار، الأمر الذي يجعل الأزمات نتيجة طبيعية لاختلالات داخلية أو صدمات بيئية خارجية. ومن هذا المنطلق، فإن فعالية إدارة الأزمات لا تقتصر على التعامل مع الحدث الطارئ ذاته، بل تمتد إلى بناء قدرات تنظيمية قادرة على التكيف والتعلم المؤسسي المستمر (AI-Janabi, Mhaibes, & Hussein, 2022).

التطور التاريخي والفكري لمفهوم إدارة الأزمات

شهد مفهوم إدارة الأزمات تطورًا فكريًا متدرجًا ارتبط بتطور الفكر الإداري وتزايد تعقيد المنظمات. ففي مراحله الأولى، ارتبط المفهوم بالسياقات العسكرية والسياسية، حيث كانت الأزمة تُفهم باعتبارها موقفًا استثنائيًا يتطلب قرارات سريعة وحاسمة في ظل ضغوط زمنية ومعلومات غير مكتملة. ومع انتقال المفهوم إلى المجال الإداري، تم توظيفه في معالجة الحوادث الصناعية والأزمات المالية، إلا أن التركيز آنذاك كان ينصب على رد الفعل أكثر من الوقاية (Korolchuk et al., 2020).

ومع بروز الفكر الإداري الحديث، خاصة في ظل أزمات عالمية كالأزمة المالية العالمية وجائحة كورونا، تطور مفهوم إدارة الأزمات ليصبح جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية. وأصبح يُنظر إلى الأزمة بوصفها عملية متكاملة تمر بمراحل متعددة، تبدأ بالاستشعار المبكر، مروراً بالاستجابة المنظمة، وانتهاءً بالتعافي والتعلم المؤسسي. وقد أكدت دراسات حديثة أن المنظمات التي تتبنى منظوراً استباقياً في إدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على الصمود وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتكيف. (Klausen, 2024)

أهمية إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة

تكتسب إدارة الأزمات أهمية متزايدة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، في ظل بيئات تنظيمية تتسم بعدم الاستقرار، وتعدد مصادر المخاطر، وتسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والمؤسسية. ولم تعد الأزمات أحداثاً استثنائية يمكن التعامل معها بقرارات آنية أو إجراءات تقليدية، بل أصبحت ظاهرة تنظيمية معقدة تتطلب رؤية استراتيجية، واستعداداً مؤسسياً، وقدرات إدارية متقدمة. ومن هذا المنطلق، تمثل إدارة الأزمات أحد المرتكزات الأساسية لضمان استمرارية المنظمات، والحفاظ على مواردها، وتعزيز قدرتها على التكيف والصمود في مواجهة الصدمات الداخلية والخارجية.

ويشير *John-Eke & Eke (2020)* إلى أن أهمية إدارة الأزمات تتجسد في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

١. تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، حيث تسهم إدارة الأزمات في تمكين المنظمات من رصد الإشارات التحذيرية المبكرة، وتحليل مصادر التهديد قبل تحولها إلى أزمات فعلية، مما يقلل من درجة المفاجأة وحدة التأثير.

٢. الحد من الآثار السلبية للأزمات عند وقوعها، إذ توفر استراتيجيات إدارة الأزمات أطراً واضحة للاستجابة السريعة والمنظمة، بما يضمن تقليل الخسائر المادية والبشرية، والحفاظ على استقرار العمليات الأساسية.

٣. دعم استمرارية المنظمة وتعزيز قدرتها على البقاء، حيث تسهم الإدارة الفعالة للأزمات في حماية السمعة المؤسسية، والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة، وهو ما يعد عنصراً حاسماً لاستدامة المنظمات في البيئات التنافسية.

وفي السياق ذاته، يرى *Klausen (2024)* أن أهمية إدارة الأزمات لا تقتصر على الجوانب الوقائية أو العلاجية، بل تمتد لتشمل بعدها الاستراتيجي، إذ تمثل إدارة الأزمات آلية تكيف تنظيمي تمكّن المنظمات، ولا سيما العامة منها، من تحقيق التوازن بين متطلبات الاستقرار المؤسسي وضغوط التغيير المستمر. ويؤكد أن المنظمات التي تنظر إلى الأزمات باعتبارها فرصًا للتعلم المؤسسي والتطوير التنظيمي تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها وتعزيز مرونتها على المدى الطويل.

كما يشير *Iqbal, Pfarrer, & Bundy (2024)* إلى أن إدارة الأزمات تؤدي دورًا محوريًا في تحسين العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، من خلال معالجة المخاوف الإدراكية والاجتماعية التي تبرز أثناء الأزمات، وهو ما ينعكس إيجابًا على التقييمات الاجتماعية للمنظمة ومستوى الثقة بها. ومن ثم، تصبح إدارة الأزمات أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي والشرعية التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات

تم تحديد أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات في هذه الدراسة بالاعتماد على ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المعاصرة، التي أكدت أن فعالية إدارة الأزمات ترتبط بمنظومة متكاملة من الممارسات الاستباقية والتنفيذية والتعافية. وقد أشارت دراسات كل من المعاينة والمدادحة (2022)، والشاهين والشوابكة (2024)، و *Klausen (2024)*، و *Payton (2021)* إلى أن استراتيجيات إدارة الأزمات يمكن تناولها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي: الاستشعار المبكر للأزمات، وإدارة الاستجابة للأزمات، واستراتيجيات التعافي بعد الأزمات. وتمثل هذه الأبعاد مراحل متتابعة ومتكاملة تعكس دورة الأزمة من نشأتها المحتملة حتى تجاوز آثارها.

أولاً: الاستشعار المبكر للأزمات

يُعد الاستشعار المبكر للأزمات حجر الأساس في استراتيجيات إدارة الأزمات، إذ يعكس قدرة المنظمة على رصد الإشارات التحذيرية والمؤشرات الأولية التي تنذر بحدوث أزمة محتملة. ويعتمد هذا البعد على توافر نظم معلومات فعالة، وآليات مستمرة لرصد البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية

وتبادل المعلومات. وتشير الأدبيات إلى أن العديد من الأزمات لا تنشأ بصورة مفاجئة، بل تسبقها علامات تحذيرية يمكن اكتشافها إذا ما توفرت لدى المنظمة القدرات التحليلية والإدارية اللازمة (الموسوي، ٢٠٢١).

كما يرتبط الاستشعار المبكر بقدرة الإدارة على تفسير البيانات والمؤشرات البيئية بصورة صحيحة، واتخاذ قرارات استباقية تقلل من احتمالية تفاقم الأزمة. وقد أكدت دراسة (Al-Janabi et al. (2022 أن المنظمات التي تتبنى ممارسات التعلم التنظيمي تكون أكثر قدرة على الاستشعار المبكر للأزمات، نظرًا لاعتمادها على تحليل الخبرات السابقة واستثمار المعرفة التنظيمية في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية. ومن ثم، يسهم هذا البعد في تقليل عنصر المفاجأة، وتعزيز جاهزية المنظمة للتعامل مع الأزمات بكفاءة.

ثانيًا: إدارة الاستجابة للأزمات

تمثل إدارة الاستجابة للأزمات المرحلة التنفيذية التي تتعامل فيها المنظمة مع الأزمة عند وقوعها، وهي المرحلة الأكثر حساسية نظرًا لما تتطلبه من قرارات سريعة في ظل ظروف تتسم بالغموض وضغط الوقت. ويشمل هذا البعد مجموعة من الإجراءات التنظيمية، مثل تشكيل فرق إدارة الأزمات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتفعيل خطط الطوارئ، وضمان فعالية قنوات الاتصال الداخلي والخارجي. وتؤكد الأدبيات أن نجاح الاستجابة للأزمات يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية، ومرونة الهياكل الإدارية (Janssen & Van der Voort, 2020).

وفي هذا السياق، تشير دراسة الشاهين والشوابكة (2024) إلى أن ضعف إدارة الاستجابة يعد من أبرز أسباب تفاقم الأزمات وتحولها إلى أزمات متتالية، خاصة في المنظمات العامة التي تتسم بتعقيد الإجراءات وتعدد الأطراف المعنية. كما يبرز دور القيادة في هذه المرحلة بوصفها عنصرًا حاسمًا في توجيه الجهود، وبث الثقة بين العاملين، واتخاذ قرارات متوازنة تضمن استمرارية العمليات الأساسية وتقليل الخسائر المحتملة.

ثالثًا: استراتيجيات التعافي بعد الأزمات

تشير استراتيجيات التعافي بعد الأزمات إلى الجهود التي تبذلها المنظمة لاستعادة نشاطها الطبيعي وتحسين أدائها عقب انتهاء الأزمة، مع التركيز على استخلاص الدروس المستفادة وتعزيز التعلم المؤسسي. ولا يقتصر التعافي على العودة إلى الوضع السابق فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير السياسات والإجراءات، وإعادة بناء الثقة

مع أصحاب المصلحة، وتحسين القدرات التنظيمية بما يمنع تكرار الأزمة مستقبلاً. وقد أكدت دراسة Payton (2021) أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات تعافٍ قائمة على التعلم والتطوير تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

كما يرى Klausen (2024) أن مرحلة التعافي تمثل فرصة استراتيجية لإعادة التفكير في النماذج التنظيمية وأساليب العمل، بما يعزز المرونة المؤسسية ويهيئ المنظمة للتعامل مع أزمات مستقبلية بكفاءة أعلى. ومن هذا المنطلق، يُعد هذا البعد مؤشراً على نضج المنظمة في إدارة الأزمات، وقدرتها على تحويل الأزمات من تهديدات إلى فرص للتحسين والتطوير المؤسسي.

الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات إدارة الأزمات

حظي موضوع استراتيجيات إدارة الأزمات باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظراً لتزايد حدة الأزمات وتنوع مصادرها، وما تفرضه من تحديات على أداء المنظمات واستمراريتها. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا المتغير من زوايا متعددة، شملت الأبعاد الاستباقية والتنفيذية والتعافية، إضافة إلى ربطه بعدد من المتغيرات التنظيمية، وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز هذه الدراسات.

توصلت دراسة المعاينة والمدادحة (2022) إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. وهدفت الدراسة إلى قياس مستوى تبني المؤسسة لاستراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي، حيث جاء بعد الاستشعار المبكر للأزمات في المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه بعد إدارة الاستجابة، ثم استراتيجيات التعافي. وأكدت الدراسة أن التكامل بين هذه الأبعاد يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات.

وفي السياق ذاته، هدفت دراسة الشاهين والشوابكة (2024) إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات كان متوسطاً، إلا أن له أثراً معنوياً في تحسين الأداء التنظيمي. كما بينت النتائج أن ضعف التخطيط الاستباقي والاستشعار المبكر يسهم في زيادة

حدة الأزمات، وهو ما يؤكد أهمية الانتقال من الإدارة التقليدية للأزمات إلى الإدارة الاستراتيجية القائمة على التنبؤ والاستعداد.

ومن منظور مختلف، تناولت دراسة الموسوي (2021) دور ممارسات الإدارة الحديثة في التأثير على استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال دراسة استطلاعية في مستشفيات محافظة المثنى. وخلصت الدراسة إلى أن تبني ممارسات إدارية حديثة، مثل العمل الجماعي ونظم المعلومات الإدارية، يسهم بشكل مباشر في تعزيز فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات، لا سيما في بعدي الاستشعار المبكر وإدارة الاستجابة. وأشارت الدراسة إلى أن غياب هذه الممارسات يؤدي إلى ضعف الجاهزية التنظيمية وارتفاع مخاطر الفشل في التعامل مع الأزمات. وعلى الصعيد الدولي، هدفت دراسة (Al-Janabi, Mhaibes, & Hussein (2022) إلى بيان دور المنظمات المتعلمة في دعم استراتيجيات إدارة الأزمات، من خلال دراسة حالة في إحدى المنظمات العامة. وأظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يعد عاملاً محورياً في تحسين قدرة المنظمات على التنبؤ بالأزمات والاستجابة لها بفعالية. كما أكدت الدراسة أن استراتيجيات إدارة الأزمات تكون أكثر نجاحاً عندما تُبنى على تراكم الخبرات السابقة وتحويل المعرفة التنظيمية إلى سياسات وإجراءات عملية.

كما قدمت دراسة (Klausen (2024 إطاراً نظرياً متقدماً لإدارة الأزمات بوصفها آلية تكيف استراتيجي في المنظمات العامة. وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الأزمات لا تقتصر على احتواء الحدث الطارئ، بل تمثل مدخلاً لتعزيز المرونة المؤسسية وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير. وأكدت أن المنظمات التي تدمج إدارة الأزمات ضمن استراتيجياتها العامة تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها المؤسسي في بيئات تتسم بعدم اليقين.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على الأهمية الاستراتيجية لاستراتيجيات إدارة الأزمات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. كما تُظهر هذه الدراسات تركيزاً متزايداً على الأبعاد الثلاثة لإدارة الأزمات (الاستشعار المبكر، إدارة الاستجابة، استراتيجيات التعافي) بوصفها منظومة متكاملة تؤثر في قدرة المنظمات على الصمود والاستمرارية. ومع ذلك، يلاحظ أن بعض الدراسات ركزت على قطاعات أو بيئات تنظيمية محددة، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة معاً، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

٢.٣. المتغير التابع

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، لما يعكسه من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل الباحثين وصناع القرار، نظرًا لارتباطه المباشر بمدى نجاح المنظمات العامة والخاصة في استثمار مواردها، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وضمان الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

يشير مفهوم الأداء المؤسسي إلى محصلة الجهود والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبما يحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية. ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، وبجودة مناسبة، وفي الوقت والتكلفة المحددين، مع الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية (الحربي، ٢٠٢٥).

ويؤكد المبيضين والعضايلة (2024) أن الأداء المؤسسي لا يقتصر على النتائج المالية أو الإنتاجية فحسب، بل يشمل أبعادًا غير مالية، مثل جودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والابتكار، والمرونة التنظيمية، وهو ما يجعل من الأداء المؤسسي مفهومًا متعدد الأبعاد يعكس الصورة الشاملة لنجاح المنظمة.

التطور الفكري لمفهوم الأداء المؤسسي

شهد مفهوم الأداء المؤسسي تطورًا ملحوظًا مع تطور الفكر الإداري. ففي المراحل الأولى، ارتبط الأداء بالمدخل الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، واعتبرت الأداء انعكاسًا مباشرًا لقدرة الإدارة على الرقابة والضبط. ومع تطور المدرسة السلوكية، بدأ الاهتمام بالأبعاد الإنسانية والاجتماعية للأداء، مثل رضا العاملين والدافعية والالتزام التنظيمي.

ومع بروز الإدارة الاستراتيجية، تطور مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبناء الميزة التنافسية، والاستجابة للتغيرات البيئية. وأكدت الأدبيات الحديثة أن الأداء المؤسسي أصبح يُقاس بمدى قدرة المنظمة على التعلم والتكيف والابتكار، خاصة في البيئات غير المستقرة. (Iqbal et al., 2024)

أهمية الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة

تتبع أهمية الأداء المؤسسي من كونه المؤشر الرئيس الذي يعكس مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واستثمار مواردها بكفاءة وفعالية، والاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وفي ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات العامة والخاصة، أصبح تحسين الأداء المؤسسي ضرورة استراتيجية وليس خيارًا إداريًا، لما له من دور محوري في تعزيز الاستدامة التنظيمية وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة.

يشير المبيضين والعضايلة (2024) إلى أن أهمية الأداء المؤسسي في المنظمات العامة تتجسد في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

١. رفع كفاءة تقديم الخدمات العامة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد العامة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بما يحقق العدالة والشفافية.

٢. تعزيز الثقة المجتمعية والشرعية المؤسسية، حيث يعكس الأداء المؤسسي المرتفع قدرة المؤسسات العامة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع، والاستجابة الفعالة للآزمات والطوارئ.

٣. دعم الاستقرار المؤسسي والاستدامة التنظيمية، من خلال تمكين المؤسسات العامة من الاستمرار في أداء وظائفها الأساسية رغم الضغوط والتحديات البيئية.

وفي السياق ذاته، يرى الحربي (2025) أن أهمية الأداء المؤسسي في المنظمات الخاصة تتمثل في كونه أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة الاقتصادية، إذ يسهم الأداء المرتفع في:

١. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تحسين الإنتاجية وجودة المنتجات أو الخدمات، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.

٢. تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس إيجاباً على السمعة المؤسسية وزيادة الولاء التنظيمي.

٣. دعم النمو والاستمرارية على المدى الطويل، حيث يساعد الأداء المؤسسي الفعال على جذب الاستثمارات وتحقيق الاستقرار المالي في بيئات تتسم بالمخاطر وعدم اليقين.

كما يشير Klausen (2024) إلى أن أهمية الأداء المؤسسي تتعاظم في أوقات الأزمات، إذ يمثل الأداء المرتفع مؤشراً على مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع الصدمات، سواء في القطاع العام أو الخاص. ويؤكد أن المنظمات التي تمتلك مستويات عالية من الأداء المؤسسي تكون أكثر قدرة على احتواء الأزمات، واستعادة توازنها التنظيمي، وتحويل التحديات إلى فرص للتطوير والتحسين.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الأداء المؤسسي يشكل ركيزة أساسية لنجاح المنظمات العامة والخاصة، وعنصرًا حاسمًا في قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومواجهة الأزمات، وضمان الاستدامة المؤسسية في بيئات عمل متغيرة ومعقدة.

العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء المؤسسي بمجموعة متداخلة من العوامل التنظيمية والإدارية والبيئية، التي تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها. ولا يمكن النظر إلى الأداء المؤسسي باعتباره نتاج عامل واحد منفصل، بل هو محصلة منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات، تتأثر بقدرة الإدارة على توجيه الموارد، وبناء القدرات التنظيمية، والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وقد أكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن فهم هذه العوامل وتحليلها يمثل خطوة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية. (Iqbal et al., 2024)

أولاً: القيادة الإدارية

تُعد القيادة الإدارية من أكثر العوامل تأثيراً في الأداء المؤسسي، لما لها من دور محوري في توجيه السلوك التنظيمي، وتحفيز العاملين، وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. وتشير الدراسات إلى أن أنماط القيادة الفعالة، ولا سيما القيادة التحولية والاستراتيجية، تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الالتزام

التنظيمي، وتشجيع الابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير (عايض والشمسي، ٢٠٢٣). كما تبرز أهمية القيادة في أوقات الأزمات، حيث تتطلب الظروف الاستثنائية قرارات حاسمة وقدرة عالية على إدارة الموارد تحت الضغط.

ثانيًا: الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والمعياري الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويؤثر في طريقة اتخاذ القرارات وتنفيذها. وتؤكد الأدبيات أن الثقافة التنظيمية الإيجابية، القائمة على التعاون والثقة والشفافية، تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الانتماء التنظيمي ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي (المبيضين والعضايلة، ٢٠٢٤). كما أن الثقافة التي تشجع على التعلم المستمر والتكيف تساعد المنظمات على مواجهة التحديات والأزمات بكفاءة أعلى.

ثالثًا: الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، إذ تعتمد كفاءة المنظمة وفعاليتها على مهارات العاملين، ومستوى تدريبهم، وقدرتهم على الابتكار وحل المشكلات. وتشير الدراسات إلى أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يسهم في تحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (الحربي، ٢٠٢٥). كما أن إدارة الموارد البشرية بكفاءة تلعب دورًا محوريًا في دعم استراتيجيات إدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي خلال فترات عدم الاستقرار.

رابعًا: الهيكل التنظيمي ونظم العمل

يؤثر الهيكل التنظيمي ونظم العمل المعتمدة في مستوى الأداء المؤسسي، من خلال تحديد العلاقات الوظيفية، وتوزيع الصلاحيات، وتدفق المعلومات داخل المنظمة. وتشير الأدبيات إلى أن الهياكل التنظيمية المرنة، التي تعتمد على اللامركزية وتفويض الصلاحيات، تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء، خاصة في البيئات المعقدة والمتقلبة. (Janssen & Van der Voort, 2020)

خامسًا: البيئة التنظيمية الخارجية

تؤثر البيئة الخارجية، بما تشمله من عوامل اقتصادية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية، في الأداء المؤسسي بشكل مباشر وغير مباشر. فالمنظمات التي تعمل في بيئات غير مستقرة أو عالية المخاطر تكون أكثر عرضة لتقلبات الأداء، ما لم تمتلك قدرات تنظيمية تمكنها من التكيف وإدارة المخاطر بفعالية. وقد أكدت الدراسات أن القدرة على رصد التغيرات البيئية والتفاعل معها تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامته. (Maghdid et al., 2022)

الدراسات السابقة الخاصة بالأداء المؤسسي

حظي الأداء المؤسسي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظراً لارتباطه المباشر بقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين كفاءتها التشغيلية، وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا المتغير من زوايا متعددة، شملت محدداته التنظيمية، وآليات تحسينه، وعلاقته بعدد من المتغيرات الإدارية، وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز هذه الدراسات.

هدفت دراسة المبيضين والعضايلة (2024) إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، لا سيما في أبعاد الكفاءة والفعالية وجودة الأداء. وأكدت الدراسة أن تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والتعاون يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة الحربي (2025) أثر الاتصال الداخلي في كفاءة الأداء المؤسسي، حيث هدفت إلى بيان دور نظم الاتصال الفعالة في تحسين التنسيق التنظيمي ورفع مستوى الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي الفعال يسهم في تعزيز وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتحسين سرعة اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسة أهمية الاتصال الداخلي في دعم الاستقرار التنظيمي خلال فترات التغير والأزمات.

أما دراسة (Maghdid, Othman, & Omer (2022) فقد ركزت على تحليل أسباب الأزمات في القطاع العام وانعكاساتها على الأداء المؤسسي. وخلصت الدراسة إلى أن ضعف التخطيط الاستراتيجي وقصور نظم

الإدارة يمثلان من أبرز العوامل المؤدية إلى تراجع الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة. كما أكدت أن تبني ممارسات إدارية حديثة وإدارة فعالة للأزمات يسهم في الحد من الآثار السلبية للأزمات وتحسين الأداء المؤسسي.

وعلى الصعيد الدولي، هدفت دراسة (Iqbal, Pfarrer, & Bundy (2024) إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات في التقييمات الاجتماعية للمنظمات، وانعكاس ذلك على أدائها المؤسسي. وأظهرت النتائج أن المنظمات التي تعتمد استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة، وتحقيق تقييمات اجتماعية إيجابية، وهو ما يسهم في تحسين أدائها المؤسسي وسمعتها التنظيمية على المدى الطويل.

كما قدمت دراسة (Payton (2021 تحليلاً معمقاً لاستراتيجيات استدامة المنظمات خلال الأزمات، وخلصت إلى أن تحسين الأداء المؤسسي في فترات الأزمات يعتمد بدرجة كبيرة على مرونة النظم الإدارية، وقدرة القيادة على التكيف، وتبني استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر والأزمات. وأكدت الدراسة أن الأداء المؤسسي المرتفع يمثل عنصراً حاسماً في بقاء المنظمات واستمراريتها في البيئات عالية المخاطر.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبيئية، وأن تحسينه يتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة، وثقافة تنظيمية داعمة، ونظم اتصال فعالة. كما تشير الدراسات إلى أهمية إدارة الأزمات بوصفها أحد المداخل الرئيسة لتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في البيئات غير المستقرة. ومع ذلك، يلاحظ أن معظم الدراسات تناولت الأداء المؤسسي في سياقات تنظيمية محددة، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تتناول العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة معاً، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

٢.٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تمثل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات بوصفها المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، إحدى القضايا المحورية في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لما تفرضه البيئات التنظيمية الحديثة من تحديات متزايدة، وعدم استقرار، وتعدد مصادر المخاطر. ولم تعد المنظمات، سواء العامة أو الخاصة، قادرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي بمعزل عن امتلاكها استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، تُمكنها من التنبؤ بالمخاطر المحتملة، والتعامل المنهجي مع الأزمات عند وقوعها، واستعادة توازنها التنظيمي بعد انتهائها.

أولاً: الإطار النظري للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي

تستند العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي إلى عدد من المداخل والنظريات الإدارية، من أبرزها مدخل النظم المفتوحة والمدخل الاستراتيجي. حيث ينظر مدخل النظم إلى المنظمة بوصفها كيانًا يتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة، ويتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، مما يجعل الأزمات ظاهرة محتملة في أي وقت. وفي هذا السياق، تُعد استراتيجيات إدارة الأزمات آلية تنظيمية تُمكن المنظمة من الحفاظ على توازنها الداخلي، وتقليل الاضطرابات التي قد تنعكس سلبًا على أدائها المؤسسي (Korolchuk et al., 2020).

أما المدخل الاستراتيجي، فيؤكد أن إدارة الأزمات ليست مجرد استجابة ظرفية، بل تمثل جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وتسهم في دعم تحقيق أهدافها بعيدة المدى. وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تدمج إدارة الأزمات ضمن استراتيجياتها العامة تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها المؤسسي، وتعزيز مرونتها، وتحقيق الاستدامة التنظيمية. (Klausen, 2024)

ثانيًا: أثر الاستشعار المبكر للأزمات في الأداء المؤسسي

يُعد الاستشعار المبكر للأزمات أحد أهم أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات، لما له من دور جوهري في تقليل عنصر المفاجأة، وتمكين المنظمة من اتخاذ إجراءات وقائية قبل تفاقم الأزمة. وتشير الدراسات إلى أن قدرة

المنظمة على رصد الإشارات التحذيرية المبكرة، وتحليل المخاطر المحتملة، تسهم بشكل مباشر في تحسين أدائها المؤسسي، من خلال الحد من الخسائر، والحفاظ على استقرار العمليات التنظيمية (الموسوي، ٢٠٢١). ويظهر أثر الاستشعار المبكر في الأداء المؤسسي من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد، حيث تتيح المعلومات المبكرة للإدارة إعادة توجيه الموارد البشرية والمادية نحو مواجهة التهديدات المحتملة، بدلاً من استنزافها في معالجة آثار الأزمات بعد وقوعها. كما يسهم هذا البعد في تحسين فعالية اتخاذ القرار، نظراً لاعتماد القرارات على بيانات وتحليلات استباقية، وليس على ردود أفعال آنية. (Al-Janabi et al., 2022)

ثالثاً: أثر إدارة الاستجابة للأزمات في الأداء المؤسسي

تمثل إدارة الاستجابة للأزمات المرحلة التنفيذية التي تتجسد فيها قدرة المنظمة على التعامل الفعلي مع الأزمة عند وقوعها. وتشير الأدبيات إلى أن فعالية الاستجابة للأزمات تنعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي، سواء من حيث استمرارية العمليات، أو جودة الخدمات، أو رضا أصحاب المصلحة. فكلما كانت الاستجابة سريعة ومنظمة، كلما قلت الآثار السلبية للأزمة على الأداء المؤسسي (Janssen & Van der Voort, 2020).

وتؤكد دراسة الشاهين والشوابكة (2024) أن ضعف إدارة الاستجابة يؤدي إلى تعطل العمليات التنظيمية، وتراجع مستوى الأداء، خاصة في المؤسسات العامة التي تتسم بتعقيد الإجراءات. في المقابل، تسهم الاستجابة الفعالة في الحفاظ على الحد الأدنى من الأداء التشغيلي، وتعزيز ثقة المستفيدين، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي في المدى القصير والمتوسط.

رابعاً: أثر استراتيجيات التعافي في تحسين الأداء المؤسسي

لا تقتصر العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي على مرحلتها ما قبل الأزمة وأثناءها، بل تمتد لتشمل مرحلة ما بعد الأزمة، التي تُعد مرحلة حاسمة في تحديد المسار المستقبلي للأداء المؤسسي. وتشير استراتيجيات التعافي إلى قدرة المنظمة على استعادة نشاطها الطبيعي، وتحسين أدائها، واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة. (Payton, 2021)

وتؤكد الأدبيات أن المنظمات التي تعتمد استراتيجيات تعافٍ قائمة على التعلم المؤسسي تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها مقارنة بتلك التي تكتفي بالعودة إلى الوضع السابق للأزمة. حيث تسهم عملية التعافي في تطوير السياسات والإجراءات، وتحسين نظم العمل، وتعزيز المرونة التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء المؤسسي على المدى الطويل. (Klausen, 2024)

خامسًا: العلاقة التكاملية بين أبعاد إدارة الأزمات والأداء المؤسسي

تشير الدراسات الحديثة إلى أن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي علاقة تكاملية وتفاعلية، ولا يمكن تفسير أثر كل بعد بمعزل عن الأبعاد الأخرى. فالاستشعار المبكر يمهد لإدارة استجابة فعالة، في حين تسهم الاستجابة المنظمة في تسهيل عملية التعافي، ويؤدي هذا التكامل إلى تعزيز الأداء المؤسسي بصورة شاملة (المعايطة والمدادحة، ٢٠٢٢).

وقد بينت نتائج عدد من الدراسات التطبيقية أن المنظمات التي تطبق استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل متكامل تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، مقارنة بالمنظمات التي تتعامل مع الأزمات بصورة جزئية أو تقليدية. كما أكدت هذه الدراسات أن التكامل بين أبعاد إدارة الأزمات يسهم في تحسين جودة الأداء، وتعزيز المرونة، ودعم الاستدامة المؤسسية. (Iqbal et al., 2024)

سادسًا: استراتيجيات إدارة الأزمات كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة

تختلف طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي باختلاف نوع المنظمة. ففي المنظمات العامة، تسهم إدارة الأزمات في ضمان استمرارية الخدمات العامة، وتعزيز الثقة المجتمعية، والحفاظ على الاستقرار المؤسسي، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي. أما في المنظمات الخاصة، فتتمثل أهمية هذه العلاقة في حماية السمعة المؤسسية، وتقليل الخسائر المالية، والحفاظ على الميزة التنافسية (Maghdid et al., 2022).

ومع ذلك، تتفق الأدبيات على أن جوهر العلاقة واحد في كلا القطاعين، ويتمثل في أن إدارة الأزمات الفعالة تُعد أحد العوامل الرئيسة لتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئات عمل تتسم بعدم اليقين والمخاطر المتزايدة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي علاقة سببية إيجابية، حيث تسهم استراتيجيات إدارة الأزمات، بأبعادها المختلفة، في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الجاهزية التنظيمية، وتحسين كفاءة الاستجابة، ودعم التعلم المؤسسي والتعافي المستدام. كما تؤكد الأدبيات أن المنظمات التي تتبنى منظوراً استراتيجياً في إدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي، مقارنة بتلك التي تتعامل مع الأزمات بردود أفعال آنية ومحدودة.

٢.٥. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، من خلال استعراض وتحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، وذلك في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد سعى الفصل إلى بناء أساس نظري متين يوضح طبيعة المتغيرات محل الدراسة، ويبرز أبعادها المختلفة، ويحدد أوجه العلاقة فيما بينها، بما يخدم أهداف الدراسة ويسهم في توجيه الجانب التطبيقي لها.

وقد تم في هذا الفصل تناول استراتيجيات إدارة الأزمات بوصفها المتغير المستقل، مع توضيح الإطار المفاهيمي والتطور الفكري لهذا المفهوم، وبيان أهميته في المنظمات العامة والخاصة، ثم تحديد أبعاده الرئيسية المتمثلة في الاستشعار المبكر للأزمات، وإدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي، مع تحليل كل بعد على حدة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة. وأظهر العرض النظري أن إدارة الأزمات لم تعد تقتصر على التعامل مع الأحداث الطارئة، بل أصبحت مدخلاً استراتيجياً متكاملًا يسهم في تعزيز الجاهزية التنظيمية والمرونة المؤسسية.

كما تناول الفصل الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، من حيث مفهومه، وتطوره الفكري، وأهميته في المنظمات العامة والخاصة، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وأبعاده الرئيسية. وقد بينت الأدبيات أن الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل ظروف متغيرة.

وفي ضوء ذلك، تم تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، حيث أظهرت الأدبيات وجود علاقة إيجابية ذات طابع سببي، تقوم على أن تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليل آثار الأزمات، وضمان استمرارية العمليات، وتعزيز التعلم المؤسسي والقدرة على التعافي. كما أكدت الدراسات السابقة أن التكامل بين أبعاد إدارة الأزمات يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

وبناءً على ما تقدم، يوفر هذا الفصل إطاراً نظرياً ومنهجياً متكاملًا يدعم الدراسة الحالية، ويمهد للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يتناول المنهجية العلمية للدراسة وإجراءاتها التطبيقية، بهدف اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي ميدانياً، والتحقق من صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البناء العلمي لأي دراسة أكاديمية، إذ يمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري والتطبيق الميداني بصورة منظمة ومنضبطة علمياً. وفي سياق هذه الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة — الاستشعار المبكر للأزمات، وإدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي — في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة، تتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يرسم الخارطة الإجرائية الدقيقة التي سارت عليها الدراسة من حيث التصميم والتنفيذ والتحليل.

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية المتبعة في الدراسة الحالية، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث التي تضمن الدقة المفاهيمية والاتساق في القياس، مروراً بتصميم البحث الذي يوضح الفلسفة البحثية والمنهج المعتمد، وانتهاءً بتحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها وأساليب اختيارها. كما يستعرض الفصل أدوات جمع البيانات المستخدمة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي اعتمدت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

إن الطبيعة المتعددة الأبعاد لموضوع الدراسة، والتي تجمع بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد إدارة الأزمات الثلاثة والمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، فرضت اعتماد تصميم بحثي يتسم بالشمولية والدقة، يتيح فحص العلاقات السببية بين هذه المتغيرات واختبار الفرضيات المصاغة في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. وقد حرص الباحث على أن تكون المنهجية المتبعة متوافقة مع معايير البحث العلمي الرصين، بما يضمن إمكانية تعميم النتائج والاستفادة منها في السياقات التطبيقية المختلفة.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تمثل التعريفات الإجرائية حجر الزاوية في ترجمة المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة، وهي تختلف عن التعريفات المفاهيمية في كونها تحدد المتغيرات بدلالة العمليات والإجراءات التي تُستخدم في قياسها ضمن سياق هذه الدراسة تحديداً. وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية لكل متغير من متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل — استراتيجيات إدارة الأزمات

تُعرّف استراتيجيات إدارة الأزمات إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة الممارسات والسياسات والأنظمة المنهجية التي تتبناها المنظمات العامة والخاصة للتعامل مع الأزمات عبر مراحلها المختلفة، والتي يتم قياسها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المصممة لهذا الغرض، وتتضمن ثلاثة أبعاد فرعية:

البعد الأول — الاستشعار المبكر للأزمات: يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة المنظمة على رصد المؤشرات والإشارات التحذيرية التي تنبئ باحتمالية وقوع أزمات مستقبلية، وذلك من خلال امتلاكها لأنظمة إنذار مبكر، وفرق متخصصة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وآليات منظمة لتقييم المخاطر المحتملة. ويُقاس هذا البعد من خلال استجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بمدى توافر أنظمة الرصد البيئي، ومدى فاعلية آليات تحليل المخاطر، ودرجة الاستعداد الوقائي، ومستوى الوعي المؤسسي بمؤشرات الأزمات، وذلك ضمن مقياس ليكرت الخماسي.

البعد الثاني — إدارة الاستجابة: تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات والقرارات والتدابير الفورية والمنظمة التي تتخذها المنظمة لحظة وقوع الأزمة بهدف احتوائها والحد من تداعياتها السلبية على عملياتها ومواردها وأصحاب المصلحة. ويُقاس هذا البعد من خلال استجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بسرعة الاستجابة التنظيمية، وكفاءة فرق إدارة الأزمات، وفاعلية قنوات الاتصال أثناء الأزمة، ومرونة إعادة تخصيص الموارد، وجودة عملية اتخاذ القرارات في ظل الضغوط.

البعد الثالث — استراتيجيات التعافي: تُعرّف إجرائياً بأنها الخطط والبرامج والسياسات المنهجية التي تتبناها المنظمة في مرحلة ما بعد الأزمة بهدف استعادة مستويات الأداء الطبيعية وتحقيق التعلم المؤسسي من تجربة الأزمة. ويُقاس هذا البعد من خلال استجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بمدى توافر خطط استمرارية الأعمال، وفاعلية برامج إعادة التأهيل المؤسسي، ودرجة التعلم التنظيمي من الأزمات السابقة، ومدى تحديث الخطط والسياسات بناءً على الدروس المستفادة.

ثانياً: المتغير التابع — الأداء المؤسسي

يُعرّف الأداء المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه المحصلة الكلية لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، والتي تنعكس على جملة من المؤشرات المتكاملة. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات المبحوثين على الفقرات التي تغطي أربعة أبعاد فرعية تشمل: الكفاءة التشغيلية التي تعكس مدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والفاعلية التنظيمية التي تعبر عن درجة تحقيق الأهداف المرسومة، ورضا أصحاب المصلحة الذي يعكس مستوى تلبية توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين، والقدرة على التكيف والابتكار التي تعبر عن مرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات البيئية وتطوير حلول إبداعية.

3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)

3.3.1 الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) باعتبارها الأكثر ملاءمة لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. وتنطلق هذه الفلسفة من افتراض أساسي مفاده أن الواقع الاجتماعي والتنظيمي يمكن ملاحظته وقياسه بموضوعية بمعزل عن ذاتية الباحث، وأن العلاقات بين الظواهر يمكن اكتشافها من خلال الاختبار المنهجي للفرضيات المصاغة مسبقاً. وفي سياق هذه الدراسة، تتجلى الفلسفة الوضعية في السعي إلى قياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي بصورة كمية وموضوعية، من خلال أدوات قياس معيارية وأساليب إحصائية محددة تتيح التعميم والتكرار.

ويتسق اختيار هذه الفلسفة مع توجه الدراسة نحو اختبار فرضيات محددة مشتقة من الأدبيات النظرية، والاعتماد على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، والسعي إلى تقديم نتائج قابلة للتعميم على سياقات تنظيمية مماثلة. كما أن طبيعة المتغيرات المدروسة وإمكانية قياسها من خلال مؤشرات محددة تعزز مناسبة هذا التوجه الفلسفي.

3.3.2 المدخل البحثي (Research Approach)

تعتمد هذه الدراسة المدخل الاستنباطي (Deductive Approach) الذي ينطلق من النظريات والأطر المفاهيمية العامة نحو الجزئيات والحالات الخاصة. وقد تمثل ذلك في مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات والأداء المؤسسي، ثم صياغة فرضيات بحثية محددة تعكس العلاقات المتوقعة

بين المتغيرات، يعقبها جمع البيانات الميدانية واختبار هذه الفرضيات إحصائياً للتحقق من صحتها أو رفضها. ويتوافق هذا المدخل مع الفلسفة الوضعية المتبناة، حيث يسير البحث وفق تسلسل منطقي يبدأ من النظرية وينتهي بتأكيدا أو تعديلها في ضوء النتائج الميدانية.

3.3.3 منهج الدراسة (Research Strategy/Methodology)

اعتمدت هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)** بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج البحثية استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية، إذ لا يقتصر على وصف الظاهرة المدروسة وجمع المعلومات عنها فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والكشف عن العلاقات بين متغيراتها.

يتضمن هذا المنهج بُعدين متكاملين في سياق هذه الدراسة. يتمثل **البُعد الوصفي** في رصد واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة ووصف مستويات الأداء المؤسسي فيها، من خلال جمع البيانات من المبحوثين وتنظيمها وعرضها بصورة كمية تتيح فهم الواقع الراهن لهذه الممارسات. أما **البُعد التحليلي** فيتمثل في تحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، واختبار الفرضيات البحثية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والكشف عن مدى إسهام كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات في تفسير التباين في مستوى الأداء المؤسسي.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1. مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية، والموظفين التنفيذيين) في المنظمات العامة (الحكومية) والخاصة. ويشمل هذا المجتمع الأفراد الذين يمتلكون خبرة مباشرة أو غير مباشرة في التعامل مع الأزمات التنظيمية أو المشاركة في تنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة (الاستشعار المبكر، إدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي)، بالإضافة إلى إسهامهم في تحقيق الأداء المؤسسي. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لتنوعه من حيث نوع المنظمة وحجمها

والمستويات الوظيفية، مما يتيح الحصول على بيانات شاملة تعكس واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي عبر سياقات تنظيمية متعددة.

3.4.2. أسلوب أخذ العينات

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقتين رئيسيتين وفقاً لنوع المنظمة: المنظمات العامة (الحكومية) والمنظمات الخاصة، ثم تم السحب العشوائي من كل طبقة بما يضمن تمثيلاً متوازناً. ويُعدّ هذا الأسلوب ملائماً لطبيعة الدراسة الحالية لأنه يكفل تمثيل كلا القطاعين بصورة عادلة، ويقلل من تحيز الاختيار، ويُحسّن دقة التقديرات الإحصائية مقارنة بالعينة العشوائية البسيطة.

3.4.3. حجم العينة

تم تحديد حجم العينة المستهدف بـ **384 مفردة** بناءً على معادلة كوكران (Cochran's Formula) للمجتمعات الكبيرة غير المحددة بدقة، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪، ولضمان تعويض الاستبانة غير المستوفاة أو المفقودة، تم توزيع **420 استبانة**، استُرد منها **398 استبانة**، واستُبعدت **14 استبانة** لعدم اكتمال الإجابات أو وجود أنماط إجابة غير منطقية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي **384 استبانة**، بمعدل استرداد صالح بلغ **91.4٪** من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهو معدل مقبول إحصائياً وفي الحد الأدنى المطلوب لتعميم النتائج.

3.4.4. توزيع العينة

تم توزيع العينة على طبقتين بالتساوي التقريبي لضمان إمكانية المقارنة بين القطاعين، إذ شملت العينة **198 مفردة** من المنظمات العامة (الحكومية) بنسبة **51.6٪**، و **186 مفردة** من المنظمات الخاصة بنسبة **48.4٪**. وقد روعي في اختيار المفردات تنوع المستويات الوظيفية وسنوات الخبرة والمؤهلات العلمية وأحجام المنظمات بما يحقق التمثيل الأمثل لمجتمع الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة على مصدرين متكاملين لضمان الشمولية والعمق في تناول موضوع البحث. يتمثل المصدر الأول في **البيانات الثانوية** التي تم الحصول عليها من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، وقد شملت هذه المراجعة الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والأبحاث والدوريات المحكّمة المنشورة في قواعد البيانات العلمية العربية والأجنبية، فضلاً عن الرسائل الجامعية والتقارير المؤسسية والوثائق الرسمية ذات العلاقة. وقد أسهم هذا المصدر في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية وصياغة الفرضيات.

أما المصدر الثاني فيتمثل في **البيانات الأولية** التي تم جمعها ميدانياً من خلال أداة **الاستبانة (Questionnaire)** التي صمّمها الباحث خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. وقد تم تطوير الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والمقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة، ثم عُرضت على مجموعة من المحكّمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين: **القسم الأول** يتناول البيانات الديموغرافية والتنظيمية ويشمل ٧ متغيرات هي: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع المنظمة، وحجم المنظمة. أما **القسم الثاني** فيتضمن محاور الاستبانة ويشتمل على **22** فقرة موزعة على محورين: المحور الأول يقيس استراتيجيات إدارة الأزمات (المتغير المستقل) ويتكون من ١٢ فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: بُعد الاستشعار المبكر للأزمات (٤ فقرات)، وبُعد إدارة الاستجابة (٤ فقرات)، وبُعد استراتيجيات التعافي (٤ فقرات)؛ والمحور الثاني يقيس الأداء المؤسسي (المتغير التابع) ويتكون من ١٠ فقرات.

تم قياس استجابات المبحوثين باستخدام **مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)** الذي يتدرج من (١) بمعنى "غير موافق بشدة" إلى (5) بمعنى "موافق بشدة"، وهو من أكثر المقاييس استخداماً في بحوث العلوم الإدارية لما يتميز به من سهولة الفهم والتطبيق وملاءمته للتحليلات الإحصائية المعلمية. وقد تم توزيع الاستبانة بأسلوب مزدوج يجمع بين التوزيع الورقي المباشر والتوزيع الإلكتروني عبر الإنترنت لتوسيع نطاق الوصول إلى أفراد العينة وتحسين معدلات الاسترداد.

3.6. أنواع البيانات

اشتملت الدراسة الحالية على نوعين أساسيين من البيانات اللذين يتكاملان في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته. يتمثل النوع الأول في **البيانات الكمية (Quantitative Data)** التي تشكل العمود الفقري لهذه الدراسة، وهي البيانات الرقمية المستمدة من استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المقاسة بمقياس ليكرت الخماسي، وتشمل الدرجات الممنوحة لكل فقرة من فقرات محاور المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعاده الثلاثة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية والتنظيمية القابلة للترميز الرقمي كالجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي ونوع المنظمة وحجمها. وتتميز هذه البيانات بقابليتها للتحليل الإحصائي المتقدم واختبار الفرضيات وتعميم النتائج.

أما النوع الثاني فيتمثل في **البيانات النوعية (Qualitative Data)** التي تم الحصول عليها من المصادر الثانوية، وتشمل المعلومات والمعارف النظرية المستخلصة من الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والتقارير والوثائق المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات والأداء المؤسسي. وقد أسهمت هذه البيانات في تأطير الدراسة نظرياً وتفسير النتائج الكمية في ضوء السياق المعرفي القائم. ويشار إلى أن البيانات الديموغرافية والتنظيمية تتضمن بيانات اسمية (Nominal) كالجنس ونوع المنظمة، وبيانات ترتيبية (Ordinal) كالفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي وحجم المنظمة، فيما تُعامل بيانات مقياس ليكرت على أنها بيانات فترية (Interval) لأغراض التحليل الإحصائي المعلمي وفقاً لما هو متعارف عليه في البحوث الاجتماعية والإدارية.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إلى جانب برنامج (AMOS) للنمذجة بالمعادلات البنائية عند الحاجة، وذلك وفقاً للإجراءات والأساليب الإحصائية التالية:

- **اختبارات الصدق والثبات:** تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

والأداة ككل، حيث يُعدّ المعامل مقبولاً إذا تجاوز ٠.٧٠. كما تم التحقق من صدق البناء (Construct Validity) من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه وبين كل بُعد والدرجة الكلية للأداة.

- **إحصاءات وصفية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات الاستبانة ومحاورها، وذلك لتحديد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات ومستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين، إلى جانب حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk Test) ومعاملي الالتواء والتفرطح (Skewness & Kurtosis) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وملاءمتها لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- **تحليل الارتباط:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين أبعاد المتغير المستقل (الاستشعار المبكر، إدارة الاستجابة، استراتيجيات التعافي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وكذلك العلاقات البينية بين الأبعاد ذاتها للكشف عن مشكلة التعدد الخطي المحتملة.
- **تحليل الانحدار المتعدد:** تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات مجتمعةً في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع من خلال معاملات بيتا المعيارية (Standardized Beta Coefficients) ومعامل التحديد (R^2) وقيمة اختبار (F) ومستوى الدلالة الإحصائية.
- **تحليل الانحدار البسيط:** تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات على حدة في تحسين الأداء المؤسسي، لتحديد مقدار التأثير الفردي لكل بُعد.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية لموضوع أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعاده الثلاثة (الاستشعار المبكر للأزمات، إدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي) في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بكلا القطاعين، فيما بلغ حجم العينة الصالحة للتحليل ٣٨٤ مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل متوازن وشامل.

كما تم تصميم استبانة متخصصة تتكون من ٢٢ فقرة موزعة على محورين رئيسيين تقيس المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة والمتغير التابع، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين. وقد حرص الباحث على التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال التحكيم واختبارات الاتساق الداخلي. فضلاً عن ذلك، تم تحديد مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها، تشمل الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد واختبارات الفروق.

ويُعد هذا الفصل المنهجي الطريق للانتقال إلى الفصل الرابع الذي سيتضمن عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يُمكن من الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز قدرات المنظمات على إدارة الأزمات وتحسين أدائها المؤسسي.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وذلك بهدف التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة: الاستشعار المبكر للأزمات، وإدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي، وقياس أثرها في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة. وقد تم الاعتماد في هذا الفصل على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، تمثلت في الإحصاءات الوصفية لتحليل خصائص عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات للتحقق من صلاحية أداة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وأخيراً تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث ينتقل الباحث من الإطار النظري إلى القياس الميداني للعلاقات بين متغيرات الدراسة، بما يسهم في تقديم نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، والوصول إلى توصيات عملية من شأنها دعم كفاءة المنظمات العامة والخاصة في التعامل مع الأزمات وتحسين أدائها المؤسسي.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع العينة على طبقتين بالتساوي التقريبي لضمان إمكانية المقارنة بين القطاعين العام والخاص، إذ شملت العينة 198 مفردة من المنظمات العامة (الحكومية) بنسبة 51.6%، و 186 مفردة من المنظمات الخاصة بنسبة 48.4%. وقد روعي في اختيار المفردات تنوع المستويات الوظيفية وسنوات الخبرة والمؤهلات العلمية وأحجام المنظمات، بما يحقق التمثيل الأمثل لمجتمع الدراسة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنظمة

نوع المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
عامة (حكومية)	198	51.6%
خاصة	186	48.4%

الإجمالي 384 100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية.

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	229	59.6%
أنثى	155	40.4%
الإجمالي	384	100%

جدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	74	19.3%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	128	33.3%
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	111	28.9%
50 سنة فأكثر	71	18.5%
الإجمالي	384	100%

جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	62	16.1%
بكالوريوس	201	52.3%
ماجستير	86	22.4%
دكتوراه	35	9.1%

الإجمالي 384 100%

جدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	81	21.1%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	119	31.0%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	97	25.3%
15 سنة فأكثر	87	22.7%
الإجمالي	384	100%

جدول (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	58	15.1%
إدارة وسطى	114	29.7%
إدارة إشرافية	96	25.0%
موظف تنفيذي	116	30.2%
الإجمالي	384	100%

جدول (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة

حجم المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥٠ موظفًا	69	18.0%
من ٥٠ إلى أقل من ٢٥٠ موظفًا	132	34.4%
من ٢٥٠ إلى أقل من ١٠٠٠ موظف	109	28.4%

1000موظف فأكثر	74	19.3%
الإجمالي	384	100%

يتضح من الجداول السابقة أن عينة الدراسة اتسمت بدرجة جيدة من التنوع من حيث النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي، وحجم المنظمة، وهو ما يعزز من قدرة الدراسة على تقديم نتائج أكثر واقعية وشمولاً، ويكسبها قدرًا مناسبًا من القوة التفسيرية عند تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم إعداد أداة الدراسة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين: الأول لقياس استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة، والثاني لقياس الأداء المؤسسي، واشتملت الأداة على 22 فقرة موزعة على هذه المحاور

أولاً: الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة وإدارة الأزمات والإحصاء، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة، ووضوح الفقرات، ومدى انتمائها للأبعاد التي تقيسها، وقد تم تعديل بعض الفقرات وفق ملاحظاتهم حتى خرجت الأداة بصيغتها النهائية.

ثانياً: الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.621 و0.883، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

ثالثاً: الثبات

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
الاستشعار المبكر للأزمات	0.881	4
إدارة الاستجابة للأزمات	0.864	4
استراتيجيات التعافي	0.853	4
الأداء المؤسسي	0.917	10
إجمالي الاستبانة	0.944	22

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول (٨) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة جاءت أكبر من **0.70**، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا وتدل على ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، كما بلغت قيمة الثبات الكلي للاستبانة **0.944**، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

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

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النسبي لتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة، بهدف تحديد مستوى توافر استراتيجيات إدارة الأزمات ومستوى الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.

4.4.1. الإحصاء الوصفي لبُعد الاستشعار المبكر للأزمات

يقيس هذا البُعد مدى امتلاك المنظمة أنظمة إنذار مبكر، وقدرتها على إجراء المسح البيئي، وتشكيل فرق رصد وتحليل، والاعتماد على قواعد بيانات ونظم معلومات متطورة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستشعار المبكر للأزمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تمتلك المنظمة أنظمة إنذار مبكر فعالة قادرة على رصد المؤشرات والإشارات التحذيرية	3.88	0.79	2	مرتفعة
2	تقوم المنظمة بإجراء عمليات مسح بيئي دورية ومنتظمة لتحليل التهديدات والمخاطر المحتملة	3.74	0.83	4	مرتفعة
3	تحرص المنظمة على تشكيل فرق عمل متخصصة ومؤهلة لرصد وتحليل مؤشرات الأزمات المحتملة	3.81	0.80	3	مرتفعة
4	تعتمد المنظمة على قواعد بيانات محدثة ونظم معلومات متطورة تساعد في التنبؤ بالأزمات	3.94	0.76	1	مرتفعة
المتوسط الكلي للبُعد		3.84	0.55		مرتفعة

تشير نتائج الجدول (٩) إلى أن مستوى تطبيق بُعد الاستشعار المبكر للأزمات جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد 3.84 بانحراف معياري 0.55 وقد جاءت الفقرة الخاصة بالاعتماد على قواعد البيانات ونظم المعلومات المتطورة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.94، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بالمسح البيئي الدوري في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.74، إلا أنها ظلت ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يدل على وجود اهتمام واضح لدى المنظمات بتبني آليات الرصد والاستباق للأزمات.

4.4.2. الإحصاء الوصفي لبُعد إدارة الاستجابة للأزمات

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الاستجابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	تمتلك المنظمة خطط استجابة واضحة ومفصلة يتم تفعيلها فور وقوع الأزمة	3.91	0.77	2	مرتفعة
6	تتميز المنظمة بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في أوقات الأزمات	3.95	0.75	1	مرتفعة
7	تعتمد المنظمة على قنوات اتصال فعالة ومتعددة أثناء الأزمات	3.86	0.79	3	مرتفعة
8	تتمتع المنظمة بالمرونة الكافية لإعادة تخصيص مواردها البشرية والمالية والتقنية	3.73	0.84	4	مرتفعة
المتوسط الكلي للبُعد		3.86	0.57		مرتفعة

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن مستوى إدارة الاستجابة للأزمات في المنظمات محل الدراسة جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.86 وقد احتلت الفقرة المتعلقة بسرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات المرتبة الأولى بمتوسط 3.95، مما يعكس إدراك المنظمات لأهمية الحسم والمرونة والاتصال الفعال في المراحل الحرجة من الأزمة.

4.4.3. الإحصاء الوصفي لبُعد استراتيجيات التعافي

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجيات التعافي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الدرجة
9	تمتلك المنظمة خطط تعافٍ شاملة وموثقة لاستعادة مستويات الأداء الطبيعية	3.79	0.81	2 مرتفعة
10	تحرص المنظمة على إجراء تقييم شامل ومنهجي لتجربة الأزمة بعد انتهائها	3.72	0.85	4 مرتفعة
11	تعمل المنظمة على تحديث وتطوير خططها واستراتيجياتها بناء على الدروس المستخلصة	3.83	0.78	1 مرتفعة
12	تستثمر المنظمة في برامج إعادة التأهيل والدعم النفسي والمهني للعاملين المتأثرين بالأزمة	3.68	0.88	3 مرتفعة
المتوسط الكلي للبُعد		3.76	0.59	مرتفعة

تشير النتائج إلى أن مستوى تبني استراتيجيات التعافي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.76، وهو ما يؤكد اهتمام المنظمات بإعادة بناء قدراتها بعد الأزمة، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وتحويل الأزمة إلى فرصة للتطوير المؤسسي.

4.4.4. الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء المؤسسي

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء المؤسسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الدرجة
---	--------	-----------------	-------------------	----------------

13	تتمتع المنظمة بقدرة عالية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية	4.01	0.71	2	مرتفعة
14	تستخدم المنظمة مواردها البشرية والمالية والتقنية بكفاءة عالية	3.96	0.74	4	مرتفعة
15	تتميز العمليات الداخلية في المنظمة بالسلاسة والانسيابية وسرعة الإنجاز	3.94	0.76	5	مرتفعة
16	تحقق المنظمة مستويات مرتفعة من رضا المستفيدين والعملاء	4.03	0.70	1	مرتفعة
17	يتمتع العاملون في المنظمة بمستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	3.82	0.81	8	مرتفعة
18	تتمتع المنظمة بالمرونة التنظيمية الكافية للتكيف مع التغيرات والمستجدات	3.89	0.78	6	مرتفعة
19	تشجع المنظمة ثقافة الابتكار والتحسين المستمر	3.85	0.80	7	مرتفعة
20	تعتمد المنظمة على مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس	3.97	0.73	3	مرتفعة
21	تتمتع المنظمة بقدرة تنافسية مستدامة وتحافظ على سمعة مؤسسية إيجابية	3.79	0.82	9	مرتفعة
22	تتمتع المنظمة بقدرتها على التعلم التنظيمي المستمر من تجاربها وخبراتها السابقة	3.76	0.84	10	مرتفعة
المتوسط الكلي للمتغير		3.90	0.51		مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢) إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.90، مما يدل على أن هذه المنظمات تمتلك مستويات جيدة من الفاعلية والكفاءة والمرونة التنظيمية، وهو ما يشكل أساساً مناسباً لتحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على هذا الأداء.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة للدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة (الاستشعار المبكر للأزمات، إدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي) في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات كعوامل مستقلة على الأداء المؤسسي كعامل تابع. وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.468	2.984	0.003 **
الاستشعار المبكر للأزمات	0.411	6.238	0.000 **
إدارة الاستجابة للأزمات	0.356	5.417	0.000 **
استراتيجيات التعافي	0.289	4.126	0.000 **

معامل الارتباط = ٠.٨٤٢

معامل التحديد = ٠.٧٠٩

قيمة الاختبار $F = 92.614$

القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠٠

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٣) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات كمتغيرات مستقلة، والأداء المؤسسي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.709، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 70.9% من التباين في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الثلاثة لاستراتيجيات إدارة الأزمات، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد الاستشعار المبكر للأزمات هو الأكثر تأثيرًا في الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.411$)، وبلغت قيمة $T = 6.238$ بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويؤكد ذلك أن قدرة المنظمة على رصد مؤشرات الأزمات قبل وقوعها تسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى جاهزيتها وتعزيز قدرتها على الحفاظ على كفاءة الأداء المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أن إدارة الاستجابة للأزمات تسهم أيضًا بشكل دال في تفسير التباين في الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.356$)، وبلغت قيمة $T = 5.417$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يعكس أهمية سرعة اتخاذ القرار، ووضوح الأدوار، وفعالية الاتصال أثناء الأزمة في استمرارية الأداء المؤسسي وتقليل الاضطرابات التنظيمية.

في حين أظهر بُعد استراتيجيات التعافي أثرًا دالًا إحصائيًا كذلك، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.289$)، وبلغت قيمة $T = 4.126$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يشير إلى أن قدرة المنظمة على

التعافي واستعادة النشاط، ومراجعة التجربة، وتحديث السياسات، تمثل عنصرًا مهمًا في دعم الأداء المؤسسي على المدى المتوسط والبعيد.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستشعار المبكر للأزمات في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test) ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستشعار المبكر للأزمات في الأداء المؤسسي

المتغير	ملخص	تحليل	المتغير	المعاملات
التابع	النموذج	التباين	المستقل	Coefficient
ANOVA				
معامل	معامل	درجة	F	Sig. F
الارتباط r	التحديد	الحرية df	المحسوبة	B
r2				
الأداء	0.721	0.520	1	414.638
المؤسسي				0.000
				0.684
				الاستشعار
				المبكر
				للأزمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير الاستشعار المبكر للآزمات على الأداء المؤسسي. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٤)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.721$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.520$)، مما يشير إلى أن 52.0% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال متغير الاستشعار المبكر للآزمات فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 414.638 بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.684$ ، بقيمة $T = 20.367$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاستشعار المبكر للآزمات تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.684 في مستوى الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة الاستجابة للآزمات في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الاستجابة للآزمات في الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات
	معامل الارتباط r ²	معامل التحديد	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F
					B
الأداء المؤسسي	0.693	0.480	1	352.771	0.000
					إدارة الاستجابة للأزمات
					0.641

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أظهرت نتائج الجدول (١٥) أن معامل الارتباط بين إدارة الاستجابة للأزمات والأداء المؤسسي بلغ 0.693، وهي علاقة موجبة قوية نسبياً، كما بلغ معامل التحديد 0.480، بما يعني أن 48.0% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال بُعد إدارة الاستجابة للأزمات.

كما بلغت قيمة F المحسوبة 352.771 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدل على صلاحية نموذج الانحدار. أما معامل الانحدار فقد بلغ $B = 0.641$ ، وبلغت قيمة $T = 18.782$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، الأمر الذي يشير إلى أن تحسن مستوى إدارة الاستجابة للأزمات يؤدي إلى تحسن مباشر وموجب في الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استراتيجيات التعافي بعد الأزمة في الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجيات التعافي في الأداء المؤسسي

المتغير	ملخص	تحليل	المتغير	المعاملات
التابع	النموذج	التباين	المستقل	Coefficient
ANOVA				
معامل	معامل	درجة	F	Sig. F
الارتباط r	التحديد	الحرية df	المحسوبة	B
r ²				
الأداء	0.668	0.446	1	307.554
المؤسسي				0.000
				استراتيجيات
				التعافي
				0.598

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول (١٦) إلى أن معامل الارتباط بين استراتيجيات التعافي والأداء المؤسسي بلغ 0.668، وهو ما يعكس وجود علاقة موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد 0.446، ما يعني أن 44.6% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال استراتيجيات التعافي فقط.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة بلغت 307.554 بمستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعزز من دلالة النموذج وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين. أما معامل الانحدار B فقد بلغ 0.598، بقيمة $T = 17.537$ ، وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يدل على أن ارتفاع مستوى استراتيجيات التعافي يؤدي إلى تحسن مستوى الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية للدراسة، بدءًا من توصيف خصائص عينة الدراسة، مرورًا بالتحقق من صدق وثبات أداة القياس، وانتهاءً بتحليل المتغيرات واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة جاء مرتفعًا، كما تبين أن مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة جاء مرتفعًا كذلك.

كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا لاستراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي، مع بروز بُعد الاستشعار المبكر للأزمات بوصفه البعد الأكثر تأثيرًا، يليه بُعد إدارة الاستجابة، ثم بُعد استراتيجيات التعافي. وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني المنظمات العامة والخاصة لمدخل استراتيجي متكامل في إدارة الأزمات، يقوم على التنبؤ والاستعداد والاستجابة والتعافي، لما لذلك من دور مباشر في دعم الأداء المؤسسي وتحسين كفاءته واستدامته.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

تخضع هذه الدراسة لعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها. فقد اقتصرَت الدراسة من حيث الموضوع على قياس أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة في الأداء المؤسسي، دون التوسع في دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو نمط القيادة أو المرونة الاستراتيجية. كما اقتصرَت الدراسة من حيث المجال البشري على العاملين في المنظمات العامة والخاصة الذين شملتهم عينة الدراسة، ومن حيث المجال المكاني على البيئة التي طبقت فيها الدراسة، ومن حيث المجال الزمني على الفترة التي تم خلالها جمع البيانات.

كما أن اعتماد الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات قد يمثل أحد الحدود المنهجية، لارتباط النتائج بمدى دقة إجابات المبحوثين وموضوعيتهم. ومن ثم، يمكن للدراسات المستقبلية أن تتجه إلى استخدام مناهج بحثية أخرى، مثل المقابلات ودراسات الحالة، أو دراسة قطاعات نوعية بشكل منفصل، أو اختبار أثر متغيرات تنظيمية أخرى قد تسهم في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي.

5.2. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تعزيز نظم الاستشعار المبكر للأزمات داخل المنظمات من خلال تطوير قواعد البيانات، واستخدام أدوات التحليل البيئي، وتشكيل فرق متخصصة لرصد المؤشرات المبكرة للأزمات .
2. العمل على إعداد وتحديث خطط استجابة واضحة ومفصلة للأزمات، تتضمن توزيع الأدوار والمسؤوليات وآليات الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
3. تدريب القيادات والعاملين بصورة دورية على مهارات إدارة الأزمات، واتخاذ القرار في الظروف الطارئة، ورفع مستوى الجاهزية التنظيمية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة .
4. تعزيز مرونة المنظمات في إعادة تخصيص الموارد البشرية والمالية والتقنية أثناء الأزمة، بما يضمن تقليل آثارها السلبية على الأداء المؤسسي .

٥. تبني استراتيجيات تعافٍ مؤسسي متكاملة بعد الأزمة، تشمل تقييم الأداء، واستخلاص الدروس المستفادة، وتحديث السياسات والإجراءات، ودعم العاملين المتأثرين بالأزمة .
٦. تشجيع المنظمات على دمج إدارة الأزمات ضمن خططها الاستراتيجية وعدم التعامل معها على أنها مجرد إجراءات وقتية مرتبطة بالأحداث الطارئة فقط .
٧. دعم ثقافة التعلم التنظيمي والتحسين المستمر من خلال توثيق التجارب السابقة والاستفادة منها في تطوير الخطط المستقبلية .
٨. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تصميم سياسات وبرامج عملية تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة في ظل البيئات المتغيرة والأزمات المتكررة .

5.3. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الأزمات تمثل أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة، وأن فاعلية المنظمة في الاستشعار المبكر للأزمات، وإدارة الاستجابة، وتبني استراتيجيات التعافي تنعكس بصورة مباشرة على قدرتها في المحافظة على استقرارها التنظيمي، واستمرارية أعمالها، وتحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة.

كما أثبتت النتائج الإحصائية وجود أثر معنوي موجب لجميع أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وهو ما يؤكد أن إدارة الأزمات لم تعد مجرد وظيفة إدارية طارئة، بل أصبحت مدخلاً استراتيجياً ضرورياً لتعزيز الكفاءة المؤسسية، ورفع القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة التنظيمية في بيئات العمل الحديثة.

السيد/السيدة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة (الاستشعار المبكر للأزمات، إدارة الاستجابة، واستراتيجيات التعافي) في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات وقياس أثرها في تحسين مستويات الأداء المؤسسي.

ونظراً لأهمية رأيكم ووجهة نظركم في إثراء هذه الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم على كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد.

ويودّ الباحث أن يؤكد لسيادتكم أن جميع البيانات والمعلومات التي ستُدلون بها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولا حاجة لذكر الاسم. كما يؤكد الباحث أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل المطلوب هو التعبير عن رأيكم الشخصي بكل صراحة وشفافية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقديركم للبحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية

1. الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

- ☐ أقل من ٣٠ سنة
- ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
- ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
- ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم فأقل
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من ٥ سنوات
- ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

5. المستوى الوظيفي:

- ☐ إدارة عليا
- ☐ إدارة وسطى
- ☐ إدارة إشرافية
- ☐ موظف تنفيذي

6. نوع المنظمة:

- ☐ عامة (حكومية)
- ☐ خاصة

7. حجم المنظمة (عدد العاملين):

- ☐ أقل من ٥٠ موظفاً
- ☐ من ٥٠ إلى أقل من ٢٥٠ موظفاً
- ☐ من ٢٥٠ إلى أقل من ١٠٠٠ موظف
- ☐ 1000 موظف فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: استراتيجيات إدارة الأزمات (المتغير المستقل)

أولاً: بُعد الاستشعار المبكر للأزمات

الرقم	الفقرة
5	1
4	2
3	3
2	4
1	5

☐	☐	☐	☐	☐	1	تمتلك المنظمة أنظمة إنذار مبكر فعالة قادرة على رصد المؤشرات والإشارات التحذيرية التي تنبئ باحتمالية وقوع أزمات مستقبلية في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
☐	☐	☐	☐	☐	2	تقوم المنظمة بإجراء عمليات مسح بيئي دورية ومنتظمة لتحليل التهديدات والمخاطر المحتملة، بما يشمل تقييم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المؤثرة في عملها.
☐	☐	☐	☐	☐	3	تحرص المنظمة على تشكيل فرق عمل متخصصة ومؤهلة لرصد وتحليل مؤشرات الأزمات المحتملة، وتزودها بالأدوات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامها بكفاءة واستقلالية.
☐	☐	☐	☐	☐	4	تعتمد المنظمة على قواعد بيانات محدثة ونظم معلومات متطورة تساعد في التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها وتصنيفها وفقاً لدرجة خطورتها واحتمالية حدوثها.

ثانياً: بُعد إدارة الاستجابة

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
5	تمتلك المنظمة خطط استجابة واضحة ومفصلة يتم تفعيلها فور وقوع الأزمات، تتضمن تحديداً دقيقاً للأدوار والمسؤوليات وتسلسل القيادة وآليات التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تتميز المنظمة بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في أوقات الأزمات من خلال تفويض الصلاحيات المناسبة وتوفير المعلومات اللازمة لصانعي القرار في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تعتمد المنظمة على قنوات اتصال فعالة ومتعددة أثناء الأزمات تضمن تدفق المعلومات الدقيقة والشفافة إلى جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بصورة فورية ومستمرة.	☐	☐	☐	☐	☐

8	تتمتع المنظمة بالمرونة الكافية لإعادة تخصيص مواردها البشرية والمالية والتقنية وتوجيهها نحو مواجهة الأزمة واحتوائها والحد من تداعياتها السلبية على سير العمليات.	☐	☐	☐	☐	☐
---	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ثالثاً: بُعد استراتيجيات التعافي

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
9	تمتلك المنظمة خطط تعافٍ شاملة وموثقة تتضمن جداول زمنية واضحة وأهدافاً محددة لاستعادة مستويات الأداء الطبيعية بعد انتهاء الأزمة وضمان استمرارية الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تحرص المنظمة على إجراء تقييم شامل ومنهجي لتجربة الأزمة بعد انتهائها، يتضمن تحليل نقاط القوة والضعف في الاستجابة واستخلاص الدروس المستفادة وتوثيقها بصورة مؤسسية.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تعمل المنظمة على تحديث وتطوير خططها واستراتيجياتها وسياساتها وإجراءاتها بناءً على الدروس المستخلصة من الأزمات السابقة بما يعزز جاهزيتها لمواجهة أزمات مستقبلية مماثلة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تستثمر المنظمة في برامج إعادة التأهيل والدعم النفسي والمهني للعاملين المتأثرين بالأزمة، وتعمل على استعادة ثقة أصحاب المصلحة وتعزيز سمعتها المؤسسية في مرحلة ما بعد الأزمة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
-------	--------	---	---	---	---	---

☐	☐	☐	☐	☐	13	تتمتع المنظمة بقدرة عالية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية المرسومة ضمن الأطر الزمنية المحددة وبمستوى جودة يتوافق مع المعايير المعتمدة.
☐	☐	☐	☐	☐	14	تستخدم المنظمة مواردها البشرية والمالية والتقنية المتاحة بكفاءة عالية، مما ينعكس إيجابياً على تقليل الهدر وخفض التكاليف التشغيلية وتعظيم العوائد.
☐	☐	☐	☐	☐	15	تتميز العمليات الداخلية في المنظمة بالسلاسة والانسيابية وسرعة الإنجاز، مما يساهم في تقديم الخدمات والمنتجات للمستفيدين في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.
☐	☐	☐	☐	☐	16	تحقق المنظمة مستويات مرتفعة من رضا المستفيدين والعملاء عن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لهم، وتسعى باستمرار إلى تجاوز توقعاتهم وتلبية احتياجاتهم المتجددة.
☐	☐	☐	☐	☐	17	يتمتع العاملون في المنظمة بمستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجابياً على معدلات الاحتفاظ بالكفاءات وتقليل دوران العمالة.
☐	☐	☐	☐	☐	18	تتمتع المنظمة بالمرونة التنظيمية الكافية للتكيف مع التغيرات والمستجدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتستجيب بسرعة وفاعلية للتحديات غير المتوقعة.
☐	☐	☐	☐	☐	19	تشجع المنظمة ثقافة الابتكار والتحسين المستمر من خلال تبني الأفكار الإبداعية وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم التجريب والتعلم من الأخطاء وتطوير حلول جديدة.
☐	☐	☐	☐	☐	20	تعتمد المنظمة على مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس لتقييم أدائها المؤسسي بصورة دورية، وتستخدم نتائج التقييم في اتخاذ قرارات التحسين والتطوير المستمر.

21	تتمتع المنظمة بقدرة تنافسية مستدامة في بيئة عملها مقارنة بالمنظمات المماثلة، وتحافظ على سمعة مؤسسية إيجابية لدى أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي.	☐	☐	☐	☐	☐
22	تتميز المنظمة بقدرة على التعلم التنظيمي المستمر من تجاربها وخبراتها السابقة، وتعمل على بناء قاعدة معرفية مؤسسية تسهم في تحسين أدائها وتطوير قدراتها المستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐

قائمة المراجع

- البوعينين، عيسى. (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الأزمات: إدارة أزمة كورونا نموذجاً. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص ، ٣٧٩ - ٣٩٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1139636>
- الحربي، صالح بن حامد حمدان. (٢٠٢٥). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. /المجلة العربية للإدارة، مج٤٥، ع٢، ١٧٣، 186. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623485>
- حسن، عبدالعزيز علي، أبو زنيد، ولاء محمود، و عشري، تامر إبراهيم السيد. (٢٠٢٥). تأثير التسويق الاجتماعي على إدارة الأزمات: الدور الوسيط للعمل التطوعي: دراسة تطبيقية على المتطوعين بجهاز الدفاع المدني الفلسطيني. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج٤، ع١٥، ١٤٢٠ - ١٤٥٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1625263>

- سفلو، أماني سليمان، الدرويش، مصطفى محمد، و خديجة، حسام محمد أديب. (٢٠٢٢). أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على تخطيط إدارة الأزمة: دراسة حالة جامعة إيلب. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧٤ع ، ٢٣٣ - ٢٥٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1338391>

- الشاهين، أحمد علي سليمان، و الشوابكة، روان عودة خلف. (2024). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة الصناعة والتجارة والتموين في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1585729>

- الشاهين، أحمد علي سليمان، و الشوابكة، روان عودة خلف. (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة الصناعة والتجارة والتموين في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1585729>

- الصاعدي، سامي مسلم عبيد، المعمرى، حسان محمد خير الله، و باوزير، تركي خالد أحمد. (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ٣٢ع ، ١٧٥ - ٢٢٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1482633>

- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و الشمسي، عبدالمغيث يحيى علي. (٢٠٢٣). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة. مجلة الآداب، مج ١١، ٤ع ، ٧٠٢ - 751. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1442953>

- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و الشمسي، عبدالمغيث يحيى علي. (٢٠٢٣). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة. مجلة الآداب، مج ١١، ٤ع ، ٧٠٢ - ٧٥١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1442953>

- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضائية، علي بن محمد عمر. (٢٠٢٤). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج٢٧، ع٣، ١ - ٢١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508585>
- المري، سنيد صالح سنيد الدعية، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (٢٠٢٠). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207290>
- مطاوع، إسلام صلاح عبدالسلام. (٢٠٢٣). الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات والتنمية المستدامة: رؤية تحليلية. مجلة كلية الآداب، مج١٥، ع١٤، ١٦٢٥ - ١٦٥٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1443964>
- المعايطه، محمد عباسلام مجلي، و المدادحة، سيف الدين مروان صلاح. (2022). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1546787>
- المعايطه، محمد عباسلام مجلي، و المدادحة، سيف الدين مروان صلاح. (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1546787>
- الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن. (٢٠٢١). دور ممارسات الإدارة الحديثة في التأثير على استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفيات محافظة المثنى. مجلة الدراسات المستدامة، مج٣، ملحق، ٥٩٨ - 626. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1212615>

- الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن. (٢٠٢١). دور ممارسات الإدارة الحديثة في التأثير على استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفيات محافظة المثنى. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٣، ملحق ، ٥٩٨ - ٦٢٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1212615>

- المومني، عبدالسلام إبراهيم عبدالله، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467167>

- المومني، عبدالسلام إبراهيم عبدالله، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467167>

- Al-Janabi, A. S. H., Mhaibes, H. A., & Hussein, S. A. (2022). The role of learning organizations in crisis management strategy: A case study. Corporate & Business Strategy Review, 3(1), 8-21.
- Al-Janabi, A. S. H., Mhaibes, H. A., & Hussein, S. A. (2022). The role of learning organizations in crisis management strategy: A case study. Corporate & Business Strategy Review, 3(1), 8-21.
- Iqbal, F., Pfarrer, M. D., & Bundy, J. (2024). How crisis management strategies address stakeholders' sociocognitive concerns and organizations' social evaluations. Academy of Management Review, 49(2), 299-321

- Janssen, M., & Van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID–19 pandemic. *International journal of information management*, 55, 102180.
- John–Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36–46.
- John–Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36–46
- Klausen, K. K. (2024). Crises management as strategic coping. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 28(1), 25–42.
- Korolchuk, O. L., Perestyuk, I. M., Zaporozhets, T. V., Vasiuk, N. O., & Kulhinskyi, Y. A. (2020). Organization of crisis management in public administration
- Maghdid, R. S., Othman, B. A., & Omer, A. K. (2022). From crisis to crisis management; causes and impacts of crises in the public sector. *Mitanni Journal of Humanitarian Sciences*, 3(1), 65–74.
- Malecki, K. M., Keating, J. A., & Safdar, N. (2021). Crisis communication and public perception of COVID–19 risk in the era of social media. *Clinical infectious diseases*, 72(4), 697–702
- Payton, P. (2021). Crisis management strategies for sustaining organizations during a crisis (Doctoral dissertation, Walden University)

