

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

جامعة ميدأوشن كلية الإدارة بكالوريوس الإدارة



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

أسم الطالب

فهيد شنان الشمري

222000599

1مشروع تخرج-

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني-2025

جدول المحتويات

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | 3 |
| 1.1. المقدمة:                        | 4 |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 2.1. مشكلة الدراسة .....                | 6  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....   | 6  |
| 2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي ..... | 6  |
| 3.1. أهمية الدراسة .....                | 7  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....        | 7  |
| 2.3.1. على المستوى التطبيقي: .....      | 7  |
| 4.1. أسئلة الدراسة .....                | 8  |
| 5.1. أهداف الدراسة .....                | 9  |
| 6.1. فرضيات الدراسة .....               | 10 |
| 7.1. نموذج الدراسة .....                | 11 |
| 8.1. منهجية الدراسة .....               | 12 |
| 9.1. الدراسة الميدانية .....            | 14 |
| 10. مخطط المشروع المقترح ١. ....        | 15 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة       |    |
| 1.....                                  | 6  |
| 1. المقدمة: ٢. ....                     | 17 |
| 2.2. المتغير المستقل .....              | 17 |
| 3.2. المتغير التابع ع .....             | 17 |

|       |                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------|----|
| ..... | 4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع | 17 |
| ..... | 5.2. الخاتمة                                       | 18 |
| ..... | قائمة المراجع                                      | 18 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تتعرض المؤسسات الكبرى، ومنها شركات الطيران المدني، للعديد من الأزمات غير المتوقعة التي قد تؤثر سلباً على سير العمل، مثل الكوارث الطبيعية، الأزمات الأمنية، الأعطال التقنية، أو الأوبئة مثل فيروس كورونا. وتعد شركة الطيران المدني بمدينة جدة من الكيانات الحيوية التي تخدم آلاف المسافرين يوميًا، وتدير عمليات معقدة تتطلب تنسيقاً دقيقاً. وفي ظل التحديات المتزايدة، تبرز الحاجة إلى أنظمة فعالة لإدارة الأزمات تضمن استمرارية العمل دون توقف أو خلل جوهري. ومن هنا، تنبئ مع مشكل

ة البحث: إلى أي مدى تؤثر إدارة الأزمات على استمرارية العمل داخل هذه المؤسسة الحساسة؟

تناولت الأدبيات الإدارية عدداً من الدراسات حول إدارة الأزمات. حيث بينت دراسة (الحربي، 2019) أن وجود خطة واضحة لإدارة الأزمات يقلل من وقت التعافي التشغيلي بنسبة تصل إلى 45%. كما أظهرت دراسة (عبدالله، 2021) في قطاع النقل أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات تحقق استقراراً أكبر خلال الفترات الحرجة. وخلصت دراسة (الزهراني، 2022) إلى أن غياب إدارة استراتيجية للأزمات قد يؤدي إلى تعطيل العمليات وتعريض المؤسسة لخسائر مالية وسمعية كبيرة.

وعلى الرغم من وفرة هذه الدراسات، إلا أن هناك قصوراً في تناول إدارة الأزمات داخل قطاع الطيران المدني في السياق المحلي لمدينة جدة.

بالرغم من تعدد الدراسات السابقة حول إدارة الأزمات، إلا أن معظمها ركّز على قطاعات مثل الصحة، والتعليم، أو الشركات التجارية، بينما لم يُعط قطاع الطيران المدني - خصوصاً في مدينة جدة - الاهتمام الكافي من حيث البحث والتحليل. كما أن معظم الدراسات تطرقت إلى مفاهيم عامة حول الاستجابة للأزمات دون دراسة منهجية لتأثير إدارة الأزمات على "استمرارية العمل"، وهو جانب حيوي في صناعة الطيران.

هذه الفجوة تبرر أهمية الدراسة الحالية، والتي تدمج بين الجانب الإداري والعملياتي في بيئة معقدة مثل بيئة الطيران المدني.

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه شركات الطيران، ومنها شركة الطيران المدني بمدينة جدة، أزمات متكررة تتطلب استجابة فورية وفعالة للحفاظ على العمليات. وفي ظل التحديات المتنوعة التي تتعرض لها، يصبح من الضروري أن تمتلك هذه الشركة أنظمة فعالة لإدارة الأزمات، تضمن الحد من

الخسائر المترتبة وتسريع عودة الأعمال إلى طبيعته. ومن هنا تنشأ المشكلة البحثية حول مدى تأثير تطبيق أساليب إدارة الأزمات على ضمان استمرارية العمل داخل هذه المؤسسة الحيويّة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية العملية، لوحظ أن العديد من المؤسسات، ومنها شركات الطيران، تمتلك خططاً مكتوبة لإدارة الأزمات لكنها تفتقر إلى التحديث أو التطبيق الفعلي عند الطوارئ. كما أن التدريب الميداني على سيناريوهات الأزمة غير مفعّل بشكل كافٍ. هذا النقص في التطبيق الواقعي لخطط إدارة الأزمات يمثل فجوة عملية يجب معالجتها لضمان استمرارية الأعمال.

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة الأزمات على استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينّة جدة؟

## 1.3. أهمية الدراسة

تعد استمرارية العمل أحد أبرز المؤشرات على نجاح المؤسسات في مواجهة الأزمات، ولا سيما في القطاعات الحيويّة مثل الطيران المدني. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول العلاقة بين

إدارة الأزمات واستمرارية العمل من زاوية ميدانية لم تسلط عليها الأضواء بما فيه الكفاية في المملكة العربية السعودية.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

## 1.4. أسئلة الدراسة

أسئلة الدراسة تعد أسئلة الدراسة من العناصر الجوهرية التي تُبنى عليها البحوث العلمية، فهي تمثل الأداة الإرشادية التي توجه الباحث نحو تحديد المفاهيم والعلاقات والنتائج المستهدفة. ويُشترط في صياغة أسئلة البحث أن تتسم بالملاءمة لموضوع الدراسة، والوضوح في الصياغة، والتحدي والخصوصية بحيث لا تكون عامة أو فضفاضة، كما يجب أن تكون قابلة للقياس أو الدراسة، أي أن

يكون بالإمكان الإجابة عليه بناءً على أدوات البحث المتاحة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأسئلة يجب أن تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً بأهداف الدراسة بحيث تعكسها بشكل واضح.

وفي هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن أثر إدارة الأزمات على استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة، تم صياغة الأسئلة التالية بما يتوافق مع المعايير العلمية:

١. ما هو أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقاية، الاستجابة، والتعافي) على استمرارية العمليات التشغيلية في شركة الطيران المدني بمدينة جدة؟

٢. كيف تساهم آليات إدارة الأزمات في تعزيز مرونة الشركة لمواجهة الأحداث المفاجئة وتقليل آثارها السلبية على استمرارية العمل؟

٣. إلى أي مدى تؤثر جاهزية الموارد البشرية والمادية في الشركة على فاعلية إدارة الأزمات؟

٤. ما مدى وجود علاقة بين التخطيط المسبق للأزمات واستمرارية الأداء في حالات الطوارئ؟

## 1.5. أهداف الدراسة

أهداف الدراسة تمثل أهداف الدراسة التوجيهات الرئيسية التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، وهي بمثابة الإطار الذي يرشد عملية البحث ويحدد نتائجه المرجوة. وفي هذه الدراسة، جاءت الأهداف كما يلي:

١. دراسة تأثير مكونات إدارة الأزمات (الاستعداد، الاستجابة، التعافي) على استمرار العمليات المؤسسية في شركة الطيران المدني بمدينة جدة.

٢. التعرف على مدى تطبيق الشركة لاستراتيجيات إدارة الأزمات، وتحليل كفاءة هذه الاستراتيجيات في مواجهة الكوارث والطوارئ.

٣. تقييم مستوى الجاهزية التنظيمية والمرونة التشغيلية لدى شركة الطيران المدني خلال المواقف الحرجة.

٤. اقتراح مجموعة من الإجراءات والتوصيات التي تعزز قدرة الشركة على مواجهة الأزمات المستقبلية بشكل احترافي ومنهجي.

٥. توليد رؤى تحليلية تطبيقية تسهم في تطوير إطار شامل لإدارة الأزمات في قطاع الطيران المدني داخل المملكة العربية السعودية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

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

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

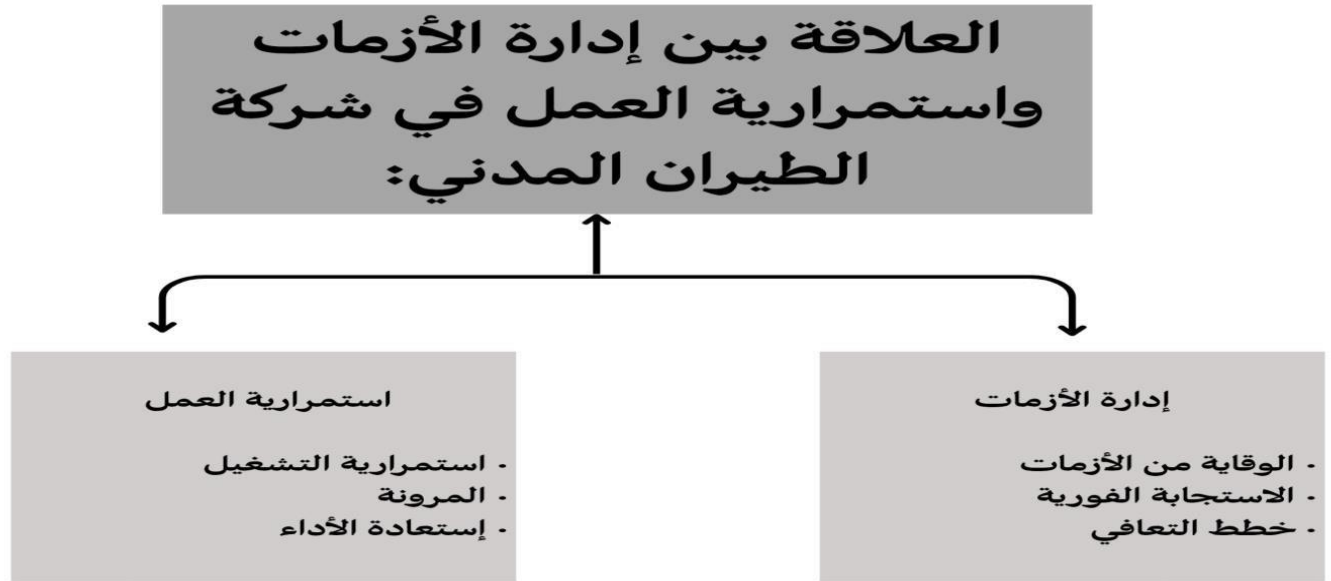
(H2)الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الأزمات واستمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة.

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

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

### 1.7. نموذج الدراسة

نموذج الدراسة المفاهيمي يعتمد نموذج الدراسة على إبراز العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الأزمات) والمتغير التابع (استمرارية العمل). ويشتمل النموذج على المحاور التالية:



النموذج يوضح التأثير المباشر وغير المباشر لعناصر إدارة الأزمات على قدرة المؤسسة على الاستمرار في تقديم خدماتها دون توقف جوهري.

## 1.8. منهجية الدراسة

أو لاً: فلسفة البحث

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة التفسيرية (Interpretivism)، التي تهدف إلى فهم كيفية تأثير إدارة الأزمات على استمرارية العمل داخل شركة الطيران المدني بمدينة جدة من خلال استقراء سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وطرق تفاعلهم مع المواقف الحرجة، وتحديد مدى استجابتهم التنظيمية والفردية.

تهدف هذه الفلسفة إلى تفسير الظواهر الإدارية في سياقها الطبيعي وليس فقط قياسها، وهي مناسبة لفهم الأبعاد الواقعية التي تحيط بالممارسات الفعلية لإدارة الأزمات ومدى انعكاسها على استمرارية العمل المؤسسي.

#### ثانيًا: منهج البحث ث

يعتمد البحث على المنهج الاستقرائي (Inductive Approach)، والذي يبدأ بجمع البيانات من الواقع العملي عبر أدوات قياس كمية مثل الاستبانة، ثم تحليل هذه البيانات لاشتقاق استنتاجات عامة حول العلاقة بين المتغيرين الأساسيين في الدراسة: (إدارة الأزمات واستمرارية العمل).

يتم هذا من خلال رصد الممارسات الفعلية داخل شركة الطيران المدني وتحليلها لاستخلاص نماذج تفسيرية تساعد في تطوير سياسات التعامل مع الأزمات مستقبلاً.

#### ثالثاً: استراتيجية البحث ث

تم تبني استراتيجية دراسة الحالة (Case Study)، كون البحث يركز بشكل أساسي على شركة واحدة محددة وهي شركة الطيران المدني في جدة، بهدف التعمق في تفاصيل الممارسات الداخلية، وفهم الإجراءات والسياسات والتحديات التي تواجهها الشركة في إدارة الأزمات.

تتيح هذه الاستراتيجية التوصل إلى استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق بناءً على تحليل معمق لتجربة الشركة المستهدفة.

#### رابعاً: نوع البحث ث

البحث هو من النوع الكمي (Quantitative Research)، حيث يعتمد على أدوات كمية لجمع البيانات (مثل الاستبيان المغلق) وتحليلها باستخدام تقنيات إحصائية.

يسمح هذا النوع من الأبحاث بقياس مدى العلاقة بين إدارة الأزمات (كمتغير مستقل) واستمرارية العمل (كمتغير تابع)، من خلال تحليل ردود العينة باستخدام مؤشرات رقمية واستدلالات إحصائية.

خامساً: الأفق الزمني

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

سادساً: طرق جمع البيانات

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

سابعاً: طرق تحليل البيانات

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

## 1.9. الدراسة الميدانية

الدراسات الميدانية السابقة تعزز الدراسات السابقة من قيمة البحث، إذ توفر أرضية علمية يمكن البناء عليها. وفيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة :

١. دراسة (Al-Saleh (2021): فاعلية إدارة الأزمات في شركات الطيران الخليجية. توصلت إلى أن وجود خطط مدروسة مسبقاً ساهم في تقليل توقف الرحلات بنسبة تصل إلى 78% خلال الأزمات.

٢. دراسة (Qureshi & Khan (2022): إدارة الأزمات التشغيلية في مطارات سعودية. ركزت على دور القيادة العليا في تنظيم فرق الطوارئ، وخلصت إلى أن 84% من حالات التعافي السريع كانت ناتجة عن خطط طوارئ فعالة.

٣. دراسة (Zhang et al. (2023: دور القيادة في إدارة الأزمات في شركات الطيران الآسيوية. أظهرت أن التنظيم الإداري الجيد ساهم في تحسين الاستجابة وتقليل وقت التعافي بنسبة كبيرة.

٤. دراسة (Ayad & Al-Sabi (2025: العلاقة بين القيادة المستدامة واستمرارية الأداء. بينت أن الشركات التي تطبق ممارسات قيادية مرنة تحقق أداءً أعلى في إدارة الأزمات.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

|                                                                                                          |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف الدراسة -<br>فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة                               | الفصل الاول : الاطار العام للدراسة      |
| استعراض الدراسات السابقة                                                                                 | الفصل الثاني : الاطار النظري            |
| فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث<br>- نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و<br>تحليل البيانات | الفصل الثالث : منهجية البحث             |
| تحليل البيانات - نتائج التحليل                                                                           | الفصل الرابع : التحليل الاحصائي         |
| مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة                                                                      | الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

ع

- Momani, N. M., & Fadil, A. S. (2013). Risk Management Practices in the Saudi Business Organizations: A Case Study of the City of Jeddah. *Journal of Business & Retail Management Research*, 2(7)<https://doi.org/10.24052/JBRMR/126>
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2018). The impact of internal marketing on employee job satisfaction and customer satisfaction: Empirical evidence from restaurant industry of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 45–58.  
<https://www.researchgate.net/publication/323213971>
- Alqahtani, H. S. (2019). A Case Study of Crisis Management Training Needs: Saudi Arabian Airlines (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University) [https://nsuworks.nova.edu/shss\\_dcar\\_etd/127](https://nsuworks.nova.edu/shss_dcar_etd/127)
- Alsanad, H. A. (2020). Proposal for Disaster and Crisis Management: A Descriptive Study Applied to the Officials of the Parties Concerned With Disasters and Crises in Riyadh and Jeddah. *Journal of Emergency Management*, 18(2), 113–131.  
<https://doi.org/10.5055/jem.2020.0455>
- Al Shahtani, A. M., Al Ghamdi, A. A., & Al Harbi, H. A. (2023). Linking human resources management practices and organizational performance: Evidence from private food industrial companies in Jeddah, KSA. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 12–21.  
<https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/2341>
- Al Shahtani, A. M., Al Ghamdi, A. A., & Al Harbi, H. A. (2023). Linking human resources management practices and organizational performance: Evidence from private food industrial companies in Jeddah, KSA. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 12–21.  
<https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/2341>

- Alaaraj, R., & Nawaz, M. (2024). The effect of knowledge management processes on organizational performance in Saudi Arabian service organisations. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 55–70. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02876-y>
- Bhatti, M. A., & Nawaz, M. A. (2024). Enhancing employee performance through job satisfaction: A case study of Indian restaurants in Riyadh, Saudi Arabia. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 17(1), 33–49. <https://www.researchgate.net/publication/389977860>
- Ayad, T. H., & Al-Sabi, S. M. (2025). Effect of sustainable leadership practices on sustainable organizational performance in the hospitality sector. *Journal of Tourism and Services*, 16(30), 278–295. <https://www.researchgate.net/publication/392256562>