

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أحمد حامد عيد الجهني

232000631

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١,٤. أسئلة الدراسة
٧	١,٥. أهداف الدراسة
٨	١,٦. فرضيات الدراسة
٨	١,٧. نموذج الدراسة
٩	١,٨. منهجية الدراسة
١٠	١,٩. الدراسة الميدانية
١١	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٢
١٣	٢,١. المقدمة:
١٤	٢,٢. المتغير المستقل
١٥	٢,٣. المتغير التابع
١٦	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٨	٢,٥. الخاتمة
١٩	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

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

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

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

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

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

١,٢ . مشكلة الدراسة

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

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

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

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

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

١,٣. أهمية الدراسة

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

١,٣,١. على المستوى النظري:

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

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

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

١,٤ . أسئلة الدراسة

أسئلة الدراسة تعد أسئلة الدراسة من العناصر التي تُبنى عليها البحوث العلمية ، فهي تمثل الأداة الإرشادية التي توجه الباحث نحو تحديد المفاهيم والعلاقات والنتائج المستهدفة. ويُشترط في صياغة أسئلة البحث أن تتسم بالملاءمة لموضوع الدراسة، والوضوح في الصياغة، والتحديد والخصوصية بحيث لا تكون عامة أو فضفاضة، كما يجب أن تكون قابلة للقياس أو الدراسة، أي أن يكون بالإمكان الإجابة عليها بناءً على أدوات البحث المتاحة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأسئلة يجب أن تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً بأهداف الدراسة بحيث تعكسها بشكل واضح.

- وفي هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن أثر إدارة الأزمات على استمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة، تم صياغة الأسئلة التالية بما يتوافق مع المعايير العلمية:
١. ما هو أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقاية، الاستجابة، التعافي) على استمرارية العمليات التشغيلية في شركة الطيران المدني بمدينة جدة؟
 ٢. كيف تساهم آليات إدارة الأزمات في تعزيز مرونة الشركة لمواجهة الأحداث المفاجئة وتقليل 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

١,٥ . أهداف الدراسة

- أهداف الدراسة تمثل أهداف الدراسة التوجهات الرئيسية التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، وهي بمثابة الإطار الذي يُرشد عملية البحث ويُحدد 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 تساهم في تطوير إطار شامل لإدارة الأزمات في قطاع الطيران المدني داخل المملكة العربية السعودية.

١,٦. فرضيات الدراسة

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

:

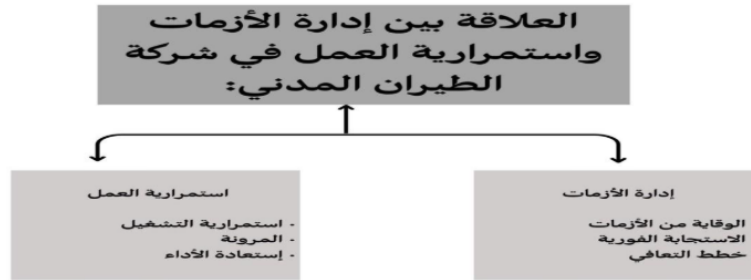
H1 (الفرضية الصفريّة): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الأزمات واستمرارية العمل في شركة الطيران المدني بمدينة جدة.

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).

١,٧. نموذج الدراسة



١,٨ . منهجية الدراسة

أولاً: فلسفة البحث

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

ثانياً: منهج البحث

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

ثالثاً: استراتيجية البحث

تم تبني استراتيجية دراسة الحالة (Study Case)، 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. تنتج هذه الاستراتيجية التوصل إلى استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق بناءً على تحليل معمق لتجربة الشركة المستهدفة.

رابعاً: نوع البحث

البحث هو من النوع الكمي (Research Quantitative)، 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 (كم تغير 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 بجدة. هذا النوع من الأبحاث لا يتتبع الظاهرة عبر الزمن، بل يركز على قياس العلاقات القائمة بين المتغيرات في لحظة معينة.

سادساً: طرق جمع البيانات

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

سابعاً: طرق تحليل البيانات

يتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. حيث يتم أولاً إجراء تحليل وصفي يشمل حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية لفهم الاتجاهات العامة في بيانات العينة.

ثم يُستخدم التحليل الاستدلالي للتحقق من صحة الفرضيات مثل اختبار (ANOVA)، واختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) وغيرها من الاختبارات التي تحدد طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية العمل، ودلالاتها الإحصائية.

١,٩. الدراسة الميدانية

- الدراسات الميدانية السابقة تُعزز الدراسات السابقة من قيمة البحث، إذ توفر أرضية علمية يمكن البناء عليها. وفيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة:
١. دراسة Al-Saleh (٢٠٢١): فاعلية إدارة الأزمات في شركات الطيران الخليجية. توصلت إلى أن وجود خطط مدروسة مسبقاً ساهم في تقليل توقف الرحلات بنسبة تصل إلى ٧٨٪ خلال الأزمات.
 ٢. دراسة (Khan (2022 & Qureshi): إدارة الأزمات التشغيلية في مطارات سعودية. ركزت على دور القيادة العليا في تنظيم فرق الطوارئ، وخلصت إلى أن ٨٤٪ من حالات التعافي السريع كانت ناتجة عن خطط طوارئ فعالة.
 ٣. دراسة Zhang et al. (٢٠٢٣): دور القيادة في إدارة الأزمات في شركات الطيران الآسيوية. أظهرت أن التنظيم الإداري الجيد ساهم في تحسين الاستجابة وتقليل وقت التعافي بنسبة كبيرة.
 ٤. العلاقة بين القيادة المستدامة واستمرارية الأداء. بينت أن: (Ayad & Al-Sabi (2025) دراسة الشركات التي تطبق ممارسات قيادية مرنة تحقق أداءً أعلى في إدارة الأزمات

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

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

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

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

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

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

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

٢,٢. المتغير المستقل

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

التطور التاريخي لإدارة الأزمات :

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

الأبعاد الرئيسية لإدارة الأزمات

تتمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الأزمات في:

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

النظريات المرتبطة بإدارة الأزمات

ارتبطت إدارة الأزمات بعدة نظريات، أبرزها:

- نظرية النظم: التي ترى أن الأزمات نتيجة خلل في أحد مكونات النظام الإداري.
- نظرية الاحتمالية: التي تؤكد على أهمية الاستعداد لمختلف السيناريوهات.
- النظرية الاتصالية: التي تركز على دور الإعلام والتواصل في الحد من آثار الأزمات.

٢,٣. المتغير التابع

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

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

أولاً: العلاقة الوظيفية

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

ثانياً: العلاقة الاستراتيجية

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

ثالثاً: العلاقة المؤسسية والتنظيمية

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

رابعاً: العلاقة التقنية والتكنولوجية

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

خامساً: التحديات والصراعات

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

سادساً: الفجوات البحثية

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

٢,٥ . الخاتمة

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

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

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

1. Momani, N. M., & Fadil, A. S. (2013). Risk Management Practices in the Saudi Business Organizations: A Case Study of the City of Jeddah. *Journal of Business & Retail Management Research*, 7(2).<https://doi.org/10.24052/JBRMR/126>
2. Al Hamed, T., & Alenezi, M. (2016). Business continuity management & disaster recovery capabilities in Saudi Arabia ICT businesses. *International Journal of Hybrid Information Technology*, 9(11).<https://www.researchgate.net/publication/312159452>
3. Sohail, M. S., & Jang, J. (2018). The impact of internal marketing on employee job satisfaction and customer satisfaction: Empirical evidence from restaurant industry of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 45–58. <https://www.researchgate.net/publication/323213971>
4. APSCO. (2018). Business continuity & crisis management. Arabian Petroleum Supply Company Guidelines.<https://apsco.com.sa/data/uploads/5ece2d69826b1.pdf>
5. Alqahtani, H. S. (2019). A Case Study of Crisis Management Training Needs: Saudi Arabian Airlines (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University) https://nsuworks.nova.edu/shss_dcar_etd/127
6. Bekdash, M. O. (2019). Leadership and decision-making style for airline crisis management in emerging markets. *EuroMed Journal of Management*, 3(2), 89–108.<https://www.researchgate.net/publication/338208026>
7. Alsanad, H. A. (2020). Proposal for Disaster and Crisis Management: A Descriptive Study Applied to the Officials of the Parties Concerned With Disasters and Crises in Riyadh and Jeddah. *Journal of Emergency Management*, 18(2), 113–130.<https://doi.org/10.5055/jem.2020.0455>
8. Ukwandu, D. C., Eze, P. O., & Fadul, A. (2021). Cyber-security challenges in aviation industry: A review of current and future trends. arXiv preprint.<https://arxiv.org/abs/2107.04910>
9. Tan, J. H., & Masood, T. (2021). Adoption of Industry 4.0 technologies in airports — A systematic literature review. arXiv preprint.<https://arxiv.org/abs/2112.14333>

10. Ogunsina, O., & Okolo, M. (2021). Artificial neural network modeling for airlinedisruptionmanagement.arXivpreprint.<https://arxiv.org/abs/2104.02032>
11. Al-Saleh, H. A. (2021). A case study of crisis management training needs: Saudi Arabian Airlines. (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).https://nsuworks.nova.edu/shss_dcar_etd/127
12. Crises Control. (2022). Effective crisis management strategies for the modern Middle East. Crises Control Blog.<https://www.crisis-control.com/blogs/crisis-management-strategies-2> \
13. Alsharif, A. H., & Hamdan, M. N. (2022). Evaluating the impact of crisis management leadership on business continuity from an Islamic perspective. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,12(9),122142.<https://www.researchgate.net/publication/363275954>
14. Al Shahrani, A. M., Al Ghamdi, A. A., & Al Harbi, H. A. (2022). Linking human resources management practices and organizational performance: Evidence from private food industrial companies in Jeddah, KSA. European Journal of Business and Management Research, 8(2), 12–21.
<https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/2341>
15. Insights S. (2023). The vital role of risk advisors in Saudi businesses. Corporate Insights Blog.<https://insightss.co/blogs/the-vital-role-of-risk-advisors-in-saudi-businesses>
16. Continuity2. (2023). Risk, emergency and business continuity management conference (REBCM) – Riyadh 2023. Continuity2 Blog.<https://continuity2.com/blog/rebcm-conference-2023>
17. Alqarni, R., & Nawaz, M. (2024). The effect of knowledge management processes on organizational performance in Saudi Arabian service organizations. Humanities and Social Sciences Communications, 11(1), 55–70.<https://www.nature.com/articles/s41599-024-02876-y>
18. Atiq, M. (2024, August 27). Exploring the uptake of business continuity in Saudi Arabia. BCI News.<https://www.thebci.org/news/exploring-the-uptake-of-business-continuity-in-saudi-arabia.html>
19. Bhatti, M. A., & Nawaz, M. A. (2024). Enhancing employee performance through job satisfaction: A case study of Indian restaurants in

- Riyadh, Saudi Arabia. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 17(1), 33–49. <https://www.researchgate.net/publication/389977860>
20. Alaaraj, R., & Nawaz, M. (2024). The effect of knowledge management processes on organizational performance in Saudi Arabian service organisations. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 55–70. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02876-y>
21. Sustainability. (2024). Business continuity and sustainability in government organisations. *Sustainability*, 16(17), 7503. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7503>
22. Crises Control. (2024). How mass notification software can help airlines navigate every crisis. *Crises Control Blog*. <https://www.crisis-control.com/news-blogs/page/15>
23. Ayad, T. H., & Al-Sabi, S. M. (2025). Effect of sustainable leadership practices on sustainable organizational performance in the hospitality sector. *Journal of Tourism and Services*, 16(30), 278–295. <https://www.researchgate.net/publication/392256562>
24. DRI International. (2025). Business continuity training for Saudi Arabia (BCLE2000). *DRI International Event Page*. <https://drii.org/events/course/e8fd54ee63>
25. Wikipedia. (2025). *Crisis management*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management