

دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة

دراسة ميدانية على شركة الفنل للمشاريع

إعداد الباحثين /

محمد محمود الكحلوت - 232001980

حسن محمود الكحلوت - 232002248

محمود سعيد المقيّد - 232002046

إشراف /

د/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

د/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

بسم الله الرحمن الرحيم

## كلمة شكر

قبل كل شيء، أحمد الله عزّ وجل الذي أنعم علي بنعمة العلم و وفقني إلى بلوغ هذه الدرجة وأقول " : اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى "

أشكر شكراً عميقاً وامتناناً خاصاً لله تعالى، الذي منحني القوة والإرادة لإتمام هذا البحث واستكمال درجة الماجستير. كما أود أن أعبر عن شكري لكل من دعمني بحب وتحفيز، ولكل من ساندني خلال هذه الرحلة العلمية.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى مشرفي الأكاديميين، د. وليد عبد الجواد و د. الفيصّل عبد الحميد على التوجيه القيم والنصائح البناءة التي ساهمت بشكل كبير في إنجاح هذا البحث ولما منحاه لي من وقت وجهد وتوجيه، وإرشاد وتشجيع، ودعم.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات

وختاماً، أتقدم بالشكر لجامعتي العظيمة جامعة ميد أوشن وكل الجهات التي ساهمت في توفير البيئة الأكاديمية المناسبة.

في ختام هذه الكلمة التقديرية، أتمنى أن يكون هذا البحث قد أضاء بعض الأفق في ميدان دراستنا، وأعاهد نفسي بالمزيد من الجهد والتحسين المستمر.

والله ولي التوفيق.

## فهرس المحتوى:

| الفهرس     |                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------|
| رقم الصفحة | العنوان                                               |
| 4          | فهرس المحتوى                                          |
| 5          | قائمة الجداول                                         |
| 7          | قائمة الأشكال                                         |
| 7          | قائمة الملاحق                                         |
| 8          | المستخلص                                              |
| 9          | ABSTRACT                                              |
| 10         | المقدمة                                               |
| 12         | إشكالية الدراسة                                       |
| 12         | أهمية الدراسة                                         |
| 12         | أهداف الدراسة                                         |
| 13         | تساؤلات الدراسة                                       |
| 13         | فرضيات الدراسة                                        |
| 13         | الكلمات المفتاحية                                     |
| 14         | الدراسات السابقة                                      |
| 32         | التعليق على الدراسات السابقة                          |
| 34         | مفهوم إدارة الأزمة                                    |
| 35         | تعريف إدارة الأزمات                                   |
| 36         | أهداف إدارة الأزمات                                   |
| 36         | مراحل إدارة الأزمات                                   |
| 37         | نظريات إدارة الأزمات                                  |
| 40         | المنهجية وطرق البحث                                   |
| 40         | المبحث الأول: إجراءات الدراسة                         |
| 40         | حدود الدراسة                                          |
| 41         | التعريف بالشركة عينة الدراسة                          |
| 44         | منهجية ومجتمع الدراسة وأدوات البحث                    |
| 44         | خصائص عينة الدراسة                                    |
| 49         | أداة البحث                                            |
| 49         | جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها |
| 49         | المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها         |
| 49         | أولاً: المقابلات الشخصية                              |
| 61         | ثانياً: الاستبانة                                     |
| 70         | إجراءات التطبيق لجمع البيانات                         |
| 70         | نتائج الدراسة الميدانية                               |
| 85         | التحقق من فرضيات الدراسة                              |
| 96         | نتائج الدراسة                                         |
| 98         | توصيات الدراسة                                        |

|     |                  |
|-----|------------------|
| 98  | أهم الإجراءات    |
| 98  | أهم المقترحات    |
| 99  | الملاحق          |
| 105 | المراجع والمصادر |

| قائمة الجداول |                                                                                                                                                             |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رقم الصفحة    | العنوان                                                                                                                                                     |
| 44            | جدول (1) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع                                                                                                    |
| 45            | جدول (2) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر                                                                                                    |
| 46            | جدول (3) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي                                                                                         |
| 47            | جدول (4) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل                                                                                          |
| 48            | جدول (5) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي                                                                                           |
| 62            | جدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البعد الأول) والدرجة الكلية التي تنتهي اليه.                                           |
| 62            | جدول (7) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البعد الثاني) والدرجة الكلية التي تنتهي اليه.                                          |
| 62            | جدول (8) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البعد الثالث) والدرجة الكلية التي تنتهي اليه                                           |
| 63            | جدول (9) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البعد الرابع) والدرجة الكلية التي تنتهي اليه                                           |
| 63            | جدول (10) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البعد الخامس) والدرجة الكلية التي تنتهي اليه                                          |
| 64            | جدول (11) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث (البعد الأول) والدرجة الكلية التي تنتهي اليه                                           |
| 64            | جدول (12) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث (البعد الثاني) والدرجة الكلية التي تنتهي اليه                                          |
| 65            | جدول (13) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث (البعد الثالث) والدرجة الكلية التي تنتهي اليه                                          |
| 65            | جدول (14) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان.                                                                                       |
| 66            | جدول (15) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان.                                                                                       |
| 66            | جدول (16) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان.                                                                                       |
| 67            | جدول (17) معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد من ابعاد استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة والدرجة الكلية للاستبانة.                                      |
| 67            | جدول (18) معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد من ابعاد دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها والدرجة الكلية للاستبانة. |
| 68            | جدول (19) معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة.                                                                                           |
| 68            | جدول (20) كيفية الاستجابة على عبارات محاور الاستبيان.                                                                                                       |
| 69            | جدول (21) درجة القطع ومستويات التقدير لاستجابات أفراد العينة.                                                                                               |

|    |                                                                                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 71 | جدول (22) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة (ن=121).                  |
| 72 | جدول (23) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات توفر البيانات والمعلومات (ن=121).               |
| 73 | جدول (24) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات الفعالية في اتخاذ القرار (ن=121).               |
| 74 | جدول (25) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية (ن=121).                  |
| 75 | جدول (26) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات الكوادر البشرية (ن=121).                        |
| 77 | جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة (ن=121).                                                                      |
| 78 | جدول (28) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة تبعاً للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية (ن=121).  |
| 79 | جدول (29) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة تبعاً للنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين (ن=121).                                         |
| 81 | جدول (30) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة تبعاً للإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء (ن=121).        |
| 83 | جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها                                                |
| 84 | جدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الاستبانة                                                                                                                 |
| 85 | جدول رقم (33): معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محوري الدراسة                                                                                                                 |
| 86 | جدول رقم (34): الاختبار التائي للعينات المستقلة (الذكور والاناث) تبعاً لاستراتيجيات إدارة الأزمات                                                                                   |
| 87 | جدول رقم (35): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للعمر                                                                        |
| 88 | جدول رقم (36): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للمؤهل العلمي                                                                |
| 89 | جدول رقم (37): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية                                                               |
| 90 | جدول رقم (38): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للمسمى الوظيفي                                                               |
| 91 | جدول رقم (39): الاختبار التائي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير النوع                       |
| 92 | جدول رقم (40): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير العمر          |
| 93 | جدول رقم (41): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي  |
| 94 | جدول رقم (42): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة  |
| 95 | جدول رقم (43): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي |

| قائمة الأشكال                                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| العنوان                                                                                                       | رقم الصفحة |
| شكل (1). شعار شركة الفنار                                                                                     | 41         |
| شكل (2). شعار شركة الفنار للمشاريع                                                                            | 42         |
| شكل (3) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع                                                       | 45         |
| شكل (4) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر                                                       | 46         |
| شكل (5) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي                                            | 46         |
| شكل (6) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل                                             | 47         |
| شكل (7) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي                                              | 48         |
| شكل (8) المتوسطات الحسابية لمدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة                   | 72         |
| شكل (9) المتوسطات الحسابية لمدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات توفر البيانات والمعلومات                | 73         |
| شكل (10) المتوسطات الحسابية لمدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات الفعالية في اتخاذ القرار               | 74         |
| شكل (11) المتوسطات الحسابية لمدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية                  | 75         |
| شكل (12) المتوسطات الحسابية لمدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات الكوادر البشرية                        | 77         |
| شكل (13) المتوسطات الحسابية تبعاً لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة (ن=121).                       | 77         |
| شكل (14) المتوسطات الحسابية للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية     | 79         |
| شكل (15) المتوسطات الحسابية للنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين                                            | 81         |
| شكل (16) المتوسطات الحسابية للإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء           | 83         |
| شكل (17) المتوسطات الحسابية لدور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها | 84         |
| شكل (18) المتوسطات الحسابية لمحوري الاستبانة                                                                  | 84         |

| قائمة الملاحق                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| العنوان                                                                           | رقم الصفحة |
| ملحق رقم (1): أداة الدراسة: الأسئلة المعدة للمقابلات الشخصية                      | 99         |
| ملحق رقم (2) : أداة الدراسة: الاستبانة في صورتها النهائية المنشورة لمجتمع الدراسة | 100        |
| ملحق (3) : أسماء المحكمين                                                         | 103        |

## المستخلص:

اشتملت الدراسة الميدانية التي أجريناها على عدد من مدراء وموظفي شركة الفنار للمشروع على معرفة اتجاهات الشركة الإيجابية نحو إدارة الأزمات ودرجة اهتمامهم وتفاعلهم معها من خلال بعض التساؤلات المتعلقة بمستوى الوعي ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وتحديدًا خلال فترة جائحة كورونا، وتبين وجود دور إيجابي وفعال لإدارة الأزمات لتحقيق الهدف المنشود منه وهو بنقل الشركة وأعمالها إلى بر الأمان خلال فترة الجائحة وتمكينها من تخطي الأزمة بالشكل المطلوب.

تم التطرق في بداية الدراسة لبعض الدراسات السابقة المتخصصة بإدارة الأزمات ومقارنة نتائج تلك الدراسات بالنتائج المستنبطة من دراستنا، وقد خلصت نتائج المقارنات إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات يلعب دوراً هاماً في حماية الشركة من الأخطار المتوقعة وغير المتوقعة من خلال التخطيط المسبق ووضع استراتيجيات لإدارة الأزمات قبل وقوعها، ويرتبط مدى نجاح الشركات وتفوقها بقدرة إدارة الشركة على إدارة أزماتها الداخلية أو الخارجية على حد سواء.

ثم تطرقنا إلى أهم أهداف الدراسة والتي شملت التعرف على دور إدارة الأزمات في التعامل مع الإجراءات اللازمة لتخطي جائحة كورونا وتأثيرها وتقييم خطط واستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في شركة الفنار وقياس فعالية تلك الإجراءات والتي كانت تتمحور حول الإجراءات الداخلية والخارجية.

ثم تطرقنا إلى توضيح بعض النظريات المتعلقة بإدارة الأزمات وتعرفنا على بعض التعريفات الإجرائية المتعلقة بالإدارة والأزمات

وأخيراً، فقد تطرقنا في نهاية دراستنا إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة، من خلال تحليل البيانات الديموغرافية لعينة من موظفي شركة الفنار للمشروع، بالإضافة إلى تحليل إجابات أفراد العينة على أداة البحث (الاستبانة) وتم تحليل التساؤلات والإجابة عنها بشكل مفصل ومن ثم اختبار الفرضيات للوصول إلى النتيجة النهائية.

وفي نهاية الدراسة قام الباحثون بطرح بعض التوصيات التي من دورها تعمل على تطوير وتحسين مفهوم إدارة الأزمات لدى الشركات.

## **Abstract**

The field study conducted delved into the attitudes of managers and employees at Al Fanar Projects Company towards crisis management, gauging their interest and interaction through various questions related to awareness levels and the application of crisis management strategies, particularly during the COVID-19 pandemic. The study revealed a positive and effective role of crisis management in achieving the desired goal of transitioning the company and its operations to safety during the pandemic, enabling it to overcome the crisis effectively.

At the outset, the study reviewed previous specialized research on crisis management, comparing the findings with those derived from our study. The results of the comparisons indicated that implementing crisis management strategies in companies plays a crucial role in protecting them from expected and unexpected risks through pre-planning and developing crisis management strategies before their occurrence. The success and excellence of companies are linked to the company's ability to manage its internal and external crises alike.

The study then outlined the main objectives, including identifying the role of crisis management in dealing with the necessary procedures to overcome the COVID-19 pandemic, assessing the plans and crisis management strategies adopted by Al Fanar Company, and measuring the effectiveness of these measures, which focused on internal and external procedures.

Furthermore, the study clarified some theories related to crisis management and introduced procedural definitions related to management and crises.

Finally, the study concluded with a presentation and discussion of the research results, analyzing the demographic data of a sample of Al Fanar Projects Company employees, along with analyzing the sample's responses to the research tool (questionnaire). The questions were analyzed and answered in detail, followed by hypothesis testing to reach the conclusion.

In conclusion, the researchers presented some recommendations aimed at developing and improving the concept of crisis management in companies.

## المقدمة:

تم الإبلاغ لأول مرة إلى منظمة الصحة العالمية عن فيروس كورونا كفيروس غير معروف في أواخر ديسمبر 2019، وتسببت التطورات التي حدثت طوال عام 2020 في حالة عدم يقين كبيرة بشأن اتجاهات الاقتصاد العالمي وأثرت على الشركات بشكل كبير. وكانت الآثار الأولية محسوسة بشكل واضح في مجالات المقاولات و الصناعة والسياسة والاقتصاد والقطاع المحاسبي في الشركات وغيرها، حيث أدت حالة عدم اليقين هذه إلى وجود مخاطر لم تواجهها الكيانات الاقتصادية من قبل (ICPAC, 2020)

يعتبر حقل إدارة الأزمات من الحقول الإدارية الحديثة؛ وقد نمت وترعرعت أسس هذا الحقل ومفاهيمه ومحاوره وجوانبه المتعددة بصورة لافتة وبارزة في العقود الأخيرة وربما يعود ذلك لكثرة الأزمات التي تعصف وتواجه الدول والمؤسسات على السواء وما يزال الباحثون في هذا الحقل يبحثون بصورة مستمرة عن الأسس والأساليب والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والتكتيكات المناسبة لإدارة الأزمات؛ مما جعل من حل إدارة الأزمات علماً وفناً لتطوير تصورات قادرة على مواجهة الأزمات بأشكالها المتعددة: وأنواعها المختلفة (أبو فار 2018).

وفي ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم وتزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، يصبح تحليل وتفهم البيئة التي تؤثر على النشاط الاقتصادي ضرورة ملحة لنجاح الشركات وازدهارها.

إن هذا البحث يسلط الضوء على أهمية اعتماد مناهج إدارية متطورة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الأزمات.

تعتبر إدارة الأزمات من المجالات الحيوية في سياق الإدارة الاستراتيجية، حيث تسعى الشركات إلى تطبيق استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات المتوقعة والطارئة، والتي قد تتطلب استجابة سريعة وفعالة لضمان استمرارية العمل والحفاظ على سمعة الشركة ومكانتها في السوق.

وتتربع شركات المقاولات الكبرى في المملكة العربية السعودية على رأس القائمة من حيث الأهمية في مجال إدارة الأزمات، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني وتأثيرها البالغ على مختلف القطاعات الاقتصادية.

تأتي شركة الفنار للمشاريع كحالة دراسية بارزة في هذا السياق، حيث سيتم تحليل تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات المعتمدة من قبلها على تخطي أزمة جائحة كورونا. كما سيتم تقديم دراسة للتحديات التي تواجهها الشركة والسياسات والإجراءات التي اتخذتها للتعامل مع هذه الأزمة الصحية العالمية.

وعلى هذا الأساس، يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على دور إدارة الأزمات في شركة الفنار للمشاريع، وكيفية تغلبها على أزمة جائحة كورونا واستسقاء الدروس المستفادة من تجربتها ومحاولة تقديم توصيات عملية تعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات الحالية وضمان استمرارية الأعمال في المستقبل.

## إشكالية الدراسة:

أثر تزامن اندلاع جائحة كورونا مع العام 2019 سلّبا على الوضع الاقتصادي والنفسي للمجتمعات حول العالم. يسعى هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الأزمات في تنفيذ الإجراءات الضرورية لمواجهة هذه الأزمة، بالإضافة إلى استكشاف الإجراءات الأخرى التي تتخذها الشركات نحو أفراد المجتمع لمكافحة الوباء وتجاوز الأزمة ومعالجة تأثيرها. تم اختيار هذا البحث للحاجة إلى فهم الخبرات المستفادة من تجربة جائحة كورونا لتعزيز الجاهزية الإدارية والتحضير للتعامل مع أزمات مماثلة في المستقبل، مما يعزز القدرة على التعافي والتكيف مع التحديات الاقتصادية والصحية الناجمة عن الجوائح العالمية.

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى فهم مدى تأثير جائحة كورونا على الشركات وقدرة الشركات على التكيف والتغلب على التحديات، من خلال تحليل دور إدارة الأزمات والإجراءات التي تنفذها الشركة، يمكننا الكشف عن العوامل الرئيسية التي تؤثر على قدرة الشركة على التكيف وتجاوز الأزمات. بالنظر إلى أن جائحة كورونا أثرت بشكل كبير على الاقتصاد والمجتمعات حول العالم، فإن فهم كيفية تأثير هذه الجائحة وتحدياتها على الشركات يمثل خطوة أساسية في تحضير الشركات للتعامل مع أزمات مماثلة في المستقبل. وبالتالي، تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز الجاهزية الإدارية للشركات وزيادة قدرتها على التكيف والاستجابة للتحديات الاقتصادية والصحية الناجمة عن الجوائح العالمية.

## أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي للبحث:

دراسة دور "إدارة الأزمات" في التعامل مع الإجراءات اللازمة لتخطي جائحة كورونا وتأثيرها.

### الأهداف الفرعية:

- تقييم استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة من حيث:

○ التخطيط لإدارة الأزمة

○ توفر البيانات والمعلومات

○ الفعالية في اتخاذ القرار

○ توفر المخصصات المالية

○ الكوادر البشرية

- قياس فعالية الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية
- قياس فعالية النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين
- تقييم فعالية الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء

#### تساؤلات الدراسة:

- ما هي استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة؟
- ما دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها؟

#### فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الأزمات التي تنفذها الشركة وبين قدرتها على التكيف وتخطي التحديات التي نشأت نتيجة جائحة كورونا
- توجد فروق دالة احصائياً بين استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة (التخطيط لإدارة الأزمة، توفر البيانات والمعلومات، الفعالية في اتخاذ القرار، توفر المالية، الكوادر البشرية) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- توجد فروق دالة احصائياً بين دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها (الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

#### الكلمات المفتاحية:

- إدارة الأزمات
- جائحة كورونا
- شركة الفنار

## الدراسات السابقة:

1- العتيبي، سعد بن عزيز حبيب. (2024). واقع إدارة الأزمة في جامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا

### كوفيد19 وأثر ذلك في خطط إدارة الأزمة بالجامعة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمة بالجامعة في ظل جائحة كورونا، وأثر ذلك في الخطط العامة للجامعة، وفي جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها، ومعرفة التحديات التي تواجه الجامعة في ظل إدارتها للأزمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع معلومات وبيانات من أفراد عينة الدراسة من العاملين والطلاب بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

توصلت الدراسة إلى أن درجة إدارة الأزمة بجامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا وأثرها في الخطط العامة للجامعة وفي جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة كانت كبيرة، وذلك من واقع مدى مساعدة وملاءمة الخطط الموجودة لإدارة الأزمة في تجاوزها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها من إدارة الجامعة.

2- الكركي، ابراهيم محمد عودة. (2023). دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات: أزمة

### كوفيد 19 نموذجا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشركات الكبرى في إدارة الأزمات واتخذت من محافظة الخليل كعينة مكانية لإجراء البحث عليها، وبصورة محدودة خصصت جائحة كوفيد 19 نموذجا لدراستها.

استخدم الباحث منهجية المسح الشامل وأضاف أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، صمم الباحث فقرات الاستبانة كمقياس لدور الشركات في مواجهة الأزمات.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الدور الهام الذي لعبته الشركات الكبيرة في التخفيف من آثار الجائحة على المجتمع حيث قامت بعض الشركات بتوفير الإقامة المجانية في الفنادق للسكان المحليين كما قامت شركات أخرى بالمساهمة في تحسين مجموعة من الظروف المعيشية للمجتمع بتقديم الدعم المادي و بعض وسائل الترفيه للمواطنين للتخفيف من حدة وأثر الجائحة على افراد المجتمع.

3- قدوري، نور الدين. ونوى، نور الدين. (2023). إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع

#### أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية.

هدفت هذه الدراسة إلى تبين أهمية مفهوم إدارة الأزمات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل أزمة كورونا، وعرض بعض التجارب العربية في محاولة الحد من تأثير الأزمة.

توصلت النتائج إلى أهمية تواجد إدارة خاصة بالأزمات داخل المؤسسات حيث كان ضرر الأزمة كبيراً على الشركات أما بخصوص الدور العربية فإن معظمها اتبع نفس الاستراتيجيات للتعافي من الأزمة تمثلت في برامج المساعدات المالية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي من خلال التعرف على مفهوم إدارة الأزمات من ناحية النظرية بالاعتماد على المراجع المختلفة والاعتماد على التقارير والمعطيات الإحصائية الصادرة من الهيئات أو المنظمات المعتمدة والتابعة لحكومة الدولة.

4- وحيش، فاطمة. ودرويش، نضال. (2023). كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-

#### 19) في مجال إدارة الموارد البشرية والتسويق: حالة الشركات العائلية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كيفية تعامل الشركات العائلية العاملة في قطاع التجزئة، في محافظة رام الله والبيرة، مع أزمة كورونا في مجال الموارد البشرية، والتسويق، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وكوّن مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في تجارة التجزئة والتي تتكون من (164) شركة مع القطاعات المستهدفة حسب البيانات المتوفرة لدى غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وبالتالي تم توزيع الاستبانات على كل مجتمع الدراسة، وتم استرداد 100 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج، كان من أبرزها:

أولاً: في مجال الموارد البشرية، اهتمت الشركات بتعريف الموارد البشرية لديها بالأزمة، وتدريبهم على التعامل معها، ولم تقم بخفض الرواتب والأجور التي يحصلون عليها، كذلك لم تتدخل عن أي من مديريها، أو تأجيل صرف أجورهم. ثانياً: في مجال التسويق، قامت الشركات بتقليل حجم المنتجات من جهة، وتم الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة، تتناسب مع ظروف الأزمة، وعملت أيضاً على تخفيض أسعار بعض السلع، والتركيز على السلع الأقل سعراً، واعتمدت

الشركات العائلية، وبشكل أكبر من السابق، على أسلوب التسويق الإلكتروني لمنتجاتها. إلى جانب ذلك، فقد تم استخدام نظام العروض في الترويج لمنتجاتهم بدرجة أكبر من السابق.

وقدمت الدراسة عدة توصيات. أولاً: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال وضع خطط استراتيجية طويلة المدى، ذات أبعاد مختلفة؛ لضمان جاهزية الشركات لتلافي الفشل عند حدوث الأزمات. ثانياً: من الضروري التواصل مع العمال؛ لتهئية مخاوفهم، وإبقائهم على اطلاع دائم بالموقف، ليكونوا مستعدين للتغلب على الأزمة وتجاوزها. ثالثاً: التركيز على التعليم المستمر والاستثمار في التسويق الإلكتروني. أخيراً: تُنصح الشركات العائلية بمراقبة الأسواق من خلال البحث عن أسواق جديدة واستكشافها، وتقديم منتجات أو خدمات بخصائص فريدة، وتكييف استراتيجيات التسعير والتوزيع بما يتماشى مع طبيعة الأزمة وظروفها.

#### 5- المحاميد، شيماء عبيد الرحمن. (2022). أثر جائحة كورونا على التوظيف في شركة الشرق

##### الأوسط في بلدية معان الكبرى

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جائحة كورونا على التوظيف في شركة الشرق الأوسط للتوظيف، واستخدمت الباحثة منهجية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من ٢٥ موظف وموظفة في شركة الشرق الأوسط للتوظيف

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لوباء كورونا على تراجع شركة الشرق الأوسط للتوظيف في استقطاب الموظفين، من خلال الدور المهم الذي تمارسه جائحة كورونا في الاعتماد على شهادة الفحص والمطعم شرطاً لعملية التوظيف، وأيضاً تراجع فريق إدارة الموارد البشرية في التخطيط والاهتمام في عمليات التوظيف.

6- عويس، شادي أحمد زكي. (2022). أثر جائحة كوفيد-19 على أساليب الإفصاح عن المعلومات المالية

### وغير المالية في القوائم المالية لدى الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات مكافحة فيروس كورونا على أساليب الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية في القوائم المالية، وبيان أثر فيروس كورونا على أداء الشركات في وقتها والمستقبلي، والتعرف على مدى قدرة الشركة على الاستمرار، وأثر الفايرس وممارسات مكافحته على الأداء المالي والتشغيلي للشركات. واستخدم الباحث المنهج الاستنباطي والاستقرائي، واستخدم التحليل الوصفي والبياني. توصلت الدراسة إلى أن العديد من الشركات لجأت إلى إخفاء وعدم الإفصاح عن معلومات من شأنها التأثير على قرارات المستثمرين وزيادة حجم المخاطر التي تعرضوا لها. وأثرها على البيئة الاقتصادية للدولة وعلى معدلات النمو.

7- أبو عقرب، م.، & أحمد، م. (2022). أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية.

تهدف دراسة أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية الى فهم تأثير جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية والعوامل التي أدت إلى هذا التأثير واختلاف التأثير بين الشركات الخدمية المختلفة. وأيضاً قامت بتقييم فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الشركات الخدمية للتعامل مع الجائحة ومدى قدرة الشركات الخدمية على التكيف مع التحديات الجديدة التي فرضتها الجائحة واستخدم الباحث منهجية جمع البيانات في دراسة أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية والتي تضمنت البيانات المالية ومقابلات مع مديري الشركات واستبيانات موجهة لموظفي الشركات وتوصلت هذه الدراسة الى أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية وتأثيرها السلبي على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية من ضمنها انخفاض الإيرادات والأرباح وزيادة المصاريف و تدهور النسب المالية وأيضاً توصلت الى اختلاف التأثير بين الشركات الخدمية المختلفة وأوضحت تأثر بعض الشركات بشكل أكبر من غيرها بناء على اعتمادها على نوع الخدمة المقدمة وحجم الشركة وموقع الشركة و استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الشركة.

8- لطفي، م. أ.، & وهدان، د. م. (2022). تأثير جائحة انتشار فيروس كورونا على أداء شركات

#### التكنولوجيا المالية وخدمات الدفع بالبورصة.

تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير جائحة كورونا على أداء شركات التكنولوجيا المالية وخدمات الدفع بالبورصة و تحديد التحديات التي واجهتها شركات التكنولوجيا المالية خلال الجائحة و تقييم مدى كفاية الإجراءات التي اتخذتها شركات التكنولوجيا المالية للتعامل مع الجائحة وتقديم توصيات لتحسين أداء شركات التكنولوجيا المالية في حالات الأزمات المستقبلية.

واستخدم الباحث منهجية جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات حول تأثير جائحة كورونا على شركات التكنولوجيا المالية وتحليل البيانات المالية لشركات التكنولوجيا المالية وإجراء مقابلات مع خبراء في مجال التكنولوجيا المالية. وتوصلت هذه الدراسة الى ان التحديات التي واجهت شركات التكنولوجيا المالية، مثل انخفاض الطلب على بعض الخدمات المالية وزيادة مخاطر الاحتيال الإلكتروني وصعوبة التوسع في أسواق جديدة أدت الى اتخاذ شركات التكنولوجيا المالية العديد من الإجراءات للتعامل مع الجائحة، مثل تطوير خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء في ظل الجائحة و تعزيز الإجراءات الأمنية لمنع الاحتيال الإلكتروني والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة العمليات.

9- القحطاني، منيرة س. (2022). أثر جائحة كورونا على القطاع المصرفي السعودي: دراسة مطبقة على

#### البنوك السعودية.

تهدف دراسة أثر جائحة كورونا على القطاع المصرفي السعودي: دراسة مطبقة على البنوك السعودية الى تحليل تأثير جائحة كورونا على القطاع المصرفي السعودي والتحديات التي واجهها القطاع المصرفي السعودي خلال الجائحة و التغيرات التي طرأت على سلوكيات العملاء و الإجراءات التي اتخذتها البنوك السعودية للتعامل مع الجائحة وأيضا تقييم مدى قدرة القطاع المصرفي السعودي على التكيف مع التحديات الجديدة و فعالية الإجراءات التي اتخذتها البنوك السعودية للتعامل مع الجائحة و استعداد القطاع المصرفي السعودي لمواجهة الأزمات المستقبلية. واستخدم الباحث منهجية جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات حول تأثير جائحة كورونا على القطاع المصرفي. و تحليل البيانات المالية للبنوك السعودية و إجراء مقابلات مع خبراء في مجال القطاع المصرفي.

وتوصلت هذه الدراسة الى ان القطاع المصرفي السعودي واجه العديد من التحديات خلال الجائحة، مثل انخفاض الودائع وزيادة القروض المتعثرة وانخفاض الأرباح.

واتخذت البنوك السعودية العديد من الإجراءات للتعامل مع الجائحة، مثل تأجيل أقساط القروض للعملاء المتضررين و تقديم خدمات مصرفية رقمية جديدة و تعزيز الإجراءات الأمنية لمنع الاحتيال الإلكتروني.

كان لتلك الإجراءات تأثير إيجابي على أداء القطاع المصرفي السعودي، لكن لا تزال هناك بعض التحديات التي تحتاج إلى معالجة.

#### 10- الساكنة، خليل بشير. (2022). واقع إدارة أزمة جائحة كورونا (كوفيد 19) في الجامعات الليبية

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة أزمة جائحة كورونا في الجامعات العامة الحكومية الليبية.

ولتحقيق هدف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الملاحظة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، أهمها أن واقع الدور الذي تقوم به الجامعات العامة الليبية في إدارة أزمة جائحة كورونا لم يكن عند المستوى المنشود، بالإضافة إلى عدم وجود وعي كافي بأهمية وحدة إدارة الأزمات لدى إدارات الجامعات، وغياب استراتيجية مدروسة وفاعلة لحماية فرص التعليم والتعلم في ظل أزمة جائحة كورونا، نتج عنه عدم تمكن معظم الجامعات العامة الليبية من التحول إلى التعلم عن بعد.

وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها ضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل الإداري بالجامعات العامة الليبية، وضرورة تطوير استراتيجيات جديدة في التعليم عن بعد لضمان استمرار التعليم في وقت الأزمات.

## 11- حفصي، ب.، منصور، ب.، & ملاك. (2021 ، 2022). أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل

### جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية-حاسي مسعود-منطقة إرارة2.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مخاطر إدارة الإمداد في ظل جائحة كورونا على شركة الطاسيلي للخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية – إرارة 2- بحاسي مسعود، تعتمد الدراسة منهجية المقابلة الشخصية مع عدد من مسؤولي الشركة المستهدفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جائحة كورونا كان لها تأثير سلبي على إدارة الإمداد على مستوى الشركة إلا أن إدارة الشركة قلصت من خسائرها عن طريق إجرائها لبعض التغييرات على مستوى استراتيجية إدارة المخاطر ومن أهم الإجراءات المتبعة لديهم، هي الحرص على عدم انقطاع عمل سلاسل الإمداد، حيث قامت إدارة الشركة فوراً بإيجاد مورد آخر بديلاً عن المورد الذي تعرض للإفلاس جرّاء الجائحة بالإضافة إلى بعض الإجراءات الأخرى التي تم ذكرها في البحث.

## 12- هلسة، محمد. وعبد القادر، حسين. (2021). إدارة أزمة جائحة كورونا وأثرها على الانتاج المحلي في

### شركات الاعمال الفلسطينية

هدفت الدراسة الى معرفة أثار إدارة أزمة جائحة كورونا على الانتاج المحلي في شركات الاعمال الفلسطينية، وقد تكون مجتمع الدراسة من ثلاث شركات رئيسية التي تعمل في بلدات ضواحي القدس، أما عينة الدراسة فقد أخذت بطريقة المسح الشامل والتي شملت جميع الموظفين الاداريين في الشركات الثلاث والبالغ عددهم 103 موظفاً. ولغرض إجراء الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة اشتملت على قسمين، القسم الاول للبيانات الوظيفية بواقع 6 فقرات، والقسم الثاني لمحاوَر الدراسة الثلاثة بواقع 46 فقرة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة وقد استرد منها 96 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 93 %، وقد اجريت الدراسة وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي.

خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها، يوجد لدى الشركات خطط لإدارة الأزمات، وأن الشركات نجحت في جدولة التزاماتها المالية وقامت بتدوير العمل لمواجهة الأزمة، وأن السوق المحلي استوعب كافة منتجات الشركات في ظل غياب التصدير

نتيجة الاغلاقات، كما قامت الشركات بزيادة انتاجها لمواجهة الطلب المتزايد على منتجاتها، غير انها لم تقم بإضافة خطوط انتاج جديدة اثناء الأزمة.

### 13- التويجري، وفاء حمد. (2021). إدارة الأزمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعة، وأهم المقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس لإدارة الأزمة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في آليات إدارة الأزمة وفق متغيرات الجنس والدرجة العلمية والمنصب الإداري، تكونت عينة الدراسة من (103) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي للإجابة على أسئلة الدراسة.

توصلت النتائج إلى ارتفاع نسب موافقة أعضاء هيئة التدريس على جودة الإدارة العامة والخاصة للعملية التعليمية والاختبارات في مواجهة الأزمة خلال الجائحة، وانخفاض نسب موافقة أعضاء هيئة التدريس على وجود معوقات تحد من فعالية إدارة الأزمة خلال الجائحة، إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية في الإدارة العامة للأزمة لصالح الذكور، ووجود فروق لصالح الإناث في معوقات إدارة الأزمة خلال الجائحة، ووجود فروق دالة إحصائية في إدارة الأزمة خلال الجائحة بين أعضاء هيئة التدريس وفق متغير المنصب الإداري لصالح العاملين في مناصب إدارية. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للأزمة خلال الجائحة وفق متغير الدرجة العلمية.

### 14- محروس، ع.، سلامة، س.، & عامر، ع. (2020). أثر جائحة كورونا على حقوق العاملين بالدولة.

تهدف هذه الدراسة تحليل تأثير جائحة كورونا على حقوق العاملين بالدولة في مختلف قطاعاتها وتحديد التحديات التي واجهها العاملون خلال الجائحة و تقييم مدى كفاية الإجراءات التي اتخذتها الدولة لحماية حقوق العاملين وتقديم توصيات لتحسين حماية حقوق العاملين في حالات الأزمات المستقبلية.

واستخدم الباحث عدة منهجيات لجمع البيانات منها منهجية مراجعة الأدبيات وتحليل الوثائق الرسمية و إجراء مقابلات وتوصلت هذه الدراسة الى أثر جائحة كورونا على حقوق العاملين بالدولة من ناحية التحديات التي واجهها العاملون ومنها

مخاطر الإصابة بالعدوى وانخفاض الدخل وفقدان الوظائف و صعوبة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية وأيضاً توصلت الى الإجراءات التي اتخذتها الدولة ومنها توفير الدعم المالي للعاملين المتضررين و إصدار قوانين جديدة لحماية حقوق العاملين في حالات الأزمات و توعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم وكان لتلك الإجراءات تأثير إيجابي على حماية حقوق العاملين

#### 15- العمامرة، محمد عبد الحميد. (2020). أثر (كوفيد-19) على أداء شركات التأمين من وجهة نظر

##### المديرين العامين والرؤساء التنفيذيين لشركات التأمين الأردنية"

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر كوفيد-19 على أداء شركات التأمين من وجهة نظر المديرين العاملين والرؤساء التنفيذيين لشركات التأمين الأردنية، حيث خصصت هذه الدراسة لعام 2020، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته أغراض الدراسة، حيث تكون أفراد الدراسة من 24 مديراً عاماً ورئيساً تنفيذياً لشركات التأمين بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتم الاعتماد على مقياس لجمع بيانات الدراسة مكون من أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، والفني، والتكنولوجي، والبشري.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مرتفع المستوى لكوفيد-19 في إدارة شركات التأمين المتمثلة في البعد الفني، والبعد التكنولوجي، والبشري، ومتوسط للبعد المالي.

كان الأثر إيجابياً على البعد التكنولوجي، حيث أظهرت النتائج توظيفاً فريداً للإمكانيات التكنولوجية بالعمل عن بعد، وتسيير الأعمال، وتقديم الخدمات الضرورية للعملاء، رافقها توفر أنظمة حماية وأمان مكنت الشركات بالعمل عن بعد. وكان الأثر إيجابياً في التعامل مع العنصر البشري من حيث الحقوق المالية، والإجراءات الصحية، وتهيئة بيئة عمل آمنة قدر الإمكان، وخطط العمل، وأظهرت النتائج تفاعل كوادرات شركات التأمين من كوفيد من حيث الاداء والالتزام بأداء المهام.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: شركات التأمين داخل حدود المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في آب لعام 2020 م.

• الحدود البشرية: المديرون العامون، أو الرؤساء التنفيذيون في شركات التأمين الأردنية، وعددهم (24) مديراً ورئيساً تنفيذياً.

16- بلحاج، فوزي علي. والجابري، خالد محمد. (2020). أثر تداعيات فيروس كورونا على أداء الشركات

### المدرجة في سوق المال السعودي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جائحة فيروس كورونا على أداء شركات القطاع الصناعي والمدرجة في سوق رأس المال السعودي (تداول) والذي يعد قطاعاً مهماً ومشاركاً بنسبة كبيرة في رفد الاقتصاد السعودي والاقتصاد العالمي على حد سواء. تكون مجتمع الدراسة من (58) شركة مثلت جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق المال السعودي (تداول) وهي: قطاعات المواد الأساسية، قطاع الطاقة، قطاع إنتاج الغذاء، وقطاع الأدوية خلال فترة أزمة فيروس كورونا والتي بدأت نهاية العام 2019م. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والبيانات المالية من واقع القوائم والتقارير المالية التي أفصحت عنها تلك الشركات. وأشارت أهم النتائج إلى أن معظم الشركات الصناعية السعودية تأثرت سلباً بوباء فيروس كورونا، حيث أظهرت أن الشركات في قطاع المواد الأساسية خسرت قرابة 15٪ وانخفضت ربح السهم بنسبة 67٪ وكانت شركات قطاع الطاقة الأكثر تضرراً، في حين بلغ معدل التراجع لصافي الربح بين 81٪ - 106٪، بينما كان هناك ارتفاع في معدل الخسائر في بترورابغ بنسبة 230٪، وانخفاض كبير في ربحية السهم في معظم الشركات. كما بينت النتائج ارتفاع لصافي ربح بعض الشركات في قطاع إنتاج الغذاء والذي تراوح بين 7٪ - 1314٪. تمثلت أهم توصيات الدراسة في أنه يجب على الشركات الصناعية وضع خططاً فعالة لسلاسل التوريد، وإعادة النظر في عقود التأمين وعقود الإيجار، ووضع خطط أخطار فعالة، إضافة إلى الخطط والسياسات المالية وإدارة السيولة لضمان استمرارية أنشطتها أثناء الجائحة أو لمواجهة أية مخاطر مستقبلية.

**Abusnineh, Z. N. (2023). The Influence of Covid-19 on Retail Business: Challenges and Recommendations.**

**17- أبوسنينة، ز.ن. (2023). تأثير كوفيد-19 على تجارة التجزئة: التحديات والتوصيات.**

هدفت الباحثة في دراسته سد الفجوة في الأبحاث والدراسات السابقة، حيث كان من رأي الباحثة وبعد اطلاعه على دراسات عديدة، نقص في الأبحاث التي تتحدث عن التحديات التي تواجهها صناعة وتجارة البيع بالتجزئة وكيفية التغلب عليها. استخدمت الباحثة أسلوب المقابلات الشخصية مع عدد من أصحاب المتاجر في فلسطين والذين شاركوا تجربتهم المباشرة لتأثير فيروس كورونا على مؤسسات بيع الملابس بالتجزئة الخاصة بهم. وبناء على دراسته قام الباحثة بتقديم توصيات استنبطها من أصحاب المتاجر عينة البحث تفيد بضرورة الاستفادة من التكنولوجيا عبر تسويق المنتجات عن طريق المواقع الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي فهي الوسيلة الأمثل للتسويق في فترة الحجر المنزلية ومحدودية التنقل بين المتاجر.

**Eda Çoban & Çağır Hale Özel (2022). Determining the crisis management strategies applied by hotel managers during the outbreak of Coronavirus (COVID-19).**

**18- إيدا جوبان وجاجيل هالي أوزيل (2022). تحديد استراتيجيات إدارة الأزمات التي يتبعها مديرو**

**الفنادق خلال تفشي فيروس كورونا (كوفيد-19).**

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتحديد الاستراتيجيات التي طبقها مديرو الفنادق لإدارة أزمة تفشي الفيروس التاجي كوفيد-19 وركزت الدراسة على تحديد نوعيات الاستراتيجيات التي لجأ إليها مديرو الفنادق خلال الجائحة و فهم مدى نجاح هذه الاستراتيجيات في الحفاظ على عمل الفنادق وتقليل الضرر الاقتصادي و تقديم رؤى أو توصيات من شأنها مساعدة مديري الفنادق على الاستعداد بشكل أفضل لمواجهة الأزمات المستقبلية. واستخدمت الباحثة استخدمت الدراسة منهجية بحث كمية تضمنت جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى مديري الفنادق حول استراتيجياتهم لإدارة أزمة كوفيد-19. ومقابلات مع مديري فنادق مختارين لفهم تجاربهم بشكل أفضل.

وتوصلت الدراسة الى أن مديري الفنادق الذين طبقوا استراتيجيات فعالة لإدارة أزمة كوفيد-19 حققوا نتائج أفضل من حيث

الحفاظ على عمل الفنادق وتقليل الضرر الاقتصادي وتحسين رضا الضيوف والموظفين وأيضا تمكنت الفنادق التي طبقت استراتيجيات فعالة من تحسين رضا الضيوف والموظفين

**Mirzaye, S. (2021). Covid-19 and Crisis Management: The Necessity of Innovation in the Business Model of SMEs in Order to Recover and Develop Fast After the Corona Crisis.**

**19- ميرزاي، س. (2021). كوفيد-19 وإدارة الأزمات: ضرورة الابتكار في نموذج أعمال الشركات الصغيرة**

**والمتوسطة من أجل التعافي والتطور السريع بعد أزمة كورونا**

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير نموذج عمل مبتكر على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تأثرت بفعل أزمة كوفيد-19 ومدى تأثير الابتكار على نمو الأعمال واستعادتها بعد الأزمة.

قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع 6 شركات صغيرة في إيران كانت قد تأثرت بالفعل من أزمة كوفيد-19 ولكنها نجحت في التعامل بشكل جيد مع الأزمة واستعادت أعمالها في هذه الحالة الحرجة والحجر الصحي المفروض من قبل الدولة، و من خلال استطلاع ردود الأفعال من المديرين في المقابلات وتحليل البيانات، تم استنتاج أنه من أجل الحفاظ على الأعمال التجارية أو استعادتها أو نموها في الأزمات، يجب إيلاء اهتمام كبير للشبكة الاستهلاكية ومحاولة التحسين المالي والمرونة في الموارد البشرية. في الدراسة الحالية، حاولت أربع من بين الست حالات التي درسها الباحث تعزيز اتصالها التواصلي مع العملاء، وتطوير منتجها أو طريقة تقديمه للجمهور، واكتشاف أسواق جديدة خلال الأزمات أو بعدها. وقامت شركتان بفصل موظفيها لغرض التقليل من التكاليف دون البحث عن استراتيجيات أخرى وكان مآل تلك الشركات الإفلاس والاغلاق بشكل كامل، لذا لا يمكن اعتبار إدارة التكاليف وتقليل التكاليف فعالة في إدارة الأزمات دون البحث عن تطوير الأعمال ومحاولة فهم ما يحتاجه السوق خلال الأزمات.

Fadil Mušinović (2021). Organizational management with the crisis of the COVID-19 pandemic.

## 20- فاديل موشينوفيتش (2021). إدارة المؤسسات مع أزمة جائحة كوفيد-19.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية إدارة المنظمات في القطاعين العام والخاص لأزمة جائحة كوفيد-19 و إلى تقييم فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات التي تم استخدامها من قبل المنظمات للتعامل مع الجائحة. من خلال التركيز على استراتيجيات إدارة الأزمات والتحديات التي واجهتها المنظمات والدروس المستفادة من الجائحة واستخدم الباحث منهجية بحثية مختلطة، تضمنت: المنهجية الكمية: وتتلخص في الاستبيانات: حيث تم توزيع استبيانات على موظفي المنظمات في القطاعين العام والخاص لجمع بيانات حول تجاربهم مع إدارة الأزمات خلال الجائحة. أما المنهجية النوعية، فتمثلت في المقابلات الشخصية والتي تم إجراؤها مع مديري المنظمات وموظفيها وتوصلت الدراسة أن جائحة كوفيد-19 كان لها تأثير سلبي على العديد من المنظمات. ومع ذلك، تمكنت بعض المنظمات من إدارة الأزمة بشكل فعال من خلال استخدام استراتيجيات ناجحة مثل التواصل الفعال وتطوير خطط طوارئ فعالة والاستثمار في التكنولوجيا.

Diena Dwiedienawati, David Tjahjana, M. Faisal, Dyah Gandasari, & Sri Bramatoro Abdinagoro (2021). Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic.

## 21- دينا دويديناواتي، ديفيد تجاهانا، إم. فيصل، دياه غاندا ساري، وسري براماتورو عبديناغورو

(2021). عوامل التأثير المحددة للفعالية المدركة في إدارة الأزمات وسمعة الشركة خلال جائحة

كوفيد-19.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على مدى فعالية إدارة الأزمات وسمعة الشركة خلال جائحة كوفيد-19. وفهم العلاقة بين فعالية إدارة الأزمات وسمعة الشركة.

بمعنى آخر تركّز الدراسة على فهم ما الذي يجعل استجابة الشركة للجائحة فعالة في نظر الجمهور وكيف يؤثر ذلك على سمعة الشركة بشكل إيجابي أو سلبي.

استخدم الباحث استخدمت الدراسة منهجية بحثية كمية تضمنت جمع البيانات من خلال الاستبيانات التي تم توزيعها على موظفي الشركات في القطاعات لجمع بيانات حول تقييمهم لفعالية إدارة الأزمات في شركاتهم خلال جائحة كوفيد-19. وآرائهم حول سمعة شركاتهم بعد الأزمة وايضا تجاربهم مع مختلف جوانب إدارة الأزمة مثل التواصل والقيادة وفريق إدارة الأزمات.

توصلت الدراسة أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مدى فعالية إدارة الأزمات وسمعة الشركة خلال جائحة كوفيد-19، تشمل قيادة المنظمة وفريق إدارة الأزمات وجودة الاتصال والابتكار وأيضا أظهرت الدراسة أيضًا أن هناك علاقة قوية بين فعالية إدارة الأزمات وسمعة الشركة.

وأيضا ركزت الدراسة على أهمية التالي

أهمية وجود قيادة قوية وفعالة.

أهمية تشكيل فريق إدارة أزمات كفء وفعال.

أهمية التواصل الواضح والشفاف والموثوق مع الموظفين والعملاء والجمهور.

أهمية الابتكار وإيجاد حلول إبداعية لمواجهة تحديات الأزمة.

**Kalee Prasanna Pattanayak and Chitrasena Padhyn (2021). A Review on Entrepreneurial Crisis Management during Coronavirus (Covid-19) Pandemic.**

**22- كالي براسانا باتانايك وشيتراسينا باديهين (2021). استعراض لإدارة الأزمات الريادية خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).**

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة وتقييم الأدبيات العلمية حول إدارة الأزمات الريادية خلال جائحة كورونا (كوفيد-19) وفهم التحديات التي واجهها رواد الأعمال خلال جائحة كوفيد-19. وتحديد الاستراتيجيات التي استخدمها رواد الأعمال لإدارة الأزمات خلال الجائحة وتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات في الحفاظ على استمرارية الأعمال وتحقيق النجاح

واستخدم الباحث منهجية بحثية نوعية تضمنت مراجعة شاملة للأدبيات العلمية المنشورة في المجالات الأكاديمية والمواقع الإلكترونية ذات السمعة الطيبة وكانت منهجية البحث مناسبة لأهداف الدراسة وسمحت بفهم أفضل للتحديات التي واجهها رواد الأعمال خلال جائحة كوفيد-19 والاستراتيجيات التي استخدموها لإدارة الأزمات. توصلت الدراسة إلى أن جائحة كوفيد-19 فرضت تحديات كبيرة على رواد الأعمال، بما في ذلك إغلاق الأعمال وانخفاض الطلب وانقطاع سلسلة التوريد والتغيرات في سلوك المستهلك وواجه رواد الأعمال هذه التحديات من خلال مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات، بما في ذلك التحول الرقمي و تطوير منتجات وخدمات جديدة و خفض التكاليف و التعاون مع الشركات الأخرى وأيضاً أظهرت الدراسة أن بعض الاستراتيجيات كانت أكثر فعالية من غيرها في الحفاظ على استمرارية الأعمال

Ahmad Harahsheh, Malek Alharafsheh, Omar M. Zraqat, Al-Harith M. Abu Houssien, & Ahmad Shajrawi (2021). Crisis management strategies during the COVID-19 pandemic and its impact on performance developing of Jordanian universities.

23- أحمد حراحشة، مالك الحرفشة، عمر زرقات، الحارث أبو حسين، وأحمد شجراوي (2021). استراتيجيات إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد-19 وتأثيرها على تطوير أداء الجامعات الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على التطوير المهني في الجامعات الأردنية خلال أزمة جائحة كوفيد-19. كما سعت إلى تحديد الدور الوسيط للقدرة على التكيف الاستراتيجي في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والتطوير المهني لهذه الجامعات. شملت عينة الدراسة خمس جامعات خاصة في المنطقة الشمالية من الأردن، بمشاركة قادة الجامعات. ومن أصل 200 استبانة وزعت، تم إرجاع 187 منها، واعتُبر 176 صالحاً للتحليل. كشفت النتائج أن استراتيجية إدارة الأزمات الأساسية ((PCS واستراتيجية الاستجابة للأزمات ((CRCS لم تُظهر أي تأثير كبير على التطوير المهني للجامعات الأردنية خلال الوباء، بينما أظهرت استراتيجية إدارة الأزمات ((MCS واستراتيجية

قيادة الأزمات (LCS) تأثيراً إيجابياً. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن القدرة على التكيف الاستراتيجي\*\* تلعب دوراً وسطياً جزئياً في العلاقة بين MCS وLCS والتطوير المهني، ولكن ليس بالنسبة إلى PCS وCRCS. تؤكد الدراسة على أهمية تنفيذ جميع استراتيجيات إدارة الأزمات نظراً لتأثيرها الكبير على التطوير المهني في الجامعات.

John-Eke, E. C. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations.

#### 24- جون - إيكي، إي. سي. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأنماط إدارة الأزمات في المؤسسات.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات في المنظمات وركزت الدراسة على تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وتحديد أنماط إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات و تحليل العوامل التي تؤثر على اختيار أسلوب إدارة الأزمات. واستخدم الباحث منهجية بحثية مختلطة، تضمنت المنهجية الكمية من خلال الاستبيانات: وتحليل البيانات الإحصائية تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام أدوات إحصائية مثل اختبارات t والتحليل التبايني. وأيضاً المنهجية النوعية من خلال المقابلات وتم إجراء مقابلات مع مديري المنظمات وموظفيها لفهم وجهات نظرهم حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في إدارة الأزمات، حيث يساعد المنظمات على توقع الأزمات المحتملة والاستعداد لها بشكل أفضل. كما أن أسلوب إدارة الأزمات المختار يؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة على احتواء الأزمة والحد من تأثيرها السلبي. تميل المنظمات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً في إدارة الأزمات إلى أن تكون أكثر استباقية في التعامل معها، حيث تقوم بوضع خطط طوارئ محددة وتُدرّب موظفيها على كيفية الاستجابة للأزمات بشكل فعال.

Bouey, J. (2020). Assessment of COVID-19's Impact on small and medium-sized enterprises: Implications from China: Testimony of Jennifer Bouey, before the US House Committee on Small Business, March 10, 2020.

25-بوي، ج. (2020). تقييم تأثير كوفيد-19 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التداعيات من الصين: شهادة جينيفر بوي، أمام لجنة مجلس النواب الأمريكي المعنية بالأعمال التجارية الصغيرة، 10 مارس 2020.

تناولت الدراسة أثر جائحة كورونا على الاقتصاد الصيني وتأثيره بشكل خاص على الشركات الصغيرة والمتوسطة كما ويسلط الضوء على استجابة الحكومة الصينية للوباء وكيف أثر ذلك على الاقتصاد الصيني من خلال تقديم المعلومات حول الإجراءات التي اتخذتها الصين وكيف تأثر الاقتصاد الصيني بمراحل مختلفة من تفشي الوباء. ويتطرق الباحث إلى أهمية دعم وحماية المنشآت والمشاريع الصغيرة والمتوسطة وكيف أنها تعتبر عمود الاقتصاد في دول العالم حيث تسهم بشكل كبير في التوظيف والابتكار والنتائج المحلي الإجمالي. وحيث أن الباحث نشر دراسته في بداية انتشار الجائحة فقد استخدم الأسلوب المسحي في دراسته بالرجوع إلى الإحصائيات والنتائج للشركات في حينها وقد قدم توصيات كان من شأنها أن تلخص التحديات التي سوف تواجهها الصين وكيفية الحد من انتشار الوباء ومحاولة حماية الاقتصاد من الانهيار.

Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience, and renewal strategies of firms in Macau.

26- ألفيس ج.س، لوك ت.س،، ليوي.، هاوو. (2020). إدارة الأزمات للشركات الصغيرة أثناء تفشي كوفيد-19: استراتيجيات البقاء والمرونة والتجديد للشركات في ماكاو.

هدفت الدراسة إلى فهم التحديات والاستراتيجيات ووجهات النظر للشركات ذات الحجم الصغير خلال أزمة كوفيد-19 وحرص الباحث على دراسة ردود الفعل لدى الشركات الصينية الناشئة وكيفية تعاملها مع أزمة كورونا.

قام الباحث باختيار أسلوب المقابلات الشخصية وقد حصر دراسته على 6 شركات صغيرة ومتوسطة وقام بإجراء المقابلات الشخصية مع مدراء تلك الشركات.

اعتمد الباحث على استراتيجية وصف الحالة واستراتيجيات تحليل الأنماط وبناء التفسير لمقارنة البيانات داخل الحالات وبين الحالات، وكنتيجة لبحثه، استنتج أن هناك علاقة وطيدة بين حجم الشركات ومقدار تأثرها بالأزمة ومدى مقدرتها على الخروج منها في زمن مناسب. وعلى الرغم من أن الشركات الصغيرة هي الأكثر عرضة للأزمات مقارنة بالشركات الكبرى إلا أن الباحث استنتج من دراسته أن الشركات الصغيرة لديها خصائص تمتاز بها عن تلك الكبيرة ومن أهمها، مرونة هذه الشركات في ردود الأفعال تجاه الأزمات بسبب انخفاض مستوى البيروقراطية لديها بالإضافة إلى امثالها للمسؤولية المجتمعية المحدودة.

#### **DASRUN HIDAYAT (2020) - Crisis Management and Communication Experience in Education during the COVID – 19 Pandemic in Indonesia**

**27- داسرون هيدايات (2020)، إدارة الأزمات وتجربة الاتصال في التعليم خلال جائحة كوفيد-19 في**

**إندونيسيا**

هدفت هذه الدراسة الى التعمق في معرفة إدارة الأزمات داخل قطاع التعليم وسط جائحة كوفيد-19، مع التركيز بشكل خاص على تنفيذ برنامج "الدراسة من المنزل" (SfH) واتخذت من دولة اندونيسيا كعينة مكانية لها.

استخدم الباحث المنهجية النوعية في جمع البيانات، وركزت على فهم تجارب الطلاب والمحاضرين مع برنامج "الدراسة من المنزل" (SfH) خلال جائحة كوفيد-19.

توصلت الدراسة أن برنامج "الدراسة من المنزل" (SfH) كان أداة فعالة لإدارة الأزمات في قطاع التعليم خلال جائحة

كوفيد-19. ومع ذلك، هناك حاجة إلى معالجة التحديات التقنية وفجوات الاتصال لتحسين فعالية البرنامج وتجربة

الطلاب بشكل عام

## تعليقًا على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة تم تسليط الضوء على دور الإدارة والاستراتيجيات المتبعة في مواجهة جائحة كورونا في مختلف القطاعات، بما في ذلك الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة، والتعليم، والفنادق، والمؤسسات الكبيرة. أظهرت هذه الدراسات أن الشركات التي كانت مستعدة ومنظمة لديها خطط طوارئ فعّالة كانت أكثر قدرة على مواجهة التحديات والأزمات المفاجئة التي تسببت بها الجائحة. كما كشفت الدراسات أهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي في تعزيز مرونة الشركات وقدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة.

تم التركيز أيضًا على أهمية القيادة القوية والتواصل الفعّال في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع التحديات المالية والاقتصادية التي نجمت عن الجائحة. وأشارت الدراسات إلى أهمية استثمار الشركات في الابتكار وتطوير منتجات جديدة، وكذلك في بناء علاقات قوية مع العملاء والموظفين خلال الأزمات. بشكل عام، أظهرت الدراسات أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات متعددة ومتكاملة في إدارة الأزمات، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي المبتكر والتواصل الفعال واستخدام التكنولوجيا بشكل ملائم، كانت أكثر قدرة على البقاء والازدهار في ظل الظروف الصعبة التي فرضتها جائحة كورونا.

استخدمت الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من الأدوات لجمع البيانات، بما في ذلك المقابلات الشخصية، والاستبيانات، ومراجعة الأدبيات العلمية. استهدفت هذه الأدوات فهم تأثير جائحة كورونا على مختلف القطاعات والمؤسسات، وتقديم توصيات لتحسين استراتيجيات إدارة الأزمات والتكيف مع التحديات الناجمة عن الأزمة.

## أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

بينما يمكن أن تتشابه دراستنا بشكل كبير مع الدراسات السابقة في موضوعها وأدواتها البحثية وأهدافها العامة، إلا أن هناك اختلافات في نطاق الدراسة والتركيز والمنهجية والتحليل. كما يلي:

## أ- التشابه:

موضوع الدراسة: جميع الدراسات السابقة ودراستنا تركز على إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا، وتحديد الاستراتيجيات والتجارب المستخدمة في التعامل مع هذه الأزمة.

الأدوات البحثية: العديد من الدراسات السابقة ودراستنا تستخدم الاستبانات والمقابلات الشخصية كأدوات بحثية رئيسية لجمع البيانات من التنفيذيين والمديرين في الشركات.

التحليل والاستنتاجات: جميع الدراسات تهدف إلى تحليل البيانات المجمعة واستنتاج الدروس والتوصيات المستفادة من تجارب إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا.

## ب- الاختلاف:

نطاق الدراسة: بعض الدراسات السابقة تركز على القطاعات العامة والخاصة بشكل عام، بينما دراستنا تركز على شركة الفنار للمشاريع بشكل خاص.

المنهجية البحثية: قد تختلف الدراسات السابقة في استخدامها للمنهجيات الكمية أو النوعية أو المنهجيات المختلطة، بينما تركز دراستنا على استخدام منهج تقديم الاستبانات والمقابلات الشخصية.

التحديات والاستراتيجيات المحددة: قد يتنوع نطاق التحديات والاستراتيجيات التي تمت دراستها في كل دراسة وفقًا لظروف الشركات المحددة ومتطلباتها الفريدة.

التوصيات والدروس المستفادة: قد تختلف التوصيات والدروس المستفادة من كل دراسة استنادًا إلى النتائج التي تم الوصول إليها واستنتاجات كل دراسة.

## مفهوم إدارة الأزمة:

### أ- الإدارة في اللغة:

1. عرفها عبد الغني بسيوني: "بأنها توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف<sup>(1)</sup>

وهذا التعريف غير جامع لأنه اقتصر على العنصر البشري. فمن الأولى حمله على العموم ليشمل كل جهد سواء بشري أو غيره .

2. وعرفها ماجد الحلو بتعريف قريب من الأول فقال ' الإدارة استخدام جهد مشترك لتحقيق هدف موحد<sup>(2)</sup>

ويؤخذ على هذا التعريف أيضا: قوله " مشترك ' لأن الجهد قد يكون فردي . وكذا قوله " موحدا ' لأنه قد يكون الهدف غير موحد فقد تكون أهداف عديدة لأساليب متنوعة.

### ب- الأزمة في اللغة:

هي الشدة، وأزم عن الشيء أمسك عنه. والمأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم. والأوازم: السنون الشدائد.

وأزم عليهم العام والدهر: اشتد قحطه والأزم الجذب والمحل.<sup>(3)</sup>

### ت- الأزمة في الاصطلاح:

لم يتفق مفكرو العلوم الاجتماعية والإنسانية على تعريف للأزمة بالرغم من شيوع هذا المصطلح.

ومن هذه التعريفات الآتي:

1- عرفها الأستاذ صلاح عباس بأنها: تأثيرات حادث معين تخطت حدود الحادث لتؤثر على النظام ككل؛ وتشكل

تهديداً لمستقبل المنظمة؛ وتهدد الخطط الرئيسة التي تقوم عليها.<sup>(4)</sup>

يؤخذ على التعريف: اقتصراره على مؤثرات الأزمة دون التعرض لأسبابها وخصائصها وطرق علاجها.

(1) أصول علم الإدارة، ص1

(2) علم الإدارة العامة ل: ماجد الحلو، ص 7

(3) ابن منظور، لسان العرب (16/12).

(4) إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، ص3.

2- وتعرف هنا يماني الأزمة بأنها: تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات. وممتلكات الأفراد،

والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>

### تعريف إدارة الأزمات :

1- تعريف الدكتور ماجد شذود الذي ذهب إلى أنها: "علم وفن؛ يهتم بدراسة اتخاذ الإجراءات المناسبة؛ والقرارات

الصائبة في سلسلة متصلة ومتتابعة ومتكاملة، تركز على المعرفة الواسعة، والإدراك الشامل للأزمة القائمة في

أبعادها الخارجية، والداخلية، وبنيتها، وتعقيداتها.<sup>(2)</sup>

2- وهناك من قال بأنها: "فن إدارة السيطرة؛ من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى

الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث

والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها<sup>(3)</sup>

3- ويعرف السيد عليوة إدارة الأزمات بأنها العملية التي تهدف إلى التعامل مع الأحداث غير المتوقعة والمؤثرة بشكل

كبير على المؤسسات أو المجتمعات. تشمل هذه الأحداث الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات،

والحوادث الصناعية مثل التسرب الكيميائي أو الحرائق، والأزمات السياسية والاقتصادية مثل الحروب أو

الأزمات المالية. وهي عملية تخطيطية وتنظيمية تهدف إلى الحد من مخاطر الأزمات والتعامل معها بفعالية<sup>(4)</sup>

4- ويمكن القول أيضا انها مجموعة من الإجراءات والخطط التي يتم وضعها مسبقاً للتعامل مع الأحداث غير

المتوقعة.<sup>(5)</sup>

---

(1) صيد الفوائد نت [www.saaaid.net](http://www.saaaid.net) دور القائد المسلم في إدارة الأزمات، ص3.

(2) إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة ل: ماجد الشذود. ص52.

(3) صيد الفوائد نت [www.saaaid.net](http://www.saaaid.net) دور القائد المسلم في إدارة الأزمات، ص3.

(4) إدارة الأزمات، د. السيد عليوة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 15.

(5) إدارة الأزمات والكوارث، د. عباس رشدي العماري، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993، ص 30.

## أهداف إدارة الأزمات:

- 1- تقليل الخسائر البشرية والمادية.<sup>(1)</sup>
- 2- الحفاظ على استمرارية الأعمال.<sup>(2)</sup>
- 3- حماية سمعة المؤسسة.<sup>(3)</sup>
- 4- تعزيز ثقة العملاء والمجتمع.<sup>(4)</sup>

## مراحل إدارة الأزمات:

### مرحلة ما قبل الأزمة:<sup>(5)</sup>

1. تحديد المخاطر وتقييمها.
2. وضع خطط للتعامل مع الأزمات.
3. تدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات.

### مرحلة الأزمة:<sup>(6)</sup>

- 1- تفعيل خطط التعامل مع الأزمات.
- 2- جمع المعلومات وتحليلها
- 3- اتخاذ القرارات
- 4- التواصل مع العملاء والمجتمع

---

(1) إدارة المخاطر والأزمات، د. محمد عبد الستار السيد، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 2006، ص 25.

(2) إدارة الأزمات، د. السيد عليوة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 17.

(3) إدارة الأزمات والكوارث، د. عباس رشدي العماري، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993، ص 32.

(4) إدارة المخاطر والأزمات، د. محمد عبد الستار السيد، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 2006، ص 27.

(5) إدارة الأزمات، د. السيد عليوة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 18.

(6) إدارة المخاطر والأزمات، د. محمد عبد الستار السيد، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 2006، ص 31.

### مرحلة ما بعد الأزمة:<sup>(1)</sup>

- 1- تقييم فعالية إدارة الأزمة.
- 2- التعلم من الأخطاء.
- 3- تحديث خطط التعامل مع الأزمات.

تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات وحماية الأرواح والممتلكات والبنية التحتية، وتعزيز القدرة على التعافي بسرعة بعد وقوع الأزمة، وتعزيز التعلم والتحسين المستمر للقدرة على التعامل مع الأزمات في المستقبل.

### نظريات إدارة الأزمات:

هناك العديد من النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات، وقد تتنوع هذه النظريات بناءً على المنظور الأكاديمي أو التطبيقي وحسب تجارب الباحثين والممارسين في هذا المجال. ومنها:

- 1- نظرية إدارة الأزمات الفاعلة (Active Crisis Management Theory):<sup>(2)</sup>  
تركز على الاستعداد القبلي للأزمات، وتطوير القدرات اللازمة للتصدي للأحداث الطارئة بفعالية وفعالية.
- 2- نظرية القيادة في الأزمات (Crisis Leadership Theory):<sup>(3)</sup>  
تركز على دور القيادة في إدارة الأزمات، وتحديد المهارات القيادية الضرورية للتصرف بفعالية.
- 3- نظرية التعافي وبناء المرونة (Resilience and Adaptive Capacity Theory):<sup>(4)</sup>  
تركز على قدرة المؤسسات والمجتمعات على التعافي من الأزمات وبناء المرونة للتكيف مع التحديات المستقبلية.

---

(1) مرجع: إدارة الأزمات، د. السيد عليوة، دار النهضة العربية، القاهرة

(2) Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). Designing resilience: Preparing for extreme events. University of Pittsburgh Press

(3) Boin, A., & 't Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? Public Administration Review, 63(5), 544-553

(4) Manyena, S. B. (2006). The concept of resilience revisited. Disasters, 30(4), 434-450

- 4- نظرية الاتصال في الأزمات (Crisis Communication Theory):<sup>(1)</sup>
- تركز هذه النظرية على كيفية تحديد وتنفيذ استراتيجيات الاتصال في سياق الأزمات، بما في ذلك إدارة الإعلام والتواصل مع الجمهور وتحديد رسائل الأزمة
- 5- نظرية النظم: تعتبر الأزمة خللاً في نظام المؤسسة، وتهدف إدارة الأزمات إلى إعادة التوازن للنظام.<sup>(2)</sup>
- 6- نظرية صنع القرار: تتضمن إدارة الأزمات اتخاذ قرارات صعبة في ظل ظروف غير مؤكدة.<sup>(3)</sup>
- 7- نظرية السلوك التنظيمي: تؤثر سلوكيات أفراد المؤسسة على فعالية إدارة الأزمات.<sup>(4)</sup>
- 8- نظرية الاتصال: تلعب الاتصالات دوراً هاماً في إدارة الأزمات.<sup>(5)</sup>
- 9- نظرية السلوك التنظيمي في الأزمات (Organizational Behavior Theory in Crises):
- تركز على فهم سلوك المؤسسات والأفراد خلال الأزمات، وتحليل كيفية استجابتهم وتفاعلهم مع المواقف الطارئة.
- 10- نظرية الاستمرارية في إدارة الأزمات:
- تركز على تأمين استمرارية العمليات والأنشطة أثناء الأزمات. يهدف هذا النهج إلى تقليل التوقف والتأثير السلبي على العمليات الأساسية للمؤسسة. يشمل ذلك تطوير خطط الطوارئ والتدابير الوقائية للتعامل مع الأزمات والحفاظ على استدامة العمل. تعتبر واحدة من النظريات المهمة في مجال إدارة الأزمات. وتتضمن مفاهيم الاستمرارية في إدارة الأزمات عدة عناصر منها:
- a. التخطيط للطوارئ: يشمل تحديد الخطوات والإجراءات التي يجب اتخاذها عند حدوث أزمة. يشمل ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات وتطوير خطط الاستجابة والتدريب.

(1) Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications

(2) ..Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (Eds.). (1997). The lesser evil: Political ethics in an age of terror. Georgetown University Press

(3) إدارة الأزمات، د. السيد عليوة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 20.

(4) إدارة الأزمات والكوارث، د. عباس رشدي العماري، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993، ص 35.

(5) إدارة المخاطر والأزمات، د. محمد عبد الستار السيد، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 2006، ص 29.

b. الاستعداد والاستجابة السريعة: يتضمن تحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمات بسرعة وفعالية، وتنفيذ

هذه الإجراءات بشكل فوري عند حدوث الأزمة

c. التعافي والاستمرارية: يتضمن استراتيجيات للتعافي من الأزمات بشكل سلس وسريع، واستئناف العمليات

الأساسية للمؤسسة في أقصر وقت ممكن.

d. اختبار الاستمرارية وتقييم الأداء: نظرية الاستمرارية في إدارة الأزمات تركز على كيفية تحقيق الاستمرارية

العملية والتشغيلية للمؤسسات والمنظمات في مواجهة الأزمات والكوارث. يتمثل هدف هذه النظرية في ضمان

استمرارية عمليات الأعمال والخدمات الأساسية حتى في ظل الظروف القاسية أو الكوارث الطبيعية أو البشرية

11- نظرية الفوضى: تركز على عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث وعدم انتظام العمل. تعتبر الفوضى جزءاً من

الواقع أثناء الأزمات، ويجب أن يتم التعامل معها بشكل فعال.

12- نظرية سد الفجوات: تركز على تحديد وسد الثغرات والنقاط الضعيفة في استعداد المؤسسة للأزمات. يهدف

إلى تقليل الفجوات وتعزيز القدرة على التحمل.

13- نظرية السلوك المخطط: تركز على تحليل سلوك الأفراد والمجموعات أثناء الأزمات. يساعد في تحديد

الاستجابة الفعالة وتحسين التواصل والتنسيق.

14- نظرية اتخاذ القرار في الأزمات: تركز على كيفية اتخاذ القرارات السريعة والفعالة خلال الأزمات، بما في ذلك

تحليل المعلومات وتقييم الخيارات المتاحة وتنفيذ الخطط

15- نظرية العرض والطلب في الأزمات: تركز على كيفية توزيع الموارد والخدمات في ظل الضغوط الناجمة عن

الأزمات، وكيفية التعامل مع التحديات الناجمة عن الطلب المتزايد والعرض المحدود

في النهاية وبناءً على ما سبق من نظريات وتعريفات، يجب أن يكون لدى جميع الشركات توازن بين هذه النظريات لضمان

استجابة فعالة واستمرارية أعمالنا خلال الأزمات.

## المنهجية وطرق البحث:

تمهيد:

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لأثر إدارة الأزمات على الشركات وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عين شركة الفنار للمشاريع في المملكة العربية السعودية مبرزين في ذلك دور إدارة الأزمات وأثرها على الشركة محل الدراسة. وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين

- المبحث الأول: إجراءات البحث: ويتم التطرق خلالها إلى عينة الدراسة والمنهجية وأدوات البحث، وغيرها.
- المبحث الثاني: عرض النتائج: تحليلها ومناقشتها.

❖ المبحث الأول: إجراءات الدراسة:

➤ أولاً/ حدود ومجالات الدراسة:

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال مطلع العام الدراسي 2024م.

الحدود المكانية: شركة الفنار للمشاريع في المملكة العربية السعودية

الحدود الموضوعية: سنتناول هذه الدراسة " دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة بالتطبيق على شركة الفنار للمشاريع"، اعتماداً على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: إدارة الأزمات: تشمل كيفية استجابة الشركة للأزمة وكيفية تنظيم وتنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات.

المتغير التابع: تخطي الأزمة، أو بمعنى آخر، قدرة شركة الفنار للمشاريع على التكيف والتغلب على التحديات التي نشأت نتيجة جائحة كورونا. ويشمل المتغيرات الفرعية الآتية:

أ- المتغير الفرعي الأول: الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا.

وينقسم إلى بعدين:

أ-أ/ البعد الأول: الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية

أ-ب/ البعد الثاني: النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين

ب- المتغير الفرعي الثاني: الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء

➤ ثانياً / التعريف بالشركة عينة الدراسة:

شركة الفنار:



شكل (1). شعار شركة الفنار

هي شركة عالمية بجذور سعودية تأسست عام 1976 م ، و تدير شركة الفنار نشاطاتها من منشآتها الموزعة في العديد من بلدان الشرق الأوسط وآسيا وأفريقيا وأوروبا المتمثلة في تصنيع وتجارة المنتجات الكهربائية الإنشائية ذات الجهد المنخفض والمتوسط والعالي وتقديم الحلول الهندسية والإنشائية لمشاريع توليد الطاقة التقليدية والمتجددة لمحطات الطاقة الكهربائية ومشاريع نقل وتوزيع الطاقة وخدمات التشغيل والصيانة وأعمال الفحص والاختبار والمعايرة والاستشارات الهندسية.

قامت شركة الفنار باستثمارات كبيرة على مستوى العالم، تجاوزت 10 مليار دولار أمريكي، في نموذج BOOT (البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية). تشمل مختلف قطاعات الطاقة المستدامة، بما في ذلك وقود الطيران المستدام (SAF)، والهيدروجين الأخضر، ومزارع الرياح، والطاقة الشمسية، وغيرها.

تتمتع شركة الفنار بخبرة تزيد عن 45 عامًا في السوق الوطنية والدولية، بمحفظة تتجاوز 30 مليار دولار أمريكي. وهي شركة متخصصة في التصنيع والتطوير والمقاولات والخدمات الهندسية.

تتكون مجموعة الفنار من عدة قطاعات مختلفة وينتسب إليها أكثر من 21,000 موظفًا وموظفة من مختلف دول العالم.

ويندرج تحت مظلة مجموعة الفنار، شركة الفنار للمشاريع



شكل (2). شعار شركة الفنار للمشاريع

أسست الفنار للمشاريع كشركة تابعة رئيسية لمجموعة الفنار لتلبية متطلبات الطاقة المتزايدة في عالمنا. ومنذ ذلك الحين، تفرعت وتطورت لتشمل خطوط أعمال وخدمات متنوعة. تُقدّم حلولاً متكاملة في قطاع المياه والبنية التحتية والرعاية الصحية والمعالجة والطاقة المتجددة.

تدير شركة الفنار نشاطاتها من منشآتها الموزعة في العديد من بلدان الشرق الأوسط وآسيا وأفريقيا وأوروبا المتمثلة في تصنيع وتجارة المنتجات الكهربائية الإنشائية ذات الجهد المنخفض والمتوسط والعالي وتقديم الحلول الهندسية والإنشائية لمشاريع توليد الطاقة التقليدية والمتجددة لمحطات الطاقة الكهربائية ومشاريع نقل وتوزيع الطاقة وخدمات التشغيل والصيانة وأعمال الفحص والاختبار والمعايرة والاستشارات الهندسية.

حصلت الشركة على شهادة الجودة ISO 9001:2015 وشهادة الصحة والسلامة المهنية 2018: ISO 45001 والشهادة الخاصة بإدارة البيئة 2015: ISO 14001, وشهادة إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات 2019-3-20000 ISO الشهادة المتخصصة بإدارة استمرارية الأعمال 2019: ISO 22301 بالإضافة إلى شهادة إدارة أمن المعلومات 2017: ISO 27001

## نهج الشركة وأهدافها:

تهدف الشركة إلى تلبية أهم احتياجات عالمنا. وبما أن تغير المناخ يهدد وجود حضارتنا وحضارة الأجيال القادمة من بعدنا، فإن الشركة توجّه جهودها لمواجهة هذا التغير.

تقوم الشركة بتطوير وبناء وتشغيل مشاريع لإنتاج الطاقة المتجددة والوقود الأخضر بهدف الإسهام في خفض انبعاثات الكربون حول العالم، وحرصت الشركة على أن تشمل سياسة الاستدامة الخاصة بها الممارسات الأربع التالية:

### • الممارسات البيئية

تتبنى الشركة منهجيات وعمليات حديثة لترشيد استخدام الموارد وتقليل الآثار السلبية على البيئة، مع حث الموردين والشركاء على الالتزام باللوائح البيئية.

### • الممارسات الاجتماعية

تدعم مبادرات المجتمع الاجتماعية والثقافية والتقنية، وتضع الأفضلية للحلول التي تساعد على تنميته.

### • ممارسات الحوكمة

ترسخ الشركة ثقافة الشفافية في جميع عملياتها حول العالم من خلال إنشاء إدارات داخلية تتبنى إجراءات وسياسات تشغيلية واضحة لضمان الاتساق والامتثال. بالإضافة إلى فرق التدقيق الداخلي التي تقوم باستمرار بمراجعة جميع الأنشطة والإبلاغ عنها.

### • الممارسات الاقتصادية

تتوقع الشركة احتياجات السوق وتلبيها وتتجاوزها من خلال تطوير حلول مبتكرة ومستدامة، واستكشاف الإمكانيات غير المتوقعة، مع دعم تطوير المحتوى المحلي.

➤ ثالثاً: منهجية ومجتمع الدراسة وأدوات البحث:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وتستخدم الدراسة المنهج المسحي بوصفه أحد المناهج التي يعتمد عليها لإجراء الدراسات الوصفية، ويستهدف تسجيل الظاهرة وتحليلها وتفسيرها بعد جمع المعلومات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها، من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تحدد نوع البيانات ومصدرها وطرق الحصول عليها.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من المدراء والموظفين في شركة الفنار للمشاريع.

عينة الدراسة: المدراء والموظفون في شركة الفنار للمشاريع

فقد تم توزيع الاستبانة على 150 موظفاً وموظفة يتبعون إلى الإدارة الرئيسية لشركة الفنار للمشاريع، وتم استلام عدد 121 إجابة،

وبذلك تكون عينة الدراسة متمثلة ب 121 فرداً من شركة الفنار للمشاريع.

خصائص عينة الدراسة:

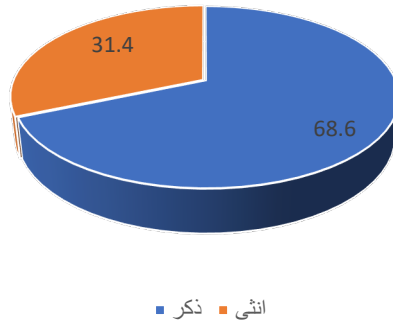
جدول (1) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

| النوع    | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| ذكر      | 83      | 68.6           |
| أنثى     | 38      | 31.4           |
| الاجمالي | 121     | 100.0          |

يتضح من الجدول (1) أن هناك تفاوت بين عدد الذكور 83 بنسبة (68.6%)، وعدد الاناث 38 بنسبة (31.4%)، وهذا ما

يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل (3) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

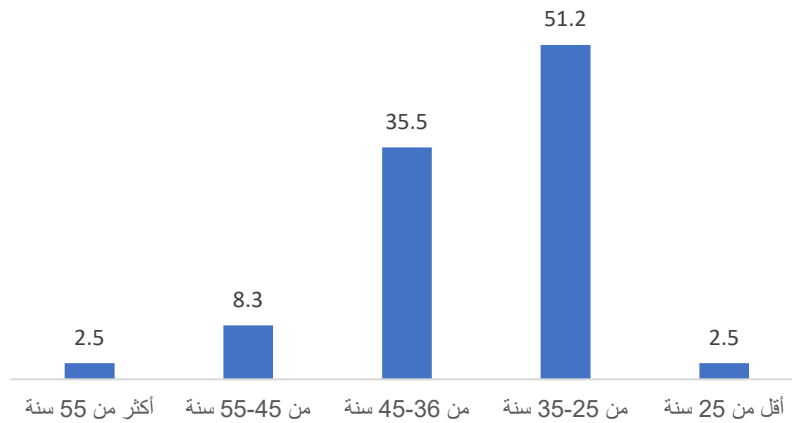


جدول (2) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

| العمر          | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| أقل من 25 سنة  | 3       | 2.5            |
| من 25-35 سنة   | 62      | 51.2           |
| من 36-45 سنة   | 43      | 35.5           |
| من 45-55 سنة   | 10      | 8.3            |
| أكثر من 55 سنة | 3       | 2.5            |
| الاجمالي       | 121     | 100.0          |

وتشير بيانات الجدول رقم (2)، ان أكثر من نصف عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 25-35 سنة بنسبة (51.2%)، تليها الفئة العمرية من 36-45 سنة بنسبة (35.5%) وهم ينتمون إلى فئة الشباب، وكانت الفئة العمرية الدنيا هي التي تقل عن 25 سنة والتي تزيد عن 55 سنة بنسبة (2.5%) لكل منهما، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل (4) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

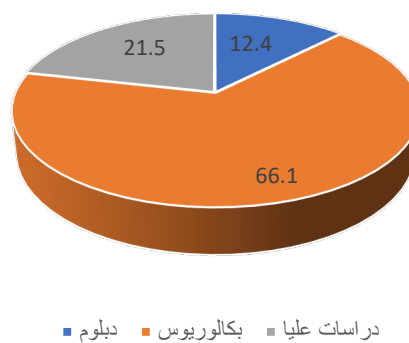


جدول (3) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| دبلوم            | 15      | 12.4           |
| بكالوريوس        | 80      | 66.1           |
| دراسات عليا      | 26      | 21.5           |
| الاجمالي         | 121     | 100.0          |

ويتضح من بيانات الجدول أعلاه رقم (3)، ان الغالبية العظمى من فئة عينة الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (66.1%)، تلاها الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة (21.5%)، واخيراً الحاصلين على درجة الدبلوم بنسبة (12.4%)، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل (5) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

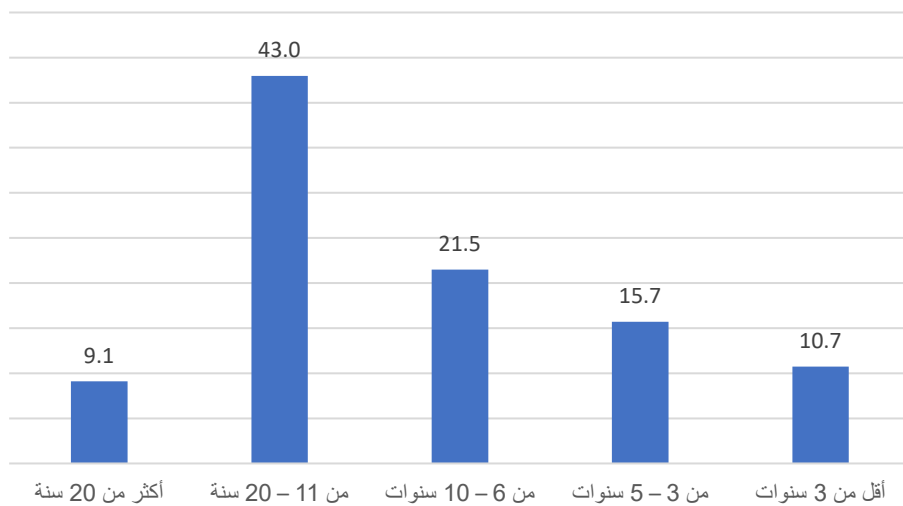


جدول (4) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

| الخبرة في العمل | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| أقل من 3 سنوات  | 13      | 10.7           |
| من 3 – 5 سنوات  | 19      | 15.7           |
| من 6 – 10 سنوات | 26      | 21.5           |
| من 11 – 20 سنة  | 52      | 43.0           |
| أكثر من 20 سنة  | 11      | 9.1            |
| الاجمالي        | 121     | 100.0          |

يتبين من بيانات الجدول رقم (4)، ان ما يقارب من نصف عينة الدراسة خبرتهم في العمل تتراوح من 11 – 20 سنة بنسبة (43%)، تليها الخبرة في العمل التي تتراوح من 6 – 10 سنوات بنسبة (21.5%)، وكانت الخبرة في العمل التي تقل عن ثلاث سنوات كانت هي القليلة بنسبة (10.7%) واخيراً الخبرة في العمل التي تزيد عن 20 سنة بنسبة (9.1%)، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل (6) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

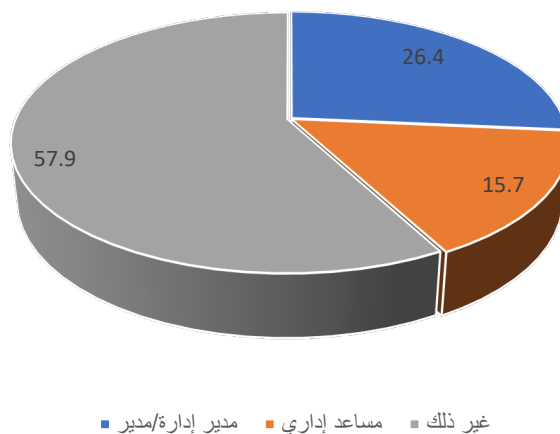


جدول (5) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرار | المسمى الوظيفي  |
|----------------|---------|-----------------|
| 26.4           | 32      | مدير إدارة/مدير |
| 15.7           | 19      | مساعد إداري     |
| 57.9           | 70      | غير ذلك         |
| 100.0          | 121     | الاجمالي        |

ويتضح من بيانات الجدول أعلاه رقم (5)، ان الغالبية العظمى من فئة عينة الدراسة كان المسمى الوظيفي مدير إدارة بنسبة (26.4%)، تلاها مساعد إداري بنسبة (15.7%)، اما عينة الدراسة التي لهما مسمات وظيفية أخرى فبلغت نسبتهم (57.9%)، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل (7) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي



## أداة البحث:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، يظهر أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي "الاستبانة"، وهي أداة أو وسيلة يمكن من خلالها التعرف على المعلومات وآراء وأفكار من يجري عليهم البحث حول موضوع الدراسة، وقد تم تصميمها إلكترونياً. حيث تم توزيع صحيفة استقصاء عبر Google forms، وتم اختيار الإنترنت كأداة لجمع البيانات لكونه أكثر أدوات جمع البيانات سرعة وانتشاراً، ولسهولة وصوله إلى مجتمع الدراسة المطلوب جمع البيانات عنه.

إضافة إلى الاستبانة، فقد قام الباحث بعقد مقابلات شخصية مع عدد من مدراء وموظفي الشركة يتبعون لعدة إدارات مختلفة لدراسة آراؤهم فيما يخص الأزمة وتداعياتها والإجراءات المتبعة حيالها، وذلك لاستقصاء آراء أكثر شمولية حول إدارة الأزمة وتداعياتها في الشركة.

## ➤ رابعاً/ جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها:

أولاً: البيانات والمعلومات الثانوية والتي يستخلصها الباحث من المدراء والموظفين في شركة الفنار للمشاريع من خلال عمل مقابلات شخصية معهم ومناقشتهم حول موضوع هذه الدراسة.

ثانياً: البيانات الأولية والتي ستكون من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مجتمع الدراسة ثم تجميعها وتفريغها في الحاسوب واستخدام نظام التحليل الإحصائي SPSS

## ❖ المبحث الثاني: عرض النتائج: تحليلها ومناقشتها.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إل تقديم ما توصلنا إليه من نتائج بعد جمع المعلومات الواردة من المقابلات الشخصية وإجابات الاستبانة ومن ثم سنقوم بالتعليق عليها وتحليلها

## أولاً: المقابلات الشخصية:

من خلال المقابلات الشخصية، قام الباحث بطرح 10 أسئلة موحدة لجمع آراء مختلفة لكل تسأول. وهنا سنعرض التساؤلات التي قمنا بطرحها على عدد من مدراء وموظفي بعض الأقسام في شركة الفنار للمشاريع مع إجاباتهم المقدمة لنا، كما سنقوم بتحليل إجابات كل سؤال من رصيدنا المعرفي.

السؤال الأول: ما هي أبرز التحديات التي واجهتموها خلال عملية إدارة الأزمات خلال هذه الفترة؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الأول كالآتي:

- تأخير التنفيذ
- To manage the limited resources of supply
- المحافظة على سير العمل وإنتاجية الموظفين بما يرضي عملاء الشركة، و الحصول على مشاريع جديدة لضمان استمرار التدفق المالي و تأمين الموارد البشرية وعدم تسريحها.
- تصاريح العمل اوقات الحجر
- التكيف مع الوضع الجديد
- الأرشفة
- التنقل
- اصدار التصاريح اللازمة للتنقل من والى موقع العمل
- صعوبة التواصل بالبداية حيث أن أزمة كورونا كانت الأولى من نوعها والإجراءات الحكومية المتخذة كانت صارمة للغاية، كان هناك صعوبة بإدارة المعاملات بين فريق العمل وفجوات بالتواصل وبطء سير العمل لكن مع استمرار الجائحة تحسن الوضع كثيرا
- الالتزام بالإجراءات الاحترازية (الكمامات - عدم التصافح باليد...)
- المحافظة على استمرارية العمل في المشاريع ومحاولة ايجاد فرص عمل للموظفين وتفادي التوجه الى خيار انتهاء خدمات البعض
- الحفاظ على الالتزامات التعاقدية للمشاريع ومحاولة تقليل تأثير اوقات الحظر ومحاولة تقديم الدعم النفسي لرفع معنويات العاملين
- التعامل عن بعد
- ان نلزم جميع العاملين على مختلف درجاتهم بان يكون الالتزام بكتيب الاجراءات الوقائية اسلوب حياة
- الحصول على المواد اللازمة للعمل خصوصا المستوردة منها
- من جهة العمل، كانت لدينا تحديات في توفير المواد والمعدات المطلوبة لإتمام الأعمال خصوصا المستوردة من الخارج كما أن قرار حظر التجول قد زاد من صعوبة الموقف

اما من جهة الموظفين، فكان من اهم الامور لدينا هو حماية الموظفين من الوباء والحرص على استمرارية الشركة في صرف مستحقات الموظفين وتجنب اتخاذ قرارات من شأنها الاضرار بهم او بعائلاتهم

#### تلخيص وتعليق على الإجابات:

تبدو الإجابات متنوعة وتعكس تحديات حقيقية واجهها فريق العمل في شركة الفنار للمشاريع خلال فترة إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا. بين هذه التحديات، كان هناك تأخير في التنفيذ وضيق في الموارد المتاحة، مما استدعى من الفريق التكيف مع الوضع الجديد لضمان استمرارية العمل. كما أكدت الإجابات أهمية الالتزام بالإجراءات الوقائية وضمان توفير المواد والمعدات اللازمة لإتمام الأعمال. يُظهر ذلك التحدي الذي واجهه الفريق، الحاجة إلى استمرار تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات لضمان تجاوز التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

السؤال الثاني: ما هي الخطوات التي اتخذتموها في تطبيق استراتيجية إدارة الأزمات لتخفي الآثار السلبية للجائحة؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الثاني كالآتي:

- عمل خطط بديلة
- By finding new local suppliers
- انشاء غرف عزل / تعقيم الموقع بشكل دوري / عزل المصابين او من عليه اعراض عن البقية في السكن المشترك
- اتاحة الوصول لأنظمة الشركة من خلال الشبكات الخارجية
- اصدار تصاريح للموظفين للذهاب لمقرات العمل لبعض الايام لتسريع وتيرة العمل
- توفير الكمادات والمطهرات وعمل الاجتماعات اون لاين ما أمكن ذلك
- تمكين العاملين من العمل عن بعد
- التوجه للمشاريع التي يمكن تنفيذها عن بعد
- طلب تصاريح عمل في اوقات الحظر لتمكين الموظفين من التوجه لأعمالهم بدون مشاكل
- العمل عن بعد وتعزيز وتقوية طرق التواصل
- التطعيمات واتباع الإجراءات الاحترازية

- تم تشكيل لجنة إدارة الأزمة والتي وضعت كتيب الإجراءات الواجب تنفيذها لضمان سلامة الموظفين بمختلف درجاتهم كما تم تكليف إدارة الشئون الإدارية بمتابعه تطبيق هذه الإجراءات بمتابعه صارمة ورفع تقرير يومي عن الأمر للإدارة العليا.
- البحث عن بدائل محلية للموارد المطلوبة او محاولة استبدالها بمنتجات محلية مماثلة يسهل توفرها
- من ناحية تسيير الأعمال،
- ايجاد بدائل للمواد المستوردة بأخرى محلية او البحث عن المخزون المحلي بما يغطي احتياجات المشاريع
- الحصول على تصاريح عمل للموظفين خلال اوقات حظر التجول.
- حث الموظفين على اتباع تعليمات وزارة الصحة
- اعتماد العمل عن بعد لبعض الموظفين لتقليل العدد في المكاتب
- استبدال الاجراءات التي تتطلب ملاسة جسدية مباشرة بأخرى الكترونية، مثل استبدال اجهزة بصمة اليد بأخرى معتمدة على بصمة العين.
- نشر الوعي الصحي وحث الجميع على تجنب المصافحة والالتزام بالكمامات والتباعد في المسافات.

#### تلخيص وتعليق على الإجابات:

تبدو الإجابات شاملة ومتنوعة، مما يعكس التفاعل الشامل لشركة الفنار للمشاريع في تطبيق استراتيجية إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا. تضمنت الإجراءات إنشاء خطط بديلة وتوفير الموارد اللازمة، بالإضافة إلى تشكيل لجنة إدارة الأزمة ووضع كتيب الإجراءات. كما ركزت الشركة على تعزيز التواصل وتوفير الكمامات والمطهرات للحفاظ على سلامة الموظفين واستمرارية العمل. هذه الجهود تعكس التزام الشركة برعاية موظفيها وضمان استمرارية الأعمال.

تظهر الإجابات جهود شركة الفنار للمشاريع في مواجهة التحديات التي نشأت نتيجة لجائحة كورونا. يعكس التفاعل الشامل للشركة تفانيها في حماية موظفيها وضمان استمرارية العمل ويؤكد ذلك التزام الشركة بتطبيق الإجراءات الوقائية وتقديم الدعم لموظفيها خلال هذه الفترة الصعبة، مما يعزز رعايتها واهتمامها بموظفيها واستقرار الشركة في الوقت نفسه.

السؤال الثالث: هل كان لديكم خطة محددة مسبقًا لإدارة الأزمات قبل وقوع جائحة كورونا؟ وما هو مستوى

تطبيقها وفعاليتها خلال هذه الأزمة؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الثالث كالآتي:

- لا
- تم انشاء خطة مبدئية قبل الاعلان عن الحظر
- لم يكن هناك خطة ابداء، تم تطوير خطة الطوارئ شيئاً فشيئاً حتى اصبحت ناضجة وصالحة للعمل
- اجتماعات توعوية بصورة دورية مستمرة لجميع العاملين بالموقع وتم تطبيقها بنجاح الي حد كبير
- يوجد خطط مبدئية لكنها تحتاج الى تطوير نظرا لقلة الأزمات التي تعصف بالمنطقة
- لا اعتقد وجود خطط مسبقة لعدم توقع حدوث مثل هذه الجائحة ولكن كان اتباع لتعليمات و قرارات اجهزة الدولة
- لدينا لجنة جاهزة للتعامل باحترافيه مع اي أزمة مفاجئة والتي تتفاعل مع أي أزمة فور وقوعها
- نعم كان هناك خطط لكن جائحة كورونا كانت فريدة من نوعها وبالتالي فإن الخطط الموضوع لم تكن كافية للتعامل مع الأزمة بشكلها السابق، لذا كان يتوجب تطويرها فورا
- كان لدينا خطط طوارئ لكن تم ادخال بعض التطوير عليها لتتماشي مع اجراءات مكافحة فايروس كورونا.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

من الإجابات يبدو أن الشركة كانت لديها خطط معدة مسبقاً للأزمات لكن لا توجد خطة محددة لإدارة أزمة بحجم جائحة كورونا، ولكن مع وجود بعض الخطط المبدئية أو اللجان الجاهزة للتعامل مع الأزمات استطاعت الشركة تطوير تلك الخطط والاستراتيجيات بما يتماشى مع متطلبات الأزمة ويمكن ذلك الشركة من تخطي أو تخفيف آثارها بشكل كبير. يمكن أن يكون تطوير خطط الأزمات بناءً على الخبرة المكتسبة خلال الجائحة استراتيجية فعالة لتحسين قدرة الشركة على التعامل مع التحديات المستقبلية بشكل أفضل.

السؤال الرابع: كيف تم تحديد أولوياتكم كمدرء خلال فترة الجائحة؟ وما هو التوازن الذي وجدتم أنفسكم

تضطرون للقيام به بين متطلبات الأعمال وصحة وسلامة الموظفين؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الرابع كالآتي:

- سلامة الموظفين تعتبر الأولوية
- Health and safety of employees
- اتباع توصيات ادارة الأزمات والكوارث بالشركة
- تقسيم الطاقم بين التواجد الفعلي بالشركة والعمل من البيت
- تطبيق اجراءات السلامة لتقليل والحد من انتشار الفيروس / تقليل وتفادي الاختلاط في ساحات الموقع ومرافقه
- الأولوية دائماً كانت للضغط لتسيير الأعمال وتجنب تأخير المشاريع
- كنا مضطرين غالباً للعمل لساعات متأخرة من البيت لتغطية الفجوات الناتجة عن صعوبة التنسيق بين فريق العمل
- الأولويات كانت سلامة جميع العاملين والتوازن كان يتم من خلال التشديد على الالتزام بالإجراءات الاحترازية مع محاولة إنهاء الأعمال بسرعة و جودة أعلى
- سلامة الموظفين أولاً واستمرارية العمل
- السلامة أولاً ثم متابعة تواجد الموظفين اونلاين للقيام بمهامهم
- الحفاظ على سير العمل على قدر المستطاع من العمل عن بعد فترات الحظر
- الأولوية الأولى كانت سلامة الموظفين بمختلف درجاتهم الوظيفية وبعد ضمانها وشعورنا بان الالتزام بالإجراءات الوقائية أصبح اسلوب حياة للموظفين انتقلنا الى الأولوية الثانية وبدأنا بمتابعة العمل بالمشاريع المختلفة تباعا
- المحافظة على سلامة الموظفين أولاً وتوفير المصادر للمواد اللازمة لإتمام العمل والحصول على استثناءات حكومية لمزاولة العمل اثناء فترات المنع خصوصا في المشاريع الحساسة التي تتبع الحكومة وتوجهاتها
- تركزت كل الجهود على المحافظة على سلامة الموظفين
- ومحاولة الاستمرار بتنفيذ أعمال المشاريع الأكثر أهمية واعطاؤها الأولوية عن غيرها

## تلخيص وتعليق على الإجابات:

من خلال الإجابات، يتضح أن سلامة الموظفين كانت أولوية قصوى لدى الشركة خلال فترة الجائحة، حيث تم التركيز على اتباع إجراءات السلامة والوقاية لتقليل انتشار الفيروس. وقد شهدت الشركة جهودًا لتحقيق توازن بين متطلبات الأعمال وسلامة الموظفين، مع تقسيم الفرق بين العمل في المقر والعمل من المنزل. يظهر هذا التوازن الصعب التفاني في رعاية العاملين وضمان سلامتهم خلال الظروف الصعبة. كما وتبرز هذه الجهود أهمية اتخاذ القرارات الصعبة التي تحافظ على استمرارية الأعمال وتحمي الموظفين في نفس الوقت.

## السؤال الخامس: ما هو دور الابتكار والتكنولوجيا في تمكين الشركة من التكيف مع تحديات جائحة كورونا؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الخامس كالآتي:

- لها دور كبير لتسهيل التواصل وإنجاز العمل
- Online working through different communication channels
- ساهم في الحد من انتشار الوباء
- التقليل من الانتشار والتوعية ضد مخاطر الفيروس
- لعب التحول الرقمي بالشركة الدور الأساسي خلال جائحة كورونا حيث أتاح الوصول لكافة أنظمة الشركة من خلال أي شبكة خارجية مما أتاح للموظفين كافة نفس الأدوات المتوفرة بالمكتب واللازمة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه
- كانت الاجتماعات عن بعد من خلال البرامج المتطورة مساهماً كبيراً في تمكين الشركة من التكيف مع تحديات جائحة كورونا
- تم التعامل مع برامج الاجتماعات الافتراضية بشكل أساسي خلال الأزمة
- كان لها الدور الرئيسي في تجاوز الأزمة وتخفيف آثارها
- مكنت البرمجيات الخاصة بالشركة من العمل عن بعد
- استخدام نظام الأتمتة كان له أثر إيجابي فعال جداً سواء في نقل المعلومات المحدث للعمالين أو بانسياب التقارير الي جميع المدراء
- كان لبرامج الاجتماعات الافتراضية دور كبير للنجاح خطط العمل

- تم استخدام برامج الاجتماعات الافتراضية (teams، zoom) واعتمادها رسميا لجميع اجتماعات الشركة الداخلية الخارجية

#### تلخيص وتعليق على الإجابات:

تظهر الإجابات أن الشركة اعتمدت بشكل كبير على التكنولوجيا والابتكار للتكيف مع تحديات جائحة كورونا. وقد تم التركيز على العمل عبر الإنترنت واستخدام برامج متطورة للتواصل وإجراء الاجتماعات عن بُعد، وكان لهذه الجهود دور كبير في الحد من انتشار الفيروس وتوعية الموظفين بالمخاطر. كما ساهمت التقنيات المتقدمة مثل نظام الأتمتة في نقل المعلومات وتسهيل التقارير اليومية، مما أدى إلى استمرارية فعالة لعمليات الشركة. يعكس هذا الاعتماد السريع على التكنولوجيا قدرة الشركة على التكيف مع التغييرات الطارئة وتعزيز الكفاءة والفعالية في العمل. لذا، من الضروري على الشركات الاستمرار في استثمار التكنولوجيا وتعزيز الابتكار كجزء من استراتيجيتها لتعزيز القدرة على التكيف والنجاح في بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

السؤال السادس: هل تم اتخاذ قرارات صعبة خلال هذه الفترة على موظفي الشركة؟ إذا كانت الإجابة ب نعم،

يرجى ذكر بعض من هذه القرارات.

وقد كانت الإجابات على السؤال السادس كالآتي:

- لا
- أبدا
- تم تقليل بعض الحوافز الإضافية غير الملحة التي كانت تعطى لبعض الموظفين.
- لم يتم اتخاذ قرارات صعبة، بل تم زيادة التعاون والتفهم للظروف وحافظت الشركة على رواتب الموظفين في وقتها وبنفس القيمة
- لم نتخذ اي اجراء صعب علي اي موظف على الاطلاق
- الشركة لم تتخذ قرارات صعبة على موظفيها خلال فترة الجائحة، بل قامت بزيادة التعاون والتفهم للظروف التي يمر بها الموظفون. وفي إطار ضيق، تم تقليل بعض الحوافز الإضافية التي كانت تعطى للموظفين، ولكن لم يتم اتخاذ قرارات تعتبر صعبة بالمعنى الحقيقي للكلمة.

### تلخيص وتعليق على الإجابات:

إن عدم اتخاذ قرارات صعبة قد يعكس مدى التفهم والتعاون الذي تتمتع به الشركة تجاه موظفيها في مواجهة التحديات الناتجة عن الجائحة. يظهر هذا الاستجابة الإيجابية تجاه الظروف الصعبة التي يمر بها الموظفون، مما يعكس رعاية الشركة واهتمامها برفاهية موظفيها خلال هذه الفترة الصعبة.

### السؤال السابع: من هي المرجعية العليا التي تتبنى خطة إدارة الأزمات في الشركة؟

وقد كانت الإجابات على السؤال السابع كالآتي:

- مجلس الادارة العليا
- تعاون مشترك من مدراء جميع الاقسام والإدارة العليا
- مجلس ادارة الشركة بما يتناسب مع القوانين والانظمة المعمول بها بالمملكة بتلك الفترة
- قسم الأمن والسلامة
- الادارة العليا
- رئيس الشركة
- مجلس الادارة

### تلخيص وتعليق على الإجابات:

تظهر الإجابات أن هناك عدة مرجعيات محتملة لخطة إدارة الأزمات في الشركة، بما في ذلك الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، ورئيس الشركة، وقسم الأمن والسلامة. تبرز تلك الإجابات التأكيد على أهمية جعل السلامة أولوية رئيسية في سياسة الشركة. ومن المهم أن تكون هناك مرجعية عليا واضحة تتبنى خطة إدارة الأزمات في الشركة وتكون مسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه العمليات اللازمة للتعامل مع الأزمات بفعالية وفعالية.

السؤال الثامن: من هي الجهة التي تنفذ خطة إدارة الأزمات وتتابع تقدمها؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الثامن كالآتي:

- الادارة
- الإدارة العليا بمساندة الخدمات الإدارية وقسم الموارد البشرية وباقي الأقسام كل حسب عمله و الدور الذي يلعبه و يعتمد ذلك على نوع الأزمات.
- جميع الاقسام
- ادارة السلامة وفريقه والمتابعة من قبل ادارة المشاريع
- كل مدير إدارة ويتبعون مباشرة للرئيس
- قسم الرعاية الصحية في العموم وقسم الأمن والسلامة بالشركة
- كل ادارة مسؤولة عن تنفيذ مهامها على حده
- الشؤون الادارية وقطاعات الامن والسلامة
- لجنة الأزمات لوضع الخطط ثم مع ادراه الشؤون الإدارية لمتابعة التطبيق
- إدارة المخاطر والأزمات بشكل عام وكذلك إدارات الأقسام بشكل خاص
- إدارة المخاطر والإدارة الصحية في الشركة كما أن مكتب إدارة المشاريع كان يتابع تنفيذ الخطط بشكل مستمر

تلخيص وتعليق على الإجابات:

توضح الإجابات المتنوعة مشاركة مختلف الجهات في تنفيذ ومتابعة خطة إدارة الأزمات في الشركة، بما في ذلك الإدارة العليا والإدارات المختلفة وقسم الأمن والسلامة وإدارة المشاريع والشؤون الإدارية وقسم الرعاية الصحية. يظهر ذلك أهمية التعاون بين هذه الجهات لتحقيق النجاح في تطبيق ومتابعة الخطة ويؤكد التعاون الوثيق بين الجهات المختلفة في الشركة على أهمية وجود هياكل واضحة ومنظمة لتنفيذ خطط إدارة الأزمات و أهمية تحديد المسؤوليات بوضوح لضمان فعالية تنفيذ الخطط ومتابعتها بنجاح.

السؤال التاسع: ونحن في عام 2024، من وجهة نظرك هل ترى أنه تم التعافي بشكل كامل من آثار أزمة جائحة

كورونا؟

وقد كانت الإجابات على السؤال التاسع كالآتي:

- نعم
- لم يتم التعامل الكامل، ما زال أثر الفيروس موجود ولكن بشكل ضعيف،
- إلى حدٍ ما خصوصاً مع توافر المضادات والتطعيمات المأخوذة
- في اعتقادي انه مازال رواسب من جائحة كورونا والفيروس مازال ينشط في فترات معينة من العام ولم يتم التعافي بشكل كامل
- نعم إلى حد كبير
- تقريباً، ولكن المتحورات لاتزال تتكرر الى يومنا هذا رغم ضعفها مقارنة ببداية الأزمة بسبب اللقاحات والعلاجات
- نعم، بنسبة كبيرة جداً

تلخيص وتعليق على الإجابات:

تتنوع الآراء حول درجة التعافي من آثار جائحة كورونا في عام 2024، حيث يظهر بعض المشاركين تفاؤلهم بالتعافي الكامل، بينما يعبر آخرون عن قلقهم من الآثار المستمرة وتحديات المتحورات الجديدة. هذا يبرز أهمية الاستمرار بالالتزام بالتدابير الوقائية وتعزيز حملات التطعيم. من جهة أخرى، يُظهر تفاعل الأقسام المختلفة في تنفيذ خطة إدارة الأزمات أهمية التعاون والتنسيق لتحقيق الاستعداد الشامل لمواجهة التحديات المستقبلية بفعالية.

السؤال العاشر: برأيك، هل ترى أن هناك بعض القرارات التي تم اتخاذها خلال الجائحة لازال العمل بها جارياً

حتى بعد انتهاء الأزمة؟ إذا كانت الإجابة ب نعم يرجى ذكر أمثلة.

وقد كانت الإجابات على السؤال العاشر كالآتي:

- Yes
- الاجتماعات الافتراضية واستخدام المنصات الإلكترونية في التواصل الداخلي او الخارجي (Microsoft Teams)

- معظم القرارات مسبقاً أصبحت اختيارية الآن، ولكن في اعتقادي انه أصبح هناك وعي كبير عند معظم الناس عند الشعور بأعراض كورونا الحظ لبس الكمامات و استخدام المطهرات و تجنب المصافحة
- لا زال استخدام برامج التواصل والاجتماعات الافتراضية قائما حيث يسهل التواصل دون عناء السفر للوصول الى قاعات الاجتماعات المكانية
- الوعي الصحي وثقافة تجنب المرض أصبحت منتشرة والكمامات والمعقمات لازالت مستخدمة
- لا اعتقد
- نعم - التوسع باستخدام العمل عن بعد والتوسع باستخدام نظام الأتمتة ليشمل اوجه عديده من العمل
- الاستمرار بالحث على التعقيم المستمر ولبس الكمامات للمرضى لمنع العدوى
- لا يزال العمل بالاجتماعات الافتراضية قائم حتى الان في كثير من الاقسام
- زاد الوعي تجاه الوقاية من الامراض واهمية المحافظة على التعقيم بشكل مستمر

#### تلخيص وتعليق على الإجابات:

تظهر الإجابات تبايناً في النهج المتبع بخصوص استمرار بعض القرارات التي تم اتخاذها خلال الجائحة بعد انتهاءها. يشير بعض المشاركين إلى استمرار استخدام التقنيات الرقمية والاجتماعات الافتراضية، مثل Microsoft Teams ، كوسيلة للتواصل الداخلي والخارجي. بينما يرى البعض الآخر أن بعض القرارات أصبحت اختيارية الآن، لكن الوعي الصحي وثقافة الوقاية من الأمراض باتت منتشرة بشكل أوسع، مما يؤكد على استمرار استخدام الكمامات والتعقيم بشكل منتظم. يظهر هذا التباين في الإجابات أهمية التقييم المستمر للقرارات وضرورة تكييفها مع الاحتياجات المتغيرة للشركة بمرور الوقت.

## ثانياً: الاستبانة:

### خطوات إعداد الاستبانة:

بعد مراجعة بعض المراجع والدراسات السابقة، وآراء ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة بما يتعلق بموضوع الدراسة، قام الباحث بتصميم الاستبانة، ويتم الاستجابة عليها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

### اختبار صدق أداة البحث وثباتها.

#### الصدق الظاهري للأداة :

بعد أن تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية، جرى التحقق من صدقها بعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الإدارة، والتخطيط التربوي، والقياس والتقويم، وقد اعتمدت موافقة جميع المحكمين على عبارات ومجالات الأداة؛ إذ أبدى عددٌ منهم جملة ملاحظات على عبارات الاستبانة تتعلق بإعادة الصياغة والانتماء، وتم التعديل والحذف؛ ليصبح عدد فقرات الاستبانة في الصورة النهائية (36) عبارةً. وقد قام الباحث أيضاً بحساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوش لحساب نسبة صدق محتوى العبارة Lawshe Ratio Validity Content (CVR)، ووجدت أن نسب صدق المحكمين على عبارات الاستبيان بطريقة لوش تراوحت ما بين (0.88 و1)، وجميعها أكبر من القيمة الحرجة التي حددها لوش للصدق والتي تساوي (0.62)، وأصبح المقياس (36) عبارة، مما يشير إلى صدق الاستبانة

#### الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي التأكد من مدى الارتباط بين درجة كل بعد، والدرجة الكلية للاستبانة، وتم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق معامل بيرسون Pearson Correlation، وجدول (6) يوضح هذه النتائج:

جدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البعد الأول) والدرجة الكلية التي تنتهي إليه.

| العبارة                                                                                 | معامل ارتباط بيرسون |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| توجد لدى الشركة خطط بديلة معدة مسبقاً لإدارة الأزمات                                    | ** 0.863            |
| تمتاز الخطط المعدة من قبل الشركة بالمرونة والوضوح مما يزيد من فعاليتها في إدارة الأزمات | ** 0.898            |
| تهتم الشركة بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث أزمة                                        | ** 0.826            |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (6) أنه يوجد ارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وهو ارتباط موجب قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات المحور الأول تتمتع باتساق داخلي عالٍ مع الدرجة الكلية التي تنتهي إليه.

جدول (7) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البعد الثاني) والدرجة الكلية التي تنتهي إليه.

| العبارة                                                                           | معامل ارتباط بيرسون |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| تتوفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن مجرى الأزمة وما تم تحقيقه في معالجتها | ** 0.795            |
| تساعد المعلومات التي تجمعها الشركة على التنبؤ بقرب وقوع الأزمة                    | ** 0.772            |
| يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة                           | ** 0.754            |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (7) أنه يوجد ارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وهو ارتباط موجب قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات المحور الثاني تتمتع باتساق داخلي عالٍ مع الدرجة الكلية التي تنتهي إليه.

جدول (8) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البعد الثالث) والدرجة الكلية التي تنتهي إليه.

| العبارة                                                                     | معامل ارتباط بيرسون |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حال نشوء أية مشكلة في إدارة الأزمة         | ** 0.880            |
| توجد متابعة جيدة لرصد مؤشرات الأداء لمعالجة الأزمة وتصحيح المسارات المطلوبة | ** 0.871            |
| يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل         | ** 0.871            |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (8) أنه يوجد ارتباط لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وهو ارتباط موجب قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات المحور تتمتع باتساق داخلي عالٍ مع الدرجة الكلية التي تنتهي إليه.

جدول (9) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البعد الرابع) والدرجة الكلية التي تنتهي إليه

| العبارة                                                             | معامل ارتباط بيرسون |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|
| توجد موازنة نقدية مخصصة وكافية للتعامل مع الأزمات                   | ** 0.752            |
| تكون الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمة | ** 0.878            |
| توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة                 | ** 0.781            |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (9) أنه يوجد ارتباط لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وهو ارتباط موجب قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات المحور تتمتع باتساق داخلي عالٍ مع الدرجة الكلية التي تنتهي إليه.

جدول (10) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البعد الخامس) والدرجة الكلية التي تنتهي إليه

| العبارة                                                      | معامل ارتباط بيرسون |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|
| يوجد في الشركة برامج تدريب لإدارة الأزمات                    | ** 0.699            |
| يتوفر في الشركة كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات       | ** 0.799            |
| لدى كوادر إدارة الأزمات القدرة على تحمل ضغط العمل وقت الأزمة | ** 0.811            |
| تمنح الشركة حوافز لفريق إدارة الأزمة                         | ** 0.843            |
| يتم محاسبة الأطراف المتراخين في تنفيذ القرارات.              | ** 0.795            |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (9) أنه يوجد ارتباط لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وهو ارتباط موجب قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات المحور تتمتع باتساق داخلي عالٍ مع الدرجة الكلية التي تنتهي إليه.

جدول (11) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث (البعد الأول) والدرجة الكلية التي تنتهي إليه

| العبارة                                                                             | معامل ارتباط بيرسون |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| التزمت الشركة بالتعليمات الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء              | **0.895             |
| اهتمت الشركة في ظل جائحة كورونا في نشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع المرض | **0.886             |
| طبقت الشركة خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات كورونا                                     | **0.884             |
| تم تعزيز إجراءات النظافة داخل الشركة وتوفير معقمات وكمامات                          | **0.889             |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (9) أنه يوجد ارتباط لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وهو ارتباط موجب قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات المحور تتمتع باتساق داخلي عالٍ مع الدرجة الكلية التي تنتهي إليه.

جدول (12) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث (البعد الثاني) والدرجة الكلية التي تنتهي إليه

| العبارة                                                                                                    | معامل ارتباط بيرسون |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| استخدمت الشركة خاصية الاجتماعات الافتراضية لعقد اجتماعات الشركة واتجهت إلى التحول الرقمي خلال فترة كورونا. | **0.532             |
| شجعت الشركة العاملين للقيام بأعمالهم عن بعد في ظل انتشار فيروس كورونا                                      | **0.652             |
| عملت الشركة على تخفيف ساعات العمل في ظل انتشار فايروس كورونا من أجل الحد من انتشار الفايروس                | **0.709             |
| ألزمت الشركة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة                                                    | **0.582             |
| كان هناك إصابات بفيروس كورونا بين العاملين                                                                 | **0.190             |
| اتخذت الشركة إجراءات لعزل المصابين بكورونا عن العاملين                                                     | **0.644             |
| كان هناك وفيات بين العاملين بسبب كورونا                                                                    | **0.442             |
| تم دفع المرتبات كاملة للمصابين بفيروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل                    | **0.458             |
| تم تخفيض أجور العاملين خلال فترة كورونا                                                                    | **0.059             |
| عملت الشركة على تسريح عدد من العاملين في ظل أزمة كورونا                                                    | **0.201             |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (9) أنه يوجد ارتباط لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وهو ارتباط موجب قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات المحور تتمتع باتساق داخلي عالٍ مع الدرجة الكلية التي تنتهي اليه.

جدول (13) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث (البعد الثالث) والدرجة الكلية التي تنتهي اليه

| العبارة                                                                    | معامل ارتباط بيرسون |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| اتخذت الشركة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الأزمة                | ** 0.764            |
| بادرت الشركة إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها      | ** 0.818            |
| تفاعلت الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء في المجتمع                  | ** 0.765            |
| خصصت الشركة جزءاً من مواردها لدعم الجهود المجتمعية والوطنية لمكافحة الوباء | ** 0.846            |
| شاركت الشركة في أية جهود إعلامية لمكافحة الوباء                            | ** 0.821            |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (13) أنه يوجد ارتباط لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وهو ارتباط موجب قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات المحور تتمتع باتساق داخلي عالٍ مع الدرجة الكلية التي تنتهي اليه.

جدول (14) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان.

| المحاور                  | معامل ارتباط بيرسون |
|--------------------------|---------------------|
| التخطيط لإدارة الأزمة    | ** 0.864            |
| توفر البيانات والمعلومات | ** 0.834            |
| الفعالية في اتخاذ القرار | ** 0.869            |
| توفر المخصصات المالية    | ** 0.831            |
| الكوادر البشرية          | ** 0.793            |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (14) أنه كما أن ارتباط كل بُعد بالاستبيان ككل قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن الاستبانة بعباراتها تتمتع باتساق داخلي عالٍ.

جدول (15) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان.

| المحاور                                                                      | معامل ارتباط بيرسون |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامثال للتعليمات الرسمية | 0.747 **            |
| النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين                                       | 0.906 **            |
| الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء      | 0.863 **            |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (15) أنه كما أن ارتباط كل بُعد بالاستبيان ككل قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن الاستبانة بعباراتها تتمتع باتساق داخلي عالٍ.

جدول (16) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان.

| المحاور                                                                        | معامل ارتباط بيرسون |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا                      | 0.934 **            |
| الإجراءات الخارجية: إجراءات متعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء | 0.910 **            |

\*\* دال عند (0.01)

يتضح من جدول (15) أنه كما أن ارتباط كل بُعد بالاستبيان ككل قوي (أكبر من 0.7) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن الاستبانة بعباراتها تتمتع باتساق داخلي عالٍ.

#### ثبات الأداة عن طريق حساب معامل ألفا – كرونباخ Alpha :

تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي، من خلال حساب معامل (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما يوضحها جدول (17):

جدول (17) معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة والدرجة الكلية للاستبانة.

| المحاور                  | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|--------------------------|---------------------------|
| التخطيط لإدارة الأزمة    | 0.828                     |
| توفر البيانات والمعلومات | 0.663                     |
| الفعالية في اتخاذ القرار | 0.841                     |
| توفر المخصصات المالية    | 0.729                     |
| الكوادر البشرية          | 0.834                     |
| الإجمالي                 | 0.927                     |

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.927) وهو معدل مرتفع، وهي نسبة تشير إلى تطابق إجابات من يجري عليهم البحث، في حين تراوحت معاملات الثبات بين (0.663 إلى 0.841)، وهو معامل ثبات مرتفع (أكبر من 0.7).

جدول (18) معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها والدرجة الكلية للاستبانة.

| المحاور                                                                       | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية | 0.911                     |
| النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين                                        | 0.602                     |
| الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء       | 0.890                     |
| الإجمالي                                                                      | 0.867                     |

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.867) وهو معدل مرتفع، وهي نسبة تشير إلى تطابق إجابات من يجري عليهم البحث، في حين تراوحت معاملات الثبات بين (0.602 إلى 0.911)، وهو معامل ثبات مرتفع (أكبر من 0.7).

جدول (19) معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة.

| المحاور                                                                          | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة                                      | 0.927                     |
| دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها | 0.867                     |
| الإجمالي                                                                         | 0.938                     |

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.938) وهو معدل مرتفع، وهي نسبة تشير إلى تطابق إجابات من يجري عليهم البحث، في حين تراوحت معاملات الثبات بين (0.867 إلى 0.927)، وهو معامل ثبات مرتفع (أكبر من 0.7).

### معييار الحكم على الاستجابات:

قد تم الحصول على البيانات المتعلقة بالاستبانة إلكترونياً في صورة ملف Excel، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حسب طبيعة كل محور كما يوضحها جدول (20):

جدول (20) كيفية الاستجابة على عبارات محاور الاستبانة.

| الدرجة         |           |       |       |            |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

وللحصول على تقدير غير متحيز في الحكم على المتوسطات تم إعداد الجدول (21): لتحديد درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة، ويوضح الجدول التالي درجة مدى الاستجابة وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي الذي استخدمه الباحث عند تصميم أداة الدراسة، وتم حساب المدى في المقياس الخماسي بالمعادلة:  $(4-1=5)$  وتم تقسيم الناتج على خلايا المقياس، وذلك من أجل الحصول على طول الخلية الصحيح، أي  $(0.8=4/5)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيم إلى أقل قيمة في المقياس الخماسي، كما في الجدول الآتي:

جدول (21) درجة القطع ومستويات التقدير لاستجابات أفراد العينة.

| فئات الدرجات      | التقدير في أداة البحث | التقدير العام لدرجة الممارسة |
|-------------------|-----------------------|------------------------------|
| 1 – لأقل من 1.8   | غير موافق بشدة        | ضعيفة                        |
| 1.8 - لأقل من 2.6 | غير موافق             |                              |
| 2.6 - لأقل من 3.4 | محايد                 | متوسطة                       |
| 3.4 - لأقل من 4.2 | موافق                 | مرتفعة                       |
| 4.2 - 5.0         | موافق بشدة            |                              |

### أساليب المعالجة الإحصائية:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تفريغ وتحليل الاستبانة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 26) Statistical Package for Social Science ، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق الداخلي للاستبانة، ولحساب العلاقة بين متغيرين.
- معامل ألفا كرونباخ لاحتساب ثبات كل محور من محاور أداة الدراسة
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي لقياس مدى تحقق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة
- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة.
- الاختبار التائي للعينات المستقلة لحساب الفروقات بين متغيرين أحدهما من النوع العددي المتصل والثاني من النوع الاسمي المتكون من مستويين فقط (ذكر، أنثى)
- اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لحساب الفروقات بين متغيرين أحدهما من النوع العددي المتصل والثاني من النوع الاسمي وله أكثر من مستويين.

## إجراءات التطبيق لجمع البيانات:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم إعدادها في صورتها النهائية، وتطبيقها ميدانياً على أفراد عينة الدراسة، وقد كانت فترة التطبيق خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2024 م ، وقام الباحث برفع الاستبانة إلكترونياً على موقع Google Drive بعد تحكيمها والتأكد من صلاحيتها باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق الداخلي ومعامل الثبات ألفا كرونباخ وتم إيقاف استقبال البيانات بعد الحصول على العينة المطلوبة، وتم الحصول على تلك الاستجابات على ملف Excel وتحويله إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، الذي يعرف اختصاراً بـ (SPSS).

## نتائج الدراسة الميدانية:

تهدف هذه الدراسة إلى رصد آراء الموظفين في شركة الفنار للمشاريع نحو دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة، وفي إطار منهج المسح تم ملء استمارة الاستبانة لعينة قوامها (121) مفردة من العاملين بشركة الفنار للمشاريع، مع مراعاة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة. وفيما يأتي يعرض الباحث أهم نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت على العينة وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد أسفر تحليل استجابات العاملين بشركة الفنار التي تضمنتها بيانات صحيفة الاستبانة بعد عملية الجدولة والتصنيف عن بيانات كمية دعمت الثقة في النتائج وموضوعيتها، كما ساعدت على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

## إجابة التساؤل الأول :

للإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: "ما هي استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة؟"، استخدم الباحث النسب المئوية، وتم ترتيب العبارات حسب أكبر متوسط حسابي وقلل انحراف معياري لكل فقرة (الموافقة)؛ للكشف عن مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات إدارة الأزمات، كما يوضّحها الجداول (22-26) على النحو التالي:

جدول (22) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة (ن=121).

| الانحراف المعياري | المتوسط | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | التخطيط لإدارة الأزمة | درجة الموافقة                                                 |
|-------------------|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------|
| 0.91              | 3.93    | 3              | 7         | 16    | 65    | 30         | ك                     | تهتم الشركة بالمؤشرات الواردة                                 |
|                   |         | 2.5            | 5.8       | 13.2  | 53.7  | 24.8       | %                     | عن بؤادر حدوث أزمة                                            |
| 0.93              | 3.83    | 2              | 9         | 25    | 56    | 29         | ك                     | تمتاز الخطط المعدة من قبل                                     |
|                   |         | 1.7            | 7.4       | 20.7  | 46.3  | 24.0       | %                     | الشركة بالمرونة والوضوح مما يزيد من فعاليتها في إدارة الأزمات |
| 0.94              | 3.81    | 3              | 8         | 25    | 58    | 27         | ك                     | توجد لدى الشركة خطط بديلة                                     |
|                   |         | 2.5            | 6.6       | 20.7  | 47.9  | 22.3       | %                     | معدة مسبقاً لإدارة الأزمات                                    |
| 0.80              | 3.86    | المتوسط العام  |           |       |       |            |                       |                                                               |
| موافق             |         |                |           |       |       |            |                       |                                                               |

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (22) يمكن استنتاج ما يلي:

- بشكل عام، كانت درجة موافقة العاملين بشركة الفنار للمشاريع استراتيجيات إدارة التخطيط لإدارة الأزمة "كبيرة"،

حيث بلغ المتوسط العام 3.86 من 5 درجات.

- كان أعلى تخطيط لإدارة الأزمة "اهتمام الشركة بالمؤشرات الواردة عن بؤادر حدوث أزمة"، حيث احتل المرتبة الأولى

بمتوسط 3.93 ودرجة موافقة "كبيرة"، ويدل ذلك على أهمية تنبؤ الشركة عن بؤادر حدوث أزمة، وجاء في المرتبة الثانية

"تمتاز الخطط المعدة من قبل الشركة بالمرونة والوضوح مما يزيد من فعاليتها في إدارة الأزمات" بمتوسط 3.83 ودرجة

موافقة "كبيرة"، مما يؤكد على مرونة الخطط المعدة، ووضوحها"، واحتل "توجد لدى الشركة خطط بديلة معدة مسبقاً

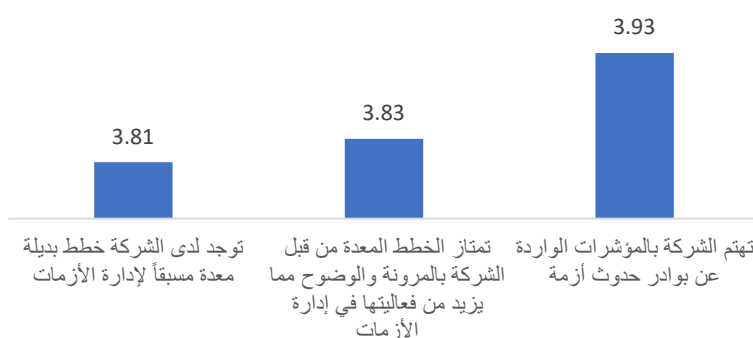
لإدارة الأزمات" المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.81 ودرجة موافقة "كبيرة"، وهذا يشير إلى وجود خطط بديلة لإدارة الأزمات،

وكانت قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبياً، مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد العينة حول مدى استخدامهم

لاستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة، وبشكل عام تُظهر النتائج أن العاملين بشركة الفنار للمشاريع يستخدمون

استراتيجيات توفر البيانات والمعلومات، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي::

شكل (8) المتوسطات الحسابية لمدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة



جدول (23) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والترتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات توفر البيانات والمعلومات (ن=121).

| توفر البيانات والمعلومات                                              | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتبة |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|
| يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة               | ك          | 43    | 51    | 17        | 9              | 3.90    | 1.06              | موافق   |
|                                                                       | %          | 35.5  | 42.1  | 14.0      | 7.4            |         |                   |         |
| تتوفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن مجرى الأزمة وما تم تحقيقه | ك          | 22    | 66    | 20        | 11             | 3.79    | 0.91              | موافق   |
|                                                                       | %          | 18.2  | 54.5  | 16.5      | 9.1            |         |                   |         |
| تساعد المعلومات التي تجمعها الشركة على التنبؤ بوقوع الأزمة            | ك          | 18    | 55    | 32        | 12             | 3.59    | 0.97              | موافق   |
|                                                                       | %          | 14.9  | 45.5  | 26.4      | 9.9            |         |                   |         |
| المتوسط العام                                                         |            |       |       |           |                | 3.72    | 0.74              | موافق   |

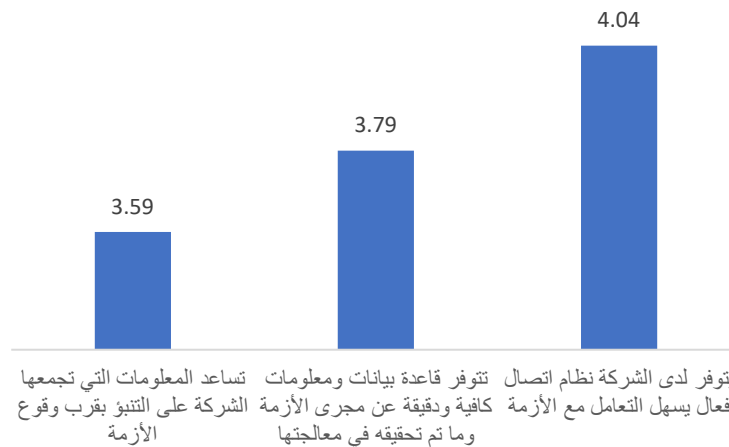
بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (23) يمكن استنتاج ما يلي:

- بشكل عام، كانت درجة موافقة العاملين بشركة الفنار للمشاريع الاستراتيجية توفر البيانات والمعلومات "كبيرة"، حيث بلغ المتوسط العام 3.72 من 5 درجات.

- حيث توفر الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة بمتوسط (3.90) ودرجة موافقة "كبيرة"، تلاها في المرتبة الثانية "تتوفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن مجرى الأزمة وما تم تحقيقه في معالجتها" بمتوسط (3.79) ودرجة موافقة "كبيرة"، واحتلت استراتيجية "تساعد المعلومات التي تجمعها الشركة على التنبؤ بوقوع الأزمة" المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.59) ودرجة موافقة "كبيرة"، وهذا يشير إلى وجود استراتيجيات توفر البيانات والمعلومات لدى الشركة، وكانت قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبياً، مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد العينة حول مدى

استخدامهم لاستراتيجيات توفر البيانات والمعلومات، وبشكلٍ عام تُظهر النتائج أن العاملون بشركة الفنار للمشاريع تستخدم استراتيجيات توفر البيانات والمعلومات، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل (9) المتوسطات الحسابية لمدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات توفر البيانات والمعلومات



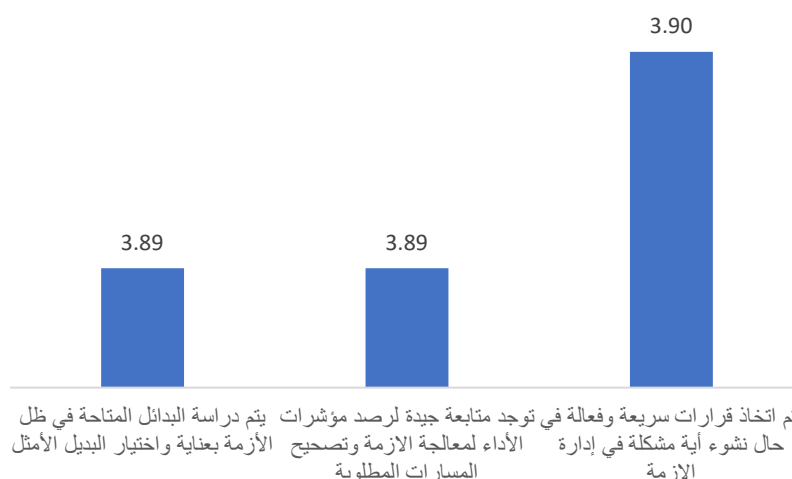
جدول (24) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات الفعالية في اتخاذ القرار (ن=121).

| الفعالية في اتخاذ القرار                                                          |   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | المتوسط | المعياري<br>الانحراف | الموافقة<br>درجة |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|---------|----------------------|------------------|
| يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في<br>حال نشوء أية مشكلة في إدارة الأزمة            | ك | 36            | 57    | 14    | 8            | 6                    | 3.90    | 1.06                 | موافق            |
|                                                                                   | % | 29.8          | 47.1  | 11.6  | 6.6          | 5.0                  |         |                      |                  |
| توجد متابعة جيدة لرصد مؤشرات<br>الأداء لمعالجة الأزمة وتصحيح<br>المسارات المطلوبة | ك | 30            | 58    | 25    | 6            | 2                    | 3.89    | 0.89                 | موافق            |
|                                                                                   | % | 24.8          | 47.9  | 20.7  | 5.0          | 1.7                  |         |                      |                  |
| يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل<br>الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل            | ك | 29            | 61    | 22    | 7            | 2                    | 3.89    | 0.89                 | موافق            |
|                                                                                   | % | 24.0          | 50.4  | 18.2  | 5.8          | 1.7                  |         |                      |                  |
| المتوسط العام                                                                     |   |               |       |       |              |                      |         |                      |                  |
| موافق                                                                             |   |               |       |       |              |                      |         |                      |                  |

تشير بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (24) ان المتوسط العام لاستراتيجيات الفعالية في اتخاذ القرار (3.9) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.83) وهو اقل من الواحد الصحيح أي ان عينة أفراد الدراسة متجانسة واغلبها

تؤكد على وجود استراتيجيات لدى الشركة عن اتخاذ قرارات، حيث يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حال نشوء أية مشكلة في إدارة الأزمة بمتوسط (3.9)، تلاها وجود متابعة جيدة لرصد مؤشرات الأداء لمعالجة الأزمة وتصحيح المسارات المطلوبة، يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل بمتوسط (3.89) لكل منهما

شكل (10) المتوسطات الحسابية لمدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات الفعالية في اتخاذ القرار



جدول (25) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات

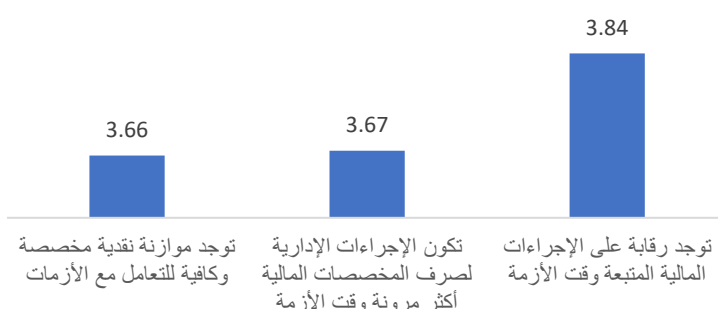
توفر المخصصات المالية (ن=121).

| توفر المخصصات المالية                  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الموافقة درجة |
|----------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------------|
| توجد رقابة على الإجراءات المالية       | ك          | 29    | 55    | 29        | 3              | 3.84    | 0.92              | موافق         |
| المتابعة وقت الأزمة                    | %          | 24.0  | 45.5  | 24.0      | 4.1            | 2.5     |                   |               |
| تكون الإجراءات الإدارية لصرف           | ك          | 23    | 53    | 31        | 10             | 3.67    | 0.99              | موافق         |
| المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمة | %          | 19.0  | 43.8  | 25.6      | 8.3            | 3.3     |                   |               |
| توجد موازنة نقدية مخصصة وكافية         | ك          | 15    | 61    | 36        | 7              | 3.66    | 0.83              | موافق         |
| للتعامل مع الأزمات                     | %          | 12.4  | 50.4  | 29.8      | 5.8            | 1.7     |                   |               |
| المتوسط العام                          |            |       |       |           |                |         |                   |               |
|                                        |            |       |       |           |                | 3.72    | 0.74              | موافق         |

يتضح من بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (25) ان أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار تؤكد على

استخدامها لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية حيث بلغ المتوسط العام لها (3.72) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.83) وهو اقل من الواحد الصحيح أي ان عينة أفراد الدراسة متجانسة واغلبها تؤكد على وجود استخدام الشركة لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية وهي استراتيجية غاية في الأهمية حيث احتلت استراتيجية وجود رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة المرتبة الأولى بمتوسط (3.84)، وانحراف معياري (0.92)، تلاها استراتيجية الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمة بمتوسط (3.67) وانحراف معياري (0.99)، واخيراً وجود موازنة نقدية مخصصة وكافية للتعامل مع الأزمات بمتوسط (3.66) وانحراف معياري (0.74)، ونلاحظ هنا ان جميع العبارات كانت تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (3.6-4.2) وهي فئة الموافقة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأكيد بين أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار للمشاريع على استخدامها لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية، وهذا ما يؤكد الشكل البياني التالي:

شكل (11) المتوسطات الحسابية لمدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية



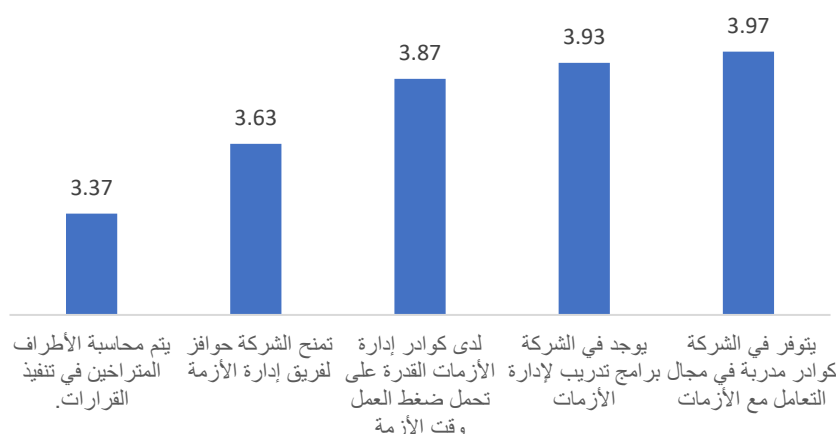
جدول (26) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات الكوادر البشرية (ن=121).

| الكوادر البشرية                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------------|
| يتوفر في الشركة كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات | ك          | 24    | 76    | 15        | 5              | 1       | 0.75              | 3.97          |
|                                                        | %          | 19.8  | 62.8  | 12.4      | 4.1            | 0.8     |                   |               |
| يوجد في الشركة برامج تدريب لإدارة الأزمات              | ك          | 24    | 66    | 29        | 2              | 0       | 0.71              | 3.93          |
|                                                        | %          | 19.8  | 54.5  | 24.0      | 1.7            | 0       |                   |               |

| الكوادر البشرية                                                    | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|---------|-------------------|---------------|
| لدى كوادر إدارة الأزمات القدرة<br>على تحمل ضغط العمل وقت<br>الأزمة | ك             | 29    | 58    | 24           | 9                    | 1       | 0.89              | موافق         |
|                                                                    | %             | 24.0  | 47.9  | 19.8         | 7.4                  | 0.8     |                   |               |
| تمنح الشركة حوافز لفريق إدارة<br>الأزمة                            | ك             | 21    | 34    | 66           | 0                    | 0       | 0.77              | موافق         |
|                                                                    | %             | 17.4  | 28.1  | 54.5         | 0                    | 0       |                   |               |
| يتم محاسبة الأطراف المتراخين في<br>تنفيذ القرارات.                 | ك             | 23    | 39    | 29           | 20                   | 10      | 1.21              | محايد         |
|                                                                    | %             | 19.0  | 32.2  | 24.0         | 16.5                 | 8.3     |                   |               |
| المتوسط العام                                                      |               |       |       |              |                      |         |                   |               |
|                                                                    |               |       |       |              |                      | 3.75    | 0.69              | موافق         |

كما يتضح من بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (26) ان أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار تؤكد على استخدامها لاستراتيجيات الكوادر البشرية حيث بلغ المتوسط العام لها (3.75) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.69) وهو اقل من الواحد الصحيح أي ان عينة أفراد الدراسة متجانسة واغلبها تؤكد على وجود استخدام الشركة لاستراتيجيات الكوادر البشرية وهي استراتيجية غاية في الأهمية حيث احتلت استراتيجية يتوفر في الشركة كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات المرتبة الأولى بمتوسط (3.97)، وانحراف معياري (0.75)، تلاها يوجد في الشركة برامج تدريب لإدارة الأزمات بمتوسط (3.93) وانحراف معياري (0.71)، وكانت الشركة لديها كوادر إدارة الأزمات القدرة على تحمل ضغط العمل وقت الأزمة بمتوسط (3.87)، وانحراف معياري (0.89)، وكانت شركة الفنار تمنح الشركة حوافز لفريق إدارة الأزمة بمتوسط (3.63) وانحراف معياري (0.77)، ونلاحظ هنا ان جميع العبارات كانت تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (3.6-4.2) وهي فئة الموافقة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأكيد بين أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار للمشاريع على استخدامها لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية، عدا الفقرة الأخيرة التي تنص على يتم محاسبة الأطراف المتراخين في تنفيذ القرارات بمتوسط (3.37) وانحراف معياري (1.21)، وهذا ما يؤكد الشكل البياني التالي:

شكل (12) المتوسطات الحسابية لمدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات الكوادر البشرية

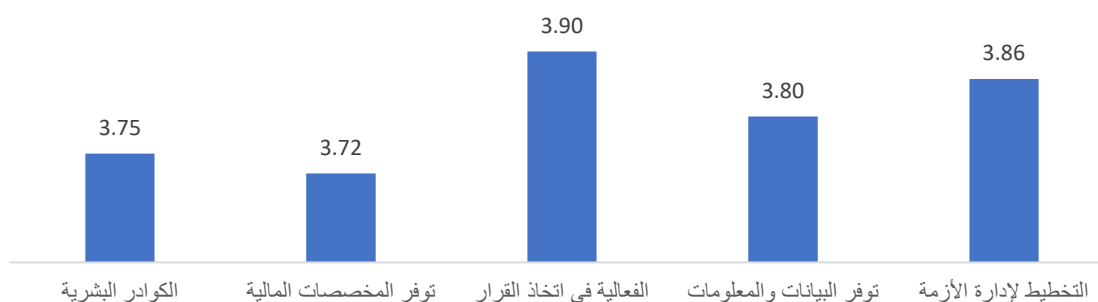


جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة (ن=121).

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | استراتيجيات إدارة الأزمات |
|-------------------|-----------------|---------------------------|
| 0.80              | 3.86            | التخطيط لإدارة الأزمة     |
| 0.72              | 3.80            | توفر البيانات والمعلومات  |
| 0.83              | 3.90            | الفعالية في اتخاذ القرار  |
| 0.74              | 3.72            | توفر المخصصات المالية     |
| 0.69              | 3.75            | الكوادر البشرية           |

وبشكل عام يمكننا ان اهم الاستراتيجيات المستخدمة لدى شركة الفنار للمشاريع هي الفعالية في اتخاذ القرار حيث كان بلغ متوسطها الحسابي (3.9) وانحراف معياري (0.8)، تلاها استراتيجية التخطيط لإدارة الأزمة بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.8)، اما استراتيجية توفر البيانات والمعلومات فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (3.8)، وانحراف معياري (0.72)، وجاءت استراتيجية الكوادر البشرية في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (0.69)، واخيراً جاءت استراتيجية توفر المخصصات المالية بمتوسط (3.72) وانحراف معياري (0.74)، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل (13) المتوسطات الحسابية تبعاً لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة (ن=121).



## إجابة التساؤل الثاني :

للإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: " ما دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها؟"، استخدم الباحث النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة (الموافقة): للكشف عن مدى استخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات إدارة الأزمات، كما يوضحها الجداول (27-28) على النحو التالي:

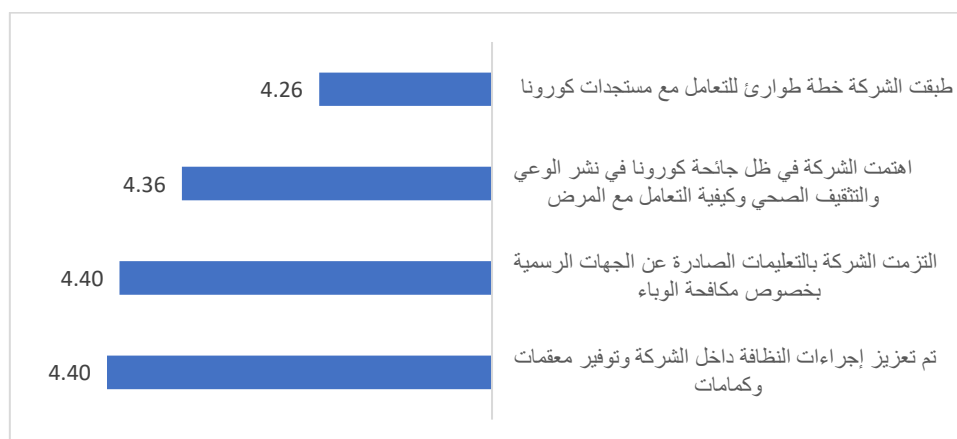
جدول (28) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة تبعاً للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية (ن=121).

| الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية       | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الموافقة   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|------------|
| تم تعزيز إجراءات النظافة داخل الشركة وتوفير معقمات وكمامات                          | ك          | 66    | 42    | 10        | 2              | 1       | 0.78              | موافق بشدة |
| التزمت الشركة بالتعليمات الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء              | ك          | 64    | 46    | 8         | 1              | 2       | 0.79              | موافق بشدة |
| اهتمت الشركة في ظل جائحة كورونا في نشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع المرض | ك          | 63    | 43    | 12        | 1              | 2       | 0.83              | موافق بشدة |
| طبقت الشركة خطة طوارئ للتعامل مع مستجندات كورونا                                    | ك          | 52    | 53    | 13        | 2              | 1       | 0.78              | موافق بشدة |
| المتوسط العام                                                                       |            |       |       |           |                |         |                   |            |
|                                                                                     |            |       |       |           |                |         | 0.71              | موافق بشدة |

تشير بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (28) ان أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار تؤكد وبشدة على اتخاذها بعض الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية حيث بلغ المتوسط العام لها (4.36) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.71) وهو اقل من الواحد الصحيح أي ان عينة أفراد الدراسة متجانسة وجميعها تؤكد على استخدام الشركة بعض الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية ومن اهم هذه الإجراءات تم تعزيز إجراءات النظافة داخل الشركة وتوفير معقمات وكمامات بمتوسط (4.40)، وانحراف معياري (0.78)، تلاها التزام الشركة بالتعليمات الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص

مكافحة الوباء بمتوسط (4.40) وانحراف معياري (0.79)، واهتمت الشركة في ظل جائحة كورونا في نشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع المرض بمتوسط (4.36)، وانحراف معياري (0.83)، وأخيراً طبقت الشركة خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات كورونا بمتوسط (4.26) وانحراف معياري (0.78)، ونلاحظ هنا أن جميع العبارات كانت تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (4.2-5.0) وهي فئة الموافقة بشدة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت أقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأكيد بين أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفانار للمشاريع على اتخاذ الشركة بعض الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية وهذا ما يؤكد الشكل البياني التالي:

شكل (14) المتوسطات الحسابية للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية



جدول (29) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة تبعاً للنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين

(ن=121).

| النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين                  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------------|
| ألزمت الشركة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة | ك          | 69    | 41    | 9         | 2              | 0       | 4.46              | 0.71          |
| كان هناك إصابات بفيروس كورونا بين العاملين              | %          | 57.0  | 33.9  | 7.4       | 1.7            | 0       |                   |               |
| اتخذت الشركة إجراءات لعزل المصابين بكورونا عن العاملين  | ك          | 62    | 43    | 12        | 3              | 1       | 4.34              | 0.82          |
|                                                         | %          | 51.2  | 35.5  | 9.9       | 2.5            | 0.8     |                   |               |

| النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين                                                                                 |   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>ق<br>بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|-------|-------|--------------|---------------------------|---------|-------------------|---------------|
| تم دفع المرتبات كاملة للمصابين<br>بفايروس كورونا من العاملين<br>أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل                         | ك | 57            | 45    | 19    | 57           | 45                        | 4.31    | 0.73              | موافق<br>بشدة |
|                                                                                                                        | % | 47.1          | 37.2  | 15.7  | 47.1         | 37.2                      |         |                   |               |
| استخدمت الشركة خاصية<br>الاجتماعات الافتراضية لعقد<br>اجتماعات الشركة واتجهت إلى<br>التحول الرقمي خلال فترة<br>كورونا. | ك | 54            | 52    | 10    | 1            | 4                         | 4.25    | 0.90              | موافق<br>بشدة |
|                                                                                                                        | % | 44.6          | 43.0  | 8.3   | 8.           | 3.3                       |         |                   |               |
| شجعت الشركة العاملين للقيام<br>بأعمالهم عن بعد في ظل انتشار<br>فايروس كورونا                                           | ك | 40            | 49    | 17    | 10           | 5                         | 3.90    | 1.08              | موافق         |
|                                                                                                                        | % | 33.1          | 40.5  | 14.0  | 8.3          | 4.1                       |         |                   |               |
| عملت الشركة على تخفيف<br>ساعات العمل في ظل انتشار<br>فايروس كورونا من أجل الحد من<br>انتشار الفاروس                    | ك | 31            | 35    | 21    | 21           | 13                        | 3.41    | 1.33              | موافق         |
|                                                                                                                        | % | 25.6          | 28.9  | 17.4  | 17.4         | 10.7                      |         |                   |               |
| كان هناك وفيات بين العاملين<br>بسبب كورونا                                                                             | ك | 17            | 33    | 54    | 13           | 4                         | 3.38    | 0.97              | محايد         |
|                                                                                                                        | % | 14.0          | 27.3  | 44.6  | 10.7         | 3.3                       |         |                   |               |
| عملت الشركة على تسريح عدد<br>من العاملين في ظل أزمة كورونا                                                             | ك | 1             | 8     | 22    | 69           | 21                        | 2.17    | 0.82              | غير<br>موافق  |
|                                                                                                                        | % | 0.8           | 6.6   | 18.2  | 57.0         | 17.4                      |         |                   |               |
| تم تخفيض أجور العاملين خلال<br>فترة كورونا                                                                             | ك | 0             | 0     | 23    | 69           | 29                        | 1.95    | 0.66              | غير<br>موافق  |
|                                                                                                                        | % | 0             | 0     | 19.0  | 57.0         | 24.0                      |         |                   |               |
| المتوسط العام                                                                                                          |   |               |       |       |              |                           |         |                   |               |
| موافق                                                                                                                  |   |               |       |       |              |                           |         |                   |               |

يتضح من بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (29) ان أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار تؤكد على وجود نتائج وتأثيرات على العمل والموظفين حيث بلغ المتوسط العام لها (3.65) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.42) وهو اقل من الواحد الصحيح أي ان عينة أفراد الدراسة متجانسة وجميعها تؤكد على وجود نتائج وتأثيرات على العمل والموظفين ومن اهم هذه النتائج انها ألزمت الشركة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة بمتوسط (4.46)، وانحراف معياري (0.71)، وكان هناك إصابات بفيروس كورونا بين العاملين بمتوسط (4.36) وانحراف معياري (0.66)، واتخذت الشركة إجراءات لعزل المصابين بكورونا عن العاملين بمتوسط (4.34)، وانحراف معياري (0.82)، تم

دفع المرتبات كاملة للمصابين بفيروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.73)، وأخيراً استخدمت الشركة خاصية الاجتماعات الافتراضية لعقد اجتماعات الشركة واتجهت إلى التحول الرقمي خلال فترة كورونا بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.9)، ونلاحظ هنا ان جميع العبارات كانت تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (4.2-5.0) وهي فئة الموافقة بشدة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأكيد بين أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار للمشاريع بوجود نتائج وتأثيرات على العمل والموظفين ومن اهم هذه النتائج انها ألزمت الشركة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة وهذا ما يؤكد الشكل البياني التالي:

شكل (15) المتوسطات الحسابية للنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين



جدول (30) التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة تبعاً للإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن

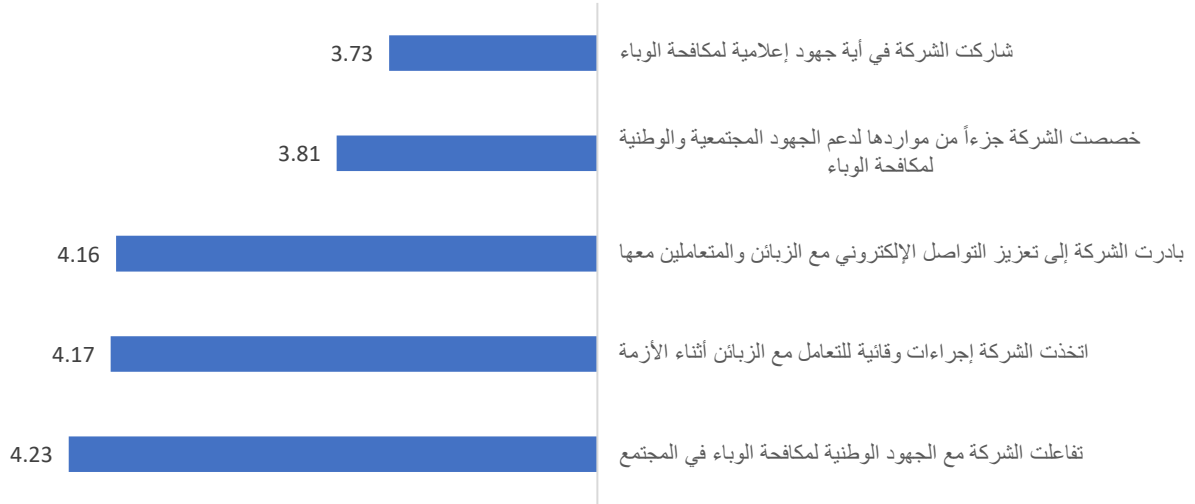
والمجتمع لمكافحة الوباء (ن=121).

| الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------------|
| تفاعلت الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء في المجتمع               | ك          | 55    | 43    | 20        | 1              | 4.23    | 0.84              | موافق         |
|                                                                         | %          | 45.5  | 35.5  | 16.5      | 0.8            |         |                   | بشدة          |
| اتخذت الشركة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الأزمة             | ك          | 49    | 50    | 17        | 2              | 4.17    | 0.88              | موافق         |
|                                                                         | %          | 40.5  | 41.3  | 14.0      | 1.7            |         |                   |               |

| الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء    | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|-------------------|---------------|
| بادرت الشركة إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها      | ك          | 45    | 56    | 15        | 4              | 4.16              | 0.83          |
|                                                                            | %          | 37.2  | 46.3  | 12.4      | 3.3            |                   |               |
| خصصت الشركة جزءاً من مواردها لدعم الجهود المجتمعية والوطنية لمكافحة الوباء | ك          | 36    | 41    | 32        | 9              | 3.81              | 1.03          |
|                                                                            | %          | 29.8  | 33.9  | 26.4      | 7.4            |                   |               |
| شاركت الشركة في أية جهود إعلامية لمكافحة الوباء                            | ك          | 34    | 41    | 30        | 11             | 3.73              | 1.10          |
|                                                                            | %          | 28.1  | 33.9  | 24.8      | 9.1            |                   |               |
| المتوسط العام                                                              |            |       |       |           |                |                   |               |
|                                                                            |            |       |       |           |                | 4.02              | 0.75          |
|                                                                            |            |       |       |           |                |                   | موافق         |

تشير بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (30) ان أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار تؤكد على ان الشركة قامت ببعض الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء حيث بلغ المتوسط العام لها (4.02) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.75) وهو اقل من الواحد الصحيح أي ان عينة أفراد الدراسة متجانسة وجميعها تؤكد على قيام الشركة ببعض الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء ومن اهم هذه الاجراءات تفاعلت الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء في المجتمع بمتوسط (4.23)، وانحراف معياري (0.84)، ونلاحظ هنا ان هذه العبارة كانت تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (4.2-5.0) وهي فئة الموافقة بشدة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأکید بين أفراد عينة الدراسة، ومن اهم هذه النتائج انها ألزمت الشركة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة اتخذت الشركة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الأزمات بمتوسط (4.17) وانحراف معياري (0.88)، بادرت الشركة إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها بمتوسط (4.16)، وانحراف معياري (0.83)، ونلاحظ هنا ان جميع العبارات كانت تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (3.6-4.2) وهي فئة الموافقة بشدة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأکید بين أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار للمشاريع بقيام الشركة ببعض الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء وهذا ما يؤكده الشكل البياني التالي:

شكل (16) المتوسطات الحسابية للإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء

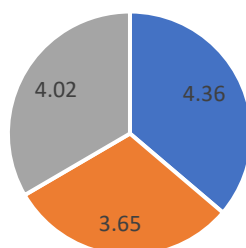


جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحاور                                                                       |
|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 0.71              | 4.36            | الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية |
| 0.42              | 3.65            | النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين                                        |
| 0.75              | 4.02            | الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء       |

تشير بيانات الجدول أعلاه أنه يوجد دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها حيث كانت هناك إجراءات داخلية تتمثل في مواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية بمتوسط (4.36) وانحراف معياري (0.71)، كما توجد بعض النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين بمتوسط (3.65) وانحراف معياري (0.42)، والجزء الثاني هو الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.75)، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل (17) المتوسطات الحسابية لدور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها



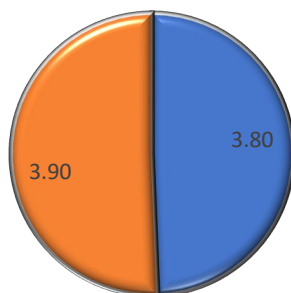
- الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية
- النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين
- الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء

جدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الاستبانة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | محاور الاستبانة                                                                  |
|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 0.62              | 3.80            | استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة                                      |
| 0.48              | 3.90            | دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها |

تشير بيانات الجدول أعلاه ان يوجد تقارب بين محوري الاستبانة حيث جاء محور دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها بمتوسط (3.9) وانحراف معياري (0.48)، والمحور الأول هو عبارة عن استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة بمتوسط (3.8)، وانحراف معياري (0.62).

شكل (18) المتوسطات الحسابية لمحوري الاستبانة



- استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة
- دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها

## ثانياً: التحقق من فرضيات الدراسة

### الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الأزمات التي تنفذها الشركة وبين قدرتها على التكيف وتخطي التحديات التي نشأت

نتيجة جائحة كورونا

وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون حيث تم انشاء متغير يمثل استراتيجيات إدارة الأزمات، ومتغير اخر يمثل دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها، كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم (33): معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محوري الدراسة

| دور إدارة الأزمات |                     |                           |
|-------------------|---------------------|---------------------------|
| **0.703           | معامل ارتباط بيرسون | استراتيجيات إدارة الأزمات |
| 0.00              | مستوى الدلالة       |                           |
| 121               | العدد               |                           |

يتضح من بيانات الجدول أعلاه انه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين استراتيجيات إدارة الأزمات ودور إدارة الأزمات حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.702) وهي علاقة ارتباطية قوية جداً أي كلما زاد استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات كلما زاد دور إدارة الأزمات، أي ان الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة متحققة.

### الفرضية الثانية:

توجد فروق دالة احصائياً بين استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة (التخطيط لإدارة الأزمة، توفر البيانات والمعلومات، الفعالية في اتخاذ القرار، توفر المالية، الكوادر البشرية) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، المسعى الوظيفي)

جدول رقم (34): الاختبار التائي للعينات المستقلة (الذكور والاناث) تبعاً لاستراتيجيات إدارة الأزمات

| الدلالة | مستوى الدلالة | قيمة ت | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النوع | استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة |
|---------|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|---------------------------------------------|
| دال *   | 0.021         | 2.348  | 82.               | 3.74            | ذكر   | التخطيط لإدارة الأزمة                       |
|         |               |        | 72.               | 4.11            | انثى  |                                             |
| غير دال | 0.56          | 1.95   | 72.               | 3.72            | ذكر   | توفر البيانات والمعلومات                    |
|         |               |        | 71.               | 3.99            | انثى  |                                             |
| غير دال | 0.349         | 0.94   | 82.               | 3.85            | ذكر   | الفعالية في اتخاذ القرار                    |
|         |               |        | 85.               | 4.00            | انثى  |                                             |
| غير دال | 0.698         | 0.389  | 73.               | 3.71            | ذكر   | توفر المخصصات المالية                       |
|         |               |        | 76.               | 3.76            | انثى  |                                             |
| غير دال | 0.051         | 1.974  | 68.               | 3.67            | ذكر   | الكوادر البشرية                             |
|         |               |        | 66.               | 3.93            | انثى  |                                             |
| غير دال | 0.064         | 1.87   | 61.               | 3.73            | ذكر   | الإجمالي                                    |
|         |               |        | 63.               | 3.96            | انثى  |                                             |

تشير بيانات الجدول أعلاه انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكور (2.348) ومتوسط الاناث (1.95) لصالح الذكور وذلك بالنسبة للتخطيط لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة ت (2.348) ومستوى دلالة (0.021) وهي اقل من (0.05)، بينما لا توجد فروقات بين متوسط الذكور والاناث تبعاً توفر البيانات والمعلومات، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر المخصصات المالية، والكوادر البشرية، وبشكل عام لا توجد فروقات بين الذكور والاناث وذلك بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة، أي ان الفرضية الثانية متحققة بشكل جزئي.

جدول رقم (35): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للعمر

| الدلالة   | مستوى الدلالة | قيمة ف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة |                          |
|-----------|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|---------------------------------------------|--------------------------|
| دالة      | 0.02          | 2.94   | 1.00              | 4.00            | 3     | أقل من 25 سنة                               | التخطيط لإدارة الأزمة    |
|           |               |        | 0.83              | 3.62            | 62    | من 25-35 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.73              | 4.09            | 43    | من 36-45 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.57              | 4.13            | 10    | من 45-55 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.67              | 4.33            | 3     | أكثر من 55 سنة                              |                          |
| ليست دالة | 0.33          | 1.172  | 0.69              | 3.78            | 3     | أقل من 25 سنة                               | توفر البيانات والمعلومات |
|           |               |        | 0.67              | 3.68            | 62    | من 25-35 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.81              | 3.97            | 43    | من 36-45 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.61              | 3.80            | 10    | من 45-55 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.77              | 4.11            | 3     | أكثر من 55 سنة                              |                          |
| ليست دالة | 0.07          | 2.247  | 1.02              | 4.11            | 3     | أقل من 25 سنة                               | الفعالية في اتخاذ القرار |
|           |               |        | 0.82              | 3.70            | 62    | من 25-35 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.85              | 4.06            | 43    | من 36-45 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.59              | 4.10            | 10    | من 45-55 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.58              | 4.67            | 3     | أكثر من 55 سنة                              |                          |
| ليست دالة | 0.06          | 2.343  | 1.07              | 4.22            | 3     | أقل من 25 سنة                               | توفر المخصصات المالية    |
|           |               |        | 0.79              | 3.54            | 62    | من 25-35 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.65              | 3.92            | 43    | من 36-45 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.48              | 3.80            | 10    | من 45-55 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.58              | 4.00            | 3     | أكثر من 55 سنة                              |                          |
| ليست دالة | 0.59          | 0.708  | 1.15              | 3.67            | 3     | أقل من 25 سنة                               | الكوادر البشرية          |
|           |               |        | 0.68              | 3.68            | 62    | من 25-35 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.70              | 3.79            | 43    | من 36-45 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.53              | 3.94            | 10    | من 45-55 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.69              | 4.20            | 3     | أكثر من 55 سنة                              |                          |
| ليست دالة | 0.34          | 1.144  | 0.91              | 3.92            | 3     | أقل من 25 سنة                               | الإجمالي                 |
|           |               |        | 0.61              | 3.65            | 62    | من 25-35 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.62              | 3.94            | 43    | من 36-45 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.47              | 3.95            | 10    | من 45-55 سنة                                |                          |
|           |               |        | 0.61              | 4.25            | 3     | أكثر من 55 سنة                              |                          |

تشير بيانات الجدول أعلاه انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط اعمار عينة الدراسة وذلك بالنسبة للتخطيط لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة ف (2.94) ومستوى دلالة (0.02) وهي اقل من (0.05)، بينما لا توجد فروقات

بين متوسط اعمار عينة الدراسة تبعاً توفر البيانات والمعلومات، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر المخصصات المالية، والكوادر البشرية، وبشكل عام لا توجد فروقات بين متوسط اعمار عينة الدراسة وذلك بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة، أي ان الفرضية الثانية متحققة بشكل جزئي.

جدول رقم (36): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للمؤهل العلمي

| الدالة    | مستوى الدالة | قيمة ف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة |                          |
|-----------|--------------|--------|-------------------|-----------------|-------|---------------------------------------------|--------------------------|
| ليست دالة | 0.75         | 2.645  | 0.51              | 4.24            | 15    | دبلوم                                       | التخطيط لإدارة الأزمة    |
|           |              |        | 0.77              | 3.75            | 80    | بكالوريوس                                   |                          |
|           |              |        | 0.96              | 3.95            | 26    | دراسات عليا                                 |                          |
| ليست دالة | 0.30         | 1.218  | 0.67              | 4.07            | 15    | دبلوم                                       | توفر البيانات والمعلومات |
|           |              |        | 0.72              | 3.75            | 80    | بكالوريوس                                   |                          |
|           |              |        | 0.77              | 3.82            | 26    | دراسات عليا                                 |                          |
| ليست دالة | 0.47         | 0.754  | 0.71              | 4.11            | 15    | دبلوم                                       | الفعالية في اتخاذ القرار |
|           |              |        | 0.82              | 3.84            | 80    | بكالوريوس                                   |                          |
|           |              |        | 0.91              | 3.95            | 26    | دراسات عليا                                 |                          |
| ليست دالة | 0.52         | 0.655  | 0.73              | 3.89            | 15    | دبلوم                                       | توفر المخصصات المالية    |
|           |              |        | 0.70              | 3.73            | 80    | بكالوريوس                                   |                          |
|           |              |        | 0.86              | 3.62            | 26    | دراسات عليا                                 |                          |
| ليست دالة | 0.26         | 1.361  | 0.64              | 4.01            | 15    | دبلوم                                       | الكوادر البشرية          |
|           |              |        | 0.67              | 3.70            | 80    | بكالوريوس                                   |                          |
|           |              |        | 0.75              | 3.77            | 26    | دراسات عليا                                 |                          |
| ليست دالة | 0.21         | 1.6    | 0.46              | 3.98            | 15    | دبلوم                                       | الإجمالي                 |
|           |              |        | 0.47              | 3.90            | 80    | بكالوريوس                                   |                          |
|           |              |        | 0.54              | 3.85            | 26    | دراسات عليا                                 |                          |

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط المؤهل العلمي لعينة الدراسة وذلك بالنسبة للتخطيط لإدارة الأزمات، توفر البيانات والمعلومات، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر المخصصات المالية،

والكوادر البشرية، وبشكل عام لا توجد فروقات بين متوسط المؤهل العلمي عينة الدراسة وذلك بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة، أي ان الفرضية الثانية غير متحققة.

جدول رقم (37): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية

| الدالة    | مستوى الدالة | قيمة ف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة |                          |
|-----------|--------------|--------|-------------------|-----------------|-------|---------------------------------------------|--------------------------|
| دالة      | 0.03         | 2.732  | 0.72              | 3.49            | 13    | أقل من 3 سنوات                              | التخطيط لإدارة الأزمة    |
|           |              |        | 0.93              | 3.72            | 19    | من 3 – 5 سنوات                              |                          |
|           |              |        | 0.76              | 3.62            | 26    | من 6 – 10 سنوات                             |                          |
|           |              |        | 0.78              | 4.06            | 52    | من 11 – 20 سنة                              |                          |
|           |              |        | 0.56              | 4.12            | 11    | أكثر من 20 سنة                              |                          |
| ليست دالة | 0.08         | 2.139  | 0.69              | 3.36            | 13    | أقل من 3 سنوات                              | توفر البيانات والمعلومات |
|           |              |        | 0.74              | 3.65            | 19    | من 3 – 5 سنوات                              |                          |
|           |              |        | 0.55              | 3.82            | 26    | من 6 – 10 سنوات                             |                          |
|           |              |        | 0.80              | 3.96            | 52    | من 11 – 20 سنة                              |                          |
|           |              |        | 0.56              | 3.82            | 11    | أكثر من 20 سنة                              |                          |
| ليست دالة | 0.32         | 1.181  | 0.82              | 3.64            | 13    | أقل من 3 سنوات                              | الفعالية في اتخاذ القرار |
|           |              |        | 1.03              | 3.75            | 19    | من 3 – 5 سنوات                              |                          |
|           |              |        | 0.61              | 3.78            | 26    | من 6 – 10 سنوات                             |                          |
|           |              |        | 0.88              | 4.00            | 52    | من 11 – 20 سنة                              |                          |
|           |              |        | 0.60              | 4.21            | 11    | أكثر من 20 سنة                              |                          |
| ليست دالة | 0.14         | 1.773  | 0.79              | 3.54            | 13    | أقل من 3 سنوات                              | توفر المخصصات المالية    |
|           |              |        | 0.90              | 3.47            | 19    | من 3 – 5 سنوات                              |                          |
|           |              |        | 0.68              | 3.62            | 26    | من 6 – 10 سنوات                             |                          |
|           |              |        | 0.71              | 3.91            | 52    | من 11 – 20 سنة                              |                          |
|           |              |        | 0.45              | 3.76            | 11    | أكثر من 20 سنة                              |                          |
| ليست دالة | 0.68         | 0.583  | 0.77              | 3.60            | 13    | أقل من 3 سنوات                              | الكوادر البشرية          |
|           |              |        | 0.51              | 3.69            | 19    | من 3 – 5 سنوات                              |                          |
|           |              |        | 0.76              | 3.66            | 26    | من 6 – 10 سنوات                             |                          |
|           |              |        | 0.72              | 3.82            | 52    | من 11 – 20 سنة                              |                          |
|           |              |        | 0.50              | 3.91            | 11    | أكثر من 20 سنة                              |                          |
| ليست دالة | 0.12         | 1.856  | 0.63              | 3.53            | 13    | أقل من 3 سنوات                              | الإجمالي                 |
|           |              |        | 0.64              | 3.66            | 19    | من 3 – 5 سنوات                              |                          |
|           |              |        | 0.52              | 3.69            | 26    | من 6 – 10 سنوات                             |                          |
|           |              |        | 0.67              | 3.94            | 52    | من 11 – 20 سنة                              |                          |
|           |              |        | 0.45              | 3.96            | 11    | أكثر من 20 سنة                              |                          |

تشير بيانات الجدول أعلاه انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط الخبرة العملية لعينة الدراسة وذلك بالنسبة للتخطيط لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة ف (2.732) ومستوى دلالة (0.03) و هي اقل من (0.05)، بينما لا توجد فروقات بين متوسط الخبرة العملية لعينة الدراسة تبعاً توفر البيانات والمعلومات، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر المخصصات المالية، والكوادر البشرية، وبشكل عام لا توجد فروقات بين متوسط الخبرة العملية لعينة الدراسة وذلك بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة، أي ان الفرضية الثانية متحققة بشكل جزئي.

جدول رقم (38): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للمسمى الوظيفي

| الدلالة   | مستوى الدلالة | قيمة ف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة |                          |
|-----------|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|---------------------------------------------|--------------------------|
| دالة      | 0.04          | 3.196  | 0.85              | 3.85            | 32    | مدير إدارة/مدير                             | التخطيط لإدارة الأزمة    |
|           |               |        | 0.72              | 4.26            | 19    | مساعد إداري                                 |                          |
|           |               |        | 0.78              | 3.75            | 70    | غير ذلك                                     |                          |
| دالة      | 0.03          | 3.607  | 0.78              | 3.80            | 32    | مدير إدارة/مدير                             | توفر البيانات والمعلومات |
|           |               |        | 0.60              | 4.19            | 19    | مساعد إداري                                 |                          |
|           |               |        | 0.70              | 3.70            | 70    | غير ذلك                                     |                          |
| ليست دالة | 0.23          | 1.508  | 0.78              | 3.88            | 32    | مدير إدارة/مدير                             | الفعالية في اتخاذ القرار |
|           |               |        | 0.65              | 4.19            | 19    | مساعد إداري                                 |                          |
|           |               |        | 0.88              | 3.82            | 70    | غير ذلك                                     |                          |
| ليست دالة | 0.10          | 2.37   | 0.68              | 3.71            | 32    | مدير إدارة/مدير                             | توفر المخصصات المالية    |
|           |               |        | 0.60              | 4.05            | 19    | مساعد إداري                                 |                          |
|           |               |        | 0.78              | 3.64            | 70    | غير ذلك                                     |                          |
| ليست دالة | 0.37          | 0.998  | 0.74              | 3.68            | 32    | مدير إدارة/مدير                             | الكوادر البشرية          |
|           |               |        | 0.59              | 3.95            | 19    | مساعد إداري                                 |                          |
|           |               |        | 0.68              | 3.73            | 70    | غير ذلك                                     |                          |
| ليست دالة | 0.06          | 2.88   | 0.64              | 3.77            | 32    | مدير إدارة/مدير                             | الإجمالي                 |
|           |               |        | 0.52              | 4.11            | 19    | مساعد إداري                                 |                          |
|           |               |        | 0.62              | 3.73            | 70    | غير ذلك                                     |                          |

تشير بيانات الجدول أعلاه انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط المسعى الوظيفي لعينة الدراسة وذلك بالنسبة للتخطيط لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة ف (3.196) ومستوى دلالة (0.04) و هي اقل من (0.05)، وتوجد فروقات بين متوسط المسعى الوظيفي لعينة الدراسة تبعاً توفر البيانات والمعلومات حيث كانت قيمة ف (3.607) بمستوى دلالة (0.03)، بينما لا توجد فروق بين متوسط المسعى الوظيفي ومتوسط كل من الفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر المخصصات المالية، والكوادر البشرية، وبشكل عام لا توجد فروقات بين متوسط المسعى الوظيفي لعينة الدراسة وذلك بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة، أي ان الفرضية الثانية متحققة بشكل جزئي.

### الفرضية الثالثة:

توجد فروق دالة احصائية بين دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها (الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامثال للتعليمات الرسمية، النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (39): الاختبار التائي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم

#### اتخاذها تبعاً لمتغير النوع

| المحاور                                                                          | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة | الدلالة   |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|-----------|
| الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامثال للتعليمات الرسمية     | ذكر   | 83    | 4.38            | 74.               | 0.554  | 0.58          | ليست دالة |
|                                                                                  | انثى  | 38    | 4.30            | 0.64              |        |               |           |
| النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين                                           | ذكر   | 83    | 3.64            | 0.38              | 0.6-   | 0.55          | ليست دالة |
|                                                                                  | انثى  | 38    | 3.69            | 0.48              |        |               |           |
| الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء          | ذكر   | 83    | 3.94            | 0.78              | 1.6544 | 0.10          | ليست دالة |
|                                                                                  | انثى  | 38    | 4.18            | 0.68              |        |               |           |
| دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها | ذكر   | 83    | 3.87            | 0.47              | 0.78-  | 0.44          | ليست دالة |
|                                                                                  | انثى  | 38    | 3.95            | 0.50              |        |               |           |

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الذكور والاناث تبعاً لدور للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامثال للتعليمات الرسمية، والنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء، دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها

جدول رقم (40): اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير العمر

| الدلالة   | مستوى الدلالة | قيمة ف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها |                                        |
|-----------|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ليست دالة | 0.53          | 0.796  | 1.15              | 4.33            | 3     | أقل من 25 سنة                                                                    | الإجراءات الداخلية                     |
|           |               |        | 0.79              | 4.29            | 62    | من 25-35 سنة                                                                     | لمواجهة جائحة                          |
|           |               |        | 0.59              | 4.35            | 43    | من 36-45 سنة                                                                     | كورونا في الشركة                       |
|           |               |        | 0.52              | 4.65            | 10    | من 45-55 سنة                                                                     | والامثال للتعليمات                     |
|           |               |        | 0.43              | 4.75            | 3     | أكثر من 55 سنة                                                                   | الرسمية                                |
| ليست دالة | 0.15          | 1.72   | 0.36              | 3.40            | 3     | أقل من 25 سنة                                                                    | النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين |
|           |               |        | 0.41              | 3.59            | 62    | من 25-35 سنة                                                                     |                                        |
|           |               |        | 0.45              | 3.72            | 43    | من 36-45 سنة                                                                     |                                        |
|           |               |        | 0.22              | 3.75            | 10    | من 45-55 سنة                                                                     |                                        |
|           |               |        | 0.32              | 4.03            | 3     | أكثر من 55 سنة                                                                   |                                        |
| ليست دالة | 0.78          | 0.442  | 0.90              | 3.87            | 3     | أقل من 25 سنة                                                                    | ب- الإجراءات الخارجية المتعلقة         |
|           |               |        | 0.82              | 3.99            | 62    | من 25-35 سنة                                                                     | بالتعامل مع الزبائن                    |
|           |               |        | 0.70              | 4.01            | 43    | من 36-45 سنة                                                                     | والمجتمع لمكافحة                       |
|           |               |        | 0.63              | 4.12            | 10    | من 45-55 سنة                                                                     | الوباء                                 |
|           |               |        | 0.23              | 4.53            | 3     | أكثر من 55 سنة                                                                   |                                        |
| ليست دالة | 0.34          | 1.144  | 0.65              | 3.72            | 3     | أقل من 25 سنة                                                                    | دور إدارة الأزمات في                   |
|           |               |        | 0.49              | 3.84            | 62    | من 25-35 سنة                                                                     | تخطي أزمة جائحة                        |
|           |               |        | 0.48              | 3.93            | 43    | من 36-45 سنة                                                                     | كورونا في الشركة                       |
|           |               |        | 0.32              | 4.04            | 10    | من 45-55 سنة                                                                     | والإجراءات التي تم                     |
|           |               |        | 0.28              | 4.32            | 3     | أكثر من 55 سنة                                                                   | اتخاذها                                |

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط اعمار عينة الدراسة تبعاً لدور للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامثال للتعليمات الرسمية، والنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين،

الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء، دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها

جدول رقم (41): اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| الدلالة   | مستوى الدلالة | قيمة ف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد |             |                                                                                  |
|-----------|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ليست دالة | 0.97          | 0.03   | 0.62              | 4.35            | 15    | دبلوم       | الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية    |
|           |               |        | 0.71              | 4.37            | 80    | بكالوريوس   |                                                                                  |
|           |               |        | 0.77              | 4.33            | 26    | دراسات عليا |                                                                                  |
| ليست دالة | 0.89          | 0.12   | 0.38              | 3.69            | 15    | دبلوم       | النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين                                           |
|           |               |        | 0.39              | 3.64            | 80    | بكالوريوس   |                                                                                  |
|           |               |        | 0.52              | 3.67            | 26    | دراسات عليا |                                                                                  |
| ليست دالة | 0.18          | 1.73   | 0.69              | 4.27            | 15    | دبلوم       | الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء          |
|           |               |        | 0.76              | 4.04            | 80    | بكالوريوس   |                                                                                  |
|           |               |        | 0.75              | 3.82            | 26    | دراسات عليا |                                                                                  |
| ليست دالة | 0.71          | 0.34   | 0.46              | 3.98            | 15    | دبلوم       | دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها |
|           |               |        | 0.47              | 3.90            | 80    | بكالوريوس   |                                                                                  |
|           |               |        | 0.54              | 3.85            | 26    | دراسات عليا |                                                                                  |

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط المؤهل العلمي عينة الدراسة تبعاً لدور للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، والنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء، دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها

جدول رقم (42): اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات

التم تم اتخاذها تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة

| الدلالة   | مستوى الدلالة | قيمة ف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد |                 |                                                                                  |
|-----------|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ليست دالة | 0.13          | 1.80   | 0.82              | 4.00            | 13    | أقل من 3 سنوات  | الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية    |
|           |               |        | 0.65              | 4.26            | 19    | من 3 – 5 سنوات  |                                                                                  |
|           |               |        | 0.81              | 4.47            | 26    | من 6 – 10 سنوات |                                                                                  |
|           |               |        | 0.66              | 4.35            | 52    | من 11 – 20 سنة  |                                                                                  |
|           |               |        | 0.47              | 4.70            | 11    | أكثر من 20 سنة  |                                                                                  |
| ليست دالة | 0.25          | 1.37   | 0.37              | 3.45            | 13    | أقل من 3 سنوات  | النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين                                           |
|           |               |        | 0.43              | 3.67            | 19    | من 3 – 5 سنوات  |                                                                                  |
|           |               |        | 0.34              | 3.60            | 26    | من 6 – 10 سنوات |                                                                                  |
|           |               |        | 0.47              | 3.70            | 52    | من 11 – 20 سنة  |                                                                                  |
|           |               |        | 0.21              | 3.78            | 11    | أكثر من 20 سنة  |                                                                                  |
| ليست دالة | 0.83          | 36.    | 0.63              | 3.82            | 13    | أقل من 3 سنوات  | الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء          |
|           |               |        | 0.57              | 4.02            | 19    | من 3 – 5 سنوات  |                                                                                  |
|           |               |        | 0.86              | 4.02            | 26    | من 6 – 10 سنوات |                                                                                  |
|           |               |        | 0.82              | 4.03            | 52    | من 11 – 20 سنة  |                                                                                  |
|           |               |        | 0.61              | 4.18            | 11    | أكثر من 20 سنة  |                                                                                  |
| ليست دالة | 0.30          | 1.24   | 0.47              | 3.66            | 13    | أقل من 3 سنوات  | دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها |
|           |               |        | 0.44              | 3.89            | 19    | من 3 – 5 سنوات  |                                                                                  |
|           |               |        | 0.41              | 3.89            | 26    | من 6 – 10 سنوات |                                                                                  |
|           |               |        | 0.55              | 3.92            | 52    | من 11 – 20 سنة  |                                                                                  |
|           |               |        | 0.30              | 4.08            | 11    | أكثر من 20 سنة  |                                                                                  |

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط سنوات الخبرة عينة الدراسة تبعاً لدور

للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، والنتائج والتأثيرات على العمل

والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء، دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة

جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها

جدول رقم (43): اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة

والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

| الدلالة   | مستوى الدلالة | قيمة ف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | دور إدارة الأزمات |                                                                                  |
|-----------|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ليست دالة | 0.98          | 0.02   | 0.91              | 4.34            | 32    | مدير إدارة/مدير   | الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية    |
|           |               |        | 0.60              | 4.37            | 19    | مساعد إداري       |                                                                                  |
|           |               |        | 0.64              | 4.36            | 70    | غير ذلك           |                                                                                  |
| ليست دالة | 0.59          | 0.52   | 0.48              | 3.64            | 32    | مدير إدارة/مدير   | النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين                                           |
|           |               |        | 0.35              | 3.74            | 19    | مساعد إداري       |                                                                                  |
|           |               |        | 0.41              | 3.63            | 70    | غير ذلك           |                                                                                  |
| ليست دالة | 0.15          | 1.90   | 0.85              | 3.88            | 32    | مدير إدارة/مدير   | الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء          |
|           |               |        | 0.71              | 4.29            | 19    | مساعد إداري       |                                                                                  |
|           |               |        | 0.71              | 4.01            | 70    | غير ذلك           |                                                                                  |
| ليست دالة | 0.46          | 0.79   | 0.56              | 3.85            | 32    | مدير إدارة/مدير   | دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها |
|           |               |        | 0.43              | 4.02            | 19    | مساعد إداري       |                                                                                  |
|           |               |        | 0.45              | 3.88            | 70    | غير ذلك           |                                                                                  |

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط المسمى الوظيفي عينة الدراسة تبعاً لدور للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، والنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء، دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها.

## نتائج الدراسة:

من واقع التحليل الاحصائي لأداة الدراسة توصل الباحث الى النتائج الاتية:

- أوضحت النتائج درجة موافقة أفراد العينة على دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة في شركة الفنار للمشاريع كانت عالية، و بينت أثر ذلك في قياس تقييم استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة من حيث (التخطيط لإدارة الأزمة، توفر البيانات والمعلومات، الفعالية في اتخاذ القرار، توفر المخصصات المالية، الكوادر البشرية)، وكذلك قياس فعالية الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، قياس فعالية النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، تقييم فعالية الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء.
- بينت النتائج أن درجة موافقة أفراد العينة لاستخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة كانت عالية من حيث اهتمام الشركة بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث أزمة، وكذلك بالنسبة لاستخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات توفر البيانات والمعلومات، وان أبرز هذه الاستراتيجيات توافر نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة، ونلاحظ استخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات الفعالية في اتخاذ القرار كانت عالية، وان أبرز هذه الاستراتيجيات هي اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حال نشوء أية مشكلة في إدارة الأزمة، اما بالنسبة لاستخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية، فكانت أبرزها وجود رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة، وأما بالنسبة لاستخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات الكوادر البشرية فكانت أبرز هذه الاستراتيجيات هي توفير كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات في الشركة.
- أشارت نتائج الدراسة ان اهم الاستراتيجيات المستخدمة لدى شركة الفنار للمشاريع هي الفعالية في اتخاذ القرار، تلاها استراتيجية التخطيط لإدارة الأزمة، اما استراتيجية توفر البيانات والمعلومات فاحتلت المرتبة الثالثة، وجاءت استراتيجية الكوادر البشرية في المرتبة الرابعة، واخيراً كانت استراتيجية توفر المخصصات المالية هي الأخيرة.
- اما بالنسبة لدور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها فكانت إجراءات عالية جداً، فنلاحظ ان الشركة قامت ببعض الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة وامتثلت للتعليمات الرسمية، وكانت من اهم هذه الإجراءات تعزيز النظافة داخل الشركة وتوفير معقمات وكمامات، كما وحرصت الشركة على الالتزام بالتعليمات الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة

الوباء، وكذلك اهتمام الشركة في ظل جائحة كورونا في نشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع المرض،  
واخيراً تطبيق الشركة خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات كورونا

- اما بالنسبة للنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين فأشارت نتائج الدراسة الحالية انها كانت عالية، وكانت من اهم هذه النتائج التزام جميع العاملين بالشركة بتلقي التطعيمات المتاحة، ووجود بعض الإصابات بفيروس كورونا بين العاملين، واتخاذ الشركة إجراءات لعزل المصابين بكورونا عن العاملين، وقد تم دفع المرتبات كاملة للمصابين بفيروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل، وكذلك استخدمت الشركة خاصية الاجتماعات الافتراضية لعقد اجتماعات الشركة واتجهت إلى التحول الرقمي خلال فترة كورونا.
- وأشارت نتائج الدراسة الحالية بالإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء ومن اهم هذه الإجراءات تفاعل الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء في المجتمع.
- وتبين من نتائج الدراسة الحالية انه يوجد دور لإدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها حيث كانت هناك إجراءات داخلية تتمثل في مواجهة جائحة كورونا في الشركة بالامتثال للتعليمات الرسمية، كما توجد بعض النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، والجزء الثاني هو الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء.
- تشير بيانات الدراسة الحالية بوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات إدارة الأزمات التي تنفذها الشركة وبين قدرتها على التكيف وتخطي التحديات التي نشأت نتيجة جائحة كورونا
- أظهرت النتائج ان هناك فروقاً ذات دلالة عند مستوى دلالة احصائي (0.05) بين متوسطي جنس أفراد العينة بين استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة عند محور (التخطيط لإدارة الأزمة)، وذلك لصالح الذكور
- بينت النتائج ان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط اعمار عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة في محور (التخطيط لإدارة الأزمة)، وذلك لصالح الفئة العمرية التي هي أكثر من 55 سنة.
- اشارت نتائج الدراسة الحالية ان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط خبرة عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة في محور (التخطيط لإدارة الأزمة)، وذلك لصالح سنوات الخبرة التي تزيد عن 20 سنة.

## توصيات الدراسة:

استناداً الى نتائج الدراسة أعلاه: فإن الباحث يوصي بما يلي:

- العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي في الشركات، إذ عند وضع خطة استراتيجية للشركة فيجب احتواء هذه الخطة على بند خطة إدارة الأزمات، واعتماد نموذج واضح ومفهوم.
- التركيز على أهداف رؤية 2030 واستراتيجية التحول الرقمي الالكتروني ومتطلبات الحياة بعد انقضاء جائحة كورونا؛ لتكون منطلقاً لاعتماد العمل عن بعد، بوصفه أحد الخيارات الأساسية لمواجهة الكوارث والأزمات.
- دعم وتفعيل الخطط الموجودة حالياً لإدارة الأزمة؛ لمساهمتها الفعالة في تحقيق الأهداف المخطط لها من إدارة الشركات؛ لإدارة أزمة كورونا- كوفيد 19
- ضرورة زيادة وتحديث استخدام التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المستخدمة في الشركات، وتبني الإدارة الالكترونية، ومحاولة مواكبة التطورات في هذا الخصوص.
- ضرورة الحفاظ على سياسة التزام الشركات، ومساهمتها بصورة فعالة في برامج المسؤولية المجتمعية.
- ضرورة دعم الشركة للكوادر البشرية المؤهلة إدارياً وفنياً؛ لأهميتها الكبيرة في دعم خطط الشركة؛ لمواجهة الأزمات، وان تكون تلك الكوادر قادرة على إعداد الخطط المسبقة لمواجهة أي أزمات محتملة في الشركة.

## أهم الإجراءات:

- العمل على زيادة الوعي بالأزمات وما يرتبط بها من قرارات تصدر عن الدولة وقبولها.
- المشاركة النشطة في تنفيذ أنشطة الشركة مثل (المشاركة في تدريب العاملين على أساليب العمل عن بعد ، وتوفير أجهزة حاسوب لمن لا يمتلكها، والمحافظة على النظافة والإجراءات الاحترازية)

## أهم المقترحات:

- تنمية وعي العاملين بالشركات عن تجربة جائحة كورونا والتجارب المماثلة وأبعادها ودورهم فيها.
- الحرص على المحافظة على الكوادر البشرية وجعل سلامتهم أولوية قصوى فهم رأس المال الحقيقي للشركات.

## الملاحق:

ملحق رقم (1): أداة الدراسة: الأسئلة المعدة للمقابلات الشخصية:

### دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة بالتطبيق على شركة الفنار للمشاريع

السؤال الأول: ما هي أبرز التحديات التي واجهتموها خلال عملية إدارة الأزمات خلال هذه الفترة؟

السؤال الثاني: ما هي الخطوات التي اتخذتموها في تطبيق استراتيجية إدارة الأزمات لتخطي الآثار السلبية للجائحة؟

السؤال الثالث: هل كان لديكم خطة محددة مسبقًا لإدارة الأزمات قبل وقوع جائحة كورونا؟ وما هو مستوى تطبيقها وفعاليتها خلال هذه الأزمة؟

السؤال الرابع: كيف تم تحديد أولوياتكم كمدرء خلال فترة الجائحة؟ وما هو التوازن الذي وجدتم أنفسكم تضطرون للقيام به بين متطلبات الأعمال وصحة وسلامة الموظفين؟

السؤال الخامس: ما هو دور الابتكار والتكنولوجيا في تمكين الشركة من التكيف مع تحديات جائحة كورونا؟

السؤال السادس: هل تم اتخاذ قرارات صعبة خلال هذه الفترة على موظفي الشركة؟ إذا كانت الإجابة ب نعم، يرجى ذكر بعض من هذه القرارات.

السؤال السابع: من هي المرجعية العليا التي تتبنى خطة إدارة الأزمات في الشركة؟

السؤال الثامن: من هي الجهة التي تنفذ خطة إدارة الأزمات وتتابع تقدمها؟

السؤال التاسع: ونحن في عام 2024، من وجهة نظرك هل ترى أنه تم التعافي بشكل كامل من آثار أزمة جائحة كورونا؟

السؤال العاشر: برأيك، هل ترى أن هناك بعض القرارات التي تم اتخاذها خلال الجائحة لازال العمل بها جاريا حتى بعد انتهاء الأزمة؟ إذا كانت الإجابة ب نعم يرجى ذكر أمثلة.

## ملحق رقم (2) : أداة الدراسة: الاستبانة في صورتها النهائية المنشورة لمجتمع الدراسة:

### دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة بالتطبيق على شركة الفنار للمشاريع

تتم هذه الاستبانة في إطار تعزيز دراسة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، حيث يهدف الباحث إلى فهم دور إدارة الأزمات وأثره في تخطي أزمة جائحة كورونا. لذلك، نرجو منكم تعاونكم وتقديم الإجابات بدقة. نؤكد بموجب هذه الصفحة على أن هذه البيانات ستُعامل بسرية تامة وفقاً للأنظمة السارية في هذا الشأن. يُستخدم هذا البحث لأغراض علمية فقط، ولن يتم استخدام البيانات لأي غرض آخر غير البحثي.

#### أولاً: البيانات الديموغرافية (المعلومات العامة للمشاركين):

- تُعتبر البيانات الديموغرافية المقدمة ملكاً للمشاركين فقط، ولن يتم مشاركتها مع أي طرف آخر أو استخدامها
- يُرجى من المشاركين تقديم البيانات الديموغرافية بدقة وصحة عالية، مع الحرص على توفير المعلومات المطلوبة بشكل صحيح.

#### 1- الجنس:

- ذكر
- انثى

#### 2- العمر:

- أقل من 25 سنة
- من 25-35 سنة
- من 36-45 سنة
- من 45-55 سنة
- أكثر من 55 سنة

#### 3- المستوى التعليمي:

- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا (ماجستير)
- دراسات عليا (دكتوراه)

#### 4- الخبرة في العمل:

- أقل من 3 سنوات
- من 3 – 5 سنوات
- من 6 – 10 سنوات
- من 11 – 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

## 5- المسمى الوظيفي:

- ☐ الرئيس
- ☐ الرئيس التنفيذي
- ☐ مدير إدارة/مدير
- ☐ مساعد إداري
- ☐ غير ذلك

## ثانياً: استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة

| فقرات المحور                    | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة                                                                              |
|---------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>التخطيط لإدارة الأزمة</b>    |                |           |       |       |                                                                                         |
| 1                               |                |           |       |       | توجد لدى الشركة خطط بديلة معدة مسبقاً لإدارة الأزمات                                    |
| 2                               |                |           |       |       | تمتاز الخطط المعدة من قبل الشركة بالمرونة والوضوح مما يزيد من فعاليتها في إدارة الأزمات |
| 3                               |                |           |       |       | تهتم الشركة بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث أزمة                                        |
| <b>توفر البيانات والمعلومات</b> |                |           |       |       |                                                                                         |
| 1                               |                |           |       |       | تتوفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن مجرى الأزمة وما تم تحقيقه في معالجتها       |
| 2                               |                |           |       |       | تساعد المعلومات التي تجمعها الشركة على التنبؤ بقرع وقوع الأزمة                          |
| 3                               |                |           |       |       | يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة                                 |
| <b>الفعالية في اتخاذ القرار</b> |                |           |       |       |                                                                                         |
| 1                               |                |           |       |       | يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حال نشوء أية مشكلة في إدارة الأزمة                     |
| 2                               |                |           |       |       | توجد متابعة جيدة لرصد مؤشرات الأداء لمعالجة الأزمة وتصحيح المسارات المطلوبة             |
| 3                               |                |           |       |       | يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل                     |
| <b>توفر المخصصات المالية</b>    |                |           |       |       |                                                                                         |
| 1                               |                |           |       |       | توجد موازنة نقدية مخصصة وكافية للتعامل مع الأزمات                                       |
| 2                               |                |           |       |       | تكون الإجراءات الإدارية لأصرف المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمة                    |
| 3                               |                |           |       |       | توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة                                     |
| <b>الكوادر البشرية</b>          |                |           |       |       |                                                                                         |
| 1                               |                |           |       |       | يوجد في الشركة برامج تدريب لإدارة الأزمات                                               |
| 2                               |                |           |       |       | يتوفر في الشركة كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات                                  |
| 3                               |                |           |       |       | لدى كوادر إدارة الأزمات القدرة على تحمل ضغط العمل وقت الأزمة                            |
| 4                               |                |           |       |       | تمنح الشركة حوافز لفريق إدارة الأزمة                                                    |
| 5                               |                |           |       |       | يتم محاسبة الأطراف المتراخين في تنفيذ القرارات.                                         |

ثالثاً: دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها.

أ - الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا، وهي على بعدين:

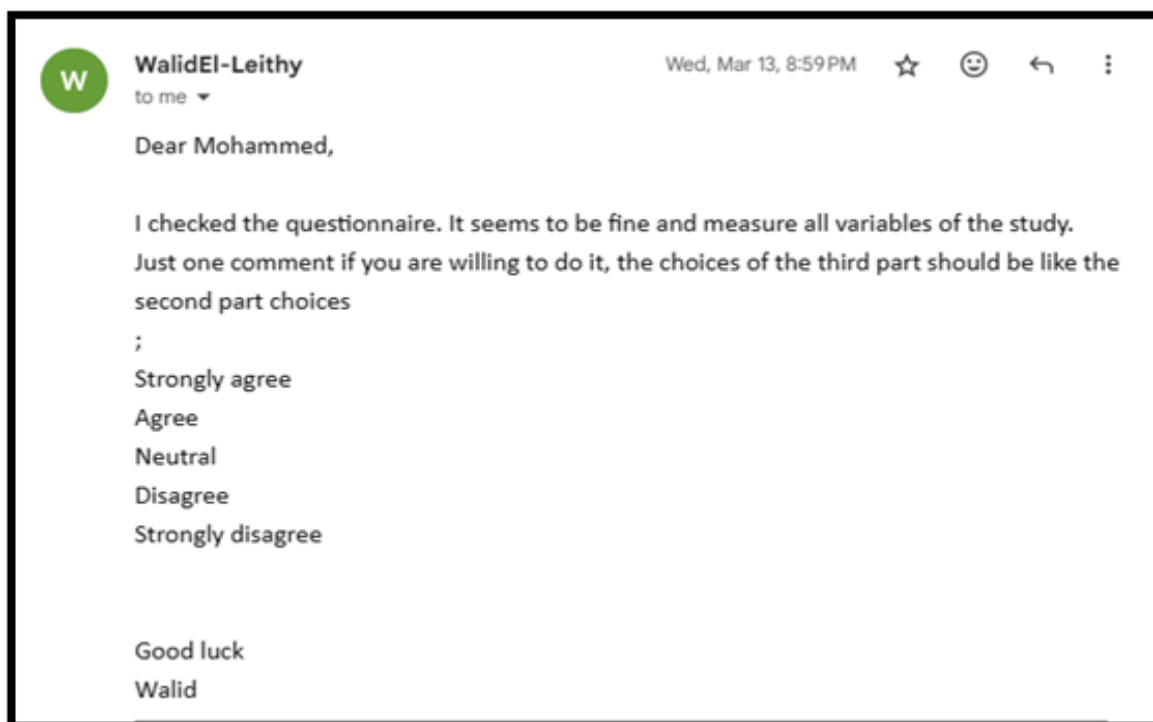
| فقرات المحور                                                                                        | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>البعد الأول // الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية</b> |                |           |       |       |                                                                                                            |
| 1                                                                                                   |                |           |       |       | التزمت الشركة بالتعليمات الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء                                     |
| 2                                                                                                   |                |           |       |       | اهتمت الشركة في ظل جائحة كورونا في نشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع المرض                        |
| 3                                                                                                   |                |           |       |       | طبقت الشركة خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات كورونا                                                            |
| 4                                                                                                   |                |           |       |       | تم تعزيز إجراءات النظافة داخل الشركة وتوفير معقمات وكمامات                                                 |
| <b>البعد الثاني // النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين</b>                                       |                |           |       |       |                                                                                                            |
| 1                                                                                                   |                |           |       |       | استخدمت الشركة خاصية الاجتماعات الافتراضية لعقد اجتماعات الشركة واتجهت إلى التحول الرقمي خلال فترة كورونا. |
| 2                                                                                                   |                |           |       |       | شجعت الشركة العاملين للقيام بأعمالهم عن بعد في ظل انتشار فيروس كورونا                                      |
| 3                                                                                                   |                |           |       |       | عملت الشركة على تخفيف ساعات العمل في ظل انتشار فيروس كورونا من أجل الحد من انتشار الفيروس                  |
| 4                                                                                                   |                |           |       |       | ألزمت الشركة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة                                                    |
| 5                                                                                                   |                |           |       |       | كان هناك إصابات بفيروس كورونا بين العاملين                                                                 |
| 6                                                                                                   |                |           |       |       | اتخذت الشركة إجراءات لعزل المصابين بكورونا عن العاملين                                                     |
| 7                                                                                                   |                |           |       |       | كان هناك وفيات بين العاملين بسبب كورونا                                                                    |
| 8                                                                                                   |                |           |       |       | تم دفع المرتبات كاملة للمصابين بفيروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل                    |
| 9                                                                                                   |                |           |       |       | تم تخفيض أجور العاملين خلال فترة كورونا                                                                    |
| 10                                                                                                  |                |           |       |       | عملت الشركة على تسريح عدد من العاملين في ظل أزمة كورونا                                                    |

ب - الإجراءات الخارجية: إجراءات متعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء

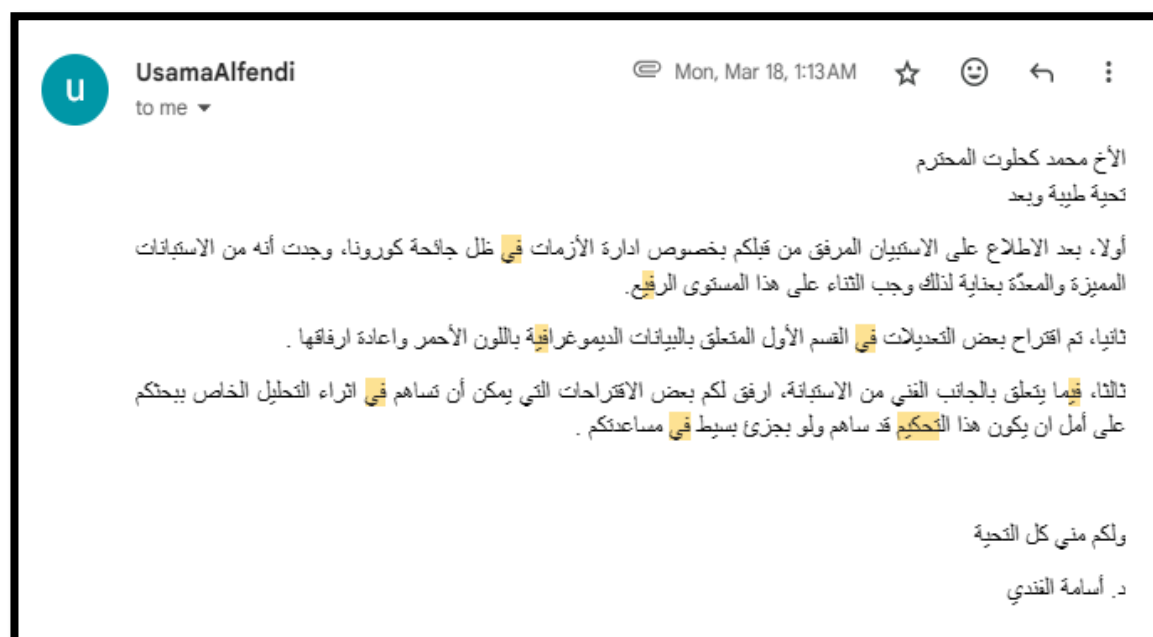
| فقرات المحور | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة                                                                 |
|--------------|----------------|-----------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1            |                |           |       |       | اتخذت الشركة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الأزمة                |
| 2            |                |           |       |       | بادرت الشركة إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها      |
| 3            |                |           |       |       | تفاعلت الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء في المجتمع                  |
| 4            |                |           |       |       | خصصت الشركة جزءاً من مواردها لدعم الجهود المجتمعية والوطنية لمكافحة الوباء |
| 5            |                |           |       |       | شاركت الشركة في أية جهود إعلامية لمكافحة الوباء                            |

ملحق (3): أسماء المحكمين :

1- د. وليد الليثي، جامعة ميدأوشن : ([walid\\_kamel@midocean.edu.km](mailto:walid_kamel@midocean.edu.km))



2- د. أسامة الفندي، جامعة ميدأوشن : ([usama.alfendi@midocean.edu.km](mailto:usama.alfendi@midocean.edu.km))



3- د. محمد سيد، جامعة ميدأوشن، ([mohamedsayed@midocean.edu.km](mailto:mohamedsayed@midocean.edu.km))



## المراجع والمصادر:

### أولاً: المراجع العربية:

1. العتيبي، سعد بن عزيز حبيب. (2024). واقع إدارة الأزمة في جامعة ام القرى في ظل جائحة كورونا كوفيد-19 وأثر ذلك في خطط إدارة الأزمة بالجامعة
2. الكركي، ابراهيم محمد عودة. (2023). دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات: أزمة كوفيد 19 نموذجا.
3. قدوري، نور الدين. و نوى، نور الدين. (2023). إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية.
4. وحيش، فاطمة. ودرويش، نضال. (2023). كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة الموارد البشرية والتسويق: حالة الشركات العائلية الفلسطينية
5. المحاميد، شيماء عبيد الرحمن. (2022). أثر جائحة كورونا على التوظيف في شركة الشرق الأوسط في بلدية معان الكبرى
6. عويس، شادي أحمد زكي. (2022). أثر جائحة كوفيد-19 على أساليب الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية في القوائم المالية لدى الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية
7. أبو عقرب، م.، & أحمد، م. (2022). أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية.
8. لطفي، م. أ.، & وهدان، د. م. (2022). تأثير جائحة انتشار فيروس كورونا على أداء شركات التكنولوجيا المالية وخدمات الدفع بالبورصة.
9. القحطاني، منيرة س. (2022). أثر جائحة كورونا على القطاع المصرفي السعودي: دراسة مطبقة على البنوك السعودية.
10. الساكتة، خليل بشير. (2022). واقع إدارة أزمة جائحة كورونا (كوفيد 19) في الجامعات الليبية
11. حفصي، ب.، منصور، ب.، & ملاك. (2021 ، 2022). أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية-حاسي مسعود-منطقة إرارة2.
12. هلسة، محمد. وعبد القادر، حسين. (2021). إدارة أزمة جائحة كورونا وأثرها على الانتاج المحلي في شركات الاعمال الفلسطينية
13. التويجري، وفاء حمد. (2021). إدارة الأزمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
14. محروس، ع.، سلامة، س.، & عامر، ع. (2020). أثر جائحة كورونا على حقوق العاملين بالدولة.
15. العميرة، محمد عبد الحميد. (2020). أثر (كوفيد-19) على أداء شركات التأمين من وجهة نظر المديرين العاملين والرؤساء التنفيذيين لشركات التأمين الأردنية"
16. بلحاج، فوزي علي. والجابري، خالد محمد. (2020). أثر تداعيات فيروس كورونا على أداء الشركات المدرجة في سوق المال السعودي

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abusnineh, Z. N. (2023). The Influence of Covid-19 on Retail Business: Challenges and Recommendations.
- 2- Eda Çoban & Çağıl Hale Özel (2022). Determining the crisis management strategies applied by hotel managers during the outbreak of Coronavirus (COVID-19).
- 3- Mirzaye, S. (2021). Covid-19 and Crisis Management: The Necessity of Innovation in the Business Model of SMEs in Order to Recover and Develop Fast After the Corona Crisis.
- 4- Fadil Mušinović (2021). Organizational management with the crisis of the COVID-19 pandemic.
- 5- Diena Dwiedienawati, David Tjahjana, M. Faisal, Dyah Gandasari, & Sri Bramatoro Abdinagoro (2021). Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic.
- 6- Kalee Prasanna Pattanayak and Chitrasena Padhyn (2021). A Review on Entrepreneurial Crisis Management during Coronavirus (Covid-19) Pandemic.
- 7- Ahmad Harahsheh, Malek Alharafsheh, Omar M. Zraqat, Al-Harith M. Abu Houssien, & Ahmad Shajrawi (2021). Crisis management strategies during the COVID-19 pandemic and its impact on performance developing of Jordanian universities.
- 8- John-Eke, E. C. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations.
- 9- Bouey, J. (2020). Assessment of COVID-19's Impact on small and medium-sized enterprises: Implications from China: Testimony of Jennifer Bouey, before the US House Committee on Small Business, March 10, 2020.
- 10- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience, and renewal strategies of firms in Macau.
- 11- DASRUN HIDAYAT (2020) - Crisis Management and Communication Experience in Education during the COVID – 19 Pandemic in Indonesia.
- 12- [www.alfanarprojects.com](http://www.alfanarprojects.com)

MIDOCEAN UNIVERSITY

College of Management

Master of Business Administration



**The role of crisis management in the Corona pandemic and its impact on  
overcoming the crisis**

**An applied study on AlFanar – Projects company**

**Research Team:**

**Mohammed Mahmoud Al-Kahlout - 232001980**

**Hassan Mahmoud Al-Kahlout - 232002248**

**Mahmoud Saeed Al-Muqayyad - 232002046**

**Supervision:**

**Dr. Waleed Abdeljawad Suleiman Sadek**

**Dr. Al-Faisal Abdul-Hameed Mohamed Hassan**

**Academic Year:**

**2024**