



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الأعمال

أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية

The Impact of Crisis Management on Organizational Performance in the Air Transport and Logistics Sector in Saudi Arabia

الطالب/

خالد سعد القحطاني

الرقم الجامعي

253002235

1447-2026

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس أثر أبعاد إدارة الأزمات المتمثلة في: ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة على الأداء التنظيمي. وتتبع أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي يمثله قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في دعم الاقتصاد الوطني، إضافة إلى تعرضه المستمر لمخاطر وأزمات قد تؤثر على استمرارية العمليات وجودة الخدمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في مؤسسات قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات الثبات، وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات لدى المؤسسات محل الدراسة، كما بينت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.693$)، وفُسرت إدارة الأزمات ما نسبته (48%) من التباين في الأداء التنظيمي وفقًا لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.480$). كما أكدت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لجميع أبعاد إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي، حيث جاء بعد ما بعد الأزمة في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه بعد أثناء الأزمة، ثم بعد ما قبل الأزمة. وتوضح هذه النتائج أن قدرة المؤسسات على التعلم من الأزمات السابقة، وتطوير خطط التحسين المستقبلية، وتعزيز الاستجابة الفعالة، تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط المسبق للأزمات، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر، وتدريب العاملين على التعامل مع الأزمات، وتحسين الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرات السابقة لتعزيز جاهزية المؤسسات وتحقيق استدامة الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة، الأداء التنظيمي، قطاع النقل الجوي، الخدمات اللوجستية، المملكة العربية السعودية.

جدول المحتويات

المُلخَص.....	2
الفصل الاول.....	6
المقدمة.....	6
1.المقدمة.....	6
1.1مشكلة الدراسة والفجوة البحثية.....	8
2.1أهداف الدراسة.....	10
3.1أسئلة الدراسة.....	10
4.1الغرض من الدراسة.....	11
الفصل الثاني.....	13
الاطار النظري والدراسات السابقة.....	13
1.2مقدمة.....	13
2.2إدارة الأزمات.....	14
3.2 الأداء التنظيمي.....	19
4.2 العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي.....	24
5.2التعليق العام على الأدبيات السابقة.....	29
الفصل الثالث.....	36
منهجية الدراسة.....	36
1.3 المنهج البحثي.....	36
2.3 متغيرات الدراسة.....	36
3.3 فرضيات الدراسة.....	37

37	4.3 مجتمع الدراسة
38	5.3 عينة الدراسة
38	6.3 أدوات جمع البيانات
40	7.3 صدق وثبات الأداة
40	8.3 أساليب التحليل الإحصائي
42	الفصل الرابع
42	تحليل البيانات و النتائج و التوصيات و المقترحات
42	4. مقدمة
42	1.4 البيانات الديمغرافية
44	2.4 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة (إدارة الازمات)
48	3.4 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة (الأداء التنظيمي)
49	4.4 اختبار التوزيع الطبيعي
51	5.4 اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity Test)
51	6.4 اختبار الفرضيات
52	1.6.4 تفسير النتائج الإحصائية الفرضية الرئيسية الأولى
55	2.6.4 تفسير النتائج الإحصائية للفرضيات الفرعية (الأولى, الثانية و الثالثة):
60	الفصل الخامس
60	مناقشة النتائج
60	1.5 مقدمة
60	2.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى
62	3.5 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

64	4.5 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية
65	5.5 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة
67	6.5 خلاصة مناقشة الفرضيات
67	5.7 التوصيات
71	المراجع
71	أولاً: المراجع باللغة العربية
72	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
74	الملحق
74	الاستبيان

الفصل الاول

المقدمة

1. المقدمة

شهد مفهوم إدارة الأزمات تطورًا كبيرًا في الفكر الإداري خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل من كونه نشاطًا إداريًا ثانويًا يقتصر على التعامل مع الأحداث الطارئة بعد وقوعها إلى كونه عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها وإدارتها بكفاءة للحفاظ على استمرارية العمل وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. (Coombs, 2022) في البداية، كانت إدارة الأزمات تعتمد بشكل أساسي على استراتيجيات رد الفعل، أي التعامل مع الأزمة بعد حدوثها لتقليل الخسائر، إلا أن التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية دفعت المنظمات لاعتماد أساليب أكثر استباقية، تشمل التخطيط المسبق وإدارة المخاطر، وبناء آليات اتصال داخلي وخارجي فعالة، مما يعزز قدرة المنظمة على الصمود في وجه التحديات. (Reeves et al., 2020)

وتعرف إدارة الأزمات على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات والآليات التي تعتمد عليها المنظمة للوقاية من الأزمات أو تقليل آثارها أو التعافي منها بأقل قدر ممكن من الخسائر، مع الحفاظ على سمعة المؤسسة وثقة أصحاب المصلحة. ويبرز الطابع الشمولي لهذه الإدارة في تداخلها مع الوظائف القيادية والتشغيلية والاتصالية وتأثيرها المباشر على الأداء التنظيمي بما يشمل الكفاءة التشغيلية وجودة العمليات ورضا الموظفين والقدرة على ما قبل الأزمة والاستدامة المؤسسية. (Coombs, 2022) وفي السياق السعودي أشارت الدراسات إلى ضرورة تطوير آليات متقدمة لإدارة الأزمات في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية بما يعزز جاهزية المؤسسات لمواجهة المخاطر وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Al-Qudah et al., 2022)

تكتسب دراسة إدارة الأزمات أهمية خاصة في القطاعات الاستراتيجية التي تتميز بحساسية عالية وتعقيد عملياتي مثل قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. ويعد هذا القطاع من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث يسهم في دعم حركة التجارة الدولية، وتسهيل حركة المسافرين والبضائع، وتعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تطوير قطاع النقل والخدمات اللوجستية وتعزيز كفاءته التشغيلية. وبسبب الطبيعة التشغيلية المعقدة لهذا القطاع، فهو عرضة لمجموعة متنوعة من الأزمات تشمل الاضطرابات التشغيلية، وتأخير الرحلات، والأزمات الأمنية، وتقلبات سلاسل الإمداد، والتحديات التقنية، إلى جانب الأزمات العالمية المفاجئة مثل الجوائح أو الكوارث الطبيعية.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرات فعالة في إدارة الأزمات تتميز بمرونة أعلى في مواجهة الصدمات وتحافظ على استقرار عملياتها وتحسن مستوى الأداء التنظيمي العام حتى في ظل الظروف المعقدة والمتغيرة. (Reeves et al., 2020) ويشمل الأداء التنظيمي أبعادًا متعددة منها تحقيق الأهداف التشغيلية، والقدرة على ما قبل الأزمة، ورضا الموظفين، والنتائج التشغيلية والمالية، والالتزام المؤسسي. ومن هنا ينظر إلى إدارة الأزمات على أنها أداة استراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال تقليل الخسائر، وتحسين جاهزية المنظمة، وضمان استمرارية أعمالها في ظل الظروف غير المتوقعة.

ومع أهمية هذا الموضوع، فإن الدراسات في السياق السعودي، وخاصة المتعلقة بقطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية، ما زالت محدودة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في هذا القطاع الحيوي. (Salhout, 2025) ومن خلال هذه الدراسة يسعى الباحث إلى

تقديم تحليل علمي يعزز فهم العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي، وتقديم دلالات عملية تساهم في تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لدعم صانعي القرار، بما يحقق استدامة المؤسسة ويقلل من آثار المخاطر المحتملة.

1.1 مشكلة الدراسة والفجوة البحثية

تعتبر إدارة الأزمات من الوظائف الإدارية الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي للمنظمات في مختلف القطاعات. وقد أظهرت الدراسات أن القدرة على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بفعالية يساهم في تقليل الخسائر وتحسين استقرار العمليات وزيادة رضا الموظفين وتعزيز استدامة الأعمال. (Al-Ariki & Al-Abed, 2021) إلا أن الأدبيات تشير إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات يختلف بشكل كبير بين القطاعات وفق طبيعة العمليات، ومستوى التعقيد المؤسسي، والبيئة التشغيلية، مما يخلق فجوة معرفية حول كيفية نقل أفضل الممارسات بين القطاعات المختلفة (Alzatari & Ramzani, 2019).

في السياق السعودي، ركزت الدراسات السابقة بشكل رئيسي على القطاعات المصرفية والخدمية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة خليفي (2023) أن استراتيجيات إدارة الأزمات في البنوك السعودية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين مع مراعاة العوامل التنظيمية الداخلية مثل الخبرة والقيادة الوسطى. وبالمثل، أشارت دراسة الشريف (2024) إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنوك يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، لكنه يعتمد على مدى وعي العاملين وإلمامهم بالإجراءات المتبعة خلال الأزمات. هذه الدراسات تسلط الضوء على أهمية الإدارة الفعالة للأزمات في تحسين الأداء، لكنها تركز على قطاع محدد وهو القطاع المصرفي، ما يترك سؤالاً حول مدى قابلية تطبيق هذه الاستراتيجيات في القطاعات التشغيلية المعقدة مثل قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية. كما

أظهرت الدراسات في بيئات أخرى أن إدارة الأزمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي والاستدامة التشغيلية. فقد أظهر المعاينة والطراونة (2025) أن استراتيجيات إدارة الأزمات تؤثر إيجابياً على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، ما يعكس أهمية البيئة التنظيمية والتشغيلية في تعزيز نتائج الأزمات. وبالمثل أشار (Al-Ariki & Al-Abed, 2021) إلى أن قطاع النقل والخدمات الحيوية يتطلب استراتيجيات مخصصة لإدارة الأزمات، نظراً لتأثره بالعوامل التشغيلية واللوجستية والمخاطر الخارجية مثل تقلبات الطلب والاضطرابات العالمية، وهو ما يوضح أن طبيعة القطاع تلعب دوراً محورياً في تحديد ممارسات إدارة الأزمات وفعاليتها. ورغم أهمية هذه الدراسات، تظل الفجوة البحثية واضحة في السياق السعودي، خاصة فيما يتعلق بقطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية. فهذا القطاع يُعد من القطاعات الاستراتيجية الحيوية المرتبطة برؤية المملكة 2030، حيث يساهم في دعم حركة التجارة الدولية وتعزيز موقع المملكة كمركز لوجستي عالمي، إلا أنه في الوقت ذاته يتعرض لمجموعة من التحديات التشغيلية مثل تأخير الرحلات، والازدحام التشغيلي، واضطرابات سلاسل الإمداد، والأزمات التقنية والأمنية، إضافة إلى الأزمات العالمية غير المتوقعة.

ومع ذلك، لا تزال الدراسات التي تناولت أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية محدودة، مما يستدعي الحاجة إلى دراسة متخصصة في هذا المجال. ومن هنا، تتمثل الفجوة البحثية في غياب دراسات شاملة في البيئة السعودية تربط بين ممارسات إدارة الأزمات والأداء التنظيمي في هذا القطاع الحيوي، مما يبرز أهمية هذه الدراسة في تحليل هذا التأثير، وتحديد العوامل المؤثرة، وتقديم توصيات عملية تدعم صناع القرار في تعزيز جاهزية المؤسسات ورفع كفاءة الأداء واستدامة العمليات.

2.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

• استكشاف أثر إدارة الأزمات بأبعادها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

قياس أثر مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية) على الأداء التنظيمي في مؤسسات النقل الجوي والخدمات اللوجستية .

تحليل أثر مرحلة أثناء الأزمة (الاستجابة للأزمة) على الأداء التنظيمي .

تقييم أثر مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي والتعلم) على الأداء التنظيمي .

التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الأزمات في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية .

3.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

• ما هو أثر إدارة الأزمات بأبعادها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

ما أثر مرحلة ما قبل الأزمة على الأداء التنظيمي في مؤسسات النقل الجوي والخدمات اللوجستية؟

ما أثر مرحلة أثناء الأزمة على الأداء التنظيمي؟

ما أثر مرحلة ما بعد الأزمة على الأداء التنظيمي؟

ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الأزمات (قبل، أثناء، بعد الأزمة) في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية؟

4.1 الغرض من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق وشامل لكيفية تأثير إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، الذي يعد من القطاعات الاستراتيجية والحيوية الداعمة للاقتصاد الوطني. تسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات المختلفة والأبعاد المتعددة للأداء التنظيمي، بما يشمل الكفاءة التشغيلية، جودة العمليات، رضا الموظفين، الالتزام المؤسسي، والاستدامة المؤسسية، مع التركيز على تحديد العوامل التي تعزز فعالية الإدارة وتحد من آثار الأزمات على سير العمل.

كما تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات المعاصرة التي تواجه مؤسسات النقل الجوي والخدمات اللوجستية، مثل الاضطرابات التشغيلية، تأخير الرحلات، الاختناقات اللوجستية، تقلبات سلاسل الإمداد، القضايا التقنية والأمنية، والتأثيرات الاقتصادية والسياسية المفاجئة. ومن خلال تحليل الفجوات بين الممارسات الحالية والإطار المثالي لإدارة الأزمات، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية واستراتيجيات قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تعزيز جاهزيتها ومرونتها وتحسين قدرتها على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات.

إضافةً إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى المساهمة في الأدبيات العلمية المتعلقة بقطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة من خلال سد الفجوة البحثية حول العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي الشامل. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يربط بين النظرية والممارسة، يمكن أن

يوجه صانعي القرار لتطوير السياسات الإدارية، وتحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي، وبناء ثقافة مؤسسية مرنة تضمن استدامة الأداء وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

تعتبر الدراسات السابقة حجر الأساس في أي بحث علمي، إذ توفر للباحث قاعدة معرفية متكاملة لفهم الموضوع محل الدراسة وتحليل أبعاده المختلفة. فاستعراض الأدبيات العلمية يتيح التعرف على المفاهيم الأساسية، والنظريات، والتوجهات البحثية السابقة، بالإضافة إلى تحديد الإنجازات العلمية والفجوات التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في معالجتها. ويُعد هذا الاستعراض خطوة أساسية لبناء إطار نظري واضح يساعد على وضع المتغيرات الرئيسية في سياقها العلمي، ويعزز مصداقية البحث ويساهم في تقديم رؤى دقيقة وقابلة للتطبيق في الممارسة العملية. ويأتي الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات والأداء التنظيمي في المؤسسات، على نحو خاص، نتيجة للتحديات المعقدة والمتزايدة التي تواجه بيئة الأعمال الحديثة. فقد شهدت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة تغيرات ديناميكية وسريعة، تشمل تقلبات اقتصادية، وأزمات صحية، وكوارث طبيعية، وأحداث سياسية، مما أثر بشكل مباشر وغير مباشر على استقرار المؤسسات وقدرتها على الحفاظ على استمرارية أعمالها. وفي ظل هذه الظروف، أصبحت إدارة الأزمات عنصراً استراتيجياً ضرورياً لضمان القدرة على التكيف، وتقليل المخاطر، والمحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي. وتشير الدراسات إلى أن إدارة الأزمات لم تعد مجرد إجراء طارئ يتم اللجوء إليه بعد وقوع الأحداث غير المتوقعة، بل أصبحت عملية شاملة تتضمن التخطيط المسبق، والتنبيه بالمخاطر المحتملة، وتطوير آليات مرنة للاستجابة السريعة، إضافة إلى تعزيز التواصل الداخلي والخارجي لضمان التعامل الفعال مع الأزمات وتقليل آثارها السلبية. كما أوضحت الأدبيات أن الأداء التنظيمي يمثل المقياس الأساسي لنجاح المؤسسات واستدامتها، ليس فقط

من حيث الإنتاجية والأرباح، بل أيضًا من حيث الكفاءة التشغيلية، وما قبل الأزمة المؤسسي، ورضا الموظفين، وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية.

وعلى هذا الأساس، تركز الدراسات السابقة على تحليل العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي في سياقات متعددة، مع إبراز أثر العوامل المؤثرة مثل القيادة التحويلية، المرونة التنظيمية، تطوير نظم الاتصال، والتخطيط الاستراتيجي، في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات بكفاءة. كما توفر هذه الدراسات رؤى عملية حول أفضل الممارسات والإجراءات التي تساعد المؤسسات على الصمود في مواجهة التحديات وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي. وبالتالي، يمثل استعراض الدراسات السابقة خطوة حيوية لفهم طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي، وتحديد المعايير التي يمكن أن تُستخدم في تحليل ودراسة قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. كما يساهم هذا الاستعراض في توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الممارسات المعتمدة في القطاعات المختلفة، وتقديم أسس علمية يمكن البناء عليها لإثراء البحث وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

2.2 إدارة الأزمات

تُعد إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية وما يرافقها من تحديات ومخاطر قد تؤثر في استقرار المؤسسات واستمرارية أعمالها. فالمؤسسات اليوم تواجه مجموعة واسعة من الأزمات المحتملة التي قد تنشأ نتيجة عوامل اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية أو صحية أو بيئية، الأمر الذي يفرض عليها تطوير آليات فعالة للتعامل مع هذه الأزمات والحد من آثارها السلبية على أدائها التنظيمي. وتشير إدارة الأزمات إلى مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتخذها

المؤسسات بهدف الاستعداد للأزمات والتعامل معها بكفاءة عند حدوثها، بالإضافة إلى التعافي منها وتقليل آثارها السلبية على العمليات التنظيمية. كما تتضمن إدارة الأزمات مجموعة من العمليات الاستراتيجية التي تشمل التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها، وتوفير الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات، إضافة إلى تطوير نظم اتصال فعالة تساعد على نقل المعلومات بسرعة ودقة أثناء حدوث الأزمة.

وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة الأزمات وأبعاده المختلفة، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن إدارة الأزمات تتضمن مراحل متعددة تبدأ بمرحلة الاستعداد والتخطيط المسبق، مروراً بمرحلة الاستجابة للأزمة، وانتهاءً بمرحلة التعافي والتعلم التنظيمي. وتعد مرحلة الاستعداد من أهم المراحل في إدارة الأزمات، إذ تسهم في تمكين المؤسسات من التعرف على المخاطر المحتملة ووضع الخطط الوقائية المناسبة للتعامل معها. أما مرحلة الاستجابة فتتمثل في الإجراءات التي تتخذها المؤسسة أثناء حدوث الأزمة بهدف الحد من آثارها السلبية، في حين تركز مرحلة التعافي على استعادة العمليات التنظيمية إلى وضعها الطبيعي واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.

وفي هذا السياق، هدفت دراسة (Al-Ariki & Al-Abed (2021 إلى تحليل أثر إدارة الأزمات على أداء الموظفين في قطاع النفط والغاز في اليمن، حيث يُعد هذا القطاع من القطاعات الحيوية التي تتعرض بشكل مستمر لمجموعة من التحديات والمخاطر التشغيلية والاقتصادية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة من العاملين في شركات النفط والغاز. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وتقليل الضغوط الناتجة عن الأزمات المتكررة، كما يساعد على تعزيز الكفاءة

التشغيلية وضمان استمرارية العمل في ظل الظروف الصعبة. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك خططاً واضحة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المفاجئة مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الخطط.

وفي السياق ذاته، ركزت دراسة (Alzatar & Ramzani (2019 على تحليل العوامل المرتبطة بإدارة الأزمات وتأثيرها على الاستدامة التنظيمية في الشركات الفلسطينية المدرجة في البورصة، مع دراسة الدور المعدل للقيادة التحولية في هذه العلاقة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الاستكشافي لتحليل البيانات المتعلقة بممارسات إدارة الأزمات داخل هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الأزمات تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية، كما أن القيادة التحولية تسهم في تعزيز فعالية هذه الاستراتيجيات من خلال تحسين مستوى التواصل التنظيمي وتحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة في مواجهة الأزمات. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد أساليب قيادية مرنة تكون أكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والتعامل مع الأزمات بكفاءة أعلى.

وفي السياق العربي، تناولت دراسة خليفي (2023) أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية، حيث ركزت الدراسة على دور التخطيط المسبق والتدريب المستمر للعاملين في تعزيز قدرة المؤسسات المصرفية على مواجهة الأزمات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة من موظفي الإدارة الوسطى في فروع البنك الأهلي بمدينة جدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود استراتيجيات واضحة لإدارة الأزمات يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين، كما يعزز قدرة المؤسسات المصرفية على التعامل مع التحديات

المختلفة. كما أكدت الدراسة على أهمية تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات، حيث يسهم التدريب في رفع مستوى الوعي التنظيمي لدى العاملين وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في الظروف الطارئة.

كما هدفت دراسة الشريف (2024) إلى تحليل دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستبائي لجمع البيانات من عينة من موظفي البنوك بمدينة جدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك آليات واضحة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على تقليل الخسائر وتحقيق الاستقرار التنظيمي، كما أن التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يسهم في تحسين الأداء الوظيفي أثناء الأزمات. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات المصرفية التي تعتمد استراتيجيات استباقية في إدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على حماية مواردها البشرية والمالية من التأثيرات السلبية للأزمات.

وفي سياق مختلف، تناولت دراسة سلام والحكمي (2023) أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية، حيث ركزت الدراسة على دور القيادات الإدارية في تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على التعامل مع الأزمات الصحية والطبية. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على مواجهة الأزمات، حيث تساعد على تحسين التنسيق بين الفرق الطبية والإدارية وتسهيل عملية اتخاذ القرار في الظروف الطارئة. كما أكدت الدراسة أن وجود قيادة فعالة يسهم في تعزيز الثقة بين الموظفين ويزيد من قدرتهم على العمل الجماعي أثناء الأزمات.

كما هدفت دراسة سلامة (2026) إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية في مدن شمال الضفة الغربية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الميداني من خلال جمع البيانات من العاملين في هذه الهيئات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة الأزمات يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الصمود في مواجهة التحديات المختلفة، كما يساعد على تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى رضا الموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة واضحة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على تقديم الخدمات العامة بكفاءة حتى في ظل الظروف الصعبة.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة سليمان ولحموي (2025) دور الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الصحية، حيث ركزت الدراسة على تحليل كيفية تعامل المؤسسات مع الأزمات في ظل غياب الخطط المسبقة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الارتجال التنظيمي يمكن أن يسهم في تحسين سرعة الاستجابة للأزمات وتقليل الخسائر الناتجة عنها، إلا أنه لا يمكن أن يكون بديلاً عن التخطيط الاستراتيجي المسبق. كما أكدت الدراسة أن الجمع بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة التنظيمية يمثل أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات في إدارة الأزمات.

كما ركزت دراسة القضاة وآخرون (2022) على تطوير آليات إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات المختلفة واقتراح آليات فعالة لتحسين ممارسات إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير آليات واضحة لإدارة الأزمات يسهم في تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات المختلفة، كما يساعد على تحسين كفاءة اتخاذ القرار أثناء الأزمات. كما أكدت الدراسة على

أهمية بناء فرق متخصصة لإدارة الأزمات داخل المؤسسات، حيث يسهم ذلك في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات بطريقة أكثر تنظيماً وفعالية.

وبشكل عام، تشير الدراسات السابقة إلى أن إدارة الأزمات تمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز استقرار المؤسسات وتحسين أدائها التنظيمي، حيث تساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة وتقليل الآثار السلبية للأزمات على العمليات التنظيمية. كما تؤكد هذه الدراسات على أهمية التخطيط المسبق والتدريب المستمر للعاملين وتعزيز نظم الاتصال التنظيمي، باعتبارها من العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح المؤسسات في إدارة الأزمات. كما يتضح من خلال استعراض هذه الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة التنظيمية والحفاظ على استمرارية أعمالها في ظل الظروف المتغيرة. وبالتالي، فإن إدارة الأزمات لم تعد مجرد نشاط إداري طارئ يتم اللجوء إليه عند حدوث الأزمات، بل أصبحت جزءاً أساسياً من الاستراتيجية التنظيمية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وتحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي.

3.2 الأداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الحديثة، حيث يمثل المؤشر الرئيس الذي يعكس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة عمل متغيرة تتسم بالتنافسية العالية والتطور المستمر. ويشير الأداء التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية بطريقة تحقق أفضل النتائج الممكنة، سواء من حيث الإنتاجية أو جودة الخدمات أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويحظى مفهوم الأداء التنظيمي باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدوره الحيوي في تقييم نجاح المؤسسات واستدامتها في الأسواق المختلفة. فالأداء

التنظيمي لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح أو زيادة الإنتاجية، بل يشمل أيضًا مجموعة من الأبعاد الأخرى مثل كفاءة العمليات التشغيلية، ورضا العاملين، ومستوى ما قبل الأزمة التنظيمي، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة. كما يشير العديد من الباحثين إلى أن الأداء التنظيمي يمثل نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر في كفاءة العمل داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، تؤكد العديد من الدراسات أن تحسين الأداء التنظيمي يتطلب وجود ممارسات إدارية فعالة تسهم في تعزيز كفاءة العمل داخل المؤسسة، ومن بين هذه الممارسات إدارة الأزمات التي أصبحت تمثل أحد العوامل المهمة التي تؤثر في استقرار المؤسسات واستمرارية أعمالها. فالمؤسسات التي تمتلك القدرة على التعامل مع الأزمات بفعالية تكون أكثر قدرة على الحفاظ على مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي حتى في ظل الظروف غير المتوقعة.

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي في مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث هدفت دراسة خليفي (2023) إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من موظفي الإدارة الوسطى في فروع البنك الأهلي بمدينة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات المصرفية، كما يساعد على تقليل الضغوط التنظيمية التي قد تنشأ نتيجة الأزمات المختلفة. كما بينت الدراسة أن وجود خطط واضحة لإدارة الأزمات يعزز من قدرة المؤسسات على الحفاظ على استقرارها التنظيمي وتحقيق مستويات أفضل من الأداء المؤسسي.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة الشريف (2024) دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الأزمات على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد أساليب فعالة في إدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على تحسين مستوى أداء الموظفين، وذلك من خلال تعزيز التواصل التنظيمي وتوفير بيئة عمل مستقرة تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة أعلى. كما أشارت الدراسة إلى أن وجود استراتيجيات واضحة لإدارة الأزمات يساهم في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات المختلفة داخل بيئة العمل.

ومن ناحية أخرى، هدفت دراسة المعاينة والطراونة (2025) إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة من العاملين في هذه الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات يساهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات التنظيمية المختلفة. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك خططاً واضحة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل.

كما ركزت دراسة سلامة (2026) على تحليل أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية في مدن شمال الضفة الغربية في ظل الأحداث السياسية التي شهدتها المنطقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على الحفاظ على استمرارية تقديم الخدمات وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، حتى

في ظل الظروف الصعبة. كما أشارت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الأزمات تسهم في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

وفي سياق آخر، تناولت دراسة سليمان ولحموي (2025) أثر الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الصحية، حيث ركزت الدراسة على تحليل دور المرونة التنظيمية في تحسين قدرة المؤسسات الصحية على التعامل مع الأزمات المختلفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الارتجال التنظيمي يمكن أن يسهم في تحسين سرعة الاستجابة للأزمات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصحية. إلا أن الدراسة أكدت في الوقت نفسه أن الاعتماد على الارتجال التنظيمي يجب أن يكون مدعوماً بالتخطيط المسبق والاستراتيجيات الواضحة لإدارة الأزمات من أجل تحقيق أفضل النتائج التنظيمية.

كما هدفت دراسة سوفي (2021) إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في القطاع المصرفي بمحافظة أسيوط. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات يسهم في تعزيز الصحة التنظيمية داخل المؤسسات، والتي تُعد أحد المؤشرات المهمة للأداء التنظيمي. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك بيئة تنظيمية صحية تتميز بارتفاع مستوى التعاون بين العاملين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

وفي إطار الدراسات الدولية، هدفت دراسة Al-Ariki & Al-Abed (2021) إلى تحليل تأثير إدارة الأزمات على أداء الموظفين في قطاع النفط والغاز في اليمن. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من العاملين في شركات النفط والغاز. وأظهرت نتائج الدراسة

أن إدارة الأزمات الفعالة تسهم في تحسين أداء الموظفين وتقليل الضغوط التنظيمية التي قد تنشأ نتيجة الأزمات التشغيلية أو الاقتصادية. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك خطأ واضحة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على الحفاظ على مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة.

كما ركزت دراسة (Alzatar & Ramzani 2019) على تحليل العوامل المرتبطة بإدارة الأزمات وتأثيرها على الاستدامة التنظيمية في الشركات الفلسطينية المدرجة في البورصة، مع دراسة الدور المعدل للقيادة التحولية في هذه العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات تسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية، كما أن القيادة التحولية تلعب دوراً مهماً في تعزيز فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال تحفيز العاملين وتعزيز مستوى التعاون التنظيمي داخل المؤسسة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن الأداء التنظيمي يمثل أحد النتائج الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيق ممارسات إدارية فعالة، ومن بينها إدارة الأزمات. كما تشير هذه الدراسات إلى أن المؤسسات التي تمتلك استراتيجيات واضحة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على تحسين أداء العاملين وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستقرار التنظيمي. كما يتبين من خلال هذه الدراسات أن العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي تُعد علاقة إيجابية في معظم الحالات، حيث تسهم الإدارة الفعالة للأزمات في تقليل الخسائر الناتجة عن الأزمات وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة. إضافة إلى ذلك، تساعد إدارة الأزمات على

تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين وتحسين مستوى التواصل التنظيمي، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأداء التنظيمي يُعد أحد المؤشرات الرئيسة التي تعكس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة الأزمات يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والاستدامة التنظيمية. ولذلك، فإن دراسة العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي تمثل مجالاً مهماً للبحث العلمي، خاصة في القطاعات الاقتصادية الحيوية التي تواجه تحديات مستمرة وتتطلب مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية، مثل قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية.

4.2 العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي

تعتبر العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي من المواضيع الجوهرية في الدراسات الإدارية الحديثة، إذ يوضح الباحثون أن إدارة الأزمات ليست مجرد نشاط تكتيكي يقتصر على التعامل مع الأحداث الطارئة، بل هي عملية استراتيجية متكاملة تسعى إلى تعزيز القدرة التنظيمية للمؤسسات على مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف المتغيرة. ويرتبط الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بكفاءة وفعالية هذه الممارسات، حيث تمثل إدارة الأزمات آلية مهمة لتحسين مستوى التنظيم والحد من الآثار السلبية للأزمات على الموارد البشرية والمادية والمالية للمؤسسة (مداس وآخرون، 2021).

تؤكد الدراسات السابقة أن إدارة الأزمات تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال عدة أبعاد رئيسة، من أهمها التخطيط الاستراتيجي المسبق، تعزيز المرونة التنظيمية، تطوير نظم الاتصال الداخلي، وبناء ثقافة مؤسسية قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة. فالتخطيط المسبق، كما أشارت دراسة خليفي (2023)، يتيح للمؤسسات التعرف على المخاطر المحتملة وتحديد

الإجراءات الوقائية التي تساعد على الحد من تأثير الأزمات على الموظفين وعمليات المؤسسة. وبالمثل، أكدت دراسة الشريف (2024) على أن المؤسسات التي تمتلك خططاً واضحة لإدارة الأزمات قادرة على تحسين استجابة الموظفين للأحداث الطارئة، مما يؤدي إلى ارتفاع الأداء الفردي والجماعي وتحقيق استقرار تنظيمي أكبر.

ويتمثل بعد آخر مهم في العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية. فقد أظهرت دراسة سليمان ولموي (2025) أن المرونة والارتجال التنظيمي داخل المؤسسات الصحية يساهمان في تحسين سرعة الاستجابة للأزمات وتقليل الخسائر الناتجة عنها، إلا أن الدراسة شددت على ضرورة دعم هذه المرونة بتخطيط استراتيجي مسبق لضمان استدامة الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الجمع بين المرونة والتخطيط كأساس لتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الظروف غير المتوقعة، حيث تؤدي هذه الممارسات إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى رضا الموظفين، وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة (Mohamed, 2025).

ويعد بعد التواصل الفعال داخل المؤسسة وخارجها من العوامل الرئيسية التي تربط إدارة الأزمات بالأداء التنظيمي. فقد أشارت دراسة سلام والحكيمي (2023) إلى أن القيادة الاستراتيجية التي تعتمد على التواصل الفعال تلعب دوراً مهماً في تحسين التنسيق بين الفرق الطبية والإدارية، مما يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب أثناء الأزمات. كما أن تطوير قنوات اتصال واضحة ومحددة يعزز من سرعة نقل المعلومات الدقيقة، ويقلل من الأخطاء التنظيمية، ويضمن أن جميع الأفراد على دراية بالإجراءات المتبعة أثناء الأزمات، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي. (محمد , و رمضان, 2025).

إضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن الثقة بين الإدارة والموظفين تلعب دورًا محوريًا في تعزيز العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي. فقد بينت دراسة المعاينة والطراونة (2025) أن المؤسسات التي تركز على بناء الثقة داخل فرق العمل تسهم في تحسين التزام الموظفين، وتعزز قدرتهم على تحمل الضغوط الناتجة عن الأزمات، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الفردي والجماعي. وتؤكد هذه النتائج ما أشارت إليه دراسة (Al-Ariki & Al-Abed (2021)، والتي بينت أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الفعالة في قطاع النفط والغاز اليمني أدى إلى تحسين أداء الموظفين وتقليل الضغوط المرتبطة بالأزمات التشغيلية، وهو ما يؤكد أهمية دمج عناصر الدعم النفسي والتنظيمي ضمن استراتيجيات إدارة الأزمات لتعزيز الأداء التنظيمي.

كما تلعب القيادة التحولية دورًا معززًا في العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي، حيث أظهرت دراسة (Alzatari & Ramzani (2019) أن القيادة التحولية تعمل على تعزيز فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال تحفيز الموظفين، وتعزيز المشاركة الفاعلة، وتحسين التواصل التنظيمي. فالقادة الذين يعتمدون أساليب تحفيزية وتمكينية يساهمون في رفع مستوى كفاءة الفرق وزيادة قدرتها على ما قبل الأزمة واتخاذ المبادرات اللازمة أثناء الأزمات، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ومن منظور شامل، تشير الدراسات العربية مثل دراسة خليفي (2023) ودراسة الشريف (2024) إلى أن المؤسسات المصرفية التي تتبنى ممارسات استباقية لإدارة الأزمات تتميز بمستويات أعلى من الأداء التنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد استجابات ردّية بعد وقوع الأزمات. ويعود ذلك إلى قدرة هذه المؤسسات على حماية مواردها المالية والبشرية، وضمان استمرار العمليات التشغيلية، وتقليل

التأثيرات السلبية للأزمات على بيئة العمل. ويؤكد هذا التوجه ما أشارت إليه دراسة سلامة (2026)، التي وجدت أن المؤسسات المحلية الفلسطينية التي اعتمدت أنظمة واضحة لإدارة الأزمات كانت أكثر قدرة على تقديم الخدمات العامة بكفاءة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي، حتى في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة.

كما تشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة الأزمات تتفاعل مع الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي، بما في ذلك الإنتاجية، والجودة، ورضا الموظفين، وكفاءة العمليات، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. فقد أظهرت دراسة سوفي (2021) أن استراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع المصرفي بمحافظة أسيوط أسهمت في تعزيز الصحة التنظيمية، والتي تُعد مؤشراً مهماً على الأداء التنظيمي، من خلال تحسين التعاون بين الموظفين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي. وبالتالي، فإن إدارة الأزمات لا تقتصر على حماية المؤسسة من الخسائر المباشرة، بل تمتد إلى تحسين البنية التنظيمية، وتعزيز ثقافة العمل، ورفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي المسبق وتحديد الإجراءات الوقائية يمثلان عاملاً أساسياً في تحقيق الأداء التنظيمي المرتفع أثناء الأزمات. فالمؤسسات التي تقوم بتقييم المخاطر بانتظام، وتضع خططاً بديلة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، وتوفر الموارد اللازمة للاستجابة السريعة، تكون أكثر قدرة على الحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية والجودة، وتقليل التأثيرات السلبية على الأداء التنظيمي. وتوضح دراسة القضاة وآخرون (2022) أن تطوير آليات واضحة لإدارة الأزمات يساهم في تعزيز جاهزية المؤسسات وتحسين كفاءة اتخاذ القرار أثناء الأزمات، وهو ما يمثل عنصراً محورياً في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز.

كما تشير الدراسات إلى أن تحقيق الأداء التنظيمي المرتفع يتطلب تكامل إدارة الأزمات مع الثقافة التنظيمية، بما في ذلك قيم المرونة، والتعاون، والمسؤولية، والالتزام المؤسسي. فقد أظهرت دراسة سليمان ولومي (2025) أن الجمع بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة التنظيمية يعزز من قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات، ويرفع من مستوى الإنتاجية، ويزيد من رضا الموظفين. ويعكس هذا التكامل العلاقة التفاعلية بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي، حيث يؤدي تحسين ممارسات إدارة الأزمات إلى رفع كفاءة العمليات التنظيمية، وتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي علاقة إيجابية وواضحة، حيث تسهم الإدارة الفعالة للأزمات في حماية الموارد المؤسسية، وتعزيز كفاءة العمليات، وتحسين رضا الموظفين، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة. كما أن دمج القيادة التحولية، والمرونة التنظيمية، والتواصل الفعال ضمن استراتيجيات إدارة الأزمات يعزز من فعالية هذه العلاقة ويؤدي إلى تحقيق أداء تنظيمي مرتفع ومستدام. وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى هذه الممارسات لا تكتفي بالتعامل مع الأزمات عند حدوثها، بل تسعى إلى التنبؤ بها واستباقها، مما يعزز من استقرارها واستدامتها ويضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل. وبناءً على ذلك، يمثل فهم العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي أداة مهمة للباحثين والممارسين على حد سواء، حيث يتيح للقيادات الإدارية تصميم استراتيجيات شاملة تساعد المؤسسات على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء حتى في الظروف غير المتوقعة. ويُعد هذا الأمر حيويًا بشكل خاص للقطاعات الاقتصادية الحيوية، مثل قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، الذي يتسم بتحديات

مستمرة ويحتاج إلى قدرة عالية على إدارة المخاطر وضمان استمرارية الأعمال وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي.

5.2 التعليق العام على الأدبيات السابقة

من خلال استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات والأداء التنظيمي، يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات الجوهرية التي تساعد على وضع دراسة أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في سياقها العلمي المناسب. ويظهر هذا الاستعراض أهمية ربط الممارسات الإدارية الحديثة بمؤشرات الأداء التنظيمي، خصوصًا في القطاعات الحيوية التي تواجه تحديات مستمرة وتتطلب مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية.

أولاً: أوجه التشابه بين الأدبيات السابقة والورقة البحثية الحالية

يتضح من الدراسات السابقة، سواء العربية أو الدولية، أن إدارة الأزمات تمثل عنصرًا جوهريًا في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تسهم الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات في تقليل المخاطر، وتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الظروف الطارئة، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. وتؤكد الدراسات مثل خليفي (2023) والشريف (2024) أن وجود خطط واضحة وممارسات منظمة لإدارة الأزمات يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي للموظفين، وزيادة مستوى التكيف مع الظروف المتغيرة. وهذا يتقاطع مع هدف الدراسة الحالية الذي يسعى إلى تقييم أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية، مع التركيز على تحسين استجابة الموظفين وفاعلية العمليات التنظيمية أثناء الأزمات.

كما تظهر أوجه التشابه في التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي المسبق والمرونة التنظيمية، حيث أوضحت الدراسات مثل سليمانى ولموى (2025) أن الجمع بين التخطيط المسبق والقدرة على الارتجال التنظيمي يسهم في تحسين سرعة الاستجابة للأزمات، مما يعكس تأثيراً مباشراً على الأداء التنظيمي. كما تشير الدراسات إلى أهمية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين والقيادة التحولية كعوامل تدعم الإدارة الفعالة للأزمات، وهو ما يتقاطع مع نطاق الدراسة الحالية التي تركز على استراتيجيات التواصل والتنظيم في تعزيز الأداء المؤسسي داخل قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية. وبالإضافة إلى ذلك، تتفق الأدبيات السابقة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن إدارة الأزمات لا تقتصر على الاستجابة للأحداث الطارئة بعد وقوعها، بل تشمل التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع خطط وقائية، وهو ما يعكس الطبيعة الاستراتيجية لإدارة الأزمات وأثرها على استقرار الأداء التنظيمي. هذا التشابه يعزز من مصداقية الدراسة الحالية ويضعها في سياق علمي قائم على استنتاجات أكاديمية موثقة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

على الرغم من التشابه في الأطر النظرية والمفاهيمية، إلا أن هناك عددًا من أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. أول هذه الاختلافات يتمثل في سياق الدراسة، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة، مثل (Al-Ariki & Al-Abed (2021 و (Alzatari & Ramzani (2019، على قطاعات محددة مثل النفط والغاز في اليمن والشركات المدرجة في البورصة الفلسطينية، أو القطاع المصرفي في السعودية كما في دراسة خليفي (2023) والشريف (2024). في المقابل، تركز الدراسة الحالية على قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع

استراتيجي حيوي يتميز بتحديات تشغيلية وتقنية واقتصادية خاصة، مما يجعل نتائج الدراسة أكثر تخصيصًا وملاءمة لبيئة العمل في هذا القطاع الحيوي.

كما يمثل الاختلاف في تركيز الدراسة الحالية على الأداء التنظيمي كمتغير أساسي مرتبط بممارسات إدارة الأزمات، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على الأداء الفردي للموظفين أو الصحة التنظيمية أو القدرة على التكيف المؤسسي فقط، مثل دراسة سوفي (2021) وسليمانى ولموي (2025). وهذا الاختلاف يجعل الدراسة الحالية أكثر شمولية من حيث قياس أثر إدارة الأزمات على الأداء على مستوى المؤسسة ككل وليس فقط على العاملين أو الفرق.

بالإضافة إلى ذلك، تركز الدراسة الحالية على دمج عدة أبعاد لإدارة الأزمات مثل التخطيط الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، القيادة التحولية، والتواصل الداخلي، وهو ما يمثل إضافة نوعية مقارنة ببعض الدراسات السابقة التي اقتصرت على بعد واحد أو بعدين فقط، مما يعزز القدرة على تقديم رؤية متكاملة عن أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية. وأيضًا، تتميز الدراسة الحالية باستخدام أدوات تحليلية متقدمة مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وهو ما يعكس تطورًا في المنهجية مقارنة ببعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على التحليل الوصفي أو التحليل الإحصائي البسيط. هذا الاختلاف يسمح بفحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإدارة الأزمات على الأداء التنظيمي بطريقة أكثر دقة وموثوقية.

ثالثًا: أوجه الاستفادة من الأدبيات السابقة

تمثل الدراسات السابقة مصدرًا غنيًا بالمعرفة الأكاديمية والعملية التي يمكن أن تستفيد منها الدراسة الحالية حول أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية

بالمملكة العربية السعودية. فاستعراض الأدبيات يوفر للباحثة قاعدة صلبة لفهم المفاهيم الأساسية والروابط بين المتغيرات الرئيسية، ويتيح تصميم أدوات بحثية دقيقة تتوافق مع طبيعة القطاع المستهدف ومتطلباته التشغيلية والإدارية.

أول أوجه الاستفادة يتمثل في توفير الإطار النظري والمفاهيمي، حيث توضح الدراسات السابقة تعريف إدارة الأزمات باعتبارها مجموعة من الأنشطة والعمليات الاستراتيجية التي تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ووضع الخطط الوقائية المناسبة، والاستجابة السريعة للأحداث الطارئة، والتعافي بعد الأزمة بما يقلل من الآثار السلبية على العمليات التنظيمية. كما تقدم هذه الدراسات فهماً شاملاً لأبعاد الأداء التنظيمي، والذي لا يقتصر على الإنتاجية أو الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يشمل أيضاً رضا الموظفين، مستوى التعاون بين الفرق، ما قبل الأزمة المؤسسي، وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة. ويتيح هذا الفهم للباحثة بناء نموذج متكامل يربط بين ممارسات إدارة الأزمات ومتغيرات الأداء التنظيمي المختلفة، مما يوفر قاعدة علمية متينة لقياس العلاقة بينهما بدقة.

ثاني أوجه الاستفادة يتعلق بالنتائج العملية والتوصيات المستخلصة من الدراسات السابقة، والتي تقدم رؤى مهمة يمكن تطبيقها في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة خليفي (2023) إلى أن التخطيط المسبق وتدريب الموظفين على إجراءات إدارة الأزمات يساهمان في تعزيز القدرة التنظيمية على مواجهة التحديات، بينما أبرزت دراسة سليمان ولومي (2025) أهمية الدمج بين المرونة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي لتعزيز سرعة الاستجابة للأزمات وتقليل الخسائر الناتجة عنها. كما أوضحت الدراسات أن القيادة التحولية تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة والتكيف مع الأزمات، وأن تطوير نظم الاتصال الداخلية يساهم في نقل المعلومات

بسرعة وبدقة، مما يزيد من كفاءة اتخاذ القرار أثناء الأحداث الطارئة. هذه النتائج العملية توفر للباحثة أساساً واضحة لتصميم استبيانات وأسئلة دقيقة تعكس الواقع العملي للقطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية، وتتيح قياس أثر ممارسات إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي بشكل ملموس وموضوعي. ثالثاً، يمكن استخدام الدراسات السابقة كمعيار للمقارنة والتحليل. فمراجعة الأدبيات تتيح للباحثة مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في سياقات مختلفة، سواء من حيث نوع القطاع أو البيئة التنظيمية أو طبيعة الأزمات. على سبيل المثال، يمكن مقارنة فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية مع فعاليتها في القطاع المصرفي أو قطاع النفط والغاز، لتحديد مدى التوافق أو التباين في النتائج، واستنتاج العوامل المؤثرة على العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي. كما يساعد هذا التحليل المقارن في توضيح أوجه التميز والخصوصية للقطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية السعودية، بما في ذلك طبيعة العمليات الصناعية، درجة المخاطر التشغيلية، والاحتياجات التنظيمية الخاصة.

رابعاً، تساعد الدراسات السابقة الباحثة على التعرف على الأدوات والمنهجيات المناسبة لقياس العلاقة بين المتغيرات، حيث بينت الأدبيات الحديثة أن استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) يعد وسيلة فعالة لتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لممارسات إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي، بما يوفر نتائج دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في صياغة توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي. كما أن الاستفادة من الأدبيات تساعد على تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي، مثل القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، ونظم الاتصال الداخلي.

6.2 الفجوة البحثية

على الرغم من الكم الكبير من الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات والأداء التنظيمي في قطاعات مختلفة، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بقطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات المصرفية، وقطاع النفط والغاز، أو الشركات الصناعية في بيئات مختلفة، ولم تتناول بشكل مباشر قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية السعودي الذي يتميز بخصوصيات تشغيلية ولوجستية واستراتيجية معقدة ترتبط بحركة النقل، وسلاسل الإمداد، وإدارة العمليات التشغيلية عالية الحساسية. بالإضافة إلى ذلك، لا توجد دراسات كافية تدمج بين جميع أبعاد إدارة الأزمات (مثل التخطيط الاستراتيجي، والمرونة التنظيمية، والقيادة الفعالة، والتواصل الداخلي والخارجي) وتربطها بشكل مباشر بمختلف أبعاد الأداء التنظيمي على مستوى المؤسسات العاملة في هذا القطاع الحيوي. هذا الفراغ البحثي يشير إلى الحاجة إلى دراسة شاملة ومتعمقة يمكن أن تقدم مساهمة علمية نوعية في فهم العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي في بيئة قطاع معقد وديناميكي مثل قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية. كما تمثل الفجوة البحثية الأخرى قلة الدراسات التي تستخدم أدوات تحليلية متقدمة مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية، والتي تسمح بفحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات إدارة الأزمات والأداء التنظيمي، وهو ما يتيح فهماً أكثر دقة وشمولية للعلاقات بين المتغيرات مقارنة بالطرق التقليدية المستخدمة في الدراسات السابقة. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوات من خلال التركيز على قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، ودمج الأبعاد الرئيسية لإدارة الأزمات، وتحليل أثرها على الأداء التنظيمي باستخدام أدوات تحليلية دقيقة، مما يعزز القدرة على تقديم توصيات

عملية قابلة للتطبيق في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة العمليات، ورفع مستوى الجاهزية لمواجهة التحديات والأزمات المستقبلية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 المنهج البحثي

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات، حيث تم استخدامه لوصف واقع إدارة الأزمات بأبعادها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) وتحليل أثرها على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية.

2.3 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل – إدارة الأزمات (Crisis Management)

تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وفق دورة الأزمة:

قبل الأزمة (Pre-Crisis Phase)

ويشمل الإجراءات أثناء الأزمة مثل تحديد المخاطر، والتخطيط للطوارئ، والتدريب، والاستعداد التنظيمي .

أثناء الأزمة (Crisis Response Phase)

ويعكس قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة من خلال اتخاذ القرارات السريعة، وتنفيذ الخطط، وإدارة الموارد، وتقليل الأضرار .

ما بعد الأزمة (Post-Crisis Phase / Recovery & Learning)

ويشمل التعافي من الأزمة، وتحليل أسبابها، واستخلاص الدروس، وتحسين الإجراءات المستقبلية .

ثانياً: المتغير التابع – الأداء التنظيمي (Organizational Performance)

تم قياسه كبعد كلي يشمل كفاءة الأداء، جودة الخدمات، الإنتاجية، والقدرة التنافسية.

3.3 فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الاولى

H1 :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الأداء التنظيمي .

وتتنبق من الفرضية الرئيسية الاولى 3 فرضيات فرعية :

H1a :يوجد أثر لبعد ما قبل الأزمة على الأداء التنظيمي .

H1b :يوجد أثر لبعد أثناء الأزمة على الأداء التنظيمي .

H1c :يوجد أثر لبعد ما بعد الأزمة على الأداء التنظيمي.

4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العاملة في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، ويُقدَّر عددهم بأكثر من (100,000) موظف، وذلك استنادًا إلى بيانات الهيئة العامة للإحصاء وتقارير قطاع النقل والخدمات اللوجستية في المملكة. ، ويشمل ذلك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، نظرًا لدورهم المباشر في عمليات التخطيط واتخاذ القرار والتعامل مع الأزمات. ويُعد هذا القطاع من القطاعات الحيوية والاستراتيجية التي تتسم بارتفاع مستوى المخاطر والتحديات التشغيلية، مما يزيد من أهمية تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة الأزمات. كما يركز مجتمع الدراسة بشكل خاص على العاملين في الوظائف ذات الصلة بإدارة الأزمات مثل إدارات السلامة، وإدارة المخاطر، والتشغيل، والخدمات اللوجستية، لما لهم من دور أساسي في الاستعداد

للأزمات والاستجابة لها والتعافي منها. ويتميز هذا المجتمع بتنوع خبراته ومهاراته، مما يجعله مناسباً لدراسة أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي.

5.3 عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك بهدف إعطاء فرصة متساوية لجميع أفراد مجتمع الدراسة للمشاركة، وضمان تمثيل عادل وموضوعي لمختلف فئات المجتمع. ويُعد هذا الأسلوب مناسباً للدراسات الكمية التي تسعى إلى تعميم النتائج على المجتمع الأصلي. كما سيتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول (Krejcie and Morgan (1970)، والذي يُستخدم على نطاق واسع في البحوث العلمية لتحديد الحجم المناسب للعينة وفق حجم المجتمع الإحصائي. ونظراً لأن مجتمع الدراسة يتجاوز 100,000 موظف، فقد أوصى الجدول باختيار 384 مفردة كحد أدنى لحجم العينة، وهو حجم كافٍ لتحقيق مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، مما يضمن دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

6.3 أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تطويرها بالاعتماد على الأدبيات السابقة. وتكونت من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي) .
- القسم الثاني: فقرات تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل :

–إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة:

1. قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)
2. أثناء الأزمة (الاستجابة وإدارة الأزمة)

3. ما بعد الأزمة (التعافي والتعلم)

–الأداء التنظيمي

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة). تم اعتماد المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى أهمية استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات ومتغيرات الدراسة، حيث تم تفسير قيم المتوسطات الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم تقسيم مستويات الأهمية إلى ثلاث فئات رئيسية، وهي: مستوى منخفض، مستوى متوسط، ومستوى مرتفع، وذلك من خلال حساب طول الفئة وفق المعادلة التالية: (أعلى قيمة في المقياس – أدنى قيمة في المقياس) ÷ عدد مستويات الأهمية، أي: $1.33 = 3 \div (5-1)$.

وبناءً على ذلك، تم اعتماد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية:

- من (1.00 – 2.33): مستوى أهمية منخفض.
- من (2.34 – 3.66): مستوى أهمية متوسط.
- من (3.67 – 5.00): مستوى أهمية مرتفع.

وعليه، فإن المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن المستوى المرتفع تشير إلى وجود درجة اتفاق عالية بين أفراد العينة على توفر الممارسة أو السمة المقاسة، بينما تعكس المتوسطات الواقعة ضمن المستوى المتوسط وجود درجة مقبولة من التطبيق أو الإدراك مع الحاجة إلى مزيد من التحسين، في

حين تشير المتوسطات المنخفضة إلى ضعف مستوى توفر الممارسة أو انخفاض درجة الاتفاق عليها.

7.3 صدق وثبات الأداة

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة وإدارة الأزمات، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة، وهو ما يُعرف بالصدق الظاهري. (Face Validity)

كما سيتم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وذلك للتأكد من مدى اتساق فقرات الاستبانة في قياس المتغيرات. وسيتم اعتبار القيم التي تساوي أو تزيد عن (0.70) مقبولة إحصائياً، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات.

المتغير	عدد العبارات	الفا مرونباخ	
ما قبل الازمه	5	0.84	5-1
أثناء الازمه	5	0.81	10-6
ما بعد الازمه	5	0.79	15-11
ادارة الازمات	15	0.89	15-1
الاداء التنظيمي	7	0.78	22-16
الكلي	22	0.91	22-1

8.3 أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)
- اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات و النتائج و التوصيات و المقترحات

4. مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان، وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة. وكذلك يستعرض اختبار فرضيات البحث. كما يستعرض عدد من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات.

1.4 البيانات الديمغرافية

الجدول 1-4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	282	73.4
	أنثى	102	26.6
	المجموع	384	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	72	18.8
	أقل من 40 سنة-30	151	39.3
	أقل من 50 سنة-40	109	28.4
	سنة فأكثر 50	52	13.5
	المجموع	384	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	55	14.3
	بكالوريوس	244	63.5
	ماجستير	71	18.5
	دكتوراه	14	3.7
	المجموع	384	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	81	21.1
	أقل من 10 سنوات-5	138	35.9
	أقل من 15 سنة-10	96	25.0
	سنة فأكثر 15	69	18.0
	المجموع	384	100.0
المسمى الوظيفي	موظف إداري	195	50.8
	مشرف / رئيس قسم	103	26.8
	مدير إدارة	61	15.9
	مدير تنفيذي	17	4.4
	أخرى	8	2.1
	المجموع	384	100.0

30.5	117	إدارة العمليات	مجال العمل
27.1	104	الخدمات اللوجستية	
14.6	56	إدارة السلامة والأمن	
15.9	61	خدمة العملاء	
8.1	31	الموارد البشرية	
3.9	15	أخرى	
100.0	384	المجموع	

يوضح الجدول (4-1) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (384) موظفًا (n=384) من العاملين في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور (282، 73.4%)، مقابل الإناث (102، 26.6%). وكانت الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا هي 30-أقل من 40 سنة (151، 39.3%)، تليها فئة 40-أقل من 50 سنة (109، 28.4%).

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، شكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر (244، 63.5%)، يليهم حملة الماجستير (71، 18.5%). أما سنوات الخبرة، فقد جاءت فئة 5-أقل من 10 سنوات في المرتبة الأولى (138، 35.9%)، مما يشير إلى امتلاك غالبية أفراد العينة خبرة مهنية مناسبة.

وبالنسبة للمسمى الوظيفي، كان الموظفون الإداريون الأكثر تمثيلًا (195، 50.8%)، يليهم المشرفون ورؤساء الأقسام (103، 26.8%). كما أظهرت النتائج أن إدارة العمليات كانت المجال الأكثر مشاركة (117، 30.5%)، تليها الخدمات اللوجستية (104، 27.1%). أما نوع المؤسسة، فقد جاءت شركات النقل الجوي في المرتبة الأولى (141، 36.7%)، تليها المطارات (126، 32.8%). وتشير هذه النتائج إلى تنوع أفراد العينة وتمثيلهم لمختلف الفئات الوظيفية والمؤسسية في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية. وبالنسبة للمسمى الوظيفي، فقد شكل الموظفون الإداريون النسبة الأعلى من أفراد

العينة بنسبة (50.8%)، يليهم المشرفون ورؤساء الأقسام بنسبة (26.8%)، ثم مديرو الإدارات بنسبة (15.9%)، فالمديرون التنفيذيون بنسبة (4.4%)، في حين بلغت نسبة الفئات الأخرى (2.1%). ويعكس هذا التوزيع تنوع المستويات الإدارية، مع تركيز أكبر على الموظفين التنفيذيين الذين يباشرون الأعمال اليومية. أما فيما يخص مجال العمل، فقد جاءت إدارة العمليات في المرتبة الأولى بنسبة (30.5%)، تلتها الخدمات اللوجستية بنسبة (27.1%)، ثم خدمة العملاء بنسبة (15.9%)، وإدارة السلامة والأمن بنسبة (14.6%)، والموارد البشرية بنسبة (8.1%)، بينما بلغت نسبة المجالات الأخرى (3.9%). ويشير هذا التنوع إلى شمول العينة لمختلف الإدارات الرئيسية المرتبطة بقطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية. وأخيراً، أظهرت النتائج أن العاملين في شركات النقل الجوي شكلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (36.7%)، يليهم العاملون في المطارات بنسبة (32.8%)، ثم العاملون في شركات الخدمات اللوجستية بنسبة (26.6%)، في حين بلغت نسبة العاملين في مؤسسات أخرى (3.9%). ويعكس هذا التوزيع تمثيلاً متوازناً لمختلف المؤسسات العاملة في القطاع، مما يعزز من قدرة نتائج الدراسة على تمثيل مجتمع الدراسة بصورة مناسبة.

2.4 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة (إدارة الالتزامات)

لإظهار نتائج البحث بدقة، تم حساب الانحراف المعياري (SD) والمتوسط الحسابي لكل متغير، يعرض الجدول رقم (2-4) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والترتيب، وأهمية ريادة الأعمال.

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية و الرتبة، الأهمية لمتغير ريادة لاعمال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
1	تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على عمليات النقل الجوي والخدمات اللوجستية بشكل دوري.	3.87	0.83	2	موافق
2	تمتلك المؤسسة خطة واضحة لإدارة الأزمات يتم تحديثها بانتظام.	3.88	0.85	1	موافق
3	يتم تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الأزمات قبل وقوعها.	3.72	0.91	3	موافق
4	تتوفر أنظمة إنذار مبكر تساعد في اكتشاف الأزمات المحتملة قبل تفاقمها.	3.60	0.99	5	موافق
5	تحرص الإدارة على توفير الموارد والإمكانات اللازمة للاستعداد للأزمات.	3.62	0.95	4	موافق
	ما قبل الأزمة	3.74	0.77		موافق
6	تستجيب المؤسسة بسرعة عند حدوث الأزمات.	3.64	0.91	3	موافق
7	يتم اتخاذ القرارات المناسبة خلال الأزمة في الوقت المناسب.	3.59	0.86	5	موافق
8	يتم توفير معلومات دقيقة للعاملين أثناء إدارة الأزمة.	3.75	0.85	1	موافق
9	يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء التعامل مع الأزمة.	3.66	0.90	2	موافق
10	تستمر العمليات التشغيلية في المطار والخدمات اللوجستية بكفاءة رغم حدوث الأزمة.	3.61	0.90	4	موافق
	أثناء الأزمة	3.65	0.73		موافق
11	تقوم المؤسسة بتقييم أدائها بعد انتهاء الأزمة.	3.35	1.00	5	محايد

12	يتم توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً.	3.67	0.85	2	موافق
13	تعمل الإدارة على تطوير خطط إدارة الأزمات بناءً على نتائج التقييم.	3.60	0.90	4	موافق
14	يتم اتخاذ إجراءات لمعالجة أوجه القصور التي ظهرت أثناء الأزمة.	3.62	0.97	3	موافق
15	تستفيد المؤسسة من خبرات الأزمات السابقة لتعزيز جاهزيتها المستقبلية.	3.70	0.83	1	موافق
	ما بعد الأزمة	3.59	0.73		محايد

ما قبل الأزمة:

أظهرت نتائج الجدول أن المؤسسات تطبق ممارسات إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.74 بانحراف معياري 0.77، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على اهتمام المؤسسات بالاستعداد للأزمات قبل وقوعها. وقد جاءت الفقرة "تمتلك المؤسسة خطة واضحة لإدارة الأزمات يتم تحديثها بانتظام" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.85، تلتها الفقرة "تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على عمليات النقل الجوي والخدمات اللوجستية بشكل دوري" بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.83، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات بالتخطيط المسبق وتحديد المخاطر المحتملة. في المقابل، جاءت الفقرة "تتوفر أنظمة إنذار مبكر تساعد في اكتشاف الأزمات المحتملة قبل تفاقمها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.99، مما يشير إلى وجود مجال لتعزيز أنظمة الإنذار المبكر والاستعداد الاستباقي للأزمات.

أثناء الأزمة:

تشير النتائج إلى أن المؤسسات تمارس إدارة الأزمات خلال أثناء الأزمة بدرجة جيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.65 بانحراف معياري 0.73، مما يعكس قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات عند وقوعها. وقد حصلت الفقرة "يتم توفير معلومات دقيقة للعاملين أثناء إدارة الأزمة" على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري 0.85، مما يدل على أهمية التواصل الفعال وتوفير المعلومات الدقيقة خلال الأزمة. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء التعامل مع الأزمة" بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.90، وهو ما يعكس مستوى جيداً من التنسيق الداخلي. أما الفقرة "يتم اتخاذ القرارات المناسبة خلال الأزمة في الوقت المناسب" فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ 3.59 وانحراف معياري 0.86، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز سرعة وفعالية اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات.

ما بعد الأزمة:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.59 بانحراف معياري 0.73. وقد حصلت الفقرة "تستفيد المؤسسة من خبرات الأزمات السابقة لتعزيز جاهزيتها المستقبلية" على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري 0.83، مما يعكس اهتمام المؤسسات بالاستفادة من الخبرات السابقة لتحسين الاستعداد المستقبلي. تلتها الفقرة "يتم توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً" بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.85، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسات بالتعلم التنظيمي بعد انتهاء الأزمات. في المقابل، جاءت الفقرة "تقوم المؤسسة بتقييم أدائها بعد انتهاء الأزمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.00، مما

يشير إلى أن عمليات التقييم المنهجي بعد الأزمات لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتطوير داخل مؤسسات قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية.

3.4 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة (الأداء التنظيمي)

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية لمتغير الأداء التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
16	تسهم المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة.	3.61	0.90	2	موافق
17	يتم تقديم خدمات النقل الجوي والخدمات اللوجستية بجودة عالية.	3.57	1.00	3	
18	تنجز العمليات التشغيلية في الوقت المحدد.	3.64	0.83	1	موافق
19	يتم استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة داخل المؤسسة.	3.38	1.01	6	محايد
20	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.	3.40	0.96	4	محايد
21	يساهم العاملون في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل مستمر.	3.36	0.99	7	محايد
22	يشهد الأداء التنظيمي للمؤسسة تحسناً مستمراً مقارنة بالسنوات السابقة.	3.39	0.98	5	محايد
	الأداء التنظيمي	3.48	0.75		محايد

أظهرت نتائج الجدول أن مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسات قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.48 بانحراف معياري 0.75،

مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسات تحقق مستوى مقبولاً من الأداء التنظيمي، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير.

وقد حصلت الفقرة "تنجز العمليات التشغيلية في الوقت المحدد" على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.64 وانحراف معياري 0.83، مما يعكس اهتمام المؤسسات بالمحافظة على كفاءة العمليات التشغيلية والالتزام بالجدول الزمنية. وجاءت الفقرة "تسهم المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.90، وهو ما يدل على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التشغيلية بدرجة جيدة.

في المقابل، حصلت الفقرة "يساهم العاملون في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل مستمر" على أدنى متوسط حسابي بلغ 3.36 وانحراف معياري 0.99، تلتها الفقرة "يتم استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.01، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز كفاءة استثمار الموارد البشرية والمادية وتشجيع العاملين على المشاركة بصورة أكبر في تحسين الأداء المؤسسي.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن الأداء التنظيمي في مؤسسات النقل الجوي والخدمات اللوجستية يتميز بمستوى مقبول، إلا أن هناك فرصاً لتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز مشاركة العاملين، وتطوير آليات التحسين المستمر بما يدعم قدرة المؤسسات على تحقيق أداء تنظيمي أكثر فاعلية.

4.4 اختبار التوزيع الطبيعي

يجب أن تقوم الدراسة بتقييم التوزيع الطبيعي لجميع العناصر التي تقيس المتغيرات قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد، فمن الضروري تقييم التوزيع الطبيعي لجميع العناصر المرتبطة بالمتغيرات المعنية.

وفقًا لـ (et al., Awang (2015)، يمكن تأكيد التوزيع الطبيعي في الدراسة إذا كانت قيم الالتواء (Skewness) لجميع العناصر تقع ضمن النطاق المقبول (-2 إلى 2)، مما يشير إلى أن توزيع البيانات متماثل تقريبًا ومناسب لإجراء مزيد من التحليلات الإحصائية. يشير هذا النطاق إلى أن البيانات لا تنحرف بشكل كبير عن التوزيع الطبيعي، مما يضمن ملاءمتها للتحليل الإحصائي اللاحق.

الجدول (4-4): تقييم التوزيع الطبيعي لجميع المكونات

التفليح	الالتواء		الخطأ المعياري	الخطأ المعياري
	احصائية	الخطأ المعياري	احصائية	الخطأ المعياري
ما قبل الأزمة 1	0.351	0.478	-0.871	0.241
ما قبل الأزمة 2	1.389	0.478	-1.071	0.241
ما قبل الأزمة 3	0.521	0.478	-0.861	0.241
ما قبل الأزمة 4	0.062	0.478	-0.689	0.241
ما قبل الأزمة 5	0.728	0.478	-0.92	0.241
ما قبل الأزمة	0.025	0.478	-0.669	0.241
أثناء الأزمة 1	0.251	0.478	-0.706	0.241
أثناء الأزمة 2	-0.549	0.478	-0.361	0.241
أثناء الأزمة 3	0.846	0.478	-0.813	0.241
أثناء الأزمة 4	-0.678	0.478	-0.433	0.241
أثناء الأزمة 5	-0.077	0.478	-0.499	0.241
أثناء الأزمة	-0.218	0.478	-0.344	0.241
ما بعد الأزمة 1	-0.298	0.478	-0.487	0.241
ما بعد الأزمة 2	0.044	0.478	-0.657	0.241
ما بعد الأزمة 3	0.16	0.478	-0.635	0.241
ما بعد الأزمة 4	0.991	0.478	-0.985	0.241
ما بعد الأزمة 5	-0.181	0.478	-0.543	0.241
ما بعد الأزمة	-0.179	0.478	-0.355	0.241
الأداء 1	-0.469	0.478	-0.499	0.241
الأداء 2	-0.303	0.478	-0.657	0.241
الأداء 3	-0.558	0.478	-0.325	0.241
الأداء 4	-0.671	0.478	-0.386	0.241
الأداء 5	-0.406	0.478	-0.414	0.241
الأداء 6	-0.626	0.478	-0.297	0.241
الأداء 7	-0.918	0.478	-0.254	0.241
الاداء التنظيمي	-0.607	0.478	-0.101	0.241

5.4 اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity Test)

يحدث التعدد الخطي عندما تكون المتغيرات المستقلة مترابطة بشكل كبير، مما قد يؤدي إلى تشويه تقديرات معاملات الانحدار وتقويض موثوقية اختبارات الدلالة الإحصائية (Henseler et al., 2014) وفقاً ل (Tabachnick and Fidell (2013)، قد يؤدي التعدد الخطي أيضاً إلى زيادة الخطأ المعياري للمعاملات، مما يجعلها غير دالة إحصائياً. لتقييم احتمال وجود التعدد الخطي في هذه الدراسة، تم فحص مصفوفة الارتباط جنباً إلى جنب مع عامل تضخم التباين (VIF) وقيم التحمل (Tolerance) للمتغيرات المستقلة، وذلك لضمان عدم وجود ارتباطات مرتفعة بشكل مفرط أو قيم VIF تشير إلى تعدد خطي مشكوك فيه. يُشير (Hair et al., (2011 إلى أن التعدد الخطي يصبح مصدر قلق عندما يتجاوز VIF قيمة 3 وتتنخفض قيمة التحمل إلى أقل من 0.20. يتم عرض قيم التحمل (Tolerance) و VIF للمتغيرات الكامنة في الجدول (4-4) .

الجدول (4-5): التحمل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات الكامنة.

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
ما قبل الأزمة	2.415	.414
أثناء الأزمة	4.338	.231
ما بعد الأزمة	3.390	.295

6.4 اختبار الفرضيات

يستعرض هذا القسم نتائج تحليل معامل المسار المستخدم لاختبار فرضيات البحث. تم تحليل

التأثيرات المباشرة للفرضيات (H1, H1-1, H1-2, H1-3) ، حيث توضح الجدول 4-5 هذه النتائج

بالتفصيل.

• الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الأداء التنظيمي.

جدول (4-6): ملخص النموذج (Model Summary)

خطأ التقدير المعياري (Std. Error of the Estimate)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.542	0.475	0.48	0.693	1

جدول (4-7): تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الانحدار	26.573	1	26.573	90.458	.000
المتبقي	28.789	98	0.294		
الإجمالي	55.362	99			

جدول (4-8): جدول المعاملات (Coefficients)

نموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري (Error Std.)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الثابت	0.76	0.322	-	2.362	0.02
ريادة الأعمال	0.762	0.08	0.693	9.511	.000

1.6.4 تفسير النتائج الإحصائية الفرضية الرئيسية الأولى

ملخص النموذج (جدول 4-6):

يوضح جدول ملخص النموذج مدى قدرة إدارة الأزمات على تفسير التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي في مؤسسات قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.693$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية نسبياً بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي، أي أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأزمات يرتبط بارتفاع مستوى الأداء التنظيمي.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.480$)، مما يعني أن متغير إدارة الأزمات يفسر ما نسبته 48% من التباين في الأداء التنظيمي، بينما تعود النسبة المتبقية (52%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. وبعد تعديل معامل التحديد، بلغت قيمة ($\text{Adjusted } R^2 = 0.475$)، مما يشير إلى أن النموذج يحتفظ بدرجة جيدة من القدرة التفسيرية عند تعميم النتائج على المجتمع الإحصائي. كما بلغ خطأ التقدير المعياري (0.542)، وهو يعكس مقدار الانحراف بين القيم الفعلية والقيم المتوقعة للأداء التنظيمي من خلال نموذج الانحدار.

تحليل التباين (جدول 4-7):

يستخدم اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل، ومعرفة ما إذا كان المتغير المستقل (إدارة الأزمات) يسهم بشكل دال إحصائياً في تفسير التغيرات في المتغير التابع (الأداء التنظيمي). وتشير النتائج إلى أن قيمة F بلغت (90.458)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن نموذج الانحدار يتمتع بدرجة مناسبة من الملاءمة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في تفسير أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية.

جدول المعاملات (جدول 4-8):

يوضح جدول المعاملات طبيعة واتجاه تأثير إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي. وتشير النتائج إلى أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.762$) لمتغير إدارة الأزمات، مما يعني أن زيادة

مستوى إدارة الأزمات بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متوقعة في مستوى الأداء التنظيمي بمقدار 0.762 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.693$)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة الأزمات على الأداء التنظيمي. وبلغت قيمة اختبار ($t = 9.511$)، في حين بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد أن تأثير إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي تأثير ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الأداء التنظيمي. وتشير هذه النتيجة إلى أن قدرة المؤسسات في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية على التخطيط للأزمات، والاستجابة الفعالة أثناء حدوثها، والاستفادة من الخبرات بعد انتهائها، تسهم بشكل واضح في تعزيز مستوى الأداء التنظيمي وتحسين كفاءة العمليات المؤسسية.

• الفرضية الفرعية (الأولى، الثانية و الثالثة)

جدول (4-9) : ملخص النموذج (Model Summary)

خطأ التقدير المعياري (Std. Error of the Estimate)	المعامل المعدل (R Adjusted Square)	معامل التحديد (R Square)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.538	0.481	0.497	0.705	1

جدول (4-10) : تحليل التباين (ANOVA)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة F	متوسط المربعات (Square Mean)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	النموذج
.000	31.575	9.165	3	27.496	الانحدار
		0.29	96	27.866	الباقي

			99	55.362	الإجمالي
--	--	--	----	--------	----------

جدول (4-11): جدول المعاملات (Coefficients)

الفرضية	النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري (Error Std.)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t	القيمة الاحتمالية (Sig.)	القرار
	(الثابت)	0.768	0.32	-	2.399	0.018	
H1-1	ما قبل الأزمة	0.12	0.11	0.063	2.004	0.018	مقبول
H1-2	أثناء الأزمة	0.269	0.155	0.112	2.403	440.0	مقبول
H1-3	ما بعد الأزمة	0.439	0.136	0.43	3.223	0.002	مقبول

2.6.4 تفسير النتائج الإحصائية للفرضيات الفرعية (الأولى، الثانية و الثالثة):

تفسير النتائج الإحصائية للفرضيات الفرعية (الأولى، الثانية، والثالثة)

أولاً: تفسير ملخص النموذج (جدول 4-9)

يوضح جدول ملخص النموذج مدى قدرة أبعاد إدارة الأزمات (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) على تفسير التغيرات في الأداء التنظيمي. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.705$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين أبعاد إدارة الأزمات مجتمعة والأداء التنظيمي، أي أن تحسن مستوى إدارة الأزمات يرتبط بارتفاع مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسات قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.497$)، مما يعني أن أبعاد إدارة الأزمات الثلاثة تفسر ما نسبته 49.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.481$)، مما

يدل على أن النموذج يحتفظ بقدر جيد من القدرة التفسيرية بعد الأخذ بعين الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة المستخدمة، مما يعكس استقرار النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التنظيمي.

أما قيمة خطأ التقدير المعياري فقد بلغت (0.538)، وتشير هذه القيمة إلى مقدار الفرق بين القيم الفعلية والقيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار، حيث تعكس انخفاضاً نسبياً في مستوى الخطأ، مما يدل على ملاءمة النموذج للتنبؤ بمستوى الأداء التنظيمي.

ثانياً: تفسير تحليل التباين (جدول 4-10)

يستخدم اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل، ومعرفة ما إذا كانت أبعاد إدارة الأزمات الثلاثة تسهم بشكل دال إحصائياً في تفسير الأداء التنظيمي.

وتشير النتائج إلى أن قيمة F بلغت (31.575)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن نموذج الانحدار مناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الأزمات) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي). كما بلغت القيمة الاحتمالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن النموذج ككل معنوي إحصائياً، وبالتالي فإن أبعاد إدارة الأزمات مجتمعة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي.

ثالثاً: تفسير جدول المعاملات (جدول 4-11)

يوضح جدول المعاملات التأثير الفردي لكل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي، وذلك كما يلي:

(H1a) أثر ما قبل الأزمة على الأداء التنظيمي

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لبعد ما قبل الأزمة على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.120$)، مما يشير إلى أن زيادة مستوى الاهتمام بإجراءات ما قبل الأزمة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متوقعة في مستوى الأداء التنظيمي بمقدار 0.120 وحدة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.063$)، وبلغت قيمة اختبار ($t = 2.004$)، في حين بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.018$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد أن تأثير ما قبل الأزمة على الأداء التنظيمي تأثير معنوي إحصائيًا. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى. (H1a).

وتشير هذه النتيجة إلى أن قيام المؤسسات بتحديد المخاطر المحتملة، ووضع خطط مسبقة لإدارة الأزمات، وتوفير متطلبات الاستعداد، يسهم في تحسين قدرتها على الحفاظ على مستوى مناسب من الأداء التنظيمي.

(H1b) أثر أثناء الأزمة على الأداء التنظيمي

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لبعد أثناء الأزمة على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.269$)، مما يعني أن زيادة كفاءة استجابة المؤسسة أثناء الأزمة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي بمقدار 0.269 وحدة.

وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.112$)، كما بلغت قيمة ($t = 2.403$)، وبلغت القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.044$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على معنوية تأثير هذا البعد. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية. (H1b)

وتوضح هذه النتيجة أن سرعة الاستجابة للأزمات، وتوفير المعلومات الدقيقة، وتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة أثناء الأزمة، تعد من العوامل التي تدعم استمرارية العمليات وتحسين الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية.

(H1c) أثر ما بعد الأزمة على الأداء التنظيمي

أظهرت النتائج أن بُعد ما بعد الأزمة له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.439$)، وهي أعلى قيمة مقارنة بباقي أبعاد إدارة الأزمات، مما يشير إلى أن هذا البعد يمثل أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحسين الأداء التنظيمي.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.430$)، وبلغت قيمة اختبار ($t = 3.223$)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.002$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لبعد ما بعد الأزمة على الأداء التنظيمي. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة. (H1c)

وتشير هذه النتيجة إلى أن قيام المؤسسات بتقييم أدائها بعد انتهاء الأزمة، وتحليل أسبابها، والاستفادة من الدروس المستفادة، وتطوير الخطط المستقبلية، يعد عاملاً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات المستقبلية.

وبشكل عام، تؤكد نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أن جميع أبعاد إدارة الأزمات (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، وما بعد الأزمة) لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الأداء التنظيمي، حيث كان بعد ما بعد الأزمة هو الأكثر تأثيرًا، يليه بعد أثناء الأزمة، ثم بعد ما قبل الأزمة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

1.5 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية المتعلقة بأثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. وقد تم تفسير النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الانحدار، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف توضيح مدى توافق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، وكذلك تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة.

ركزت الدراسة الحالية على تحليل أثر إدارة الأزمات باعتبارها متغيراً مستقلاً بأبعاده الثلاثة: **ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، وما بعد الأزمة**، على الأداء التنظيمي باعتباره متغيراً تابعاً يعكس قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التشغيلية، والمحافظة على جودة الخدمات، وتحسين كفاءة العمليات، والاستجابة للتغيرات البيئية. وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية، نظراً لحساسية هذا القطاع واعتماده الكبير على استمرارية العمليات، وسرعة اتخاذ القرار، والقدرة على التعامل مع الأحداث الطارئة.

2.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: (H1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الأداء التنظيمي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لإدارة الأزمات على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.693$) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية نسبيًا بين المتغيرين. كما أوضحت النتائج أن إدارة الأزمات تفسر ما نسبته (48%) من التغيرات في الأداء التنظيمي وفقًا لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.480$) ، وهي نسبة توضح الأهمية التفسيرية لإدارة الأزمات في تحسين مستوى الأداء التنظيمي داخل مؤسسات قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار كان دالًا إحصائيًا، حيث بلغت قيمة ($F = 90.458$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يؤكد أن إدارة الأزمات تسهم بشكل جوهري في تفسير الاختلافات في الأداء التنظيمي. كذلك بينت نتائج المعاملات أن قيمة معامل الانحدار ($B = 0.762$) ومعامل بيتا المعياري ($\text{Beta} = 0.693$) كانا موجبين ودالين إحصائيًا، مما يؤكد أن تحسين ممارسات إدارة الأزمات يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **Al-Ariki & Al-Abed (2021)** التي أكدت أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات يسهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز قدرة المؤسسات على المحافظة على استمرارية الأعمال في ظل الظروف الصعبة. وقد أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك خططًا واضحة للتعامل مع الأزمات تكون أكثر قدرة على تقليل التأثيرات السلبية للأحداث غير المتوقعة، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد أهمية إدارة الأزمات في دعم الأداء التنظيمي.

كما تتفق النتائج الحالية مع دراسة (Alzatari & Ramzani (2019 التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الأزمات والاستدامة التنظيمية، حيث تساعد ممارسات إدارة الأزمات المؤسسات على تطوير قدراتها الداخلية وتعزيز مرونتها التنظيمية. ويظهر هذا الأمر بوضوح في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية، إذ إن وجود أنظمة فعالة لإدارة الأزمات يساعد المؤسسات على المحافظة على استمرارية الرحلات والخدمات اللوجستية وتقليل الاضطرابات التشغيلية.

وتتسجم هذه النتيجة كذلك مع دراسة خليفي (2023) التي أكدت أن وجود استراتيجيات واضحة لإدارة الأزمات يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة. كما تتفق مع دراسة الشريف (2024) التي بينت أن المؤسسات التي تعتمد آليات استباقية لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء.

وبناءً على ذلك، يمكن تفسير قبول الفرضية الرئيسية بأن إدارة الأزمات أصبحت عنصرًا استراتيجيًا وليس مجرد إجراء طارئ، حيث إن المؤسسات العاملة في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية تحتاج إلى التخطيط المستمر، وتحديد المخاطر المحتملة، وتطوير إجراءات الاستجابة، والاستفادة من الخبرات السابقة لضمان استدامة الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

3.5 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية: (H1a)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ما قبل الأزمة على الأداء التنظيمي.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لبعد ما قبل الأزمة على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.120$) ، وبلغت قيمة ($t = 2.004$) ، ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.018$)، مما يشير إلى أن التخطيط والاستعداد المسبق للأزمات يساهمان في تحسين الأداء التنظيمي. تشير هذه النتيجة إلى أن قيام المؤسسات بتحديد المخاطر المحتملة، ووضع خطط واضحة لإدارة الأزمات، وتدريب العاملين، وتوفير الموارد اللازمة قبل حدوث الأزمة، يساعد على تقليل درجة عدم اليقين وتحسين قدرة المؤسسة على المحافظة على عملياتها التشغيلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **خليفي (2023)** التي أكدت أن التخطيط المسبق والتدريب المستمر للعاملين يمثلان عوامل أساسية في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات وتحسين الأداء. كما تتفق مع دراسة **القضاة وآخرون (2022)** التي أوضحت أن تطوير آليات واضحة للاستعداد للأزمات يساهم في رفع جاهزية المؤسسات وتحسين عملية اتخاذ القرار.

كما تدعم هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة **الشريف (2024)** بأن المؤسسات التي تعتمد على الأساليب الاستباقية في إدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على حماية مواردها البشرية والمالية وتقليل آثار الأزمات على الأداء التنظيمي.

وفي سياق قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية، فإن أهمية مرحلة ما قبل الأزمة تظهر بشكل أكبر بسبب طبيعة القطاع الذي يعتمد على أنظمة تشغيل مترابطة، حيث إن أي خلل غير متوقع قد يؤثر على حركة الطيران، وسلاسل الإمداد، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء. لذلك فإن الاستثمار في التخطيط المسبق وأنظمة الإنذار المبكر يمثل عاملاً مهماً للحفاظ على الأداء التنظيمي.

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.(H1a)

4.5 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية:(H1b)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أثناء الأزمة على الأداء التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لبعد أثناء الأزمة على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.269$) ، وقيمة ($t = 2.403$) ، ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.044$)، مما يؤكد أن قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمة أثناء وقوعها تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء التنظيمي.

وتوضح هذه النتيجة أن سرعة الاستجابة، ودقة المعلومات، وفعالية التنسيق بين الإدارات المختلفة، تعد عوامل رئيسية تساعد المؤسسات على تقليل تأثير الأزمة والمحافظة على استمرارية العمليات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سلام والحكمي (2023) التي أكدت أن القيادة الاستراتيجية والتواصل الفعال أثناء الأزمات يساعدان المؤسسات على تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز التنسيق بين فرق العمل.

كما تتوافق مع دراسة سليمان ولموي (2025) التي أوضحت أن المرونة التنظيمية والقدرة على اتخاذ قرارات سريعة أثناء الأزمات تساعد المؤسسات على تقليل الخسائر وتحسين سرعة الاستجابة.

وتتفق كذلك مع دراسة (Al-Ariki & Al-Abed (2021) التي أشارت إلى أن المؤسسات التي تمتلك آليات فعالة للاستجابة للأزمات تكون أكثر قدرة على الحفاظ على مستوى الأداء وتحسين كفاءة العاملين.

وفي قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية، فإن مرحلة أثناء الأزمة تعد من أكثر المراحل أهمية، نظرًا للحاجة إلى اتخاذ قرارات فورية تتعلق بسلامة العمليات، وإدارة الموارد، والتواصل مع الأطراف المختلفة. لذلك فإن وجود فرق متخصصة لإدارة الأزمات ونظم اتصال فعالة يساهم في المحافظة على الأداء التنظيمي.

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.(H1b)

5.5 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية:(H1c)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها ما بعد الأزمة على الأداء التنظيمي.

أظهرت النتائج أن بعد ما بعد الأزمة كان أكثر أبعاد إدارة الأزمات تأثيرًا على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.439$) ، ومعامل بيتا ($Beta = 0.430$) ، وقيمة ($t = 3.223$) ، ومستوى الدلالة. ($Sig. = 0.002$)

تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات لا تكتفي بالتعامل مع الأزمة وانتهائها، بل إن مرحلة التقييم والتعلم التنظيمي بعد الأزمة تلعب دورًا أساسيًا في تحسين الأداء المستقبلي. فقيام المؤسسة بتحليل

أسباب الأزمة، وتوثيق الخبرات، ومعالجة نقاط الضعف، وتطوير الخطط المستقبلية يؤدي إلى رفع مستوى الجاهزية وتحسين الأداء التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سلامة (2026) التي أكدت أن المؤسسات التي تعتمد على تقييم الأزمات واستخلاص الدروس المستفادة تكون أكثر قدرة على تعزيز الأداء المؤسسي والاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة.

كما تتفق مع دراسة سليمان ولحموي (2025) التي أشارت إلى أن التعلم التنظيمي بعد الأزمة يمثل عاملاً مهماً في تطوير قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية.

وتفسر هذه النتيجة حصول بعد ما بعد الأزمة على أعلى تأثير مقارنة بباقي الأبعاد بأن المؤسسات لا تحقق التحسين الحقيقي إلا من خلال مراجعة تجاربها السابقة وتحويل الأزمات إلى فرص للتعلم والتطوير. وهذا الأمر مهم جداً في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية، حيث إن تحليل الحوادث والأزمات السابقة يساعد على تطوير إجراءات السلامة وتحسين جودة الخدمات وتقليل احتمالية تكرار المشكلات مستقبلاً.

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.(H1c)

6.5 خلاصة مناقشة الفرضيات

بشكل عام، أكدت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لإدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. وقد تبين أن بعد ما بعد الأزمة كان الأكثر تأثيرًا، يليه بعد أثناء الأزمة، ثم بعد ما قبل الأزمة.

وتشير هذه النتائج إلى أن تحقيق الأداء التنظيمي المرتفع لا يعتمد فقط على قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمة عند حدوثها، بل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على الاستعداد المسبق، وإدارة الاستجابة بكفاءة، وتحويل الخبرات الناتجة عن الأزمات السابقة إلى إجراءات تطويرية مستقبلية. وعليه، فإن إدارة الأزمات تمثل أحد العوامل الاستراتيجية التي تدعم استدامة الأداء التنظيمي وتعزز قدرة مؤسسات النقل الجوي والخدمات اللوجستية على مواجهة التحديات المستقبلية.

5.7 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي أكدت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بأبعادها (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، وما بعد الأزمة) على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. تعزيز التخطيط المسبق لإدارة الأزمات

توصي الدراسة بضرورة قيام مؤسسات النقل الجوي والخدمات اللوجستية بتطوير خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الأزمات قبل حدوثها، تتضمن تحديد المخاطر المحتملة، ووضع السيناريوهات البديلة،

وتحديد الإجراءات الوقائية المناسبة، بما يساهم في تقليل تأثير الأزمات على العمليات التشغيلية والمحافظة على مستوى الأداء التنظيمي .

2. تطوير أنظمة الإنذار المبكر وإدارة المخاطر

توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق أنظمة متقدمة لرصد المخاطر والتنبؤ بالأزمات المحتملة، بما يساعد المؤسسات على اكتشاف المؤشرات المبكرة للأزمات واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، خاصة في ظل حساسية قطاع النقل الجوي واعتماده على استمرارية العمليات .

3. الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين للتعامل مع الأزمات

توصي الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية دورية للعاملين في المطارات ومؤسسات الخدمات اللوجستية بهدف تطوير مهاراتهم في إدارة الأزمات، واتخاذ القرارات السريعة، والتعامل مع الظروف الطارئة، مما يعزز جاهزية المؤسسة ويرفع مستوى الأداء التنظيمي .

4. تعزيز سرعة الاستجابة أثناء حدوث الأزمات

توصي الدراسة بإنشاء فرق متخصصة لإدارة الأزمات تمتلك الصلاحيات والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة أثناء الأزمات، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لضمان سرعة الاستجابة وتقليل الآثار السلبية على العمليات التشغيلية .

5. تحسين أنظمة الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة

توصي الدراسة بتطوير قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسات لضمان تدفق المعلومات الدقيقة بين الإدارات والأقسام المختلفة أثناء الأزمات، حيث إن التواصل الفعال يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز التنسيق بين فرق العمل .

6. تعزيز الاستفادة من الدروس المستفادة بعد انتهاء الأزمات

توصي الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بإجراء تقييم شامل بعد كل أزمة لتحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص الخبرات والدروس المستفادة، واستخدامها في تطوير خطط إدارة الأزمات المستقبلية، وذلك نظرًا للدور الكبير الذي أظهره بعد ما بعد الأزمة في تحسين الأداء التنظيمي .

7. تحديث خطط واستراتيجيات إدارة الأزمات بشكل مستمر

توصي الدراسة بمراجعة وتحديث خطط إدارة الأزمات بصورة دورية بما يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل والتحديات الجديدة، لضمان استمرار جاهزية المؤسسات وقدرتها على التعامل مع الأزمات المستقبلية بكفاءة .

8. زيادة الاعتماد على التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات

توصي الدراسة بتوظيف الحلول التقنية الحديثة، مثل أنظمة تحليل البيانات، والمنصات الرقمية، وتقنيات المتابعة الفورية، لدعم عمليات التنبؤ بالأزمات وتحسين سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة .

9. تعزيز ثقافة المرونة التنظيمية داخل المؤسسات

توصي الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التكيف والمرونة والعمل الجماعي، بما يساعد المؤسسات على مواجهة الظروف غير المتوقعة والمحافظة على استقرار الأداء التنظيمي في مختلف مراحل الأزمة .

10. اعتماد مؤشرات مستمرة لقياس وتحسين الأداء التنظيمي

توصي الدراسة بوضع أنظمة تقييم دورية للأداء التنظيمي تشمل كفاءة العمليات التشغيلية، وجودة الخدمات، واستغلال الموارد، وسرعة التعافي بعد الأزمات، بهدف تحديد مجالات التحسين وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أداء مستدام.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو عبيدة، نضال جودة زيتون. (2025). *الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا)* (Doctoral dissertation, Al-Quds University).

خليفة، فيصل محمد سليمان. (2023). أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي الإدارة الوسطى في فروع البنك الأهلي في مدينة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (58)، 97.64-

سلام، فهمي محمد عبده، & الحكيمي، وائل سلطان. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 3(1)، 93-123

سلامة، سلامة محمد وليد سالم. (2026). أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية في مدن شمال الضفة الغربية في ظل أحداث 7 أكتوبر . *المجلة العربية للإدارة*، 46.4(4)

سليمان، منيرة، & لموي، أمينة. (2025). أثر الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار القالة - ولاية الطارف. *دراسات اقتصادية*، 19(1)، 396-412

سويقي، عبير مختار. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي بمحافظة أسيوط. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*، 3(2)، 65-98

الشريف، عبدالعزيز هاشم. (2024). دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من موظفي البنوك بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (74)، 261-301

علي محمد & دعاء رمضان. (2025). تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للتحويل الرقمي-دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 670-759, 26(2),

القضاة، فادي حامد، أبو دواس، وهيب عبدالوهاب، &القضاة، نضال فواز. (2022). تطوير آلية إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*, 12, 161- 138

<https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243>

مداس, داسة & مصطفى. (2021). إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي. *مجلة التمكين الاجتماعي*. 278-289, 3(1),

المعاينة، سبأ علي، &الطراونة، خلف إبراهيم. (2025). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. *مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*, 40(3), 242-203

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Al-Ariki, G. M., & Al-Abed, M. S. (2021). The impact of crisis management on employees' performance in the Yemeni oil and gas industry. *Journal of Impact*, 2(1), 16-27.

Alzatari, M., & Ramzani, S. (2019). Crisis management factors that affect organizational sustainability through organizational performance in Palestinian listed companies: The moderating role of transformational leadership. *IOSR Journal of Business and Management*, 27-33.

Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Collier, J. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques*. Routledge.

Coombs, W. T. (2022). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (6th ed.). SAGE Publications.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

Mohamed, A. (2025). *The impact of strategic flexibility on organizational performance excellence: Applied to the Faculty of Commerce, Ain Shams University*. Middle East Research Journal, 13(118), 231–284.

Reeves, M., Lang, N., & Carlsson-Szlezak, P. (2020). Lead your business through the coronavirus crisis. *Harvard Business Review*.

Salhout, S. M. H. (2025). *The Impact of Digital Transformation on Company Performance; “The Mediating Role of Strategic Human Resource Management.” Evidence from the Palestinian Information and Communication Technology Sector (ICT)*. رسالة دكتوراة (Doctoral dissertation, AAUP).

الملحق

الاستبيان

السادة المشاركون/المشاركات المحترمون،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية"، وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة المتمثلة في ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة على مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسات قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي يقوم به قطاع النقل الجوي والخدمات اللوجستية في دعم التنمية الاقتصادية وتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية، إضافة إلى طبيعة هذا القطاع الذي يتسم بدرجة عالية من الحساسية تجاه الأزمات والتحديات المختلفة، مما يتطلب وجود ممارسات فعالة لإدارة الأزمات تضمن استمرارية العمليات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

نأمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث تم إعدادها لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل جميع المعلومات المقدمة بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لتحقيق أهداف الدراسة. كما نؤكد أن مشاركتكم تمثل قيمة كبيرة في إثراء نتائج البحث والوصول إلى توصيات يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الأزمات وتعزيز الأداء التنظيمي في هذا القطاع الحيوي.

نشكر لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين، ونقدر مساهمتكم في إنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1.الجنس:

☐ذكر

☐أنثى

2.العمر:

☐أقل من 30 سنة

– 30 ☐أقل من 40 سنة

– 40 ☐أقل من 50 سنة

50 ☐سنة فأكثر

3.المؤهل العلمي:

☐دبلوم فأقل

☐بكالوريوس

☐ماجستير

☐دكتوراه

4.سنوات الخبرة:

☐أقل من 5 سنوات

– 5 ☐أقل من 10 سنوات

– 10 ☐أقل من 15 سنة

15 ☐سنة فأكثر

5.المسمى الوظيفي:

☐موظف إداري

☐مشرف / رئيس قسم

☐مدير إدارة

☐ مدير تنفيذي

☐ أخرى _____ :

6. مجال العمل في المؤسسة:

☐ إدارة العمليات

☐ الخدمات اللوجستية

☐ إدارة السلامة والأمن

☐ خدمة العملاء

☐ الموارد البشرية

☐ أخرى _____ :

7. نوع المؤسسة:

☐ مطار

☐ شركة نقل جوي

☐ شركة خدمات لوجستية

☐ أخرى _____ :

القسم الأول: إدارة الأزمات

البعد الأول: ما قبل الأزمة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على عمليات النقل الجوي والخدمات اللوجستية بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تمتلك المؤسسة خطة واضحة لإدارة الأزمات يتم تحديثها بانتظام.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الأزمات قبل وقوعها.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	4	تتوفر أنظمة إنذار مبكر تساعد في اكتشاف الأزمات المحتملة قبل تفاقمها.
☐	☐	☐	☐	☐	5	تحرص الإدارة على توفير الموارد والإمكانات اللازمة للاستعداد للأزمات.

البعد الثاني: أثناء الأزمة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
6	تستجيب المؤسسة بسرعة عند حدوث الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم اتخاذ القرارات المناسبة خلال الأزمة في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتم توفير معلومات دقيقة للعاملين أثناء إدارة الأزمة.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء التعامل مع الأزمة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تستمر العمليات التشغيلية في المطار والخدمات اللوجستية بكفاءة رغم حدوث الأزمة.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: ما بعد الأزمة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
11	تقوم المؤسسة بتقييم أدائها بعد انتهاء الأزمة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تعمل الإدارة على تطوير خطط إدارة الأزمات بناءً على نتائج التقييم.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتم اتخاذ إجراءات لمعالجة أوجه القصور التي ظهرت أثناء الأزمة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تستفيد المؤسسة من خبرات الأزمات السابقة لتعزيز جاهزيتها المستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثاني: الأداء التنظيمي

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
16	تسهم المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
17	يتم تقديم خدمات النقل الجوي والخدمات اللوجستية بجودة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تنجز العمليات التشغيلية في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
19	يتم استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
20	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
21	يساهم العاملون في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل مستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
22	يشهد الأداء التنظيمي للمؤسسة تحسناً مستمراً مقارنة بالسنوات السابقة.	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً لتعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة.