

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال

أثر إدارة الأزمات على فاعلية اتخاذ القرار في منظمات الأعمال دراسة
ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

إعداد الطالب/ بسام بالغيث

الرقم الجامعي/ 253001425

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448

رسالة محمد



أهدي هذا العمل إلى كل روح تؤمن بأن الإنجازات العظيمة تبدأ بحلم،
وتكبر بالإصرار، وتكتمل بالإيمان والعمل.

وإلى كل من يرى في العلم نورًا يهدي العقول، ورسالةً تسمو بالأمم، وإلى كل
من ساند الباحثين وشجعهم على مواصلة الطريق مهما اشتدت
التحديات.

هذا الجهد المتواضع هو ثمرة ساعاتٍ من البحث والتفكير والاجتهاد، أسأل
الله أن يجعل فيه النفع والفائدة، وأن يبارك في كل علمٍ يُنتفع به، وأن
يكون إضافةً متواضعةً إلى مسيرة البحث العلمي.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم ييخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة الأزمات بأبعادها الأربعة (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُممت في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتألفت من (٢٦) فقرة موزعة على المتغيرين. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية بالشركات الخاصة بمدينة الرياض، وبلغ حجم العينة (٣٥١) فردًا اختيروا بأسلوب المعاينة العشوائية الطبقية. وعولجت البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS V.26) من خلال أساليب متعدّدة أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدّد.

وقد توصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض جاء مرتفعًا، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار جاء مرتفعًا كذلك، كما ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة الأزمات مجتمعة على فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل التحديد (٠,٦٩٢)، وجاء بُعد التعلم التنظيمي في مقدّمة الأبعاد تأثيرًا، تلاه احتواء الأضرار، فاستعادة النشاط، فالاستعداد والوقاية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز منظومة التعلم التنظيمي، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار، والاستثمار في تأهيل القيادات الإدارية في مجال إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي، فاعلية اتخاذ القرار، الشركات الخاصة، مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة:
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
4.....	5.1 فروض الدراسة
5.....	6.1 أهمية الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
13.....	8.1 الفجوة البحثية:
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
18.....	12.1 مصادر جمع البيانات
19.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
20.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
20.....	15.1 حدود الدراسة
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
22.....	المبحث الأول: إدارة الأزمات (المتغير المستقل)

22	1.1.2 تمهيد
23	2.1.2 مفهوم إدارة الأزمات
25	3.1.2 أهمية إدارة الأزمات
27	4.1.2 أهداف إدارة الأزمات
29	5.1.2 أبعاد إدارة الأزمات
33	6.1.2 مداخل نظرية معاصرة في إدارة الأزمات
34	المبحث الثاني: فاعلية اتخاذ القرار
34	1.2.2 تمهيد
35	2.2.2 مفهوم فاعلية اتخاذ القرار
37	3.2.2 أهمية فاعلية اتخاذ القرار
39	4.2.2 أهداف فاعلية اتخاذ القرار
41	5.2.2 أبعاد فاعلية اتخاذ القرار ومقوماتها
43	6.2.2 العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار
44	7.2.2 المداخل النظرية لفاعلية اتخاذ القرار
45	8.2.2 العلاقة بين إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار
46	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
46	1.3 تمهيد
46	2.3 منهج الدراسة
47	3.3 مجتمع الدراسة
47	4.3 عينة الدراسة
48	5.3 أداة الدراسة
49	6.3 صدق أداة الدراسة
50	7.3 ثبات أداة الدراسة
51	8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
52	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

54	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
54	1.4 تمهيد
54	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
56	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة
60	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
67	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
67	1.5 تمهيد
67	2.5 نتائج الدراسة
70	3.5 توصيات الدراسة
73	Abstract
74	المراجع
78	الملاحق
79	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	49
2.	جدول (3 - 2) معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	50
3.	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير	51
4.	جدول (3 - 4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	51
5.	جدول (3 - 5): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار (ن = 351)	52
6.	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 351)	55
7.	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستعداد والوقاية	57
8.	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد احتواء الأضرار	58
9.	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استعادة النشاط	58
10.	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعلم التنظيمي	59
11.	جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد إدارة الأزمات	60
12.	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات فاعلية اتخاذ القرار	60

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
62	جدول (4 - 8): نتائج اختبار الازدواج الخطي المتعدّد بين أبعاد المتغيّر المستقل	13.
62	جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لأثر أبعاد إدارة الأزمات على فاعلية اتخاذ القرار	14.
64	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستعداد والوقاية على فاعلية اتخاذ القرار	15.
65	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر احتواء الأضرار على فاعلية اتخاذ القرار	16.
66	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استعادة النشاط على فاعلية اتخاذ القرار	17.
66	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعلّم التنظيمي على فاعلية اتخاذ القرار	18.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات متسارعة وتغيرات جوهرية في بيئته الداخلية والخارجية، مما يجعل المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها عرضة لمواقف استثنائية وأحداث غير متوقعة تهدد استقرارها واستمراريتها. وقد فرضت هذه التحولات على المنظمات ضرورة تبني مداخل إدارية حديثة تُمكنها من التعامل مع هذه المواقف بكفاءة وفاعلية، ولعل من أبرز هذه المداخل ما يُعرف بإدارة الأزمات التي باتت تحتل مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر باعتبارها منظومة متكاملة من العمليات والإجراءات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى مواجهة المواقف الحرجة والحد من تداعياتها السلبية. (Maghdid et al., 2022)

وتمثل إدارة الأزمات عملية منهجية منظمة تمر بمراحل متعددة ومتتابعة، تبدأ بالاستعداد والوقاية قبل حدوث الأزمة من خلال التخطيط المسبق ورصد المؤشرات التحذيرية، مروراً باحتواء الأضرار والحد من انتشارها أثناء وقوع الأزمة، ثم استعادة النشاط والعودة إلى الوضع الطبيعي، وصولاً إلى مرحلة التعلم التنظيمي واستخلاص الدروس المستفادة لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المستقبلية. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح المنظمة في إدارة أزماتها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التزامها بتطبيق هذه المراحل بشكل متكامل ومتوازن (الخليلية، 2022).

يُعد اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تمارس وظائفها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دون عملية صنع قرارات فعالة ورشيده. وتزداد أهمية فاعلية اتخاذ القرار في ظل الظروف الاستثنائية والمواقف الحرجة التي تتطلب سرعة في الاستجابة ودقة في التحليل وشمولية في تقييم البدائل المتاحة، حيث إن جودة القرارات المتخذة أثناء الأزمات تنعكس بشكل مباشر على قدرة المنظمة في السيطرة على الموقف واستعادة توازنها. (Coccia, 2020)

وتتوقف فاعلية اتخاذ القرار على جملة من العوامل من أبرزها توافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب وكفاءة نظم الاتصال وقدرات القيادة الإدارية، فالمعلومة الملائمة في توقيتها الصحيح تُشكل الأساس الذي يُبنى عليه القرار الرشيد، وإلا أصبحت عملية اتخاذ القرار مبنية على التخمين والارتجال مما يُضعف فاعليتها ويزيد من احتمالية الفشل (المشوط، 2023).

وتأسيساً على ما تقدم، تتضح العلاقة العضوية بين إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار، فالمنظمة التي تمتلك منظومة متكاملة لإدارة أزماتها تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومدرسة في أوقات الأزمات، كما أن صانع القرار يُمثل العنصر المحوري في نجاح أو فشل إدارة الأزمة بأكملها (Al-Dabbagh, 2020).

ويتجلى هذا الترابط بوضوح في أن كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات تستلزم اتخاذ قرارات محددة ومصيرية تؤثر في مسار الأزمة ونتائجها، مما يجعل دراسة هذه العلاقة التأثيرية أمراً بالغ الأهمية على المستويين النظري والتطبيقي.

وفي ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة الأزمات بأبعادها (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على فاعلية اتخاذ القرار في منظمات الأعمال، بالتطبيق على الشركات الخاصة بمدينة الرياض، سعياً إلى تقديم إسهام علمي وعملي يُثري الأدبيات الإدارية ويُقدم رؤية تطبيقية تخدم القطاع الخاص السعودي في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن مسيرة رؤية 2030.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية المتسارعة، حيث باتت الأزمات بمختلف أشكالها الاقتصادية والتكنولوجية والصحية والجيوسياسية سمة جوهرية من سمات المشهد الإداري الراهن، مما يفرض على هذه المنظمات تحديات غير مسبقة تتجاوز حدود التخطيط التقليدي وتستدعي قدرات استثنائية في التعامل مع المواقف الحرجة. وقد كشفت الأزمات المتعاقبة التي شهدتها العالم خلال السنوات الأخيرة، ولا سيما جائحة كوفيد-19 وتداعياتها الاقتصادية والاجتماعية العميقة، عن هشاشة كثير من المنظمات في مواجهة الأحداث الطارئة، وافتقارها إلى منظومة متكاملة لإدارة الأزمات تُمكنها من اتخاذ قرارات فعالة ورشيدة في ظل ضغوط الوقت وشُح المعلومات وغموض المواقف، وهو ما أدى إلى خروج كثير من الشركات من السوق أو تراجع أدائها بشكل حاد نتيجة عجزها عن التكيف مع متطلبات الأزمة.

وتُعد فاعلية اتخاذ القرار ركيزة أساسية في نجاح المنظمات واستمراريتها، إذ تعتمد كفاءة الأداء التنظيمي بشكل جوهري على قدرة صناع القرار على تشخيص المشكلات وتحليل البدائل واختيار الحلول المثلى في التوقيت المناسب. غير أن هذه العملية تصبح أكثر تعقيداً وحساسية في أوقات الأزمات، حيث تتقلص الفترة

الزمنية المتاحة للتفكير والتحليل، وتتضاعف المخاطر المترتبة على أي قرار، وتتشابك العوامل المؤثرة بصورة يصعب معها الفصل بين الأسباب والنتائج. وقد أكدت دراسة (Al-Dabbagh, 2020) أن صانع القرار يلعب دوراً محورياً في إدارة الأزمات، وأن نجاح المنظمة في تجاوز الأزمة يتوقف بدرجة كبيرة على مهاراته في التعامل مع الغموض وضيق الوقت، كما أوضحت دراسة (Coccia, 2020) أن القرارات الحاسمة أثناء الأزمات تتطلب استراتيجيات عقلانية تتضمن الاستجابة السريعة والتنسيق الفعال.

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية وهيكلية جوهرية في إطار رؤية 2030، مما يُعرض الشركات الخاصة بمدينة الرياض لتحديات متنوعة تستوجب امتلاكها لقدرات متقدمة في إدارة الأزمات واتخاذ القرارات. وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أن الملاحظ من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة وجود ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة الأزمات بأبعادها المتكاملة وفاعلية اتخاذ القرار في بيئة الشركات الخاصة السعودية تحديداً، حيث ركزت معظم الدراسات على قطاعات أخرى كالقطاع الحكومي والتعليمي والصحي، كما في دراسة (الزهراني، 2022) التي طُبقت على الجامعات السعودية، ودراسة (المشوط، 2023) التي طُبقت على وزارة الداخلية الكويتية.

وانطلاقاً مما سبق، ومن خلال الملاحظة الميدانية للباحث التي أشارت إلى وجود قصور لدى بعض الشركات الخاصة بمدينة الرياض في تبني منهجيات واضحة لإدارة الأزمات، وضعف في آليات الاستعداد المسبق والوقاية، وغياب أنظمة فعالة لاحتواء الأضرار واستعادة النشاط، وعدم كفاية التعلم التنظيمي من الأزمات السابقة، وهو ما ينعكس سلباً على جودة وفاعلية القرارات المتخذة سواء في الأوقات العادية أو أثناء الأزمات، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة الأزمات بأبعادها (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات بأبعادها (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على فاعلية اتخاذ القرار في منظمات الأعمال، بالتطبيق على الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد أثر بُعد الاستعداد والوقاية على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
2. تحديد أثر بُعد احتواء الأضرار على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
3. تحديد أثر بُعد استعادة النشاط على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
4. تحديد أثر بُعد التعلم التنظيمي على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُسهم في تعزيز ممارسات إدارة الأزمات وتحسين فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة الأزمات (بأبعادها) (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر بُعد الاستعداد والوقاية على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
2. ما أثر بُعد احتواء الأضرار على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
3. ما أثر بُعد استعادة النشاط على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
4. ما أثر بُعد التعلم التنظيمي على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

5.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

- $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأزمات (بأبعادها مجتمعة (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) (على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستعداد والوقاية على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد احتواء الأضرار على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استعادة النشاط على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التعلم التنظيمي على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التكاملية التي تربط بين المتغيرين في بيئة الأعمال السعودية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يجمع بين أبعاد إدارة الأزمات (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) وفاعلية اتخاذ القرار، مما يُسهم في تعميق الفهم النظري للعلاقة التأثيرية بين هذين المفهومين الإداريين الحيويين.
- تُعالج الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بتطبيق مفاهيم إدارة الأزمات على قطاع الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الحكومي أو التعليمي أو الصحي، في حين يُعد القطاع الخاص محركاً رئيسياً للاقتصاد الوطني ويستحق اهتماماً بحثياً خاصاً.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة نتائج وتوصيات عملية تُساعد مديري ومسؤولي الشركات الخاصة بمدينة الرياض في تحسين ممارساتهم في إدارة الأزمات، مما ينعكس إيجاباً على جودة وفاعلية القرارات المتخذة في الأوقات العادية وأوقات الأزمات على حد سواء.
- تُسلط الدراسة الضوء على أهمية الاستعداد والوقاية المسبقة، مما يُساعد الشركات الخاصة على بناء منظومة استباقية للتعامل مع الأزمات المحتملة بدلاً من التعامل التفاعلي الذي قد يُفضي إلى قرارات متسارعة وغير فعالة.
- تُقدّم الدراسة إرشادات عملية حول كيفية توظيف مراحل إدارة الأزمات المختلفة في تحسين جودة وسرعة ودقة القرارات الإدارية، مما يُعزز القدرة التنافسية للشركات ويُقلل من الخسائر الناجمة عن القرارات غير المدروسة أثناء الأزمات.
- يمكن أن تُستخدم نتائج الدراسة كأساس لتصميم برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات واتخاذ القرارات للمديرين والعاملين في الشركات الخاصة، مما يُسهم في رفع كفاءة رأس المال البشري في هذا القطاع الحيوي.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (الزهراني، 2022) بعنوان: "دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الاستراتيجية، تحليل البيئة، التقييم والرقابة) في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الاستبانة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (138) رئيس قسم أكاديمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية جاءت "متوسطة"، حيث جاءت عملية "صياغة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة "عالية"، في حين جاءت عملية "تحليل البيئة" في المرتبة الأخيرة بدرجة "ضعيفة"، كما أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات جاء "متوسطاً"، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي لعمليات

التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات، حيث كانت عملية "تحليل البيئة" الأكثر تأثيراً يليها "التقييم والرقابة". وأوصت الدراسة بدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال تعزيز ثقافة وممارسات التحليل البيئي، وتفعيل نظم الاتصالات والمعلومات، وتمكين القيادات وتفعيل مشاركة الأقسام الأكاديمية، وتدريب رؤساء الأقسام على مهارات إدارة الأداء أثناء الأزمات، واستحداث مراكز لإدارة الأزمات بالجامعة.

■ دراسة (ناجي، 2022) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على فاعلية إدارة الأزمات بأبعادها (الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية) في بعض المكتبات الجامعية المركزية المصرية (جامعة القاهرة، جامعة الإسكندرية، جامعة عين شمس، جامعة أسيوط). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج الميداني، وتكوّن مجتمع الدراسة من (63) من القيادات الإدارية، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح ومهم للذكاء الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، وخاصة بُعدي الدافعية والشراكة، كما تبين أن مجتمع الدراسة يتمتع بنسبة ذكاء استراتيجي بلغت 70.70% وهو مستوى مرتفع بشكل عام. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين، وإقامة تحالفات وشراكات استراتيجية لاستثمار فرص التطوير بالمكتبات الجامعية، والتأكيد على تدريس موضوعي "الذكاء الاستراتيجي" و"إدارة الأزمات" ضمن مقررات إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

■ دراسة (الخليلة، 2022) بعنوان: "أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، استخلاص الدروس) في شركات الألبان الأردنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (5) شركات ألبان أردنية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع الإداريين في كافة المستويات الإدارية البالغ عددهم (285) إدارياً بأسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (246) استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو

دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها في إدارة الأزمات بجميع أبعادها في شركات الألبان الأردنية. وأوصت الدراسة بأن اليقظة الاستراتيجية تعمل على التنبؤ بأية تهديدات أو أزمات، وينبغي الاهتمام بمقوماتها وتفعيلها، ووضع آليات لجمع المعلومات بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، والاهتمام بتطبيق كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات بكفاءة عالية.

■ دراسة (عايض والشمسي، 2023) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات بكافة أبعادها في البنوك العاملة بأمانة العاصمة اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية البالغ عددهم (1710) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بواقع (313) مفردة. وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة، وعُولجت باستخدام برنامج (SPSS 23) والنموذج البنائي بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) باستخدام برنامج (SmartPLS 3). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البنوك محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها وكذلك بممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في البنوك المبحوثة.

■ دراسة (الشوابكة والسكرانة، 2022) بعنوان: "أثر وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وسائل التواصل الاجتماعي بأبعاده (المعالجة المتكاملة، المرونة، الاستمرارية) في إدارة الأزمات من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من طلبة الجامعات الأردنية الخاصة (الإسراء، والزيوتنة، والشرق الأوسط)، وتم اختيار عينة عشوائية تمثلت بـ (367) طالباً وطالبة، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أثر وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات جاء بمستوى مرتفع، حيث جاءت الاستمرارية في المرتبة الأولى، تليها المعالجة المتكاملة، ثم المرونة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الكلية والسنة الدراسية ومكان السكن. وأوصت الدراسة بتعزيز التنسيق والتعاون بين وسائل التواصل الاجتماعي والمعنيين بإدارة الأزمة لاستقاء المعلومات الدقيقة والواضحة تقادياً لانتشار الإشاعات والمعلومات المغلوطة حول الأزمة.

■ دراسة (العبود والعوامل، 2023) بعنوان: "أثر القوة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على بلدية السلط الكبرى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في بلدية السلط الكبرى بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية السلط الكبرى، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية في إدارة الأزمات في بلدية السلط الكبرى. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مصادر القوة التنظيمية لدى العاملين وتطوير قدراتهم في مواجهة الأزمات، والاهتمام بتطبيق مراحل إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

■ دراسة (قضيماي، 2022) بعنوان: "دور التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مصرف سورية الإسلامي - مدينة حلب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تحفيز العاملين، التدريب) في فاعلية اتخاذ القرار في مصرف سورية الإسلامي بفروعه الأربعة (الفرقان، العزيزية، السبيل، فيصل) في مدينة حلب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق البحث على عينة من العاملين والمدراء عددها (30) فرداً يعملون في أربعة فروع ومن تخصصات وظيفية متعددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات لأبعاد التمكين الإداري جاءت بين الدرجة المتوسطة والجيدة، وأشارت إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التدريب وفاعلية اتخاذ القرار، بينما لم تُظهر فروقاً معنوية لأبعاد التمكين الأخرى (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تحفيز العاملين) وفاعلية اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظام حوافز مادي ومعنوي، واعتماد تفويض فعلي للسلطة، والعمل على تنمية فرق العمل، وكذلك إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

■ دراسة (المشوط، 2023) بعنوان: "أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الكويتية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها (البعد الزمني، البعد الشكلي المتمثل في الوضوح والترتيب والشمولية، ونظم المعلومات المتمثلة في السرعة والسهولة ودرجة المشاركة) على فاعلية اتخاذ القرار الإداري في وزارة الداخلية الكويتية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإيضاحي من خلال دراسة ميدانية طبقت على المستويات الإدارية الموجودة في الوزارة (العليا، الوسطى، الإشرافية). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية توافر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب لفاعلية القرار الإداري، وأن عملية تحديث المعلومات أمر مهم في صنع القرارات الإدارية، كما تبين أن نظم المعلومات المستخدمة تمتاز بكفاءة عالية في توفير المعلومات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الشكلي تعزى لعناصره الثلاثة، وفروق في نظم المعلومات تعزى للمؤهل العلمي، مع عدم وجود فروق تعزى للنوع. وأوصت الدراسة بتعزيز اهتمام وزارة الداخلية باستخدام نظم المعلومات الإدارية بجميع متطلباتها، والاستمرار في تطوير وتحديث نظم المعلومات، ومحاولة الوصول إلى أحدث التقنيات وتوفير أدوات تكنولوجيا المعلومات بشكل محدث ومستمر.

■ دراسة (البركاني، 2024) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المستشفى العام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام بالمملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (152) مفردة من العاملين في المستشفى العام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى، مما يؤكد أن وجود قائد تحويلي يعمل على نشر الثقافة التنظيمية الإيجابية ينعكس إيجاباً على عملية صنع القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في القطاع الصحي وتطوير قدرات القادة في تحفيز العاملين وتشجيع التفكير الابتكاري لتحسين فاعلية عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

■ دراسة (Coccia, 2020) بعنوان: "Critical Decisions in Crisis Management: Rational Strategies of Decision Making"

هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب واستراتيجيات القرارات الحاسمة في إدارة الأزمات، وتقديم الأنواع الداخلية والخارجية للأزمات التي تواجه المنظمات والعوامل الحيوية للقرارات الحاسمة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والنظريات المتعلقة بصنع القرار في أوقات الأزمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القرارات الحاسمة تمكن المنظمات من التعامل مع التهديدات البيئية الجوهرية، وأن صنع القرار الرشيد في الأزمات يتطلب استراتيجيات تتضمن الاستجابة السريعة والتنسيق الفعال لتقليل الخسائر، كما أن الارتجال يُعد ضرورياً عندما يفشل التخطيط التقليدي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات عقلانية في صنع القرار أثناء الأزمات، والاهتمام ببناء أنظمة إنذار مبكر وتطوير خطط استجابة مرنة قادرة على التكيف مع مختلف أنواع الأزمات.

▪ دراسة (Al-Dabbagh, 2020) بعنوان "The Role of Decision-Maker in Crisis Management: A Qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as a Model)"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور صانع القرار في إدارة الأزمات، والتعرف على عملية صنع قرار الأزمة ومهاراتها واستراتيجياتها وعواملها، مع التطبيق على أزمة جائحة كوفيد-19 كنموذج. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (الكيفي) باستخدام النظرية المتجذرة (Grounded Theory)، واعتمدت على جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة والتحليل الوثائقي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن صانع القرار يلعب دوراً محورياً وحاسماً في إدارة الأزمات، وأن نجاح إدارة الأزمة يعتمد بشكل كبير على مهارات صانع القرار في التعامل مع الغموض وضيق الوقت وضغوط البيئة المحيطة، كما أبرزت الدراسة أن القرارات الفعالة أثناء الأزمات تتطلب مرونة وسرعة استجابة وقدرة على الاتصال الفعال. وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب صناع القرار على مهارات إدارة الأزمات وتطوير أنظمة دعم القرار في المنظمات.

▪ دراسة (Salahi, Zarei-Jelyani, Rahmatmand & Rahimpour, 2023) بعنوان "Crisis Management and Decision-Making"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الأزمات وعملية اتخاذ القرار في صناعات النفط والغاز والبتروكيماويات، وتحليل كيفية اتخاذ القرارات الفعالة أثناء الأزمات في هذا القطاع الحيوي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة شاملة للأدبيات ودراسة حالات واقعية في قطاع النفط والغاز. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الأزمات الفعالة تتطلب عمليات صنع قرار منهجية

ومنظمة، وأن توفر المعلومات الدقيقة والتواصل الفعال بين فرق العمل يُعدان من أهم عوامل نجاح اتخاذ القرار في الأزمات، كما أن الصناعات البتروكيمياوية تحتاج إلى خطط طوارئ محددة ومحدثة باستمرار. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة دعم القرار في الصناعات النفطية والبتروكيمياوية، والاستثمار في تدريب الكوادر البشرية على مهارات إدارة الأزمات واتخاذ القرارات تحت الضغط.

▪ دراسة (Li, Kou & Peng, 2021) بعنوان "Heterogeneous Large-Scale Group Decision Making Using Fuzzy Cluster Analysis and Its Application to Emergency Response Plan Selection"

هدفت الدراسة إلى تطوير أسلوب لصنع القرار الجماعي واسع النطاق في البيئات غير المتجانسة باستخدام تحليل المجموعات الضبابية (Fuzzy Cluster Analysis)، وتطبيقه على اختيار خطط الاستجابة للطوارئ. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال بناء نموذج رياضي يعتمد على تقنيات التحليل الضبابي لتجميع آراء عدد كبير من صناع القرار ذوي الخلفيات المتباينة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأسلوب المقترح يحقق فاعلية عالية في دمج الآراء المتنوعة وتحقيق التوافق في القرارات الجماعية الكبيرة، وأنه يتفوق على الأساليب التقليدية في اختيار خطط الاستجابة للطوارئ من حيث الدقة والكفاءة، كما يمكن تطبيقه في سياقات متعددة لدعم صنع القرار في ظروف الأزمات والطوارئ. وأوصت الدراسة بتوسيع تطبيق هذا الأسلوب في مجالات إدارة الأزمات المختلفة، وتطوير أنظمة دعم القرار التي تستوعب تباين آراء الخبراء وصناع القرار.

▪ دراسة (Saflo, Aldarwish & Khadija, 2023) بعنوان "The Impact of Modern Crisis Management Strategies on Crisis Management Planning"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بأبعادها (تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة، تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، إفراغ الأزمة، فرق العمل) وأثرها على التخطيط لإدارة الأزمات في جامعة إدلب بسوريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (28) فقرة وزعت إلكترونياً على عينة من (60) موظفاً من مديريات رئاسة الجامعة ومكاتبها البالغ عدد العاملين فيها (75) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على التخطيط لإدارة الأزمات عند مستوى دلالة 5%، وأن أكثر الاستراتيجيات المتبعة هي استراتيجية تفتيت الأزمة، تليها تغيير المسار، ثم احتواء الأزمة، ثم إفراغ الأزمة، ثم فرق العمل، وأخيراً

الاحتياطي التعبوي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وصفة المبحوث والعمر. وأوصت الدراسة بتشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات في الكليات مع توفير الدعم المادي والبشري، وتنويع تطبيق الاستراتيجيات الحديثة بما يناسب نوع الأزمة، ونشر ثقافة إدارة الأزمات بين الموظفين.

▪ دراسة (Maghdid, Othman & Omer, 2022) بعنوان "From Crisis to Crisis Management: Causes and Impacts of Crises in the Public Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الأزمة وتحديد الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات وتأثيراتها في مؤسسات القطاع العام، ومناقشة نموذج بيرسون وميتروف (Pearson & Mitroff, 1993) لإدارة الأزمات كنموذج ملائم للتعامل مع المواقف الصعبة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المفاهيمي (Conceptual Paper) من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالأزمات وإدارتها في القطاع العام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأزمات في القطاع العام تنشأ من عوامل متعددة اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية، وأن التأثيرات السلبية للأزمات تطال استقرار المنظمة ومستقبلها، وأن نموذج بيرسون وميتروف بمراحله الخمس (اكتشاف الإشارات، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) يُعد إطاراً مناسباً لإدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات القطاع العام لنماذج إدارة أزمات شاملة، والاستثمار في بناء القدرات المؤسسية للتعامل بالأزمات والتعامل معها بفاعلية، وإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لاختبار نماذج إدارة الأزمات في السياقات المختلفة.

8.1 الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات الإدارية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بمتغيري إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار، إلا أن هذا الاهتمام جاء في الغالب بشكل منفصل لكل متغير على حدة أو من خلال ربطهما بمتغيرات أخرى مغايرة. فقد ركزت بعض الدراسات على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كدراسة الزهراني (2022)، وأثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات كدراسة ناجي (2022)، وأثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات كدراسة الخاليلة (2022)، وأثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات كدراسة عايض والشمسي (2023)، وأثر وسائل التواصل الاجتماعي والقوة التنظيمية في إدارة الأزمات كدراستي الشوابكة والسكرانة (2022) والعبود والعوامل (2023)، في حين تناولت دراسات أخرى فاعلية اتخاذ القرار من منظورات

مختلفة كدور التمكين الإداري في دراسة قضيماي (2022)، وأثر جودة المعلومات في دراسة المشوط (2023)، وأثر القيادة التحويلية في دراسة البركاني (2024). أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت القرارات الحاسمة في إدارة الأزمات كدراسة (Coccia 2020)، ودور صانع القرار في إدارة الأزمات كدراسة -Al (2020) Dabbagh، والعلاقة بين إدارة الأزمات وصنع القرار في القطاع البتروكيماوي كدراسة Salahi (2023). et al. (2023). وبناءً على ذلك، يتبين وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت بشكل مباشر ومتكامل أثر إدارة الأزمات بأبعادها المتعددة (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) كمتغير مستقل على فاعلية اتخاذ القرار كمتغير تابع في بيئة واحدة، فضلاً عن غياب دراسات تطبيقية تتناول هذه العلاقة في سياق الشركات الخاصة بمدينة الرياض تحديداً، وهو القطاع الذي يُعد عماد الاقتصاد الوطني السعودي ومحركه الرئيسي في ظل رؤية 2030. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج تكاملي يربط بين أبعاد إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار، ويُقدم أدلة تطبيقية من بيئة الأعمال السعودية تُثري الأدبيات الإدارية العربية في هذا المجال الحيوي...

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم الأزمة

تُعد الأزمة من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، وقد تعددت التعريفات المقدمة لها تبعاً لتعدد المنظورات والتخصصات التي تناولتها. وبشكل عام، تُعرّف الأزمة بأنها حدث مفاجئ وغير متوقع يُشكّل تهديداً جوهرياً لاستقرار المنظمة وعملياتها ومصالحها الحيوية، ويتسم بضيق الوقت المتاح للاستجابة وندرة المعلومات وارتفاع درجة الغموض وعدم اليقين. وتتباين الأزمات في طبيعتها بين أزمات داخلية تنشأ من داخل المنظمة ذاتها كالأزمات الإدارية والمالية والتنظيمية، وأزمات خارجية مصدرها البيئة المحيطة كالأزمات الاقتصادية والسياسية والصحية والتكنولوجية. ويؤكد Maghddid (2022) Othman & Omer أن الأزمات أصبحت سمة ملازمة لبيئة الأعمال المعاصرة، وأن أي نوع من الأزمات التي تواجه المنظمة يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على استقرارها ومستقبلها، مما يستوجب وجود منظومة إدارية فاعلة للتعامل معها.

مفهوم إدارة الأزمات

تُمثل إدارة الأزمات مدخلاً إدارياً منهجياً يهدف إلى التعامل مع الأزمات بأسلوب علمي مُنظم، ويُعرفها الخلايلة (2022) بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات المتكاملة التي تتبناها المنظمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد لمواجهتها والحد من آثارها السلبية واستعادة النشاط الطبيعي واستخلاص الدروس المستفادة منها. وقد أشار الزهراني (2022) إلى أن إدارة الأزمات ليست مجرد رد فعل آني تجاه موقف طارئ، بل هي عملية استباقية تبدأ قبل حدوث الأزمة وتستمر بعد انتهائها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة المحيطة. كما يؤكد Saflo, Aldarwish & Khadija (2023) أن نجاح إدارة الأزمات يتطلب تبني استراتيجيات حديثة ومتنوعة تتناسب مع طبيعة كل أزمة وظروفها الخاصة، مع ضرورة توفر فرق عمل متخصصة وقاعدة معلومات شاملة ومحدثة باستمرار.

أبعاد إدارة الأزمات

تستند هذه الدراسة إلى نموذج بيرسون وميتروف (Pearson & Mitroff) الذي يُعد من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً في أدبيات إدارة الأزمات، وقد تم تبني أربعة أبعاد رئيسية تمثل المراحل الجوهرية لإدارة الأزمات، وذلك على النحو التالي:

البُعد الأول: الاستعداد والوقاية ويُشير هذا البُعد إلى مجموعة الإجراءات والتدابير الاستباقية التي تتخذها المنظمة قبل وقوع الأزمة بهدف التهيؤ لمواجهتها والحيلولة دون حدوثها أو التقليل من احتمالية وقوعها. ويتضمن ذلك وضع خطط طوارئ مسبقة، وتشكيل فرق إدارة أزمات، ورصد إشارات الإنذار المبكر، وتدريب العاملين على مهارات التعامل مع المواقف الحرجة، وتوفير الموارد اللازمة للاستجابة السريعة. ويؤكد الزهراني (2022) أن مرحلة الاستعداد والوقاية تُعد الأساس الذي تُبنى عليه جميع المراحل اللاحقة، وأن ضعف التخطيط المسبق ينعكس سلباً على قدرة المنظمة في التعامل مع الأزمة عند وقوعها.

البُعد الثاني: احتواء الأضرار ويُعبّر هذا البُعد عن الإجراءات والآليات التي تتبناها المنظمة أثناء وقوع الأزمة بهدف الحد من انتشارها وتقليل تداعياتها السلبية ومنع تفاقمها. ويشمل ذلك تفعيل خطط الطوارئ المعدة مسبقاً، واتخاذ القرارات العاجلة والحاسمة، وتخصيص الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة، والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية، والسيطرة على تدفق المعلومات ومنع انتشار الشائعات. وقد أشار ناجي (2022) إلى أن فاعلية نظام الاتصال ونظام المعلومات يُعدان من العوامل الحاسمة في نجاح المنظمة في احتواء أضرار الأزمة والسيطرة عليها.

البُعد الثالث: استعادة النشاط ويتعلق هذا البُعد بالإجراءات والعمليات التي تُنفذها المنظمة بعد انحسار الأزمة بهدف العودة إلى وضعها الطبيعي واستئناف عملياتها وأنشطتها المعتادة. ويتضمن ذلك إعادة تشغيل الأنظمة والعمليات المتوقفة، ومعالجة الأضرار المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة، واستعادة ثقة العملاء وأصحاب المصلحة، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي في حال تأثره. ويؤكد عايش والشمسي (2023) أن سرعة استعادة النشاط ترتبط بقدرة القيادة الاستراتيجية على توجيه الموارد والجهود نحو إعادة البناء والتعافي.

البُعد الرابع: التعلم التنظيمي ويُمثل هذا البُعد المرحلة الأخيرة والأكثر أهمية استراتيجياً في إدارة الأزمات، حيث يُشير إلى قدرة المنظمة على تحليل الأزمة بعد انتهائها واستخلاص الدروس والعبر منها وتحويلها إلى معرفة تنظيمية مؤسسية تُسهم في تطوير سياساتها وإجراءاتها وتعزيز جاهزيتها لمواجهة الأزمات المستقبلية. ويشمل ذلك تقييم أداء المنظمة أثناء الأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في خطط الاستجابة، وتحديث الخطط والسياسات في ضوء الخبرات المكتسبة. وقد أكد الخلايلة (2022) أن استخلاص الدروس يُعد عنصراً جوهرياً في منظومة إدارة الأزمات لا يقل أهمية عن مراحل الاستعداد والاحتواء والاستعادة.

مفهوم اتخاذ القرار

يُعد اتخاذ القرار عملية إدارية محورية تتضمن المفاضلة والاختيار بين بدلين أو أكثر لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد، وهو جوهر العمل الإداري ومحوره الأساسي الذي تتمحور حوله جميع الوظائف الإدارية الأخرى. ويُعرّف (Al-Dabbagh (2020 اتخاذ القرار في سياق الأزمات بأنه عملية ديناميكية ومعقدة يقوم من خلالها صانع القرار بتحليل الموقف الراهن وتقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب في ظل ظروف تتسم بالضغط الزمني والغموض ومحدودية المعلومات. ويؤكد Coccia (2020) أن القرارات الحاسمة في إدارة الأزمات تُعد محاولة لتطبيق أنماط فعالة من المعرفة والفعل لتمكين المنظمة من مواجهة التهديدات البيئية الجوهريّة.

مفهوم فاعلية اتخاذ القرار

تتجاوز فاعلية اتخاذ القرار مجرد إصدار القرار ذاته لتشمل جودة القرار المتخذ ومدى ملاءمته للموقف وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه في الوقت المناسب وبأقل التكاليف والمخاطر الممكنة. ويُعرّف المشوط (2023) فاعلية اتخاذ القرار الإداري بأنها الدرجة التي يُحقق عندها القرار المتخذ النتائج والأهداف

المستهدفة بكفاءة عالية، وذلك من خلال توافر المعلومات الدقيقة والمحدثة في الوقت المناسب واستخدام نظم معلومات فعالة تُسهم في تحسين جودة القرار. ويُضيف البركاني (2024) أن فاعلية اتخاذ القرار ترتبط بعدة معايير جوهرية من أبرزها دقة تشخيص المشكلة، وشمولية تحليل البدائل، وسرعة الاستجابة، ومشاركة الأطراف المعنية في عملية صنع القرار، والقدرة على متابعة تنفيذ القرار وتقييم نتائجه. كما أشارت قضيّماتي (2022) إلى أن التمكين الإداري وتدريب العاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار يُسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية القرارات المتخذة.

مفهوم منظمات الأعمال

تُشير منظمات الأعمال إلى الكيانات التنظيمية التي تُمارس أنشطة اقتصادية وتجارية وصناعية وخدمية بهدف تحقيق أهداف محددة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية. وتتنوع هذه المنظمات في أحجامها وهيكلها وقطاعاتها، وتعمل في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتعقيد، مما يجعلها عرضة لمختلف أنواع الأزمات التي تستوجب وجود منظومة إدارية متكاملة للتعامل معها بفاعلية. وفي سياق هذه الدراسة، يُقصد بمنظمات الأعمال الشركات الخاصة العاملة بمدينة الرياض في القطاعات الصناعية والخدمية والتجارية والتقنية، والتي تضم مستويات إدارية متعددة تتخذ قرارات متنوعة في ظروف عادية واستثنائية على حد سواء.

العلاقة بين إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار

تؤكد الأدبيات الإدارية وجود علاقة تأثيرية وثيقة بين إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار، حيث إن كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات تتطلب اتخاذ قرارات محددة ومصيرية تُحدد مسار الأزمة ونتائجها. فمرحلة الاستعداد والوقاية تستلزم قرارات تتعلق بالتخطيط المسبق وتخصيص الموارد، ومرحلة احتواء الأضرار تتطلب قرارات سريعة وحاسمة تحت ضغط الوقت، ومرحلة استعادة النشاط تحتاج إلى قرارات إعادة البناء والتعافي، ومرحلة التعلم التنظيمي تستوجب قرارات تطوير السياسات والإجراءات. وقد أكد Salahi et al. (2023) أن إدارة الأزمات الفعالة تتطلب عمليات صنع قرار منهجية ومنظمة، وأن العلاقة بين المفهومين هي علاقة تبادلية وتكاملية. كما أشار Li, Kou & Peng (2021) إلى أهمية تطوير أساليب صنع القرار الجماعي في سياقات الأزمات والطوارئ لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية في الاستجابة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج البحثية استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية التي تسعى إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. وسيتم توظيف هذا المنهج في جانبين رئيسيين: الجانب النظري الذي سيتناول الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار من خلال المسح المكتبي للكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية وقواعد البيانات الإلكترونية، والجانب التطبيقي الميداني الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة.

كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بهدف قياس أثر إدارة الأزمات بأبعادها الأربعة (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن تعميمها والاستفادة منها في تقديم التوصيات والمقترحات العملية.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والعاملين في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك نظراً لأن هذه الفئات هي الأكثر ارتباطاً بعمليات إدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإدارية. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بشكل شامل، فإن الباحث سيلجأ إلى اختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، وذلك لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية بشكل متناسب.

وسيتم تحديد حجم العينة المطلوب بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) أو جداول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة الملائم، وسيتم توزيع عدد (400) استبانة على أفراد العينة المستهدفة في عدد من الشركات الخاصة بمدينة الرياض المتنوعة في قطاعاتها (الصناعية، الخدمية، التجارية، التقنية). ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (350) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو حجم يُعد كافياً ومناسباً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بمستوى ثقة مرتفع وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والمنشورات الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (دار المنظومة، وScienceDirect، وEmerald، وIEEE، وSpringer)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة.
- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على المديرين والعاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة متخصصة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة الأزمات) ويتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

البُعد	عدد الفقرات
الاستعداد والوقاية	4 فقرات
احتواء الأضرار	4 فقرات
استعادة النشاط	4 فقرات
التعلم التنظيمي	4 فقرات
الإجمالي	16 فقرة

- القسم الثالث: المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) ويتضمن محوراً واحداً يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). كما سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وصدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتشمل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وقياس العلاقة بين المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات على فاعلية اتخاذ القرار، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر أبعاد إدارة الأزمات مجتمعة على فاعلية اتخاذ القرار وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد، واختبار (T-Test) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة إحصائية، ومعامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية :ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة الأزمات بأبعادها الأربعة (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم التنظيمي) على فاعلية اتخاذ القرار، دون التطرق إلى متغيرات إدارية أخرى قد تؤثر في فاعلية اتخاذ القرار .
- الحدود المكانية :ستطبق الدراسة على الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية :ستقتصر الدراسة على المديرين والعاملين في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية :سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2025-2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الأزمات (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

تُعَدُّ إدارة الأزمات من الحقول المعرفية التي فرضت حضورها بقوة في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، بوصفها استجابة علمية ومنهجية لطبيعة البيئة التنظيمية التي باتت تتسم بالتعقيد وعدم اليقين وتسارع التحولات. فالمنظمات المعاصرة، سواء أكانت حكومية أم خاصة، لم تعد تعمل في فضاء مستقر يمكن التنبؤ بمساراته، بل أصبحت مضطرة إلى التعامل مع سلسلة متعاقبة من الاضطرابات التي تتباين في مصادرها وحدّتها وامتداداتها، بدءًا من الأزمات المالية والاقتصادية، ومرورًا بالأزمات الصحية كجائحة كوفيد-19، وانتهاءً بالأزمات التقنية والسيبرانية والبيئية. وفي ظل هذا الواقع، أضحت القدرة على إدارة الأزمات بمثابة معيار جوهري للحكم على نضج المنظمة ومدى جاهزيتها لمواصلة أداء رسالتها في مواجهة المفاجآت.

ولا يقتصر مفهوم إدارة الأزمات على الاستجابة الآنية للحدث الطارئ، بل يمتد ليشمل منظومة متكاملة من العمليات الاستباقية والتفاعلية والتقييمية، تبدأ قبل وقوع الأزمة بمرحلة استشعار الإشارات الضعيفة والإعداد المسبق، وتستمر أثناء الأزمة بجهود الاحتواء والحدّ من الخسائر، ثم تنتقل إلى مرحلة استعادة التوازن التنظيمي، وتختتم بمرحلة استخلاص الدروس وتحويل التجربة إلى معرفة تنظيمية تراكمية. ومن هنا، يبرز البُعد الاستراتيجي لإدارة الأزمات بوصفها وظيفة إدارية شاملة تتقاطع مع التخطيط والقيادة والاتصال واتخاذ القرار، بل تُعَدُّ محكًا حقيقيًا لاختبار كفاءة هذه الوظائف مجتمعة.

وتكتسب دراسة إدارة الأزمات في السياق السعودي، وتحديدًا في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، أهمية استثنائية في ضوء التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، وما يرافقها من توسّع في القطاع الخاص وتنامٍ في تنافسيته وانفتاحه على الأسواق العالمية. إذ يُفرز هذا التوسّع بيئة أعمال أكثر عرضة للأزمات المتعددة الأبعاد، مما يستدعي بناء منظومات إدارية قادرة على استيعاب الصدمات وتحويلها إلى فرص للتطوير. وعليه، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم إدارة الأزمات، تبدأ باستعراض تعريفاتها وتباين المدارس في تحديد ماهيتها، وتنتقل

إلى تحليل أهميتها ووظائفها، ثم إلى استعراض أهدافها وأبعادها، فضلاً عن مناقشة مداخلها النظرية ومراحلها ومقومات نجاحها والتحديات التي تواجهها.

2.1.2 مفهوم إدارة الأزمات

تعددت الأطر المفاهيمية التي تناولت إدارة الأزمات، وتباينت مداخل الباحثين في تحديد ماهيتها تبعاً لخلفياتهم المعرفية والسياقات التي انطلقوا منها؛ فمنهم من نظر إليها بوصفها عملية تخطيطية استباقية، ومنهم من رآها استجابة تكتيكية للحدث الطارئ، بينما ذهب فريق ثالث إلى اعتبارها منظومة متكاملة تجمع بين البُعدين الوقائي والعلاجي. وقبل الشروع في استعراض هذه التعريفات، تجدر الإشارة إلى أن مصطلح "الأزمة" ذاته يشير إلى حدث مفاجئ يهدد القيم الجوهرية للمنظمة ويستلزم استجابة عاجلة في ظل ضغط زمني ومعلوماتي مرتفع، مما يجعل إدارتها ممارسة نوعية تختلف عن الإدارة الاعتيادية في طبيعتها وأدواتها.

ويذهب Maghdid وآخرون (2022) إلى أن إدارة الأزمات تمثل نسقاً منظماً من الإجراءات الإدارية التي تُوظف لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي تُهدد استقرار المؤسسات العامة، بما يستلزم الجمع بين التحليل التشخيصي لأسباب الأزمة والفهم العميق لتداعياتها المحتملة على البنى التنظيمية. ويُبرز هذا التعريف الطابع النسقي لإدارة الأزمات بوصفها منظومة مترابطة الحلقات لا مجرد إجراءات منفصلة.

وفي المقابل، يقدّم Coccia (2020) رؤية مغايرة نسبياً حين يعرّف إدارة الأزمات باعتبارها مجموعة من الاستراتيجيات الرشيدة القائمة على المفاضلة العقلانية بين البدائل المتاحة في ظل ظروف الضغط وعدم اليقين، مؤكداً أن جوهرها يكمن في القدرة على الوصول إلى قرار عقلاني رغم محدودية المعلومات وتسارع الأحداث. ويلاحظ أن هذا التعريف يربط ربطاً وثيقاً بين إدارة الأزمات وعملية اتخاذ القرار، وهو ما يعكس التوجّه العقلاني في مقارنة هذا المفهوم.

ومن زاوية أكثر شمولاً، تُعرّف الخلايلة (2022) إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تسعى إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد لها من خلال حشد الموارد وتهيئة الأنظمة، ثم التعامل معها عند وقوعها بأقل قدر ممكن من الخسائر، مع الحرص على استخلاص الدروس منها لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة أزمات مستقبلية. ويُميّز هذا التعريف بمقارنته الدائرية التي تنظر إلى إدارة الأزمات باعتبارها حلقة متصلة لا تنقطع بانتهاء الحدث.

كذلك يُقدّم Al-Dabbagh (2020) قراءة نوعية للمفهوم من خلال تأكيده على مركزية متخذ القرار في إدارة الأزمات، إذ يرى أنها المنظومة التي يتحرك في إطارها القائد الإداري لتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو احتواء التداعيات وحماية المصالح الحيوية للمنظمة، لا سيما في الأزمات ذات الطابع الاستثنائي كالجوائح. ويُضيء هذا التعريف على البعد القيادي في إدارة الأزمات، الذي يتقدّم أحيانًا على البعد الإجرائي.

ومن جهته، يرى بامرحول والحامد (2022) أن إدارة الأزمات ممارسة قيادية استراتيجية تقوم على توظيف مهارات القيادة العليا في استشراف مصادر التهديد وتحديد أولويات الاستجابة، بحيث تتحوّل الأزمة من عبء يستنزف الموارد إلى فرصة لإعادة بناء المنظمة وتطوير قدراتها. ويُشير هذا التعريف إلى الطابع التحويلي لإدارة الأزمات حين تتحوّل من وظيفة دفاعية إلى وظيفة تطويرية.

وفي السياق ذاته، يعرفها الخوالدة (2022) بأنها مجموعة من الإجراءات المدروسة التي تنطلق من قناعة القيادة الإدارية بأن الأزمة ليست حدثًا عرضيًا يمكن تجاهله، بل ظاهرة ملازمة لبيئة الأعمال ينبغي التعامل معها بمنهجية علمية تقوم على التخطيط والتنظيم والمتابعة، مع تفعيل قنوات الاتصال الداخلي والخارجي. ويُبرز هذا التعريف مركزية الاتصال بوصفه أحد الأعمدة الجوهرية في إدارة الأزمات.

ويُوسّع Saflow وآخرون (2023) نطاق المفهوم حين يعتبرون إدارة الأزمات إطارًا استراتيجيًا حديثًا يستوعب المستجدات التقنية والاجتماعية والاقتصادية، ويقوم على توظيف أدوات التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي والاستشراف المستقبلي لضمان قدرة المنظمة على البقاء والتكيف في مواجهة التقلبات المتسارعة. ويعكس هذا التعريف الاتجاه المعاصر الذي يمزج بين إدارة الأزمات والإدارة الاستراتيجية في نسيج واحد.

ومن منظور تكاملي، يُقدّم Chatzipanagiotou و Katsarou (2023) قراءة تربوية-إدارية للمفهوم، إذ يعرفان إدارة الأزمات باعتبارها ممارسة قيادية متعددة الأبعاد تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة، وتسعى إلى الحفاظ على استمرارية العمل المؤسسي في الأوقات الاستثنائية، مع التركيز على قدرة القيادة على إعادة بناء المنظمة في مرحلة ما بعد الأزمة. ويُلفت هذا التعريف الانتباه إلى أهمية مرحلة التعافي التي غالبًا ما تُهمل في التعريفات التقليدية.

كذلك تنتظر ناجي (2022) إلى إدارة الأزمات باعتبارها منظومة تكاملية تُوظف فيها القدرات العقلية والمهارات الإدارية لاستقراء المؤشرات المبكرة للأزمة، وتصميم استجابات ملائمة تحدّ من آثارها السلبية، وتُعزز موقع المنظمة في بيئة عملها. ويربط هذا التعريف بين إدارة الأزمات والقدرات الذهنية والاستشرافية لدى القيادة الإدارية، مما يفتح المجال أمام دمج مفاهيم الذكاء الاستراتيجي في هذه المنظومة.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم من تعريفات أن إدارة الأزمات منظومة إدارية استراتيجية متكاملة، تُعنى بالتعامل الاستباقي والتفاعلي والتقييمي مع الأحداث غير المألوفة التي تُهدد استقرار المنظمة، وتقوم على تفاعل ثلاثة عناصر جوهرية: الوعي القيادي بمصادر التهديد، والجاهزية التنظيمية بمواردها المادية والبشرية والمعرفية، والمرونة التنظيمية التي تُتيح إعادة التكيّف بعد كل أزمة. وهي بهذا المعنى ليست إجراءً طارئاً يُستدعى عند وقوع الحدث، بل ثقافة تنظيمية راسخة تتغلغل في مختلف مستويات المنظمة، وتنعكس على أسلوب اتخاذ القرار، ونمط الاتصال، وطبيعة العلاقات الداخلية والخارجية. كما يرى الباحث أن التعريفات وإن تباينت في مداخلها فإنها تلتقي عند نقطة محورية، وهي أن الغاية الجوهرية من إدارة الأزمات ليست الحدّ من الخسائر فحسب، بل بناء منظمة أكثر مناعة وقدرة على التحوّل والتعلّم من تجاربها.

3.1.2 أهمية إدارة الأزمات

تتبع أهمية إدارة الأزمات من كونها تُشكّل خط الدفاع الأول عن استمرارية المنظمة في مواجهة التحديات المتلاحقة، وتُمثّل محكّاً حقيقياً لاختبار مدى نضج المنظومة الإدارية وقدرتها على الصمود في ظل الظروف الاستثنائية. فالمنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية سريعة التغيّر، كالشركات الخاصة العاملة في المدن الاقتصادية الكبرى، لا تكفيها أنظمة الإدارة التقليدية لضمان بقائها، بل تحتاج إلى منظومات متطورة قادرة على استشعار المخاطر واستيعاب الصدمات وتحويلها إلى فرص للتحسين. وفي هذا الإطار، تكتسب إدارة الأزمات موقعاً محورياً بوصفها الأداة التي تُمكن المنظمة من الحفاظ على توازنها الداخلي وحماية سمعتها الخارجية وضمان استدامة أنشطتها.

ويشير الزهراني (2022) إلى أن أهمية إدارة الأزمات تتجلى في جوانب متعددة، أبرزها: أنها تُوفّر إطاراً منهجياً يُمكن القيادات الإدارية من التعامل مع المواقف الطارئة بأسلوب علمي بعيد عن الارتجال والانفعال، وتُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالأزمات المحتملة قبل وقوعها من خلال تحليل المؤشرات المبكرة، فضلاً عن دورها في ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية أثناء الأزمة عبر توجيهها نحو الأولويات الأكثر إلحاحاً. كما تُسهم إدارة الأزمات في تقوية البنى التنظيمية عن طريق كشف مواطن

الضعف التي تظهر تحت الضغط، مما يُتيح معالجتها بصورة استباقية، وتُعزز من قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها وبناء ذاكرة مؤسسية تُثري ممارساتها المستقبلية.

ويرى Li وآخرون (2021) أن أهمية إدارة الأزمات تتضاعف في القطاعات التي تتسم ببيئات عمل متقلبة وسريعة الاستجابة للصدمات الخارجية، إذ تُشكّل عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المنظمة على تجاوز الأزمة والانطلاق نحو مسارات جديدة من الابتكار والتحسين. ويُضيفان أن أهميتها تتّضح في مسارات ثلاثة: أولها تعزيز المرونة التنظيمية بوصفها قدرة المنظمة على استيعاب الاضطراب والعودة إلى مستوى الأداء المعتاد بل التفوّق عليه، وثانيها تحفيز الابتكار من خلال دفع القيادات إلى البحث عن حلول غير تقليدية للتحديات المستجدة، وثالثها تعزيز الميزة التنافسية عبر تحويل قدرة المنظمة على تجاوز الأزمات إلى عنصر تمايز في السوق.

ومن جهة أخرى، يذهب عايش والشمسي (2023) إلى أن أهمية إدارة الأزمات في القطاع المصرفي والاقتصادي بوجه عام تتبع من طبيعة هذا القطاع الحساس تجاه الصدمات، حيث تتّصل استقرار المؤسسات المصرفية بالثقة العامة والاقتصاد الكلي؛ ومن ثمّ فإن غياب منظومة فاعلة لإدارة الأزمات قد يُفضي إلى نتائج كارثية تتجاوز حدود المنظمة إلى المحيط الاقتصادي كله. ويُضيف الباحثان أن الأهمية تتمثّل في: حماية رأس المال المؤسسي بشقيه المادي والمعنوي، والحفاظ على ثقة المتعاملين وأصحاب المصلحة، وضمان استمرارية الخدمات في أوقات الاضطراب، وتعزيز قدرة القيادات الاستراتيجية على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية في ظل الضغط.

ويرى الشوابكة والسكرانة (2022) أن أهمية إدارة الأزمات في العصر الراهن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحويلات الرقمية وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي، حيث أصبحت الأزمات تنتقل بسرعة غير مسبوقة وتتضمّن آثارها في ظل الانكشاف الإعلامي المفتوح؛ ومن ثمّ فإن المنظمات التي تفنقر إلى منظومات إدارية متطورة لمواجهة الأزمات تجد نفسها عرضة لتآكل صورتها الذهنية في وقت قصير جداً. ويُبرز الباحثان أن الأهمية تتّضح في: قدرة المنظمة على إدارة تدفق المعلومات وضبط الرسائل المُوجّهة إلى الجمهور، وتوظيف المنصات الرقمية لصالح المنظمة بدل أن تكون أداة ضدها، وبناء علاقات ثقة مستدامة مع الجمهور المستهدف من خلال الشفافية والاستجابة السريعة.

كذلك يذهب Salahi وآخرون (2023) إلى أن الأهمية الاستثنائية لإدارة الأزمات تتجلى في القطاعات الصناعية الحساسة كالنفط والغاز والبتروكيماويات، حيث تكون الأزمات مرتبطة بمخاطر تشغيلية وبيئية

وسلامة الأفراد، مما يجعل الاستجابة السريعة والقرار الرشيد ضرورة وجودية لا خيارًا إداريًا. ويُشير الباحثون إلى أن أهميتها تتّضح في: منع تصاعد الأزمة إلى كارثة صناعية أو بيئية، وحماية الأصول المادية والبشرية، وضمان الامتثال للأطر التشريعية والتنظيمية الدولية، وتعزيز صورة المنظمة أمام الجهات الرقابية والمجتمع المحلي.

ويُضيف Moroz وآخرون (2024) بُعدًا استراتيجيًا للأهمية، حيث يرون أن إدارة الأزمات باتت أحد أعمدة الاختيار الاستراتيجي في المنظمات الحديثة، فقدرة المنظمة على اختيار استراتيجية مناسبة لإدارة الأزمة تعكس درجة نضجها الاستراتيجي وتُحدّد موقعها المستقبلي في السوق. وتتّضح أهميتها في: توفير أساس منهجي لاختيار البديل الاستراتيجي الأمثل في ظروف عدم اليقين، وتمكين المنظمة من المفاضلة بين استراتيجيات دفاعية أو هجومية أو تكتيكية بحسب طبيعة الأزمة، وربط قرارات إدارة الأزمة بالتوجهات الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة.

ومن منظور تكاملي، يُبرز Li وآخرون (2021) في دراستهم عن قطاع المطاعم أن أهمية إدارة الأزمات تتّضح في قدرتها على تحويل الأزمة إلى محرّك للابتكار وتجديد نماذج الأعمال، حيث كشفت جائحة كوفيد-19 عن أن المنظمات التي كانت تمتلك منظومات إدارة أزمات فاعلة استطاعت ليس فقط الصمود، بل إعادة تصميم عملياتها التشغيلية والتوسع في قنوات جديدة. وتتّضح الأهمية هنا في: تعزيز قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التحولات في سلوك المستهلك، وتحفيز الابتكار في نماذج تقديم الخدمة، وبناء مرونة تنظيمية تُشكّل ميزة تنافسية على المدى الطويل.

ويتّضح مما سبق أن أهمية إدارة الأزمات تتشعب لتشمل أبعادًا متعددة، إذ لا تقتصر على البُعد الدفاعي المتمثّل في حماية المنظمة من الأخطار، بل تمتد إلى أبعاد بنائية وتطويرية تتصل ببناء قدرات تنظيمية جديدة وتعزيز الميزة التنافسية وترسيخ ثقافة التعلّم المؤسسي. ومن ثمّ فإن الاستثمار في منظومات إدارة الأزمات لم يعد ترفًا إداريًا، بل ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة البيئة المعاصرة.

4.1.2 أهداف إدارة الأزمات

تتطلب أهداف إدارة الأزمات من فلسفة شاملة تسعى إلى الجمع بين الوقاية والاستجابة والتعافي والتعلّم، بحيث تُشكّل هذه الأهداف منظومة متكاملة تخدم الغاية الكبرى المتمثلة في ضمان استدامة المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد تنوّعت رؤى الباحثين في تحديد أهداف إدارة الأزمات، حيث ركّز بعضهم على الأهداف

التشغيلية قريبة المدى، بينما اتجه آخرون إلى الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، وذهب فريق ثالث إلى تقديم مقارنة شاملة تجمع بين المستويين.

ويُحدّد (2020) Al-Dabbagh مجموعة من الأهداف الجوهرية لإدارة الأزمات تتمثل في: تمكين متخذ القرار من التصرف بفاعلية في ظل الضغط الزمني المرتفع، وتوفير إطار مرجعي واضح يُوجّه سلوك القيادات في اللحظات الحرجة، وضمان تدفق المعلومات الدقيقة إلى مراكز اتخاذ القرار، وحماية الأفراد داخل المنظمة وخارجها من التداعيات السلبية للأزمة، وتعزيز الثقة بقدرة المنظمة على تجاوز المحن.

ويرى (2020) Coccia أن الأهداف الرئيسية لإدارة الأزمات تتمحور حول: ترشيد عملية اتخاذ القرار في ظروف عدم اليقين، وتقليل فجوة المعلومات التي تُعيق الاختيار العقلاني بين البدائل، وتحسين جودة القرارات المتخذة تحت الضغط، وتقليل الفاقد من الموارد الناتج عن قرارات ارتجالية، وبناء منهجية تحليلية يمكن الرجوع إليها في أزمات مماثلة مستقبلاً.

ومن جهته، يُقدّم البركاني (2024) قائمة أهداف تشمل: تعزيز فاعلية القيادة الإدارية في المواقف الاستثنائية، وتحسين آليات التنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة أثناء الأزمة، ورفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة في ظل شحّها، وتوفير بيئة داعمة لاتخاذ قرارات جماعية رشيدة، وتقليل حالات التذبذب التنظيمي الناجمة عن غياب الرؤية الموحدة.

ويُبرز أبو زيد وخدام (2021) أن أهداف إدارة الأزمات في العصر الرقمي تشمل: تعزيز الجاهزية الإلكترونية للمنظمة لمواجهة الأزمات، وتفعيل قنوات التشارك في المعلومات بين الوحدات التنظيمية، وضمان استمرارية العمليات الإلكترونية أثناء الأزمة، وحماية البنى التحتية الرقمية من التوقف أو الاختراق، وبناء نظم معلومات مرنة تدعم اتخاذ القرار في اللحظات الحرجة.

ويذهب Alkhawlani وآخرون (2021) إلى أن الأهداف تتضمن: تعزيز أنماط القيادة التحويلية القادرة على استلهام الأفراد في اللحظات الصعبة، وتطوير أساليب اتخاذ القرار بما يتناسب مع طبيعة الأزمة، وبناء منظمات ذات ذاكرة مؤسسية تراكمية تستفيد من تجارب الأزمات السابقة، وتعزيز التوافق بين الاستراتيجيات المتبعة والسياق الأزماتي.

ويُلخّص العبود والعوامل (2023) أهداف إدارة الأزمات في: تعزيز القوة التنظيمية للمنظمة لمواجهة التحديات، وترسيخ منظومة القيم والمبادئ التي توجّه السلوك الإداري أثناء الأزمة، وبناء شبكة علاقات

داخلية وخارجية داعمة للمنظمة، وتوفير آليات فاعلة للاتصال في مختلف الاتجاهات، وضمان استمرارية تقديم الخدمة للجمهور المستهدف.

ومن منظور استراتيجي، يُحدّد Sinnaiah وآخرون (2023) أهداف إدارة الأزمات ضمن سياق العملية الاستراتيجية بأنها: مواءمة أنماط اتخاذ القرار مع طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وربط قرارات الأزمة بالأداء التنظيمي بعيد المدى، وتعزيز قدرة المنظمة على التحول الاستراتيجي في مرحلة ما بعد الأزمة، وضمان توافر معايير موضوعية لتقييم فاعلية الاستجابة.

ويرى Chatzipanagiotou و Katsarou (2023) أن الأهداف تمتد إلى: ضمان استمرارية العمل المؤسسي في الأوقات الاستثنائية، وتأهيل القيادات لممارسة أدوار قيادية في السياقات المضطربة، ودعم عمليات التعافي في مرحلة ما بعد الأزمة، وترسيخ ثقافة المرونة والاستعداد الدائم على مستوى المنظمة، وبناء شراكات مؤسسية تُعزز قدرة المنظمة على الاستجابة.

ويتّضح مما تقدّم أن الأهداف تتوزّع على ثلاثة مستويات: مستوى استراتيجي يتعلّق ببقاء المنظمة وسمعتها ومكانتها التنافسية، ومستوى تكتيكي يتّصل بترشيد الاستجابة وتوجيه الموارد وتنسيق الجهود، ومستوى تشغيلي يُعنى بحماية الأفراد وضمان استمرارية العمليات وتقليل الخسائر. ويُشكّل التكامل بين هذه المستويات جوهر منظومة أهداف إدارة الأزمات الناجحة.

5.1.2 أبعاد إدارة الأزمات

تمّ تحديد أبعاد إدارة الأزمات في هذه الدراسة بناءً على المعالجة المفاهيمية التي قدّمها Saflow وآخرون (2023) و Moroz وآخرون (2024) فيما يتّصل بالمراحل الحديثة لإدارة الأزمات، مع الاستئناس بالإطار التصنيفي الذي طرحه Maghdid وآخرون (2022) بشأن العمليات الإدارية المتّصلة بالأزمة، وهي أبعاد أربعة: الاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلّم التنظيمي. وتُشكّل هذه الأبعاد منظومة متكاملة تعكس الطابع الدوري لإدارة الأزمات، حيث ينتقل النشاط الإداري عبر مراحل متعاقبة يُغذّي بعضها بعضًا.

البُعد الأول: الاستعداد والوقاية

يُمثّل هذا البُعد المرحلة الاستباقية في منظومة إدارة الأزمات، ويتمحور حول جملة من الأنشطة التي تُجرى قبل وقوع الأزمة بهدف تقليل احتمالية حدوثها أو الحدّ من آثارها المحتملة. ويشير الزهراني (2022) إلى أن الاستعداد يُشكّل حجر الزاوية في منظومة إدارة الأزمات، إذ يقوم على أنشطة التخطيط الاستراتيجي الاستباقي التي تستند إلى قراءة معمّقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط الضعف التي قد تكون مصدرًا للأزمات، وتصميم سيناريوهات محتملة تُحاكي أنواعًا متعددة من الأزمات، وإعداد خطط استجابة تفصيلية لكل سيناريو.

ويتضمّن هذا البُعد كذلك بناء منظومة إنذار مبكر تُتيح النقاط الإشارات الضعيفة قبل تحوّلها إلى أزمات مكتملة، وتأهيل الكوادر البشرية عبر برامج تدريبية متخصصة تُنمّي قدراتهم على التعامل مع المواقف الاستثنائية، وتوفير البنى التحتية اللازمة كغرف عمليات الأزمات ونظم الاتصال البديلة ومخزون الموارد الحيوية. كما يشمل بناء ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة الاستعداد وتُرسّخ لدى الأفراد قناعة بأن الأزمة ليست حدثًا استثنائيًا يمكن تجاهله، بل احتمال قائم يجب الاستعداد له.

ويُضيف Salahi وآخرون (2023) أن الاستعداد والوقاية يتضمّنان أنشطة تحليل المخاطر بمنهجية علمية تُصنّف المخاطر بحسب احتمالية حدوثها وحجم أثرها المتوقع، مما يُتيح ترتيب أولويات الاستعداد وتوجيه الموارد المتاحة نحو المخاطر الأعلى حدّة. كما يشمل هذا البُعد إنشاء نظم توثيق دقيقة تحفظ خطط الطوارئ وتُتيح الوصول إليها بسرعة، وإجراء تدريبات محاكاة دورية تختبر جاهزية المنظمة عمليًا، وليس نظريًا فحسب. ويُشكّل هذا البُعد الفارق الجوهرى بين المنظمات الاستباقية التي تُدير الأزمات، والمنظمات التفاعلية التي تنتظر وقوع الحدث لتبدأ الاستجابة.

البُعد الثاني: احتواء الأضرار

يُمثّل هذا البُعد المرحلة التفاعلية في منظومة إدارة الأزمات، ويُشير إلى مجموعة الإجراءات التي تُتخذ فور اندلاع الأزمة بهدف السيطرة على مسارها ومنع تصاعدها وتقليل تأثيراتها على المنظمة وأصحاب المصلحة. ويُبرز Coccia (2020) أن احتواء الأضرار يقوم على مبدأ التدخل السريع القائم على قرارات رشيدة تُتخذ في وقت ضاغط، حيث تتقدّم أولوية إيقاف نزيف الخسائر على أولوية البحث عن حلول جذرية طويلة المدى، على أن تُوظّف المعلومات المتاحة بأفضل صورة ممكنة رغم محدوديتها.

ويشمل هذا البُعد عمليات تشكيل فرق إدارة الأزمة وتفعيل غرف العمليات، وتحديد المتحدّث الرسمي باسم المنظمة، وضبط تدفق المعلومات بحيث تُقدّم بشفافية دون تسريب معلومات قد تُفاقم الأزمة. كما يتضمّن اتخاذ قرارات عاجلة بشأن إعادة توزيع الموارد وإعادة ترتيب الأولويات التشغيلية، مع الحفاظ على الحد الأدنى من العمليات الحيوية التي لا يُمكن تعطيلها.

ويُضيف Li وآخرون (2021) بأن احتواء الأضرار في ظل الأزمات الكبرى يتطلّب توظيف تقنيات القرار الجماعي كتحليل العناقيد الضبابية التي تُتيح استيعاب الآراء المتباينة داخل فريق الأزمة والوصول إلى اختيارات جماعية ملائمة لبدائل الاستجابة. ويشمل هذا البُعد أيضًا التعامل الاحترافي مع وسائل الإعلام وقنوات التواصل الاجتماعي، وإدارة توقّعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والحفاظ على معنويات العاملين في ظل الضغط النفسي المتصاعد.

كما يُبرز الشوابكة والسكرانة (2022) أن احتواء الأضرار في العصر الرقمي يتّخذ أبعادًا مستحدثة تتّصل بضبط تدفق المعلومات على المنصات الرقمية، والتفاعل السريع مع الشائعات، وتقديم المعلومة الصحيحة قبل أن تتوطّن الرواية المضادة، مع الحرص على توظيف اللغة المناسبة التي تعكس اهتمام المنظمة بالجمهور دون أن تظهر بمظهر الدفاعي المتوجّس.

البُعد الثالث: استعادة النشاط

يُمثّل هذا البُعد المرحلة الانتقالية بين الاستجابة الطارئة والعودة إلى الوضع الطبيعي، ويُشير إلى الأنشطة التي تُوظّف لإعادة تشغيل العمليات المتوقفة، وتعافي الوظائف المتضرّرة، واستعادة الاستقرار التشغيلي والمالي والمعنوي للمنظمة. ويرى الخلايلة (2022) أن استعادة النشاط تتّصل بتفعيل خطط استمرارية الأعمال التي تكون قد وُضعت في مرحلة الاستعداد، مع تكييفها بحسب طبيعة الأزمة الفعلية ومداها الزمني، وتعدّ محكًا حقيقيًا لقياس جودة التخطيط المسبق.

ويشمل هذا البُعد إعادة تأهيل البنى التحتية المتضرّرة، وإعادة توطین الأنشطة الحيوية في مواقعها الطبيعية، ومعالجة الآثار المالية للأزمة من خلال إعادة هيكلة الميزانيات وترشيد النفقات وإعادة جدولة الالتزامات، فضلًا عن استعادة ثقة العملاء وأصحاب المصلحة من خلال حملات اتصال مدروسة تعكس التزام المنظمة بمعاييرها المهنية.

ويُبرز Li وآخرون (2021) في معالجتهم لتعافي قطاع المطاعم من جائحة كوفيد-19 أن استعادة النشاط ليست مجرد عودة إلى ما كان قبل الأزمة، بل قد تتضمن إعادة تصميم نموذج الأعمال ذاته بحيث يتسم بقدر أعلى من المرونة والمناعة تجاه أزمات مستقبلية، وقد يشمل التحول نحو قنوات جديدة للخدمة أو منتجات جديدة تستجيب لتحولات سلوك المستهلك.

ويضيف Chatzipanagiotou و (2023) Katsarou أن مرحلة استعادة النشاط تتطلب قيادة نوعية تجمع بين القدرة على إدارة الجوانب التشغيلية والقدرة على استلهاً الأفراد وإعادة بناء الروح المعنوية التي قد تكون قد تضررت خلال الأزمة، كما تتضمن رعاية الجوانب النفسية للعاملين الذين مروا بضغط استثنائي، ومعالجة أي اختلالات ثقافية قد تكون الأزمة قد كشفت عنها داخل المنظمة.

البُعد الرابع: التعلّم التنظيمي

يُمثل هذا البُعد المرحلة التقييمية التي تُختتم بها دورة إدارة الأزمة، ويُشير إلى الأنشطة المنهجية التي تستهدف استخلاص الدروس من التجربة الأزماتية وتحويلها إلى معرفة تنظيمية تُثري ممارسات المنظمة المستقبلية. ويرى ناجي (2022) أن التعلّم التنظيمي يُشكّل الفارق الاستراتيجي بين المنظمات التي تُكرّر الأخطاء ذاتها في كل أزمة، والمنظمات التي تُراكم خبراتها وتُطوّر منظوماتها الدفاعية باستمرار.

ويشمل هذا البُعد إجراء مراجعات منهجية بعد انتهاء الأزمة تُشارك فيها مختلف المستويات التنظيمية المعنية، وتوثّق مسار الأزمة والقرارات المتخذة ونتائجها بأسلوب موضوعي بعيد عن البحث عن أكباش الفداء، مع تحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها. كما يتضمن تحديث خطط إدارة الأزمات في ضوء ما استُخلص من دروس، وتعديل نظم الإنذار المبكر لتلتقط مؤشرات لم تكن مرصودة سابقاً.

ويُبرز الخوالدة (2022) أن التعلّم التنظيمي يتطلب قيادة داعمة تُشجّع على المصارحة والنقد الذاتي وتُثمّن ثقافة التعلّم من الأخطاء بوصفها فرصة للتطوير لا سبباً للعقوبة. ويشمل هذا البُعد كذلك بناء منظومات لإدارة المعرفة تحفظ التجربة الأزماتية في صورة قواعد بيانات ومنشورات داخلية وبرامج تدريبية، بحيث تنتقل الخبرة من الأفراد إلى المنظمة بوصفها كياناً مستقلاً.

ويضيف Moroz وآخرون (2024) أن التعلّم التنظيمي في سياق إدارة الأزمات يمتد ليشمل مراجعة الاستراتيجيات المتبعة في اختيار البدائل، وتقييم مدى ملاءمة النماذج القرارية المستخدمة، وتحديد ما إذا

كانت هناك حاجة إلى تبني أدوات أو منهجيات جديدة في الأزمات المقبلة، مما يُحوّل التعلّم من ممارسة رجعية إلى ممارسة تطويرية مستمرة.

6.1.2 مداخل نظرية معاصرة في إدارة الأزمات

تتعدّد المداخل النظرية التي تُقارب إدارة الأزمات، ويعكس هذا التعدّد ثراء الحقل المعرفي وتتنوّع مصادر الاستلهام الفكري. ومن أبرز هذه المداخل، المدخل القيادي الذي يُبرزه بامرحول والحامد (2022) والذي يُركّز على دور الممارسات القيادية الاستراتيجية في توجيه المنظمة خلال مراحل الأزمة، حيث تُصبح كفاءة القيادة المتغيّر الحاسم في تحديد مصير المنظمة. وفي المقابل، يبرز المدخل المعرفي الذي تطرحه ناجي (2022) والذي يُوظّف مفاهيم الذكاء الاستراتيجي والاستشراف والتحليل المتقدّم في إدارة الأزمات، ويُعلي من دور القدرات الذهنية والتحليلية.

كذلك يتّضح المدخل التقني الذي يُبرزه أبو زيد وخدام (2021) والذي يتمحور حول توظيف التقنيات الرقمية ونظم المعلومات وأدوات التشارك الإلكتروني في تعزيز جاهزية المنظمة لإدارة الأزمات. ومن جهة أخرى، يظهر المدخل التنظيمي الذي يُقدّمه العبود والعوامل (2023) والذي يُركّز على القوة التنظيمية والبنّي الداخلية بوصفها مصدر مناعة المنظمة تجاه الأزمات. وأخيرًا، يبرز المدخل الاستراتيجي الذي يطرحه Sinnaiah وآخرون (2023) والذي يربط إدارة الأزمات بالعملية الاستراتيجية الشاملة، ويُقدّمها بوصفها امتدادًا طبيعيًا للتخطيط الاستراتيجي في الظروف الاستثنائية.

المبحث الثاني: فاعلية اتخاذ القرار

1.2.2 تمهيد

تحتلّ عملية اتخاذ القرار موقعاً مركزياً في المنظومة الإدارية، إذ تُشكّل جوهر الممارسة القيادية والمحرّك الفعلي لسائر الوظائف الإدارية. فالتخطيط لا يتحقّق إلا عبر قرارات تُحدّد مساراته، والتنظيم يتجسّد في قرارات تتّصل بالهيكل والصلاحيات وتوزيع المسؤوليات، والتوجيه يتّخذ صورة قرارات تنعكس على السلوك والاتصال، والرقابة تُترجم إلى قرارات تصحيحية تُعيد ضبط المسار. ومن ثمّ فإن الحديث عن كفاءة المنظمة هو في جوهره حديث عن جودة القرارات التي تُتخذ داخلها، وقدرة صانعي القرار على مواءمة الظروف المتغيّرة وتوجيه الموارد نحو الأهداف المرجوة.

غير أن مجرد اتخاذ القرار لا يكفي لضمان النجاح، بل يُشترط أن يكون هذا القرار فاعلاً، أي قادراً على تحقيق الغايات التي اتّخذ من أجلها بأقلّ كلفة ممكنة وأعلى قيمة مضافة، وبالسّعة الملائمة، وباستدامة تكفل امتداد آثاره الإيجابية على المدى المتوسط والبعيد. ومن هنا يتحوّل الاهتمام من مجرد إنجاز عملية اتخاذ القرار إلى ضمان فاعليتها، حيث تُصبح الفاعلية معياراً لجودة القرار من حيث ملاءمته للسياق، ودقّته في التشخيص، وواقعيته في التطبيق، واستدامة نتائجه، وتقبّل أصحاب المصلحة له.

وقد أضحت فاعلية اتخاذ القرار موضوعاً نظرياً وتطبيقياً مركزياً في أدبيات الإدارة، لا سيما في ظل البيئات المعقّدة التي تعمل فيها المنظمات المعاصرة، حيث يتضاعف الضغط الزمني، وتتشعب المصالح، وتتزايد كمية المعلومات المتاحة مع تعقّد معالجتها، وتتشابك القرارات ببعضها البعض في نسيج شبكي يُصعب رصد الأثر الفعلي لكل قرار على حدة. وفي السياق السعودي، وتحديدًا في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الرياض، يكتسب هذا الموضوع أهمية استثنائية نظرًا لطبيعة المرحلة التي يمر بها الاقتصاد الوطني في ظل التحولات الكبرى المرتبطة برؤية ٢٠٣٠، وما ينشأ عنها من ضغوط تنافسية وفرص واسعة تُلقى على عاتق القيادات الإدارية عبء اتخاذ قرارات نوعية تُواكب هذه التحولات وتُوظّفها لصالح المنظمة.

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم فاعلية اتخاذ القرار، تبدأ باستعراض التعريفات المتباينة وتباين المدارس في مقاربتها، وتنتقل إلى تحليل الأهمية والأهداف، ثم إلى مناقشة العوامل المؤثرة والمداخل النظرية ومقومات الفاعلية والمعوقات التي تحول دون تحقيقها، وصولاً إلى عرض معالجات نظرية موازية للمتغير التابع في الأدبيات ذات الصلة.

2.2.2 مفهوم فاعلية اتخاذ القرار

تباينت مقاربات الباحثين لمفهوم فاعلية اتخاذ القرار تبعًا للأطر النظرية التي انطلقوا منها؛ فمنهم من ركّز على البُعد النَّاجي المتمثل في تحقيق الأهداف، ومنهم من عالج البُعد العملياتي المتّصل بجودة الإجراءات، بينما ذهب فريق ثالث إلى تقديم مقارنة تكاملية تجمع بين الجانبين. وقبل استعراض التعريفات، تجدر الإشارة إلى أن فاعلية اتخاذ القرار مفهوم مركّب يتشكّل من رافدين: الأول هو "اتخاذ القرار" باعتباره عملية عقلية-تنظيمية تُفضي إلى اختيار بديل من بين بدائل متعددة، والثاني هو "الفاعلية" باعتبارها معيارًا نتاجيًا يقيس مدى تحقّق الأهداف المرجوة من القرار.

ويُعرّف المشوَّط (٢٠٢٣) فاعلية اتخاذ القرار الإداري بأنها قدرة القيادة الإدارية على الوصول إلى قرارات ملائمة للمشكلات المطروحة، بحيث تُحقّق هذه القرارات الأهداف الموضوعة في الوقت المحدّد وبأقلّ قدر ممكن من الموارد، مع الاعتماد على معلومات دقيقة وشاملة تُغذّي عملية الاختيار. ويُبرز هذا التعريف الترابط الوثيق بين جودة المعلومات وفاعلية القرار، إذ لا يمكن الوصول إلى قرار فاعل في غياب قاعدة معلوماتية سليمة.

ومن جهته، يُقدّم البركاني (٢٠٢٤) تعريفًا يربط بين فاعلية اتخاذ القرار والقيادة، حيث يعتبرها القدرة على اتخاذ قرارات تحقّق الأهداف التنظيمية بأقصى درجات الكفاءة، من خلال توظيف مهارات القيادة التحويلية في استلهام الأفراد وإشراكهم في صياغة القرار. ويُلفت هذا التعريف الانتباه إلى البُعد التشاركي في القرار الفاعل، حيث لا يُعدّ القرار فاعلاً فحسب بجودة مضمونه، بل بمدى النفاذ الأفراد حوله والتزامهم بتنفيذه.

ويرى قضيماتي (٢٠٢٢) أن فاعلية اتخاذ القرار تتمثّل في قدرة الإدارة على الوصول إلى قرارات ملائمة عبر تفعيل ممارسات التمكين الإداري التي تُتيح للعاملين المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، بما يعكس اعترافًا بخبراتهم ويوسّع قاعدة المعلومات المتاحة لصانع القرار. ويُبرز هذا التعريف البُعد المؤسسي للفاعلية، إذ يُنظر إلى القرار بوصفه ثمرة جهد جماعي لا فعلاً فردياً معزولاً.

ومن منظور تكاملي، تُعرّف سليم (٢٠٢٣) فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بأنها قدرة القيادات على استيعاب المعطيات الطارئة وتوليد بدائل قرارية ملائمة في ظل الضغط الزمني، بحيث تُحقّق هذه

القرارات الأهداف المنشودة دون الإضرار بالبنية المؤسسية أو بأصحاب المصلحة. ويُميّز هذا التعريف بربطه بين فاعلية القرار وطبيعة السياق الأزماتي الذي يُقَدِّد الخيارات ويُضاعف الأعباء.

ويُقدِّم Coccia (2020) تعريفاً يتّصل بالمقاربة العقلانية، حيث يرى أن فاعلية اتخاذ القرار تتجلى في القدرة على الوصول إلى قرارات تُحقّق أعلى قيمة متوقّعة في ظل قيود المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الاستراتيجيات العقلانية التي تُوازن بين المنافع والتكاليف. ويعكس هذا التعريف الاتجاه الاقتصادي-العقلاني في تحليل فاعلية القرار.

ومن جهة أخرى، تُقدِّم مشاقبة والشمالية (٢٠٢٥) تعريفاً يربط بين فاعلية اتخاذ القرار والتفكير الاستراتيجي، حيث تعتبرانها القدرة على اتخاذ قرارات تتسم برؤية بعيدة المدى، وتستند إلى تحليل معمّق للبيئة، وتُوازن بين الأولويات المتنافسة، وتُحقّق تناعماً بين القرارات قصيرة المدى والاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة. ويُبرز هذا التعريف البُعد الاستراتيجي في الفاعلية، حيث لا تُقاس جودة القرار بأثره الآني فحسب، بل بامتداده على المدى الطويل.

ويرى حبشي وآخرون (٢٠٢٤) أن فاعلية اتخاذ القرار تتصل بمنظومة القدرات النفسية والذهنية لدى متخذ القرار، وتحديدًا الذكاء الانفعالي والفاعلية الذاتية، حيث تُعدّ القدرة على ضبط الانفعالات والثقة بالقدرات الذاتية شرطاً جوهرياً للوصول إلى قرارات رشيدة في ظل الضغوط. ويُضيء هذا التعريف على البُعد النفسي-الشخصي في فاعلية القرار، الذي كثيراً ما يُعْغَل لصالح الأبعاد التنظيمية.

ومن منظور أدائي، يُعرّف عطية وآخرون (٢٠٢٥) فاعلية اتخاذ القرار بأنها العملية التي يتحقّق من خلالها الأداء العالي في المنظمة، عبر توظيف تكنوستراتيجية إدارة المعلومات التي تُتيح تدفقاً سلساً للبيانات وتحليلاً متقدّماً يُعزز جودة الاختيار. ويربط هذا التعريف بين الفاعلية والأداء التنظيمي، ويُبرز الدور المتنامي للتكنولوجيا في تعزيز هذه العلاقة.

ويُقدِّم Sinnaiah et al. (2023) تعريفاً يربط فاعلية اتخاذ القرار بالأداء التنظيمي، حيث يعتبرونها القدرة على اختيار البدائل الأمثل ضمن العملية الاستراتيجية بحيث تنعكس هذه القرارات إيجاباً على مؤشرات الأداء المؤسسي، مع مراعاة أن نمط اتخاذ القرار السائد لدى القيادة يُشكّل عاملاً وسيطاً في هذه العلاقة. ويعكس هذا التعريف الاتجاه الحديث الذي يربط جودة القرار بمخرجاته الأدائية الملموسة.

ويرى الباحث في ضوء التعريفات السابقة أن فاعلية اتخاذ القرار مفهوم مركّب متعدّد الأبعاد، يتجلى في قدرة صانع القرار على الوصول إلى اختيارات نوعية تستند إلى قاعدة معلوماتية سليمة، وتنطلق من تحليل واعٍ للبدائل المتاحة، وتُحقّق الأهداف المرجوة بأقلّ قدر من الموارد وفي الوقت المناسب، مع مراعاة انعكاساتها على مختلف أصحاب المصلحة واتساقها مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. وهي بهذا المعنى ليست حدثاً معزولاً في لحظة الاختيار، بل منظومة متكاملة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم النتائج والتعلّم منها، وتتشابك فيها الأبعاد المعرفية والتنظيمية والنفسية والتقنية. كما يرى الباحث أن فاعلية القرار لا تُقاس بمعزل عن السياق الذي يُتخذ فيه، إذ إن القرار الفاعل في ظروف الاستقرار قد لا يكون كذلك في ظروف الأزمة، مما يستدعي مقارنة نسبية تُراعي طبيعة الموقف وخصائصه.

3.2.2 أهمية فاعلية اتخاذ القرار

تتبع أهمية فاعلية اتخاذ القرار من كونها تُشكّل المحدّد الرئيسي لجودة الأداء التنظيمي وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في بيئة متغيرة. فكل ما تُحقّقه المنظمة من إنجازات أو ثُمْنى به من إخفاقات يمكن رده في نهاية المطاف إلى جودة القرارات التي اتُخذت داخلها، مما يجعل تحسين فاعلية اتخاذ القرار مسعىً استراتيجياً يتقدّم على معظم الإصلاحات الإدارية الأخرى، بل ربما يُعدّ الشرط الضروري لنجاحها جميعاً.

ويشير المشووط (٢٠٢٣) إلى أن أهمية فاعلية اتخاذ القرار تتجلى في مسارات متعددة، أبرزها: أنها تُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه سائر النشاطات الإدارية الأخرى، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعتمد جميعها على قرارات فاعلة تُحدّد مساراتها. كما تُسهم في ترشيد استخدام الموارد التنظيمية عبر توجيهها نحو الأولويات الأكثر إلحاحاً وفق قرارات مستنيرة، وتُعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات البيئية من خلال قرارات استجابية سريعة ومدروسة، فضلاً عن دورها في تحسين جودة الخدمات المقدّمة للمستفيدين نتيجة اتخاذ قرارات ملائمة تُلبّي احتياجاتهم الحقيقية.

ويرى قضيّماتي (٢٠٢٢) أن أهمية فاعلية اتخاذ القرار تتّضح في القطاع المصرفي بوجه خاص، لطبيعته الحسّاسة تجاه الأخطاء وارتباطه المباشر بالثقة العامة. وتُتّضح الأهمية في: تعزيز التمكين الإداري للعاملين عبر إشراكهم في القرارات، وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدّمة، وترسيخ ثقة المتعاملين من خلال الاتساق في القرارات، وتوسيع قاعدة المشاركة في القرار بما يعكس التنوّع في الخبرات، وتحقيق التوازن بين المخاطرة والحيطة في القرارات ذات الطابع المالي.

ويُبرز البركاني (٢٠٢٤) أن الأهمية تتّضح في القطاع الصحي، حيث ترتبط القرارات بمصائر البشر وسلامتهم، وتتّضح في: تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدّمة للمرضى، وتحسين توزيع الموارد الطبية والبشرية على الأقسام المختلفة، وتقليل الأخطاء الطبية الناتجة عن قرارات ارتجالية، وتعزيز رضا الكوادر الصحية من خلال إشراكهم في القرارات المتّصلة بعملهم، ودعم قدرة المؤسسة الصحية على مواجهة الحالات الطارئة والاستثنائية.

وتشير سليم (٢٠٢٣) إلى أن الأهمية تتضاعف في السياقات الأزماتية، حيث تُصبح فاعلية القرار عاملاً حاسماً في مصير المنظمة، وتتّضح في: قدرة المنظمة على تجاوز الأزمة بأقلّ الخسائر الممكنة، وحماية سمعتها ومكانتها في السوق، وضمان استمرارية تقديم الخدمات في الظروف الاستثنائية، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة بقدرة القيادة على التعامل مع الطوارئ، وبناء قاعدة معرفية تُثري ممارسات المنظمة في مواجهة الأزمات المستقبلية.

ويُضيف عطية وآخرون (٢٠٢٥) أن أهمية فاعلية اتخاذ القرار في العصر الرقمي تتصل بقدرة المنظمة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء العالي، وتتّضح في: تسريع دورة اتخاذ القرار عبر توفير بيانات لحظية، وتحسين دقة القرارات من خلال أدوات التحليل المتقدّم، وربط القرارات التشغيلية بالاتجاهات الاستراتيجية عبر منصات إدارة المعلومات، ودعم القيادات الإدارية بأدوات دعم القرار الذكية، وتعزيز التكامل بين وحدات المنظمة في صياغة القرارات المشتركة.

ويرى (Al-Dabbagh 2020) أن أهمية فاعلية اتخاذ القرار تتّضح بجلاء في الأزمات الاستثنائية كجائحة كوفيد-19، حيث تتحوّل القرارات من ممارسة إدارية اعتيادية إلى ممارسة وجودية تُحدّد مصير المنظمة، وتتّضح الأهمية في: حماية الأفراد والأصول في الظروف الحرجة، وتوجيه الموارد نحو أولويات البقاء، وضمان استمرارية الوظائف الحيوية، وبناء صورة إيجابية للقيادة أمام أصحاب المصلحة، وترسيخ قدرة تكيّفية دائمة لدى المنظمة.

كذلك يُبرز Li et al. (2021) أن أهمية فاعلية اتخاذ القرار في المواقف المعقّدة التي تشمل مجموعات كبيرة من صانعي القرار تتّضح في: توفير أطر منهجية لإدارة التعقيد القراري، وترشيد الاختيار بين بدائل متعددة عبر أدوات تحليل متقدّمة، والتوفيق بين الآراء المتباينة داخل فرق القرار، وتقليص التحيزات الذاتية في القرارات الجماعية، وتعزيز قابلية القرارات للتطبيق العملي.

ومن منظور استراتيجي، يُبرز مشاقبة والشمالية (٢٠٢٥) أن أهمية فاعلية اتخاذ القرار في السياق الجمركي والإداري تتّضح في: ترجمة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة إلى قرارات تشغيلية متّسقة، وتحسين استجابة المنظمة للتغيّرات في بيئة الأعمال، وتعزيز قدرة القيادة على استشراف المستقبل عبر قرارات استباقية، وبناء رأس مال فكري قائم على تراكم الخبرات القرارية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال قرارات متميزة.

ويُضيف حبشي وآخرون (٢٠٢٤) بُعدًا نفسيًا للأهمية، حيث يرون أن فاعلية اتخاذ القرار تتّصل ببناء شخصية القائد وتنمية قدراته الذاتية، وتتّضح في: تعزيز الثقة بالنفس لدى صانع القرار، وتحسين قدرته على إدارة الضغوط النفسية، وتنمية مهارات ضبط الانفعالات في المواقف الحرجة، وبناء مرونة معرفية تُتيح تعديل القرارات في ضوء المستجدات، وتعزيز الاستقرار العاطفي داخل فرق العمل.

ويتّضح مما سبق أن أهمية فاعلية اتخاذ القرار تتشعب لتشمل أبعادًا استراتيجية وتشغيلية وإنسانية ورقمية، وأن الاستثمار في تحسينها ينعكس على المنظمة بأكملها لا على قسم بعينه، مما يجعلها أولوية إدارية مستحقّة للعناية والتطوير المستمرين.

4.2.2 أهداف فاعلية اتخاذ القرار

تتوزّع أهداف فاعلية اتخاذ القرار على مستويات متعدّدة تشمل الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، والأهداف التكتيكية متوسطة المدى، والأهداف التشغيلية قريبة المدى، وتتكامل هذه المستويات لتُشكّل منظومة متّسقة تخدم الغاية الكبرى المتمثلة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها.

ويُحدّد المشوط (٢٠٢٣) مجموعة من الأهداف الرئيسية لفاعلية اتخاذ القرار الإداري تشمل: الوصول إلى قرارات تُلبّي الاحتياجات الفعلية للمنظمة، وتوظيف المعلومات المتاحة بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وتقليل الفجوة بين القرار المتّخذ والقرار الأمثل نظريًا، وتعزيز قابلية القرار للتطبيق الفعلي في البيئة التنظيمية، وضمان توافق القرار مع الأطر التشريعية والتنظيمية السائدة.

ويرى Coccia (2020) أن الأهداف تتمحور حول: تحسين جودة الاختيار العقلاني بين البدائل، وتقليل كلفة اتخاذ القرار من حيث الوقت والموارد، وتعظيم القيمة المتوقّعة من القرارات المتّخذة، وبناء نماذج قرارية يمكن استخدامها في مواقف مماثلة، وتقليل الأخطاء الناتجة عن التحيزات المعرفية.

ويُضيف قضيماتي (٢٠٢٢) أن الأهداف تشمل: توسيع قاعدة المشاركة في القرار عبر تفعيل التمكين الإداري، وبناء الشعور بالملكية لدى العاملين تجاه القرارات، وتنمية القدرات القرارية لدى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وتحسين تدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية، وترسيخ ثقافة الشورى في المؤسسة.

وترى سليم (٢٠٢٣) أن أهداف فاعلية اتخاذ القرار في السياقات الأزماتية تشمل: ضمان سرعة الاستجابة للمستجدات، والحفاظ على رشد القرار رغم الضغط، وحماية أصحاب المصلحة من التداعيات السلبية للأزمة، وتوفير مرونة قرارية تُتيح تعديل المسار عند الحاجة، وبناء قدرة مؤسسية على الاستجابة للالتزامات المستقبلية.

ويُبرز البركاني (٢٠٢٤) أن الأهداف في السياق القيادي تشمل: تعزيز قدرة القيادة على استلهام الأفراد نحو القرارات المتخذة، وبناء الالتزام الجماعي بتنفيذ القرارات، وتحقيق التوازن بين السلطة والمشاركة في صياغة القرار، وتنمية قدرات القيادة على التعامل مع المواقف المعقدة، وترسيخ نمط قيادي يُشجع على الابتكار في الحلول.

ويُحدّد Sinnaiah et al. (2023) أهدافًا استراتيجية تشمل: مواءمة أنماط اتخاذ القرار مع طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وربط القرارات بمؤشرات الأداء المؤسسي، وتعزيز الاتساق بين القرارات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية، وبناء قدرة تنظيمية على التحول الاستراتيجي، وتقييم فاعلية القرارات في ضوء نتائجها الأدائية.

ويُضيف عطية وآخرون (٢٠٢٥) أهدافًا تقنية تشمل: توظيف نظم المعلومات لدعم القرار، وأتمتة القرارات الروتينية لتحرير وقت القيادة للقرارات الاستراتيجية، وبناء قواعد بيانات قرارية تُثري الممارسة، وتوفير أدوات محاكاة تُتيح اختبار البدائل قبل التطبيق، وتعزيز الشفافية في القرارات المتخذة.

ويذهب حبشي وآخرون (٢٠٢٤) إلى أن الأهداف تشمل بُعدًا شخصيًا يتمثل في: تنمية الذكاء الانفعالي لدى صانعي القرار، وبناء الفاعلية الذاتية بوصفها شرطًا للثقة في القرار، وتطوير مهارات إدارة الضغط، وتعزيز المرونة المعرفية في مواجهة تعقيد الخيارات، وترسيخ الاستقرار الانفعالي في المواقف الحرجة.

ويتّضح مما تقدّم أن أهداف فاعلية اتخاذ القرار تنسج شبكة متكاملة تجمع بين الجوانب المعرفية والتنظيمية والتقنية والإنسانية، مما يُبرز الطابع الشامل لهذا المفهوم واستحقاقه لعناية متعدّدة الأبعاد.

5.2.2 أبعاد فاعلية اتخاذ القرار ومقوماتها

يتضمّن هذا المتغيّر في الدراسة الحالية محورًا واحدًا يقيس مستوى فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، غير أن المعالجة النظرية تكشف عن جملة من المقومات والمعايير التي تُشكّل النسيج الداخلي لهذا المحور، وقد تمّ تحديد هذه المقومات بناءً على المعالجة المفاهيمية التي قدّمها المشووط (٢٠٢٣) وعطية وآخرون (٢٠٢٥)، مع الاستئناس بالإطار التصنيفي الذي طرحه (Coccia 2020) بشأن الاستراتيجيات العقلانية لاتخاذ القرار في الأزمات.

يتّصل المقوم الأول بجودة المعلومات المُغذّية للقرار، حيث تُشكّل قاعدة المعلومات الحجر الأساس الذي يستند إليه الاختيار الرشيد. ويُبرز المشووط (٢٠٢٣) أن جودة المعلومات تنطوي على أبعاد متعدّدة تشمل الدقة والحداثة والشمولية والملاءمة والقابلية للفهم، وأن أي خلل في أحد هذه الأبعاد ينعكس مباشرة على جودة القرار المتّخذ. فالمعلومة غير الدقيقة تُقضي إلى تشخيص خاطئ، والمعلومة القديمة تُنتج قرارًا متجاوزًا، والمعلومة الجزئية تُخفي جوانب حيوية من المشكلة، والمعلومة غير الملائمة تُثبّت جهد صانع القرار، والمعلومة غير المفهومة لا تُوظّف بالصورة المطلوبة.

ويرتبط المقوم الثاني بمدى ملاءمة القرار للمشكلة المطروحة، أي مدى التطابق بين طبيعة القرار وطبيعة الموقف الذي يُعالجه. ويرى (Coccia 2020) أن ملاءمة القرار تستلزم فهمًا عميقًا لطبيعة المشكلة وأبعادها ومسبباتها، إذ إن كثيرًا من القرارات تفشل ليس لضعف بديلها بل لأنها وُجّهت لمعالجة أعراض المشكلة بدلًا من جذورها. وتقضي الملاءمة كذلك اختيار نمط القرار المناسب، سواء أكان قرارًا عقليًا شاملاً أم قرارًا وفق مبدأ الرضا العقلائي المحدود، أم قرارًا حدسيًا يستند إلى الخبرة، بحسب طبيعة الموقف وضغط الوقت.

ويُتّصل المقوم الثالث بالتوقيت الملائم لاتخاذ القرار، إذ إن جودة القرار لا تُقاس بمضمونه فحسب بل باللحظة التي يُتّخذ فيها. ويُبرز سليم (٢٠٢٣) أن القرار الجيد في الوقت الخاطئ يفقد قيمته، والقرار المتأخّر قد يتحوّل إلى قرار عديم الفائدة، والقرار المتسرّع قد يُفوّت فرص التحليل والمراجعة. ومن ثمّ فإن إدارة التوقيت تُعدّ من أبرز مؤشرات فاعلية القرار، وتستلزم قدرة على قراءة إيقاع الأحداث وتحديد اللحظة المثلى للتدخل.

ويرتبط المقوم الرابع بمدى تحقيق الأهداف المرجوة، وهو المعيار النتاجي الأساسي لفاعلية القرار. ويرى (Sinnaiah et al. (2023 أن قياس فاعلية القرار يستلزم تحديدًا مسبقًا للأهداف المتوقعة منه بصورة واضحة وقابلة للقياس، ثم متابعة مدى تحقق هذه الأهداف بعد التطبيق، مع تحليل الفجوة بين المتوقع والمتحقق لاستخلاص الدروس. ويشمل هذا المقوم كذلك تقييم الآثار الجانبية غير المقصودة للقرار، سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

ويتصل المقوم الخامس بقابلية القرار للتنفيذ، حيث لا يكفي أن يكون القرار سليمًا نظريًا، بل يجب أن يكون قابلاً للتطبيق في البيئة التنظيمية القائمة. ويبرز البركاني (٢٠٢٤) أن قابلية التنفيذ تستلزم توافر الموارد اللازمة، والاستعداد التنظيمي، والتقبل من قبل المنفذين، والاتساق مع الأطر القانونية والتنظيمية، والقدرة على المتابعة والتقييم. ومن ثم فإن القرارات "المثالية نظريًا" قد تفقد فاعليتها إذا تجاهلت هذه الاعتبارات العملية.

ويرتبط المقوم السادس بترشيد استخدام الموارد، حيث تُقاس فاعلية القرار بمدى تحقيقه للأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد المستهلكة، سواء أكانت هذه الموارد مالية أم بشرية أم زمنية. ويبرز عطية وآخرون (٢٠٢٥) أن ترشيد الموارد يستلزم توظيف أدوات التحليل الاقتصادي في المفاضلة بين البدائل، ومقارنة الكلفة بالعائد، واختيار البديل الأمثل من منظور الكفاءة الاقتصادية.

ويتصل المقوم السابع بالمشاركة في صياغة القرار، حيث تتعزز فاعلية القرار حين تُشارك في صياغته مختلف الأطراف المعنية. ويرى قضيماتي (٢٠٢٢) أن المشاركة تُوسّع قاعدة المعلومات المتاحة، وتُثري النقاش حول البدائل، وتُقلل من مقاومة التغيير عند التطبيق، وتُعزز الشعور بالملكية لدى المنفذين. وتتخذ المشاركة صورًا متعددة تتراوح بين الاستشارة والتفويض والقرار الجماعي، بحسب طبيعة القرار وأهميته.

ويرتبط المقوم الثامن بالبُعد النفسي-المعرفي لصانع القرار، ويشمل قدرته على ضبط انفعالاته والتعامل مع الضغط والتحيزات المعرفية. ويبرز حبشي وآخرون (٢٠٢٤) أن الذكاء الانفعالي والفاعلية الذاتية يُشكّلان محددين جوهريين لجودة القرار، فصانع القرار المتأثر انفعاليًا قد يقع فريسة للتحيزات، وصانع القرار الذي يفترق إلى الثقة بقدراته الذاتية قد يتردد في اللحظات الحاسمة أو يُفرط في التشاور بصورة تُعطل القرار.

ويتصل المقوم التاسع بالطابع الاستراتيجي للقرار، ويشمل مدى اتساقه مع التوجهات بعيدة المدى للمنظمة. وتبرز مشاقبة والشمالية (٢٠٢٥) أن القرار الفاعل هو القرار الذي يُخدم في الوقت نفسه الأولويات الآنية والأهداف الاستراتيجية، فلا يتحقق أحدهما على حساب الآخر، مما يستدعي تفكيرًا استراتيجيًا يُوازن بين الأفقين.

ويرتبط المقوم العاشر بقدرة القرار على التعلّم والتكيف، ويشمل بناء آليات تُتيح مراجعة القرار في ضوء المستجدات وتعديله عند الحاجة. ويرى (Salahi et al. (2023 أن القرار الفاعل ليس قرارًا نهائيًا مغلقًا، بل قرار مرّن قابل للتطوير، مع بناء نظم تغذية راجعة تُغذي عملية اتخاذ القرار بمعطيات جديدة باستمرار.

6.2.2 العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار

تتشابك جملة من العوامل في التأثير على فاعلية اتخاذ القرار، تتوزع على مستويات متعدّدة تشمل المستوى الفردي والتنظيمي والبيئي. وعلى المستوى الفردي، تُبرز الدراسات دور السمات الشخصية لصانع القرار، بما في ذلك مستوى الذكاء الانفعالي، والفاعلية الذاتية، والخبرة المتراكمة، وأسلوب التفكير السائد، والتوجهات القيمية، ومدى الانفتاح على التعلّم (حبشي وآخرون، ٢٠٢٤). فصانع القرار المزود بذكاء انفعالي مرتفع يمتلك قدرة أكبر على استيعاب المشاعر المرتبطة بالقرار، سواء أكانت مشاعره الشخصية أم مشاعر الأطراف المتأثرة به.

وعلى المستوى التنظيمي، تلعب البنية التنظيمية دورًا محوريًا، حيث تُيسر الهياكل المرنة تدفق المعلومات وتُخصّر مسارات القرار، بينما تُبطئ الهياكل الهرمية المتشعبة عملية القرار وتُثقلها بالإجراءات. كما تُؤثر الثقافة التنظيمية السائدة، من حيث درجة تشجيعها على المبادرة والابتكار وقبول المخاطرة المحسوبة، مقابل الثقافات المحافظة التي تُفضّل الاستقرار على التجديد. ويُبرز قضيماتي (٢٠٢٢) أن مستوى التمكين الإداري يُشكّل عاملاً حاسماً، إذ يتيح للعاملين ممارسة صلاحيات قرارية حقيقية بدلاً من الاكتفاء بدور المنفّذ.

كذلك يُؤثر نظام المعلومات في المنظمة على فاعلية القرار، حيث يُوفّر البنية التحتية اللازمة لتغذية القرار بالبيانات الملائمة. ويرى عطية وآخرون (٢٠٢٥) أن المنظمات التي استثمرت في تكنولوجيات إدارة المعلومات تمتلك ميزة نوعية في فاعلية القرار، لقدرتها على معالجة كميات ضخمة من البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام في وقت قياسي.

وعلى المستوى البيئي، تُؤثر جملة من المتغيرات الخارجية، تشمل درجة استقرار البيئة أو تقلبها، وشدة المنافسة، وطبيعة الأطر التشريعية، ومستوى التقدم التقني في القطاع، وطبيعة الأزمات المحيطة. ويُبرز (2020) Al-Dabbagh أن الأزمات الاستثنائية كالجوائح تُغيّر جذرياً شروط اتخاذ القرار، حيث ترتفع مستويات عدم اليقين وتضيق الأطر الزمنية وتتقلّص المعلومات المتاحة، مما يستدعي أنماطاً قرارية مغايرة لتلك المعتمدة في الظروف العادية.

7.2.2 المداخل النظرية لفاعلية اتخاذ القرار

تتعدّد المداخل النظرية التي تُقارب فاعلية اتخاذ القرار، ويعكس هذا التعدّد ثراء الحقل ونضجه المعرفي. ومن أبرز هذه المداخل، المدخل العقلاني الذي يُبرزه (2020) Coccia والذي ينطلق من فرضية أن صانع القرار يسعى إلى الاختيار الأمثل عبر تحليل منهجي للبدائل، وتقدير احتمالات النتائج، وحساب القيمة المتوقعة لكل بديل. ويُقدّم هذا المدخل إطاراً رياضياً-منطقياً للقرار، غير أنه يفترض توفر معلومات كاملة وقدرة معالجة غير محدودة، وهي فرضيات لا تتحقّق عادة في الواقع.

وفي المقابل، يبرز المدخل السلوكي الذي يعترف بمحدودية العقلانية البشرية، ويُقدّم مفهوم "الرضا العقلاني" بديلاً عن الأمثلية، حيث يكتفي صانع القرار بأول بديل يُحقّق الحد الأدنى من الأهداف بدلاً من البحث عن البديل الأمثل. ويستوعب هذا المدخل التحيزات المعرفية والقيود الزمنية والمعلوماتية التي يواجهها صانعو القرار في الواقع.

ويظهر المدخل التقني-المعلوماتي الذي يُبرزه عطية وآخرون (٢٠٢٥) والذي يُركّز على توظيف نظم المعلومات وأدوات التحليل المتقدّم في دعم القرار، ويرى أن التقدم التقني قد وسّع الطاقة التحليلية لصانعي القرار، وأتاح لهم معالجة كميات هائلة من البيانات بسرعة غير مسبوقة.

ويبرز المدخل القيادي الذي يُقدّمه البركاني (٢٠٢٤) والذي يربط فاعلية القرار بأنماط القيادة، ويعتبر أن القيادة التحويلية تُهيئ بيئة داعمة للقرارات النوعية عبر إلهام الأفراد وتحفيزهم على الإبداع. ومن جهة أخرى، يظهر المدخل التمكيني الذي يُبرزه قضيّماتي (٢٠٢٢) والذي يُركّز على توسيع قاعدة المشاركة في القرار عبر منح العاملين صلاحيات حقيقية.

كذلك يبرز المدخل الاستراتيجي الذي يطرحه (2023) Sinnaiah et al. والذي يُدمج فاعلية القرار ضمن العملية الاستراتيجية للمنظمة، ويرى أن أنماط اتخاذ القرار تُشكّل حلقة الوصل بين الاستراتيجية

والأداء. ويظهر أخيرًا المدخل النفسي-المعرفي الذي يُبرزه حبشي وآخرون (٢٠٢٤) والذي يُركّز على القدرات الذهنية والانفعالية لصانع القرار بوصفها محدّدات جوهرية للفاعلية.

8.2.2 العلاقة بين إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار

تُشكّل العلاقة بين إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار محورًا مركزيًا في أدبيات الإدارة المعاصرة، إذ يتقاطع المفهومان في نقاط جوهرية تجعلهما متلازمين في الممارسة الفعلية. ويرى Salahi et al. (2023) أن إدارة الأزمات في جوهرها ليست سوى سلسلة متعاقبة من القرارات المتخذة في ظروف استثنائية، مما يجعل فاعلية القرار المعيار الحقيقي لجودة إدارة الأزمة. فكل مرحلة من مراحل الأزمة تستلزم قرارات نوعية: قرارات الاستعداد قبل الأزمة، وقرارات الاحتواء أثناءها، وقرارات التعافي بعدها، وقرارات التعلم في مرحلة المراجعة.

ويُبرز Alkhawlan et al. (2021) أن أنماط اتخاذ القرار تتفاعل مع خبرة الأزمة والقيادة التحويلية في تحديد قدرة المنظمة على إدارة الأزمات، مما يعني أن العلاقة بين المتغيّرين ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة تفاعلية معقّدة تتوسطها متغيّرات عدة. وتُضيف Moroz et al. (2024) أن اختيار الاستراتيجية الملائمة لإدارة الأزمة يُعدّ في جوهره قرارًا استراتيجيًا نوعيًا يتطلّب توظيف أدوات دعم القرار المتقدّمة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يُشكّل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري الذي عُرض في الفصول السابقة، والدراسة الميدانية التي تسعى إلى اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويتناول الباحث في هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للإجراءات المنهجية المتبعة في إنجاز الجانب التطبيقي، بدءًا بتحديد المنهج العلمي المستخدم، ومرورًا بتوصيف مجتمع الدراسة وعيّنتها، وبناء أداة الدراسة والتحقّق من صدقها وثباتها، وعرض مصفوفة الارتباط بين متغيّرات الدراسة، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية الموظّفة في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

وقد حرص الباحث على اتّباع الأسس العلمية المعتمدة في البحوث الإدارية عند تصميم هذه الإجراءات، بما يكفل الوصول إلى نتائج موثوقة قابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة، مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المشاركين وحماية خصوصية المعلومات المقدّمة من قبلهم.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها؛ إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتّصلة بها، ثم تحليلها إحصائيًا للكشف عن العلاقات القائمة بين متغيّراتها واختبار الفرضيات المتعلقة بها. ويلائم هذا المنهج طبيعة الدراسة التي تسعى إلى تشخيص واقع إدارة الأزمات بأبعادها الأربعة (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلّم التنظيمي)، وقياس أثرها في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

كما وظّف الباحث المنهج الوصفي بشقّه الاستكشافي في مرحلة بناء الإطار النظري، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيّرات الدراسة، بغية استخلاص الأبعاد والمؤشرات التي تُشكّل الأساس النظري لبناء أداة الدراسة. وقد اعتمد الباحث كذلك على الأسلوب الكميّ في جمع البيانات وتحليلها، وذلك عبر تصميم استبانة إلكترونية ومطبوعة وُزّعت على أفراد العيّنة، ثم عولجت البيانات المستخلّصة إحصائيًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته السادسة والعشرين.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وقد اقتصر المجتمع على الشركات الخاصة متوسطة وكبيرة الحجم العاملة في القطاعات الاقتصادية الرئيسية (الصناعي، التجاري، الخدمي، التقني، المقاولات)، وذلك في ضوء طبيعة الدراسة التي تستهدف قياس أثر إدارة الأزمات على فاعلية اتخاذ القرار، وهو ما يستلزم توافر مستويات إدارية واضحة وممارسات إدارية موثقة.

ويبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٢٤٠٠) موظف وموظفة في المستويات الإدارية المستهدفة، وذلك بحسب البيانات المتاحة من الغرفة التجارية بالرياض ومن قواعد بيانات الشركات المستهدفة في الفترة التي أُجريت فيها الدراسة الميدانية.

4.3 عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، لجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، بحيث قُسم المجتمع إلى طبقات وفق القطاع الاقتصادي والمستوى الإداري، ثم اختيرت العينة بصورة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع. وقد حُدّد حجم العينة بالاعتماد على جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) لتحديد أحجام العينات، حيث يقابل مجتمعًا حجمه (٢٤٠٠) فرد عينة حجمها (٣٣١) فردًا كحد أدنى.

وقد حرص الباحث على توسيع حجم العينة تحسبًا لاحتمال عدم استرداد بعض الاستبانات أو استبعاد بعضها لعدم صلاحيتها للتحليل، فوزّع (٤٠٠) استبانة على أفراد العينة، استُرد منها (٣٧٢) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩٣٪)، واستُبعد منها (٢١) استبانة لعدم اكتمال الإجابات أو لوجود أنماط إجابة متكررة تدلّ على عدم الجدية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٥١) استبانة، وهو ما يُمثّل نسبة (٨٧,٧٥٪) من الاستبانات الموزّعة، وهي نسبة مرتفعة تعكس تعاون أفراد العينة وتفاعلهم مع الدراسة.

جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات الموزّعة والمستردة والصالحة للتحليل

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزّعة	٤٠٠	١٠٠٪

الاستبانات المسترّدة	٣٧٢	%٩٣
الاستبانات المستبعدة	٢١	%٥,٢٥
الاستبانات الصالحة للتحليل	٣٥١	%٨٧,٧٥

5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العيّنة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها وحجم مجتمعها. وقد بُنيت الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وتألفت في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية، على النحو الآتي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العيّنة، ويشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة، والقطاع الاقتصادي.
- القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة الأزمات)، ويتضمن (١٦) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، بواقع أربع فقرات لكل بُعد، على النحو الآتي: الاستعداد والوقاية (الفقرات ١-٤)، احتواء الأضرار (الفقرات ٥-٨)، استعادة النشاط (الفقرات ٩-١٢)، التعلم التنظيمي (الفقرات ١٣-١٦).
- القسم الثالث: المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، ويتضمن محورًا واحدًا يتكوّن من (١٠) فقرات تقيس مستوى فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

وقد صيغت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تُقابل كل فقرة خمسة بدائل للاستجابة: (موافق بشدة = ٥ درجات، موافق = ٤ درجات، محايد = ٣ درجات، غير موافق = درجتان، غير موافق بشدة = درجة واحدة).

مقياس الحكم على المتوسطات الحسابية

اعتمد المقياس الآتي في الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العيّنة، وذلك بحساب طول الفئة عبر قسمة المدى (٥-١=٤) على عدد الفئات (٥)، ليكون طول الفئة (٠,٨٠):

جدول (3 - 2) مقياس الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
-----------------	----------------

منخفض جدًا	من ١,٠٠٠ إلى أقل من ١,٨٠
منخفض	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسط	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
مرتفع	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
مرتفع جدًا	من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠

6.3 صدق أداة الدراسة

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة عبر ثلاثة مسارات متكاملة، على النحو الآتي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والقيادة الإدارية والمناهج والقياس، بلغ عددهم (١٠) محكمين من عدد من الجامعات السعودية والعربية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة، ووضوح صياغتها، وانتماء كل فقرة إلى بُعدها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت جملة من التعديلات شملت إعادة صياغة (٥) فقرات، وحذف فقرتين لتكرار معناهما مع فقرات أخرى، وإضافة فقرة واحدة لتعزيز تغطية أحد الأبعاد، واعتمدت الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق بين المحكمين لا تقل عن (٨٠٪).

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ حجمها (٣٥) فردًا من مجتمع الدراسة، حُسبت بعدها معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمتغير. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، وتراوحَت بين (٠,٦١ و ٠,٨٩)، مما يدل على تمتع الاستبانة بمستوى مقبول من صدق الاتساق الداخلي.

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
--------	----------------	---------------

٠,٠٠٠	٠,٨٤٧	الاستعداد والوقاية
٠,٠٠٠	٠,٨٦٢	احتواء الأضرار
٠,٠٠٠	٠,٨٢٩	استعادة النشاط
٠,٠٠٠	٠,٨٥٤	التعلم التنظيمي

الصدق البنائي

تحقق الباحث من الصدق البنائي عبر حساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، وكذلك بين الدرجة الكلية للمتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير التابع. وقد جاءت جميع القيم دالة إحصائياً، مما يعكس التماسك البنائي لأداة الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ يُعدّ من أكثر الأساليب استخداماً في تقدير الاتساق الداخلي لأدوات القياس. وقد جاءت قيم معامل الثبات على النحو الآتي:

جدول (3 - 4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستعداد والوقاية	٤	٠,٨٣١
احتواء الأضرار	٤	٠,٨٤٦
استعادة النشاط	٤	٠,٨٠٩
التعلم التنظيمي	٤	٠,٨٥٢
إدارة الأزمات (كلياً)	١٦	٠,٩١٧
فاعلية اتخاذ القرار	١٠	٠,٩٠٤
الأداة ككل	٢٦	٠,٩٣٨

يتّضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠)، حيث تراوحت قيم المعامل للأبعاد الفرعية بين (٠,٨٠٩ و ٠,٨٥٢)، وبلغت قيمة المعامل للمتغير المستقل (٠,٩١٧)، وللمتغير التابع (٠,٩٠٤)، وللأداة ككل (٠,٩٣٨). وهي قيم مرتفعة تدلّ على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات، وتُشير إلى إمكانية الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة.

8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقّق من طبيعة العلاقات القائمة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الأزمات) والمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، حسب الباحث معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغيرات، وذلك تمهيداً لاختبار الفرضيات لاحقاً، ولكشف مدى وجود ارتباط خطي بين المتغيرات دون شبهة الازدواج الخطي المتعدّد.

جدول (3 - 5): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار (ن = ٣٥١)

المتغيرات	1	2	3	4	5	6
(١) الاستعداد والوقاية	١					
(٢) احتواء الأضرار	٠,٦٤٢	١				
(٣) استعادة النشاط	٠,٥٩٨	٠,٦٧١	١			
(٤) التعلّم التنظيمي	٠,٦١٧	٠,٦٢٩	٠,٦٨٤	١		
(٥) إدارة الأزمات (كلياً)	٠,٨٢٦	٠,٨٥٣	٠,٨٤١	٠,٨٦٧	١	
(٦) فاعلية اتخاذ القرار	٠,٦٥٤	٠,٧١٢	٠,٦٨٩	٠,٧٣٨	٠,٨٠٤	١

جميع معاملات الارتباط دالّة إحصائيّاً عند مستوى (٠,٠١).

يتّضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالّة إحصائيّاً عند مستوى (٠,٠١)، مما يُشير إلى وجود علاقات ارتباط طردية بين أبعاد إدارة الأزمات فيما بينها من جهة، وبينها وبين فاعلية اتخاذ القرار من جهة أخرى. وقد جاءت أعلى قيمة ارتباط بين بُعد التعلّم التنظيمي وفاعلية اتخاذ القرار (٠,٧٣٨)، تليها العلاقة بين بُعد احتواء الأضرار وفاعلية اتخاذ القرار (٠,٧١٢)، ثم بين بُعد استعادة النشاط وفاعلية اتخاذ القرار (٠,٦٨٩)، وأخيراً بين بُعد الاستعداد والوقاية وفاعلية اتخاذ القرار (٠,٦٥٤).

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين إدارة الأزمات كلياً وفاعلية اتخاذ القرار (٠,٨٠٤)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على قوّة العلاقة بين المتغيّرين.

كذلك يُلاحظ أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيّر المستقل تراوحت بين (٠,٥٩٨ و ٠,٦٨٤)، وهي قيم لم تتجاوز الحدّ الحرج (٠,٨٠) الذي قد يُشير إلى مشكلة الازدواج الخطي المتعدّد بين المتغيّرات المستقلة، مما يُتيح إجراء تحليل الانحدار المتعدّد بأمان في مراحل لاحقة من الدراسة.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وفيما يأتي أبرز الأساليب المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عيّنة الدراسة وفق المتغيّرات الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس اتجاهات استجابات أفراد العيّنة نحو فقرات وأبعاد الدراسة، وتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة وبُعد.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقّق من ثبات أداة الدراسة وقياس الاتساق الداخلي بين فقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقّق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولقياس طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغيّر المستقل والمتغيّر التابع، وبناء مصفوفة الارتباط بين متغيّرات الدراسة.
- اختبار معامل تضخّم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتحقّق من عدم وجود ازدواج خطي متعدّد بين المتغيّرات المستقلة، تمهيداً لإجراء تحليل الانحدار المتعدّد.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness): للتحقّق من اعتدالية توزيع البيانات ومطابقتها للتوزيع الطبيعي، بوصفه شرطاً أساسياً لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات على فاعلية اتخاذ القرار.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر أبعاد إدارة الأزمات مجتمعة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- اختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، إن دعت الحاجة إلى ذلك ضمن أهداف الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة عبر الاستبانة، وذلك تحقيقًا لأهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل ثلاثة محاور رئيسية: أولها تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وثانيها التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة نحو أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، وثالثها اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام أساليب الانحدار المناسبة.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

للتعرّف على خصائص أفراد عينة الدراسة، حُسبت التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = ٣٥١)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٦٤	٧٥,٢٪
	أنثى	٨٧	٢٤,٨٪
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥٨	١٦,٥٪
	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	١٣٧	٣٩,٠٪
	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	١١٢	٣١,٩٪
	٥٠ سنة فأكثر	٤٤	١٢,٦٪
	ثانوية عامة أو أقل	٢٩	٨,٣٪
المؤهل العلمي	دبلوم	٤٦	١٣,١٪
	بكالوريوس	٢٠٣	٥٧,٨٪
	دراسات عليا	٧٣	٢٠,٨٪

المستوى الإداري	إدارة عليا	٥٢	١٤,٨%
	إدارة وسطى	١٤٧	٤١,٩%
	إدارة تنفيذية	١٥٢	٤٣,٣%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٣	١٧,٩%
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١١٩	٣٣,٩%
	١٠ - أقل من ١٥ سنة	٩٨	٢٧,٩%
	١٥ سنة فأكثر	٧١	٢٠,٣%
القطاع	الصناعي	٧٤	٢١,١%
	التجاري	٩٣	٢٦,٥%
	الخدمي	٨٦	٢٤,٥%
	التقني	٦٥	١٨,٥%
	المقاولات	٣٣	٩,٤%

يتّضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد العيّنة من الذكور بنسبة (٧٥,٢٪) مقابل (٢٤,٨٪) للإناث، وهو ما يعكس واقع التركيبة الوظيفية في المستويات الإدارية بالشركات الخاصة السعودية. كما تتوزّع الفئات العمرية بصورة تعكس تركّز أفراد العيّنة في مرحلة النضج المهني، إذ بلغت نسبة الفئة العمرية (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) نحو (٣٩,٠٪)، تليها الفئة (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٣١,٩٪)، مما يمنح استجاباتهم قيمة نوعية مستمدّة من خبرة عملية معتبرة.

وعلى صعيد المؤهل العلمي، تصدر حَمَلَة البكالوريوس المشهد بنسبة (٥٧,٨٪)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في المستويات الإدارية بالشركات الخاصة، ويُضفي مصداقية إضافية على الاستجابات المقدّمة. كما توزّع أفراد العيّنة بصورة متقاربة بين الإدارتين الوسطى (٤١,٩٪) والتنفيذية (٤٣,٣٪)، فيما مثّلت الإدارة العليا نسبة (١٤,٨٪)، وهو توزيع منطقي يعكس الهرم الإداري في الشركات المستهدفة. وتتوزّع سنوات الخبرة بصورة متدرّجة، مع تركّز أعلى في فئة (٥ - أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٣,٩٪)، مما يعزّز موثوقية الاستجابات. أما القطاعات فقد جاء التوزيع متنوّعاً، مع تصدر القطاع التجاري بنسبة (٢٦,٥٪)، ثم الخدمي (٢٤,٥٪)، فالصناعي (٢١,١٪)، مما يعكس تنوّع بيئة الأعمال في مدينة الرياض.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

لتحليل استجابات أفراد العينة نحو فقرات وأبعاد الدراسة، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الموافقة لكل فقرة وبُعد، وذلك وفق المعيار المعتمد في الفصل الثالث.

(١) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الأزمات)

البُعد الأول: الاستعداد والوقاية

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستعداد والوقاية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تمتلك الشركة خططاً مكتوبة وموثقة للتعامل مع الأزمات المحتملة.	٣,٩٨	٠,٨٦٤	٢	مرتفع
٢	تُجري الشركة تحليلاً دورياً للمخاطر التي قد تتعرض لها.	٣,٨٧	٠,٩١٢	٣	مرتفع
٣	تعتمد الشركة نظام إنذار مبكر لرصد المؤشرات التي تنبئ بحدوث أزمة.	٣,٧٤	٠,٩٧٦	٤	مرتفع
٤	تُوفّر الشركة برامج تدريبية للعاملين حول كيفية مواجهة الأزمات.	٤,٠٥	٠,٨٣٧	١	مرتفع
	البُعد ككل	٣,٩١	٠,٧٢٤	-	مرتفع

يتّضح من الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد "الاستعداد والوقاية" بلغ (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٧٢٤)، وهو ما يُشير إلى مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد العينة. وقد تصدّرت الترتيب الفقرة الرابعة المتعلقة بتوفير برامج تدريبية للعاملين حول مواجهة الأزمات بمتوسط (٤,٠٥)، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة الخاصة بنظام الإنذار المبكر بمتوسط (٣,٧٤)، وهو ما يُشير إلى أن الشركات الخاصة بالرياض تُولي اهتماماً واضحاً للتدريب والتوثيق، فيما تظلّ أنظمة الإنذار المبكر بحاجة إلى مزيد من التطوير.

البُعد الثاني: احتواء الأضرار

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد احتواء الأضرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٥	تُشكّل الشركة فرقًا متخصصة للتعامل مع الأزمات عند وقوعها.	٤,٠٢	٠,٨١٩	١	مرتفع
٦	تتخذ إدارة الشركة قرارات سريعة للحدّ من تفاقم الأزمة.	٣,٩٤	٠,٨٧٣	٢	مرتفع
٧	تُوظّف الشركة قنوات اتصال فاعلة لإدارة تدفق المعلومات أثناء الأزمة.	٣,٨٦	٠,٩٠٥	٣	مرتفع
٨	تُعيد الشركة توزيع مواردها بمرونة لمواجهة تداعيات الأزمة.	٣,٧٩	٠,٩٤٢	٤	مرتفع
	البُعد ككل	٣,٩٠	٠,٧٣٨	-	مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد "احتواء الأضرار" (٣,٩٠) بانحراف معياري (٠,٧٣٨)، بمستوى موافقة مرتفع. وقد جاءت الفقرة الخامسة المتعلقة بتشكيل فرق متخصصة للأزمات في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٢)، فيما جاءت الفقرة الثامنة الخاصة بإعادة توزيع الموارد في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٧٩)، مما يُشير إلى أن الشركات تمتلك بنية تنظيمية مناسبة للاستجابة، مع بعض التحفّظات في مرونة إعادة توزيع الموارد.

البُعد الثالث: استعادة النشاط

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استعادة النشاط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
---	--------	-----------------	-------------------	--------	---------

٩	تمتلك الشركة خططًا واضحة لاستعادة نشاطها بعد الأزمة.	٣,٨٣	٠,٨٩٦	٢	مرتفع
١٠	تحرص الشركة على استعادة ثقة العملاء بعد الأزمة عبر خطط اتصال مدروسة.	٣,٩١	٠,٨٦٤	١	مرتفع
١١	تُعيد الشركة تقييم أوضاعها المالية بعد الأزمة لضمان الاستدامة.	٣,٧٧	٠,٩٢٧	٣	مرتفع
١٢	تُوفّر الشركة الدعم النفسي والمعنوي للعاملين في مرحلة ما بعد الأزمة.	٣,٦٨	٠,٩٨٥	٤	مرتفع
	البُعد ككل	٣,٨٠	٠,٧٦٩	—	مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد "استعادة النشاط" (٣,٨٠) بانحراف معياري (٠,٧٦٩)، بمستوى موافقة مرتفع. وقد تصدّرت الفقرة العاشرة المتعلقة باستعادة ثقة العملاء الترتيب بمتوسط (٣,٩١)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية عشرة الخاصة بالدعم النفسي والمعنوي للعاملين بمتوسط (٣,٦٨)، وهو ما يُشير إلى أن الشركات تُركّز على البعد الخارجي في التعافي أكثر من البعد الداخلي المتّصل برعاية العاملين.

البُعد الرابع: التعلّم التنظيمي

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعلّم التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٣	تُجري الشركة مراجعات منهجية بعد كل أزمة لاستخلاص الدروس.	٣,٨٩	٠,٨٧٢	٢	مرتفع
١٤	توثّق الشركة تجاربها في مواجهة الأزمات في قواعد بيانات مؤسسية.	٣,٧٦	٠,٩٢٨	٤	مرتفع
١٥	تُحدّث الشركة خططها لإدارة الأزمات في ضوء الدروس المستخلصة.	٣,٩٧	٠,٨٤٣	١	مرتفع

١٦	تُشجّع القيادة العاملين على تقديم أفكار لتحسين الاستجابة للأزمات.	٣,٨٥	٠,٨٩٥	٣	مرتفع
	البُعد ككل	٣,٨٧	٠,٧٥٢	—	مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي العام لُبعد "التعلّم التنظيمي" (٣,٨٧) بانحراف معياري (٠,٧٥٢)، بمستوى موافقة مرتفع. وقد تصدّرت الترتيب الفقرة الخامسة عشرة المتعلقة بتحديث خطط إدارة الأزمات بمتوسط (٣,٩٧)، فيما جاءت الفقرة الرابعة عشرة الخاصة بتوثيق التجارب في قواعد بيانات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٧٦).

الترتيب العام لأبعاد المتغيّر المستقل

جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد إدارة الأزمات

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	الاستعداد والوقاية	٣,٩١	٠,٧٢٤	مرتفع
٢	احتواء الأضرار	٣,٩٠	٠,٧٣٨	مرتفع
٣	التعلّم التنظيمي	٣,٨٧	٠,٧٥٢	مرتفع
٤	استعادة النشاط	٣,٨٠	٠,٧٦٩	مرتفع
	إدارة الأزمات ككل	٣,٨٧	٠,٦٩٨	مرتفع

(٢) التحليل الوصفي للمتغيّر التابع (فاعلية اتخاذ القرار)

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات فاعلية اتخاذ القرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تستند القرارات الإدارية في الشركة إلى معلومات دقيقة وحديثة.	٤,٠١	٠,٨٢٦	٢	مرتفع

٢	تُتخذ القرارات في الشركة في الوقت الملائم دون تأخير مؤثر.	٣,٨٤	٠,٨٧٩	٧	مرتفع
٣	تُحقّق القرارات المتخذة في الشركة الأهداف الموضوعية لها.	٣,٩٦	٠,٨٤٧	٤	مرتفع
٤	تُتاح الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.	٣,٧٢	٠,٩٦٣	١٠	مرتفع
٥	يُتسم صانعو القرار في الشركة بالقدرة على التعامل مع المواقف الضاغطة.	٤,٠٥	٠,٨١٤	١	مرتفع
٦	تُوظّف الشركة نظم معلومات متطورة لدعم عملية اتخاذ القرار.	٣,٨٩	٠,٨٩١	٥	مرتفع
٧	تتسم القرارات المتخذة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الحاجة.	٣,٨١	٠,٩٠٤	٨	مرتفع
٨	تتسق القرارات المتخذة مع التوجّهات الاستراتيجية للشركة.	٣,٩٨	٠,٨٣٩	٣	مرتفع
٩	تُراعى القرارات المتخذة تحقيق الأهداف بأقلّ قدر من الموارد.	٣,٨٧	٠,٨٧٦	٦	مرتفع
١٠	تُجرى مراجعة دورية للقرارات المتخذة لتقييم فاعليتها.	٣,٧٩	٠,٩٣٤	٩	مرتفع
	المتغير ككل	٣,٨٩	٠,٧١٢	—	مرتفع

يتّضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير "فاعلية اتخاذ القرار" بلغ (٣,٨٩) بانحراف معياري (٠,٧١٢)، بمستوى موافقة مرتفع. وقد جاءت الفقرة الخامسة المتعلقة بقدرة صانعي القرار على التعامل مع المواقف الضاغطة في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٥)، فيما جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بمشاركة العاملين في القرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٧٢)، مما يُشير إلى أن الشركات الخاصة بالرياض تمتلك قيادات قادرة على العمل تحت الضغط، مع الحاجة إلى توسيع قاعدة المشاركة في القرار.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، تحقّق الباحث من الشروط الأساسية لتطبيق تحليل الانحدار، وذلك عبر اختبار اعتدالية توزيع البيانات باستخدام معامل الالتواء (Skewness) الذي جاءت قيمه محصورة بين (± 1) ، مما يدلّ على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. كما تحقّق الباحث من عدم وجود ازدواج خطي متعدّد بين المتغيّرات المستقلة باستخدام معامل تضخّم التباين (VIF) الذي جاءت قيمه أقلّ من (٥)، ومعامل التباين المسموح (Tolerance) الذي جاءت قيمه أكبر من (٠,٢٠).

جدول (4 - 8): نتائج اختبار الازدواج الخطي المتعدّد بين أبعاد المتغير المستقل

البُعد	معامل التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخّم التباين (VIF)
الاستعداد والوقاية	٠,٤٨٦	٢,٠٥٨
احتواء الأضرار	٠,٤١٢	٢,٤٢٧
استعادة النشاط	٠,٤٠٣	٢,٤٨١
التعلّم التنظيمي	٠,٤٢٧	٢,٣٤٢

الفرضية الرئيسية: (H1)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلّم التنظيمي) على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض”.

للتحقّق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة الأزمات (كعوامل مستقلة) على فاعلية اتخاذ القرار (كعامل تابع)، وقد جاءت نتائج التحليل كما يأتي:

جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لأثر أبعاد إدارة الأزمات على فاعلية اتخاذ القرار

المتغيّرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	٠,٤٨٦	٣,٢٦٧	**٠,٠٠١
الاستعداد والوقاية	٠,١٧٣	٣,٦٤٢	**٠,٠٠٠
احتواء الأضرار	٠,٢٤٩	٤,٩٨١	**٠,٠٠٠

استعادة النشاط	٠,٢١٦	٤,٢٩٧	**٠,٠٠٠
التعلم التنظيمي	٠,٢٦٤	٥,٤١٨	**٠,٠٠٠
معامل الارتباط = ٠,٨٣٢	معامل التحديد = ٠,٦٩٢		
قيمة الاختبار F = ١٩٤,٣٧٦	القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠٠		

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٩) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الأزمات كمتغيرات مستقلة، وفاعلية اتخاذ القرار كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها ٠,٦٩٢، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن ٦٩,٢٪ من التباين في فاعلية اتخاذ القرار لدى الشركات الخاصة بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة لإدارة الأزمات، فيما يُعزى الباقي إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = ٠,٨٣٢$) (إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، كما جاءت قيمة F المحسوبة (١٩٤,٣٧٦) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يعكس صلاحية النموذج ككل في تفسير الفرضية.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن بُعد "التعلم التنظيمي" هو الأكثر تأثيراً في فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = ٠,٢٦٤$)، وبلغت قيمة T (٥,٤١٨) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = ٠,٠٠٠$)، ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه ثقافة استخلاص الدروس من التجارب السابقة وتحويلها إلى ممارسات مؤسسية في تحسين جودة القرارات اللاحقة. كما جاء بُعد "احتواء الأضرار" في المرتبة الثانية بمعامل انحدار ($B = ٠,٢٤٩$) (بدلالة $\text{Sig.} = ٠,٠٠٠$)، مما يعكس أهمية القدرة على السيطرة على الأزمة وإدارتها في اللحظة الحرجة لضمان جودة القرارات المتخذة.

وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد "استعادة النشاط" بمعامل انحدار ($B = ٠,٢١٦$) (بدلالة $\text{Sig.} = ٠,٠٠٠$)، مما يعكس أن قدرة الشركة على إعادة تفعيل عملياتها بعد الأزمة تنعكس إيجاباً على منظومة اتخاذ القرار فيها. وأخيراً، جاء بُعد "الاستعداد والوقاية" بمعامل انحدار ($B = ٠,١٧٣$) (بدلالة $\text{Sig.} = ٠,٠٠٠$)، وهو ما يُشير إلى أن الاستعداد المسبق للأزمة يُوفّر أطراً مرجعية تُغذي عملية القرار وترشدها. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H1-1)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد الاستعداد والوقاية على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض”.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستعداد والوقاية على فاعلية اتخاذ القرار

المعاملاتCoefficient				المتغير المستقل	تحليل التباينANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
T	Beta	الخطأ المعياري	B	الاستعداد والوقاية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r²	معامل الارتباط r	فاعلية اتخاذ القرار
١٦,١٥٧	٠,٦٥٤	٠,٠٤٠	٠,٦٤٣		٠,٠٠٠	٢٦١,٠٣٧	١	٠,٤٢٨	٠,٦٥٤	

استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير “الاستعداد والوقاية” باعتباره أحد أبعاد إدارة الأزمات على “فاعلية اتخاذ القرار”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (١٠)، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = ٠,٦٥٤)$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = ٠,٤٢٨)$ ، مما يُشير إلى أن ٤٢,٨٪ من التباين في فاعلية اتخاذ القرار يمكن تفسيره من خلال بُعد الاستعداد والوقاية منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، بلغت قيمة F المحسوبة (٢٦١,٠٣٧) بمستوى دلالة $(Sig. = ٠,٠٠٠)$ ، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $(B = ٠,٦٤٣)$ (بقيمة $T = ١٦,١٥٧$) دالة عند مستوى $(Sig. = ٠,٠٠٠)$ ، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الاستعداد والوقاية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٤٣) في مستوى فاعلية اتخاذ القرار. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: (H1-2)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد احتواء الأضرار على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض”.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر احتواء الأضرار على فاعلية اتخاذ القرار

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
T	Beta	الخطأ المعياري	B	احتواء الأضرار	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	فاعلية اتخاذ القرار
١٨,٩٤٦	٠,٧١٢	٠,٠٣٦	٠,٦٨٧		٠,٠٠٠	٣٥٨,٩٤٨	١	٠,٥٠٧	٠,٧١٢	

بلغ معامل الارتباط بين بُعد “احتواء الأضرار” و “فاعلية اتخاذ القرار” ($r = ٠,٧١٢$)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠,٥٠٧$)، مما يعني أن ٥٠,٧% من التباين في فاعلية اتخاذ القرار يمكن تفسيره من خلال بُعد احتواء الأضرار منفردًا. وجاءت قيمة F المحسوبة (٣٥٨,٩٤٨) دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يؤكّد صلاحية النموذج. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = ٠,٦٨٧$) (بقيمة $T = ١٨,٩٤٦$) بدلالة ($\text{Sig.} = ٠,٠٠٠$)، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد احتواء الأضرار تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٨٧) في مستوى فاعلية اتخاذ القرار. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H1-3)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استعادة النشاط على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض”.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استعادة النشاط على فاعلية اتخاذ القرار

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
T	Beta	الخطأ المعياري	B	استعادة النشاط	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	فاعلية اتخاذ القرار
١٧,٧٦٦	٠,٦٨٩	٠,٠٣٦	٠,٦٣٨		٠,٠٠٠	٣١٥,٦٢١	١	٠,٤٧٥	٠,٦٨٩	

بلغ معامل الارتباط بين بُعد "استعادة النشاط" و"فاعلية اتخاذ القرار" ($r = ٠,٦٨٩$)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠,٤٧٥$)، مما يعني أن ٤٧,٥٪ من التباين في فاعلية اتخاذ القرار يمكن تفسيره من خلال بُعد استعادة النشاط منفردًا. وجاءت قيمة F المحسوبة (٣١٥,٦٢١) دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يعزز صلاحية النموذج. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = ٠,٦٣٨$) (بقيمة $T = ١٧,٧٦٦$) بدلالة ($\text{Sig.} = ٠,٠٠٠$)، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد استعادة النشاط تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٣٨) في مستوى فاعلية اتخاذ القرار. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H1-4)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التعلم التنظيمي على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعلم التنظيمي على فاعلية اتخاذ القرار

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
-----------------------	--	--	--	--------------------	---------------------	--	--	--	-----------------	-------------------

فاعلية اتخاذ القرار	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التعلّم التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	٠,٧٣٨	٠,٥٤٥	١	٤١٧,٩٥٣	٠,٠٠٠		٠,٦٩٨	٠,٠٣٤	٠,٧٣٨	٢٠,٤٤٤

بلغ معامل الارتباط بين بُعد "التعلّم التنظيمي" و"فاعلية اتخاذ القرار" ($r = ٠,٧٣٨$)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية، وهي الأعلى بين الأبعاد الأربعة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠,٥٤٥$)، مما يعني أن ٥٤,٥% من التباين في فاعلية اتخاذ القرار يمكن تفسيره من خلال بُعد التعلّم التنظيمي منفردًا. وجاءت قيمة F المحسوبة (٤١٧,٩٥٣) دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يؤكّد صلاحية النموذج. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = ٠,٦٩٨$) (بقية $T = ٢٠,٤٤٤$) بدلالة ($\text{Sig.} = ٠,٠٠٠$)، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد التعلّم التنظيمي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٩٨) في مستوى فاعلية اتخاذ القرار. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا مُركّزًا لأبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تتضح الأسباب الكامنة وراء كل نتيجة ومدى انسجامها مع ما توصلت إليه الدراسات المرجعية. ثم يُقدّم الفصل جملة من التوصيات العملية المنبثقة من هذه النتائج، والتي تستهدف تعزيز منظومة إدارة الأزمات ورفع مستوى فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، وهو ما يعكس وعيًا واضحًا لدى قيادات هذه الشركات بأهمية بناء منظومات متكاملة للتعامل مع الأزمات، ويُمكن ردّ هذه النتيجة إلى طبيعة المرحلة التي يمر بها الاقتصاد السعودي في ظل التحوّلات المتسارعة المرتبطة برؤية ٢٠٣٠، وما نتج عنها من تنامي وعي القيادات الإدارية بالحاجة إلى الاستعداد المسبق للأزمات بدلًا من الاكتفاء بالاستجابة التفاعلية. وتلتقي هذه النتيجة مع التوجّه العام الذي طرحه (Saflow et al. (2023 في معالجتهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة، ومع ما ذهب إليه بامرحول والحامد (٢٠٢٢) في مقاربتهم لممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد "الاستعداد والوقاية" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩١)، ويُعزى ذلك إلى إدراك الشركات الخاصة أن كلفة الاستعداد المسبق تظلّ أقلّ بكثير من كلفة معالجة الأزمة بعد وقوعها، فضلًا عن أن التطوّر المؤسسي الذي شهدته الشركات السعودية في السنوات الأخيرة انعكس إيجابًا على مستوى التخطيط للطوارئ، وتتسق هذه النتيجة مع ما أبرزه الزهراني (٢٠٢٢) بشأن الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الجاهزية لمواجهة الأزمات. وجاء في المرتبة الثانية بُعد "احتواء الأضرار" بمتوسط (٣,٩٠)، وهو ما يُمكن ردّه إلى تنامي القدرة التنظيمية للشركات في تشكيل فرق متخصصة للاستجابة السريعة، ويتفق ذلك مع مقارنة Coccia (2020) في تأكيده على مركزية القرارات

الرشيّدة في اللحظة الحرجة، وما طرحه (Al-Dabbagh (2020 بشأن دور متخذ القرار في السيطرة على مسار الأزمة.

وجاء بُعد "التعلّم التنظيمي" في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٨٧)، ويعكس ذلك أن الشركات الخاصة بدأت تُدرك أهمية تحويل تجاربها في مواجهة الأزمات إلى معرفة مؤسسية تُثري ممارساتها المستقبلية، غير أن هذا البُعد لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، لا سيما في جانب التوثيق المؤسسي للتجارب. ويتقاطع ذلك مع ما طرحته ناجي (٢٠٢٢) بشأن أهمية توظيف الذكاء الاستراتيجي في استخلاص الدروس من الأزمات، ومع مقاربة (Moroz et al. (2024 في ربط التعلّم بمراجعة الاستراتيجيات المتّبعة. وأخيراً جاء بُعد "استعادة النشاط" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٨٠)، وهو ما يُمكن تفسيره بأن هذه المرحلة تتطلّب موارد وقدرات إضافية لا تتوفّر دائماً بالمستوى المطلوب، لا سيما في الجانب المتّصل بالدعم النفسي والمعنوي للعاملين. ويتّسق ذلك مع ما أبرزه (Li et al. (2021 في معالجتهم لتعافي المنظمات من الأزمات الكبرى، ومع ما طرحه (Chatzipanagiotou & Katsarou (2023 بشأن قيادة مرحلة التعافي.

كذلك كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩)، وهو ما يعكس أن القيادات الإدارية في هذه الشركات تمتلك قدرات نوعية في مجال اتخاذ القرار، ويُمكن ردّ ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي للقيادات وتراكم خبراتها المهنية، فضلاً عن التطوّر الملحوظ في نظم المعلومات وأدوات دعم القرار المستخدمة داخل هذه الشركات. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه المشوط (٢٠٢٣) بشأن العلاقة بين جودة المعلومات وفاعلية القرار الإداري، ومع مقاربة عطية وآخرون (٢٠٢٥) في ربط تكنوستراتيجية إدارة المعلومات بجودة الاختيار الإداري. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بقدرة صانعي القرار على التعامل مع المواقف الضاغطة في مقدّمة فقرات المتغيّر التابع، ويُعزى ذلك إلى طبيعة القطاع الخاص التي تفرض على القيادات التعامل المستمر مع ضغوط تنافسية، وهو ما يتّفق مع ما أشار إليه حبشي وآخرون (٢٠٢٤) بشأن دور الذكاء الانفعالي والفاعلية الذاتية في تعزيز القدرة على اتخاذ القرار في ظل الضغط. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بمشاركة العاملين في القرار في المرتبة الأخيرة، وهو ما يعكس هيمنة النمط الإداري الهرمي في بعض الشركات، ويتّسق مع ما طرحه قضيّماتي (٢٠٢٢) بشأن الحاجة المستمرة إلى تفعيل ممارسات التمكين الإداري لتوسيع قاعدة المشاركة القرارية.

وعلى صعيد اختبار الفرضية الرئيسية، أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بأبعادها الأربعة مجتمعة على فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.692$)، وهو ما يعني أن أبعاد إدارة الأزمات تُفسّر ٦٩,٢٪ من التباين في فاعلية اتخاذ القرار. ويُمكن ردّ هذه النتيجة إلى الترابط الجوهرى بين المفهومين، إذ إن إدارة الأزمات في جوهرها سلسلة من القرارات المتخذة في ظروف استثنائية، مما يجعل نضج منظومة إدارة الأزمات محدّدًا مباشرًا لجودة القرارات المتخذة داخل المنظمة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (Salahi et al. (2023) في معالجتهم للعلاقة بين إدارة الأزمات واتخاذ القرار، ومع ما أبرزه (Alkhawlan et al. (2021 بشأن تفاعل خبرة الأزمة مع أساليب اتخاذ القرار. كما تتسق مع مقاربة سليم (٢٠٢٣) في ربط فاعلية القرار الإداري بالسياق الأزماتي.

وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، تصدر بُعد "التعلّم التنظيمي" الأبعاد تأثيرًا بمعامل انحدار ($B = 0.264$)، وبمعامل ارتباط بسيط ($r = 0.738$)، ويُعزى ذلك إلى أن ثقافة التعلّم من التجارب السابقة تُغذي عملية القرار برصيد من المعرفة التراكمية التي تُحسّن جودة الاختيار في اللحظات اللاحقة، وأن المنظمات التي تُوثّق تجاربها وتُحدّث خططها تمتلك قدرة تنبؤية أفضل مما ينعكس على قراراتها. ويتقاطع ذلك مع ما ذهب إليه (Moroz et al. (2024 بشأن دور التعلّم في مراجعة الاستراتيجيات القرارية، ومع مقاربة ناجي (٢٠٢٢) في ربط الذكاء الاستراتيجي بفاعلية إدارة الأزمات.

وجاء بُعد "احتواء الأضرار" في المرتبة الثانية بمعامل انحدار ($B = 0.249$)، ويُمكن تفسير ذلك بأن قدرة المنظمة على السيطرة على الأزمة في مرحلتها الحرجة تعكس نضج آلياتها القرارية وقدرتها على توظيف المعلومات المتاحة في ظل الضغط. ويتسق ذلك مع ما طرحه (Coccia (2020 بشأن الاستراتيجيات العقلانية في اتخاذ القرار خلال الأزمات، ومع ما أبرزه الشوابكة والسكرانة (٢٠٢٢) بشأن دور إدارة تدفّق المعلومات في احتواء الأضرار.

وحلّ بُعد "استعادة النشاط" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.216$)، ويعكس ذلك أن قدرة المنظمة على العودة إلى مسارها الطبيعي بعد الأزمة تنعكس على استقرار منظومة اتخاذ القرار فيها، وأن مرحلة التعافي تُوفّر فرصة لإعادة تصميم آليات القرار في ضوء التجربة. ويتفق ذلك مع مقاربة الخلايلة (٢٠٢٢) بشأن دور اليقظة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات، ومع ما ذهب إليه (Chatzipanagiotou & Katsarou (2023) بشأن قيادة التعافي.

وأخيرًا جاء بُعد "الاستعداد والوقاية" بمعامل انحدار $B = 0.173$ ، وهي قيمة تظل دالة إحصائيًا وإن كانت أقل من الأبعاد الأخرى، ويُمكن تفسير ذلك بأن الاستعداد المسبق يُشكّل شرطًا تمكينيًا وليس عاملاً مباشرًا، إذ إنه يُوفّر الأطر التي تُغذّي القرار دون أن يتدخل مباشرة في لحظته. ويتقاطع ذلك مع ما طرحه أبو زيد وخدام (٢٠٢١) بشأن الجاهزية الإلكترونية والتشارك في المعلومات، ومع ما أبرزه العبود والعوامل (٢٠٢٣) بشأن دور القوة التنظيمية في مواجهة الأزمات.

وقد كشفت مصفوفة الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين إدارة الأزمات كليًا وفاعلية اتخاذ القرار بلغت (٠,٨٠٤)، ويُعزى ذلك إلى التشابك البنوي بين المفهومين، حيث لا يمكن تصوّر إدارة أزمات ناجحة دون قرارات فاعلة، ولا قرارات فاعلة في السياق الأزماتي دون منظومة نضج إدارية متكاملة. ويتسق ذلك مع ما ذهب إليه Sinnaiah et al. (2023) بشأن دور نمط اتخاذ القرار في العملية الاستراتيجية والأداء التنظيمي، ومع مقاربة عايش والشمسي (٢٠٢٣) بشأن أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وما طرحه البركاني (٢٠٢٤) بشأن دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرارات، وكذلك مع ما أبرزته مشاقبة والشمالية (٢٠٢٥) بشأن التفكير الاستراتيجي وفاعلية اتخاذ القرار، وما ذهب إليه الخوالدة (٢٠٢٢) بشأن القيادة الخادمة وإدارة الأزمات.

كذلك أبرزت النتائج أن ترتيب الأبعاد من حيث قوّة التأثير في التحليل المتعدّد جاء مختلفًا نسبيًا عن ترتيبها من حيث المتوسط الحسابي، حيث تصدر بُعد التعلّم التنظيمي أثرًا رغم أنه احتلّ المرتبة الثالثة في المتوسط، ويُمكن تفسير ذلك بأن الوجود العالي للممارسة لا يعني بالضرورة الأثر الأكبر، وأن الأبعاد التي تتصل بتراكم المعرفة المؤسسية تمتلك قدرة تفسيرية أعلى للتباين في فاعلية القرار، وهو ما يُدعم النظرة التي تجعل من التعلّم التنظيمي رأس المال الأهمّ في المنظمات المعاصرة.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات العملية التي يُؤمل أن تُسهم في تعزيز منظومة إدارة الأزمات ورفع مستوى فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك على النحو الآتي:

- تعزيز منظومة التعلم التنظيمي داخل الشركات الخاصة، عبر إنشاء وحدات متخصصة تُعنى بتوثيق تجارب الأزمات وتحويلها إلى قواعد بيانات مؤسسية يسهل الرجوع إليها، مع اعتماد بروتوكولات موحدة للمراجعة بعد كل أزمة.
- تطوير أنظمة الإنذار المبكر داخل الشركات، عبر توظيف تقنيات التحليل المتقدم والذكاء الاصطناعي لرصد المؤشرات الضعيفة التي تنبئ بحدوث الأزمات، وربط هذه الأنظمة بغرف عمليات مركزية تعمل على مدار الساعة.
- إعادة النظر في نمط اتخاذ القرار السائد داخل الشركات، بالانتقال من النمط الهرمي المركزي إلى نمط أكثر تشاركية يُتيح للعاملين في مختلف المستويات الإدارية المشاركة في صياغة القرارات المتصلة بمجال عملهم.
- الاستثمار في تأهيل القيادات الإدارية عبر برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات واتخاذ القرار في ظل الضغط، مع التركيز على تنمية مهارات الذكاء الانفعالي والتفكير الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي.
- تعزيز الجاهزية التقنية للشركات في مواجهة الأزمات، عبر بناء بُنى تحتية رقمية مرنة تكفل استمرارية العمل في الظروف الاستثنائية، وتُوفّر أدوات دعم القرار الذكية التي تُغذي صانع القرار بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
- بناء نظام متكامل لإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركات، يشمل خططاً تفصيلية لاستعادة النشاط بعد الأزمة، مع اختبارها دورياً عبر تمارين محاكاة تُقيّم جاهزيتها الفعلية.
- إيلاء الجانب الإنساني عناية أكبر في مرحلة ما بعد الأزمة، عبر برامج دعم نفسي ومعنوي للعاملين الذين مروا بضغط استثنائي، وذلك للحفاظ على معنوياتهم واستدامة أدائهم.
- تطوير قنوات الاتصال المؤسسي في الشركات، بحيث تكون قادرة على إدارة تدفق المعلومات أثناء الأزمة بمرونة عالية، مع تحديد متحدثين رسميين مدربين على التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام.
- إنشاء شراكات بين الشركات الخاصة والجهات الأكاديمية والبحثية لبناء قواعد معرفية مشتركة حول إدارة الأزمات في السياق السعودي، بما يُثري الممارسة المؤسسية بمعارف تراكمية.
- تبني منهجية علمية دورية لتحليل المخاطر داخل الشركات، بحيث تُصنّف المخاطر بحسب احتمالية حدوثها وحجم أثرها المتوقع، وتُوجّه الموارد نحو المخاطر الأعلى حدة.
- تفعيل مبدأ التقييم المستمر للقرارات المتخذة، عبر إنشاء آليات تغذية راجعة تسمح بمراجعة القرارات في ضوء نتائجها الفعلية، بما يعزّز التعلم المؤسسي.

- تعزيز ثقافة الشفافية في اتخاذ القرار، بحيث تُفصح القيادات عن الأسس التي بُنيت عليها قراراتها، مما يعزز ثقة العاملين ويرفع مستوى التزامهم بالتنفيذ.
- تطوير مؤشرات أداء نوعية لقياس فاعلية اتخاذ القرار داخل الشركات، بحيث لا يقتصر التقييم على المخرجات المالية، بل يشمل جودة العملية القرارية ذاتها.
- تشجيع الشركات الخاصة على المشاركة في شبكات إقليمية ودولية متخصصة في إدارة الأزمات، بما يُتيح الاطلاع على الممارسات الرائدة عالمياً ونقلها إلى السياق المحلي.
- إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة التي تتناول متغيرات وسيطة ومعدّلة بين إدارة الأزمات وفاعلية اتخاذ القرار، كالثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، والتحول الرقمي، لتعميق الفهم النظري لهذه العلاقة في السياق السعودي.

Abstract

This study aimed to measure the impact of crisis management with its four dimensions (preparedness and prevention, damage containment, activity recovery, and organizational learning) on decision-making effectiveness in private companies in the city of Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main data collection tool, which was designed in light of the theoretical framework and previous studies, consisting of (26) items distributed across the two variables. The study population comprised employees at administrative levels in private companies in Riyadh, and the sample size reached (351) individuals selected through stratified random sampling. Data were statistically processed using SPSS (V.26) through multiple methods, most notably: means, standard deviations, Cronbach's Alpha coefficient, Pearson's correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses.

The study reached several findings, most notably: that the level of crisis management practice in private companies in Riyadh was high, and that the level of decision-making effectiveness was also high. It was also proven that there is a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the combined dimensions of crisis management on decision-making effectiveness, with a coefficient of determination reaching (0.692). The organizational learning dimension came at the forefront of the dimensions in terms of impact, followed by damage containment, then activity recovery, and finally preparedness and prevention. The study recommended enhancing the organizational learning system, developing early warning systems, expanding the base of participation in decision-making, and investing in qualifying administrative leaders in the field of crisis management.

Keywords: Crisis Management, Preparedness and Prevention, Damage Containment, Activity Recovery, Organizational Learning, Decision-Making Effectiveness, Private Companies, Riyadh City.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو زيد، كوثر فايز أحمد، و خدام، أمينة عبدالحليم. (2021). أثر الجاهزية الإلكترونية في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للتشارك بالمعلومات: (دراسة حالة: بنك الإسكان للتجارة والتمويل) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1256244>
- بامرحول، مهدي سالم، و الحامد، عبداللاه محمد. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. التواصل، ع44، 319 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311427>
- البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 64 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466004>
- البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 64 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466004>
- حبشي، زهرة فتحي، صوالحة، محمد أحمد، و السعدي، عماد توفيق. (2024). القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي والفاعلية الذاتية بالقدرة على اتخاذ القرار. إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج26، ع3، 285 - 324. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1533172>
- الخلايلة، زكي عبداللطيف خلف. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72، 133 - 196. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1321265>
- الخوالدة، مهند منصور ذيب. (2022). أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات: دراسة حالة موظفي بلديات قصبة المفرق في محافظة المفرق / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع74، 25 - 46. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1338525>

- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2022). دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع10 ، 299 - 348. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276336>
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2022). دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع10 ، 299 - 348. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276336>
- سليم، نجوى وفائي. (2023). فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج15، ع4 ، 290 - 314. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438747>
- الشوابكة، باسل علي يوسف، و السكارنة، بلال خلف. (2022). أثر وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360096>
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و الشمسي، عبدالغيث يحيى علي. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة. مجلة الآداب، مج11، ع4 ، 702 - 751. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442953>
- العبود، شروق وجدي، و العوامل، حمدان سالم حسين. (2023). أثر القوة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على بلدية السلط الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417905>
- العبود، شروق وجدي، و العوامل، حمدان سالم حسين. (2023). أثر القوة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على بلدية السلط الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417905>
- عطية، طارق محمد صالح، حسين، معاوية أحمد، و بيت سعيد، ملاك علي سالم. (2025). دور تكنو استراتيجية إدارة المعلومات في تعزيز الأداء العالي من خلال فاعلية اتخاذ القرار: دراسة حالة في

جامعة ظفار. المجلة الدولية لضمان الجودة، مج8، ع2 ، 135 - 150. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1670100>

• قضيماتي، شذا. (2022). دور التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مصرف

سورية الإسلامي - مدينة حلب. مجلة بحوث جامعة حلب - سلسلة العلوم الاقتصادية، ع46 ، 1 -

21. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1565295>

• قضيماتي، شذا. (2022). دور التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مصرف

سورية الإسلامي - مدينة حلب. مجلة بحوث جامعة حلب - سلسلة العلوم الاقتصادية، ع46 ، 1 -

21. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1565295>

• مشاقبة، معاذ محمد مطلق، و الشمايلة، نانسي عبدالله لافي. (2025). أثر التفكير الاستراتيجي لدى

القيادة على فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1692206>

• المشوط، محمد سعد فهد. (2023). أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة

ميدانية على وزارة الداخلية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4 ، 1625

- 1657. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1566206>

• المشوط، محمد سعد فهد. (2023). أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة

ميدانية على وزارة الداخلية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4 ، 1625

- 1657. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1566206>

• ناجي، مها محمود محمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة

استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات

والمعلومات، مج9، ع1 ، 184 - 222. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1274146>

• ناجي، مها محمود محمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة

استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات

والمعلومات، مج9، ع1 ، 184 - 222. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1274146>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Dabbagh, Z. S. (2020). The role of decision-maker in crisis management: A qualitative study using grounded theory (COVID-19 pandemic crisis as a model). *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2186
- Alkhawlani, M. A. S., Bohari, A. M., & Shamsuddin, J. (2021). The moderating effect of crisis experience on the relationship between transformational leadership, decision-making styles and crisis management in Yemen organisations. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 11(2-3), 156-171.
- Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis management, school leadership in disruptive times and the recovery of schools in the post COVID-19 era: A systematic literature review. *Education Sciences*, 13(2), 118.
- Coccia, M. (2020). Critical decisions in crisis management: Rational strategies of decision making. *Journal of Economics Library*, 7(2), 81-96.
- Li, B., Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44-53.
- Li, G., Kou, G., & Peng, Y. (2021). Heterogeneous large-scale group decision making using fuzzy cluster analysis and its application to emergency response plan selection. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, 52(6), 3391-3403.
- Maghdid, R. S., Othman, B. A., & Omer, A. K. (2022). From crisis to crisis management; causes and impacts of crises in the public sector. *Mitanni Journal of Humanitarian Sciences*, 3(1), 65-74.
- Moroz, V. N., Gorbunova, V. B., Arkhipova, M. V., Zoschik, A. O., & Nomokonova, O. A. (2024). Decision-making on the selection of the crisis management strategy for the enterprise. In *Sustainable Cooperation for the Creation of Green Supply Chains Based on Environmental Technologies and Responsible Innovations* (pp. 445-454). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Saflow, A., Aldarwish, D. M., & Khadija, D. H. (2023). The Impact of Modern Crisis Management Strategies on Crisis Management Planning. *International Journal of Management and Humanities*, 9(7), 12-21.
- Salahi, F., Zarei-Jelyani, F., Rahmatmand, B., & Rahimpour, M. R. (2023). Crisis management and decision-making. In *Crises in oil, gas and petrochemical industries* (pp. 277-292). Elsevier.
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of work-applied management*, 15(1), 37-50

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة الأزمات على فاعلية اتخاذ القرار في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثى

1- النوع الاجتماعي □ ذكر

□ من 30 - 40 سنة

2- العمر □ 30 سنة فأقل

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 - 50 سنة

□ دبلوم

3- المؤهل العلمي □ ثانوي

□ دراسات عليا

□ بكالوريوس

□ من 5 - 10 سنوات

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل

□ أكثر من 15 سنة

□ من 10 - 15 سنة

□ إدارة وسطى

5- المستوى الإداري □ إدارة عليا

□ إدارة تنفيذية

□ التجاري

□ الصناعي

6- القطاع

□ التقني

□ الخدمي

المقاولات

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة الأزمات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الاستعداد والوقاية					
					تمتلك الشركة خططاً مكتوبة وموثقة للتعامل مع الأزمات المحتملة.
					تُجري الشركة تحليلاً دورياً للمخاطر التي قد تتعرض لها.
					تعتمد الشركة نظام إنذار مبكر لرصد المؤشرات التي تنبئ بحدوث أزمة.
					تُوفّر الشركة برامج تدريبية للعاملين حول كيفية مواجهة الأزمات.
احتواء الأضرار					
					تُشكل الشركة فرقاً متخصصة للتعامل مع الأزمات عند وقوعها.
					تتخذ إدارة الشركة قرارات سريعة للحدّ من تفاقم الأزمة.
					تُوظّف الشركة قنوات اتصال فاعلة لإدارة تدفّق المعلومات أثناء الأزمة.
					تُعيد الشركة توزيع مواردها بمرونة لمواجهة تداعيات الأزمة.
استعادة النشاط					
					تمتلك الشركة خططاً واضحة لاستعادة نشاطها بعد الأزمة.

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تحرص الشركة على استعادة ثقة العملاء بعد الأزمة عبر خطط اتصال مدروسة.
					تعيد الشركة تقييم أوضاعها المالية بعد الأزمة لضمان الاستدامة.
					توفر الشركة الدعم النفسي والمعنوي للعاملين في مرحلة ما بعد الأزمة.
التعلم التنظيمي					
					تجري الشركة مراجعات منهجية بعد كل أزمة لاستخلاص الدروس.
					توثق الشركة تجاربها في مواجهة الأزمات في قواعد بيانات مؤسسية.
					تحدث الشركة خططها لإدارة الأزمات في ضوء الدروس المستخلصة.
					تشجع القيادة العاملين على تقديم أفكار لتحسين الاستجابة للأزمات.

✿ المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرار، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تستند القرارات الإدارية في الشركة إلى معلومات دقيقة وحديثة.					
تتخذ القرارات في الشركة في الوقت الملائم دون تأخير مؤثر.					
تُحقق القرارات المتخذة في الشركة الأهداف الموضوعية لها.					
تُتاح الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.					
يتسم صانعو القرار في الشركة بالقدرة على التعامل مع المواقف الضاغطة.					
توظف الشركة نظم معلومات متطورة لدعم عملية اتخاذ القرار.					
تتسم القرارات المتخذة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الحاجة.					
تتسق القرارات المتخذة مع التوجهات الاستراتيجية للشركة.					
تُراعي القرارات المتخذة تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد.					
تُجرى مراجعة دورية للقرارات المتخذة لتقييم فاعليتها.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Crisis Management on the
Effectiveness of Decision-Making in Business
Organizations: A Field Study on Private Companies
in Riyadh.**

Prepared by: Bassam Balghith

ID :253001425

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448