

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

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة:
6	أسئلة الدراسة
7	فروض الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	الدراسات السابقة:
16	الفجوة البحثية:
17	المنطلقات النظرية للدراسة:
21	المنهجية وطرق البحث:
21	مجتمع وعينة الدراسة
22	مصادر جمع البيانات
22	أداة الدراسة (الاستبانة)
23	الأساليب الإحصائية المستخدمة
24	حدود الدراسة
25	المراجع:

مقدمة:

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).

وتُمثل إدارة الأزمات عملية منهجية منظمة تمر بمراحل متعددة ومتتابة، 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 (الخليلة، 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 (AI- 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 رؤى تطبيقية تخدم القطاع الخاص السعودي في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن مسيرة رؤية 2030.

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 ورشيقة في ظل ضغوط الوقت وشح 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 تقلص 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؟

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.

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؟

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 ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الاستعداد والوقاية على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد احتواء الأضرار على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد استعادة النشاط على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التعلم التنظيمي على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

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)

- تُقدم 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.
- تُقدم 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.

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 وشركات 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، وتكون 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) والنمذجة البنائية 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 (الشوابة والسكان، 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، والزيتونة، والشرق الأوسط)، وتم اختيار عينة عشوائية تمثلت بـ (367) طالباً وطالبة، واستُخدمت الاستبانة أداةً 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 تفادياً 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 طُبقت 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، الاستشارة 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، الاستشارة 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 البتروكيماوية تحتاج إلى خطط طوارئ محددة ومحدثة باستمرار. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة دعم القرار في الصناعات النفطية والبتروكيماوية، 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 صناعات 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 وصناعات 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، وتنوع 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 للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها بفاعلية، وإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لاختبار نماذج إدارة الأزمات في السياقات المختلفة.

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 الخلايلة (2022)، وأثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات كدراسة عايض والشمسي (2023)، وأثر وسائل التواصل الاجتماعي والقوة التنظيمية في إدارة الأزمات

كدراستي الشوابكة والسكارنة (2022) والعبود والعوامل (2023)، في حين تناولت دراسات أخرى فاعلية اتخاذ القرار من منظورات مختلفة كدور التمكين الإداري في دراسة قضيماتي (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-Dabbagh 2020) ، والعلاقة بين إدارة الأزمات وصنع القرار في القطاع البتروكيماوي كدراسة (Salahi 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...

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 (Maghdid, Othman & Omer (2022) 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، ويُعرّفها 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 تُمثل 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 عايض 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 بديلين أو أكثر لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد، وهو جوهر العمل الإداري ومحوره الأساسي الذي تتمحور حوله جميع الوظائف الإدارية الأخرى. ويُعرّف (2020) Al-Dabbagh 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 (2020) Coccia أن القرارات الحاسمة في إدارة الأزمات تُعد محاولة لتطبيق أنماط فعالة من المعرفة والفعل لتمكين المنظمة من مواجهة التهديدات البيئية الجوهرية.

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 قضيماي (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.

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 رئيسية.

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.

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.

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، ScienceDirect، Emerald، 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.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة متخصصة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وستتكون 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:

النُبع	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).

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.

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.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 64 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466004>
- 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>
- 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>
- الشوابكة، باسل علي يوسف، و السكرنة، 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، عبدالمغيث 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 العواملة، 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>

- 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>
- 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>
- 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
- Coccia, M. (2020). Critical decisions in crisis management: Rational strategies of decision making. Journal of Economics Library, 7(2), 81-96.
- 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.
- Saflo, 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.

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The impact of talent management on talent retention: A
field study on private sector companies in the Kingdom
of Saudi Arabia.**

Prepared by:

Bassam Balghith

253001425

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026