أثر إدارة الأزمات لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في المملكة العربية السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها

تركي غازي بدوي

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على طرق وأساليب إدارة الازمات والتعرف على تداعيات أزمة جائحة كورونا في الشركات العابرة للقارات في السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم تطبيقها على (99) قيادي من العاملين من القيادات وأعضاء إدارة الأزمة في الشركات العابرة للقارات في السعودية، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود درجة كفاءة مرتفعة لإدارة الأزمة لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في المملكة العربية السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها بكافة متغيراتها عدى متغير الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية فقد كان على مستوى متوسط من الكفاءة. وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة الى توصيات أهمها الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية تحدد إدارة الشركة وقتا كافيا للتخطيط والتفكير في الأزمات غير المتوقعة، المسح الدوري من الممارسات التي تستخدمه الشركة للتعرف على إمكانية حدوث الأزمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمة، جائحة كورونا، القيادات، الشركات العابرة للقارات في السعودية

Abstract

The impact of crisis management for the leaders of transcontinental companies in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the international crises that threaten their survival

Turki Ghazi Bedouin

The study aimed to identify the methods and methods of crisis management and to identify the repercussions of the Corona pandemic crisis in transcontinental companies in Saudi Arabia. In Saudi Arabia, the study found the most important results, the most important of which is the presence of a high degree of crisis management efficiency among the leaders of transcontinental companies in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the international crises that threaten their survival with all their variables, except for the variable limiting the repercussions of geopolitical and health crises, which was at a medium level of efficiency. In light of the results, the study reached recommendations, the most important of which is to reduce the repercussions of geopolitical and health crises. The company's management determines sufficient time to plan and think about unexpected crises, and the periodic survey is one of the practices that the company uses to identify the possibility of crises.

Keywords: Crisis Management, Corona Pandemic, Leaders, Transcontinental Companies in Saudi Arabia.

مقدمة

في ظل الأحداث الأخيرة في القرن الحادي والعشرين، أصبح من الصعب للغاية تجاهل وجود الحروب والأزمات والكوارث، وهو ما أدى إلى تسمية هذا القرن بقرن الأزمات، نظرًا للتغيرات التي شهدها في مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والديموغرافية والصحية والبيئية للحياة (Al Eid & Arnout, 2020).

في نهاية العام 2019 برزت جائحة COVID-19 والتي كان لها التأثير الأكبر على نواحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والتعليمية، وبالفعل أضافت الى الأزمات تحديات كبيرة للأفراد والمؤسسات وصناع القرار، لذا أصبحت مواجهة هذه الأزمات ضرورية لتجنب المزيد من الخسائر البشرية والمادية والمعنوية (Al Eid & Arnout, 2020).

انتشر فايروس كورونا في الفترة الاخيرة بداية من مدينة ووهان في مقاطعة هوبي في الصين، والذي اعتبر فيروس وبائي في الصين ومن ثم في العالم كاملا، اذ أدى الى اعلان منظمة الصحة العالمية في منتصف كانون الثاني/ يناير حالة الطوارئ الصحية العالمية، وأصبح ذلك المرض جائحة نتيجة لصعوبة احتواؤه.

وقد كان لأزمة كورونا تأثير كبير على التنمية الاقتصادية لكافة المؤسسات وفي مختلف القطاعات في جميع أنحاء العالم وأبرزها الشركات العابرة للقارات وشركات الطيران، فمع تدابير الحجر الصحي التي أطلقتها دول العالم، والقيود المفروضة على السفر، والتدابير الاجتماعية التباعدية أدى ذلك إلى انخفاض حاد في الاستهلاك وركود في الأعمال، وقد نتج عن ذلك ركود اقتصادي على الصعيد العالمي، ومع ذلك، بذلت المؤسسات العديد من الجهود من أجل ادارة تلك الازمة (Lauer et al, 2020).

ان أزمة كورونا وسرعة انتشارها وخطورتها، أثرت على كافة القطاعات الاقتصادية، حيث سلط فيروس كورونا الضوء على الأساليب التي تعاملت من خلالها إدارة المؤسسات مع التحدي القائم أمامها، وكشف حقيقة طبيعة الأنظمة القيادية لتلك المؤسسات، حيث كانت الجائحة بمثابة امتحان لقدرات حكومات العالم ومؤسساته في كيفية إدارة الأزمة وكيفية التعامل مع تأثيراتها العديدة (عبد العال، 2020). وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة الأزمات لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها.

مشكلة الدراسة

تعتبر الأزمة بشكل عام تهديداً خطيراً وغير متوقع لأهداف الدول والأفراد والمؤسسات أو الشركات، فلا توجد مؤسسة (بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه) يمكن الجزم بأنها لم تتعرض إلى أزمة ما، وتعمل الأزمات على تهديد استمرارية تلك المؤسسات والشركات وبقاءها وقدرتها على المنافسة، حيث إن المؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال القيادة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة عادة ما يكون مصيرها الانهيار، ومن هنا تتضح حاجة المؤسسات إلى تطوير قدراتها في مجال إدارة الأزمات (مسك، 2011).

وقد عملت قيادات الشركات العابرة للقارات في منطقة السعودية على إيجاد الخطط والتدابير للتعامل مع تداعيات الأزمة على الشركات العابرة للقارات في السعودية للحد من الخسائر التي تتعرض لها، وتكمن مشكلة الدراسة في ان المشكلات التي تواجه المنطقة ومشكلة جائحة COVID-19 التي تواجه العالم بأسره هي أزمات حديثة لم يسبق التعامل مع أزمات مشابهة لها بالتالي فإن التعامل مع تلك الأزمات خضع للكثير من التجارب والطرق إلا أن الحلول الناجحة للحد من آثارها لاتزال غامضة، وبحسب Alves, et., al (2020) فإنه لا يزال هناك القليل من المعلومات حول كيفية مواجهة أزمات طويلة مثل جائحة COVID-19.

وعليه تحاول الدراسة الحالية التعرف طرق إدارة الأزمات لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس:

ما أثر إدارة الأزمات لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها؟

واعتمادا على سؤال الدراسة الرئيس تم تحديد الأسئلة الفرعية التالية:

- **ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في اكتشاف اشارات الإنذار؟**
- **ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في الاستعداد والوقاية من الأزمات؟**

- **ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في مراقبة تطورات الازمة؟**
- **ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة؟**
- **ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة؟**
- **ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية؟**

أهمية الدراسة:

للدراسة الحالية أهمية عملية وأهمية أكاديمية على النحو الآتي:

الأهمية العملية إن الدراسة الحالية تحاول القاء الضوء على إدارة الأزمات لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في السعودية في ظل الازمات الجيوسياسية والأزمات الصحية جائحة كورونا (كوفيد-19)، فمن شأن الدراسة الحالية أن تفيد الشركات العابرة للقارات في بيان طرق وأساليب إدارة الأزمة الأكثر كفاءة في التعامل مع الأزمات التي تمس وجود الشركات العابرة للقارات في السعودية واستمراريتها.

أما الأهمية الأكاديمية فهي تتمثل في ندرة الدراسات العربية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية في ظل الأزمات الجيوسياسية والصحية، فهي دراسة هامة من شأنها أن ترفد المكتبة العلمية بمادة تساهم في اثراءها وزيادة وتنويع علومها، وتشكل قاعدة بيانات تفيد الباحثين في اجراء دراسات ترتبط بموضوع الدراسة الحالية وموضوع إدارة الأزمات بشكل عام.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1) **التعرف على طرق وأساليب إدارة الازمات في الشركات العابرة للقارات في السعودية.**
2) **التعرف على تداعيات أزمة جائحة كورونا على الشركات العابرة للقارات في السعودية.**
3) **التوصل الى نتائج وتوصيات من شأنها ان تساهم في زيادة فاعلية إدارة الأزمات في الشركات العابرة للقارات في السعودية.**

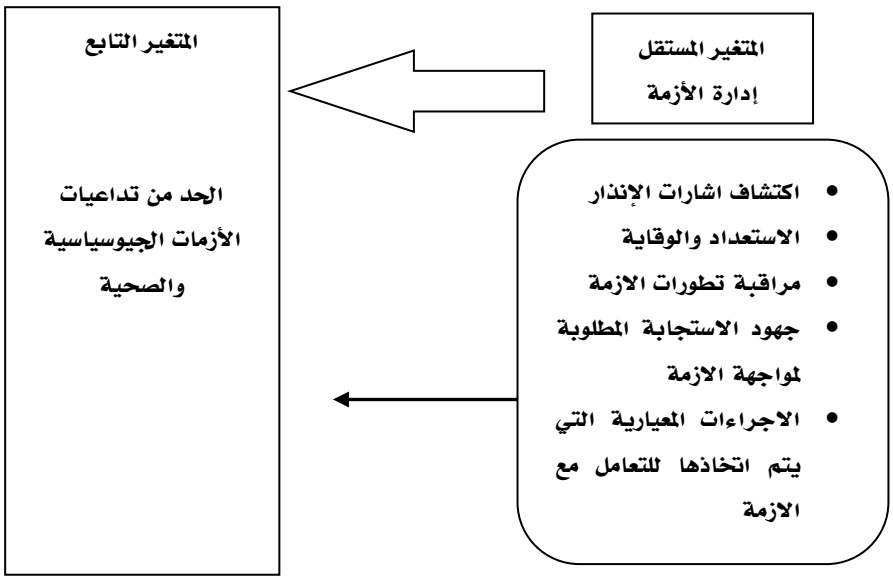
حدود الدراسة:

الحدود المكانية: ينحصر نطاق الدراسة في الشركات العابرة للقارات في السعودية.

الحدود الزمنية: العام 2021

الحدود الموضوعية: إدارة الأزمات لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في السعودية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19).

نموذج الدراسة:



النموذج

من اعداد الباحث استرشاداً بعدد من الدراسات السابقة أهمها (أبو رمان، 2016).

فرضيات الدراسة:

تمحورت الدراسة حول الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) للإدارة الازمات في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية في الشركات العابرة للقارات في السعودية.

من خلال الفرضية الرئيسية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاكتشاف اشارات الانذار في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية في الشركات العابرة للقارات في السعودية.**
- **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستعداد والوقاية في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية في الشركات العابرة للقارات في السعودية.**
- **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة تطور الأزمة في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية في الشركات العابرة للقارات في السعودية.**
- **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية في الشركات العابرة للقارات في السعودية.**
- **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية في الشركات العابرة للقارات في السعودية.**

الأزمات وإدارتها:

تعتبر الأزمات من الاحداث البارزة المؤثرة في الشركات، حيث أصبحت جزءاً متعلقاً ببيئتها اليومية، وتشكل مصدر قلق لقيادة الشركات والمسؤولين فيها نتيجة صعوبة السيطرة عليها، ونتيجة للتغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية من جهة، وضعف الادارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري مناسب يمكّن الشركات من مجابهة أزماتها بسرعة وفاعلية من جهة أخرى (اللامي والعيساوي، 2015).

وعادة ما تنشأ الأزمات بشكل مفاجئ ودون وجود أسباب واضحة فوفقا ل(Bundy et al, 2017)، يمكن أن تحدث الأزمة نتيجة لحدث غير متوقع أو نتيجة غير متوقعة لحدث ما تم اعتباره خطرًا محتملاً، ففي كلتا الحالتين، تتطلب الأزمات بشكل شبه دائم اتخاذ القرارات بسرعة للحد من الضرر الذي يلحق بالشركة.

وتختلف طبيعة الضرر المحتمل بناءً على طبيعة الأزمة، إذ يمكن أن تؤثر الأزمة في معظم الأحوال على الصحة أو السلامة، أو الشؤون المالية للشركة، أو سمعتها (Zamoum & Gorpe, 2018). فالأزمة بشكل عام يقصد بها "تحول فجائي عن السلوك المعتاد كداعي سلسلة من التفاعلات ىترتب عليها نشوء موقف فجائي ىنطوي على تهدىد مباشر للقىم، أو المصالح مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سرىعة في وقت ضيق، وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة" (زواوي، 2021: 51).

لذلك تسعى إدارة الأزمات إلى تقليل من ذلك الضرر الذي تسببه الأزمة، حيث يقصد بإدارة الأزمات عملية شاملة يتم وضعها موضع التنفيذ حتى قبل حدوث الأزمة (أي أن ممارسة إدارة الأزمات تتم قبل وأثناء وبعد الأزمة) وذلك من أجل الحد من تلك الازمات (Reuter et al, 2018).

ويقصد بإدارة الازمات بأنها تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة الشركات على التعامل مع حدث سلبي مفاجئ (Williams et al, 2017).

وإدارة الازمات بشكل عام هي تعني بشكل أساسي مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب الإدارية، التي تم تصميمها من أجل التعامل مع مواقف الأزمة، عن طريق التعرف على الإمكانات المتوفرة للوقاية والحد منها أو مجابهتها بنجاح، وتخفيف الأثار المدمرة التي من الممكن أن تنتج عنها، وتقليل تداعياتها إلى أكبر قدر ممكن، مما يعمل على تعزيز كفاءة وفعالية الشركة في التعامل مع مثيلاتها في المستقبل (شرفة وبوطغان، 2018).

استخدام أنظمة إشارات الإنذار المبكر في إدارة أزمات الشركات:

يمكن فهم أنظمة إشارات الإنذار المبكر على أنها نوع معين من أنظمة المعلومات أو كجزء من أنظمة المعلومات الإدارية التي تهدف إلى التنبؤ بالتطورات المستقبلية والاتجاهات والأحداث ذات الصلة والخطر الوشيك والمخاطر في الشركة، وذلك للإبلاغ أو تحذير القيادات والمديرين المعنيين في الوقت المناسب (Poslad et al, 2015).

وتساهم اكتشاف إشارات الإنذار في إكساب القيادات والإداريين الوقت اللازم لإعداد التدابير الوقائية المناسبة، كما وتوفر أنظمة الإنذار المبكر للشركات الوقت للاستجابة؛ وتعمل على تمكينهم من تحسين مركزهم في السوق والمرونة مما يساهم في

التطوير الإيجابي للقيمة الإجمالية للشركة وزيادة القيمة للمساهمين (Caggiano et al, 2016).

وبشكل عام، فإن أنظمة إشارات الإنذار المبكر تتألف من أنظمة وطرق وأدوات تساعد الشركات على الاستعداد للتطوير المستقبلي والتنبؤ بالتغييرات في بيئتها الخاصة؛ فهي أنظمة لإيجاد تغييرات مهمة في وقت مبكر تهدد وجود الشركة وللتطبيق المبكر للتدابير الوقائية (Buganová et al, 2013).

الاستعداد والوقاية في إدارة الأزمات:

تقلل الاستعدادات والتدابير الوقائية من احتمالية وقوع أزمة أو كارثة أو شدة الحدث في حالة وقوعه (Martens et al, 2016).

وتعرف الوقاية على أنها تدابير تنظيمية ومادية لضمان منع حالات الطوارئ، أو تخفيف آثارها والتخفيف منها، فهي تدابير يتم اتخاذها قبل وقوع أزمة أو كارثة، حيث تهدف إلى تقليل أو القضاء على تأثيرها السلبي على الشركات (Taneja et al, 2014).

إن الاستعداد وتنفيذ استراتيجيات استباقية وموجهة للوقاية والتخفيف المصممة لمعالجة عوامل الخطر المحتملة التي قد تواجهها الشركات، وتقليل أو القضاء على التأثير المحتمل للأزمات يضمن في نهاية المطاف شركات أكثر أمانًا ونجاحا ويضمن استمراريتها (Martens et al, 2016).

الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة:

تعتبر الاجراءات المعيارية أدوات ممتازة للشركات من أجل تحسين تخطيط إدارة الأزمات، فهي تساعد الشركات على إدارة أعمالها وتحسين المرونة واستمراريتها (Ragab, 2019). ووفقا ل(Kreuder-Sonnen, 2018)، فإن أهم الإجراءات التي يجب أن تكون متاحة لإدارة الأزمات هي التحضير وتطوير العمليات والاختبار والتدريب.

كما ذكر (SoftExpert, 2020) مجموعة من النقاط الواجب توافرها من أجل التعامل مع الأزمات وإدارتها وتتضمن ما يلي:

- تحديد أعضاء فريق إدارة الأزمات.
- توثيق معايير تحديد ما إذا كانت الأزمة قد حدثت أم لا.
- إنشاء أنظمة وممارسات مراقبة للإنذار المبكر بحالات الأزمات المحتملة.
- تقديم قائمة بجهات الاتصال الرئيسية في حالات الطوارئ.

- تحديد عملية تقييم الأزمة وشدتها المحتملة وكيف سيؤثر على الشركة والموظفين.
- تحديد الإجراءات للاستجابة للأزمة.
- تطوير عملية لاختبار فاعلية خطة إدارة الأزمات وتحديثها بشكل دوري.

وهنالك استراتيجيات معروفة لإدارة الازمات منها استراتيجية تفريغ الأزمة، ووفقا لمحمود (2017) فإن استراتيجية تفريغ الأزمة يقصد بها استراتيجية يتم من خلالها السعي لإنهاء الأزمة عن طريق معرفة مضمونها وأسباب الأزمة. وهنالك أيضا استراتيجية تفتيت الازمة والتي تعني تعتمد على معرفة جميع التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة عن طريق تحديد الاطارات المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء عديدة قابلة للحل.

أما في حال حصول الأزمة فقد حدد Boxer, (2015) عدة مراحل أساسية لإدارة الأزمات تتمثل على النحو التالي:

- ما قبل الأزمة، وهي مرحلة تركز على الوقاية من الأزمة والاستعداد لها، ويتم فيها تقليل المخاطر والعوامل التي قد تؤدي إلى حدوث أزمة.
- استجابة؛ تتناول هذه المرحلة الاستجابة الفعلية لأزمة حقيقية مستمرة.
- مرحلة ما بعد الأزمة. عندما تنتهي جميع الأزمات الكبرى، فهذا لا يعني أنها لن تتكرر، خاصة إذا لم تنجز الشركات المرحلة النهائية بعد الأزمة. خلال هذه المرحلة، ستنتهز المنظمات الفرصة للنظر إلى الوراء والتفكير في سبب الأزمة، وإنشاء تشريح للجثة لمعرفة الخطأ الذي حدث، ومساعدتهم على التفكير في طرق للاستعداد بشكل أفضل للأزمة التالية (Boxer, 2015).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة التايب (2020) الى تقديم قراءة أولية في مسارات ادارة أزمة جائحة (COVID-19) خاصة في المجتمعات العربية، وما أنتجته مجريات الانتشار السريع للفايروس من توسع أفقي في مفهوم الأمن وتعدد فاعليته وتجدد أساليبه واستراتيجياته. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما حاولت الدراسة تعقب أحداث الجائحة وتلمس صداها في وسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي، واقتفاء أثر ما يصدر يوميا من الجهات والأجهزة الرسمية من بيانات ومعلومات واحصائيات.. وتوصلت

الدراسة الى عدة نتائج أهمها اتضاح أهمية الدور الذي لعبته الشرائح الاجتماعية المختلفة في المجتمعات العربية في نجاح ادارة الأزمة بإسهاماتها النوعية في المكافحة المجتمعية للفيروس، ودورها في معاضدة الجهود الرسمية في توفير الأمن الصحي والمجتمعي. كما توصلت الدراسة الى دور الجائحة في مساعدة المجتمعات العربية على استعادة ثقتها بنفسها وكوادرها الامنية والطبية، ودورها في اعادة اكتشاف تلك المجتمعات لأعماقها، وكسر أوهام الاعتماد المطلق على الغرب المتقدم، والعجز عن التصنيع. ولخصت الدراسة عدة توصيات أهمها العمل على تعزيز دور المنظمات الاقليمية العربية وتحفيزها على القيام بأدوار أكثر فاعلية في حماية المصالح المشتركة في ظل التهديدات المتنامية لمجتمع المخاطر العالمي.

هدفت دراسة العنزي (2020) الى التعرف الى ادارة العلاقات العامة للأزمة الصحية في وزارة الصحة والبيئة العراقية عبر موقع الفيسبوك للأزمة الصحية أثناء انتشار فايروس (كوفيد-19)، حيث وظفت العلاقات العامة أساليبها الاتصالية لإدارة الأزمة عبر الموقع الرسمي للوزارة في الفيسبوك للحد من تفشي الوباء واقامة الاتصالات بشكل مستمر بين الوزارة وجمهورها المستهدف. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، كما استخدمت الدراسة أداتي الملاحظة العلمية وتحليل المضمون. تم استخدام اسلوب الحصر الشامل لما نشر في الموقع الرسمي لوزارة الصحة والبيئة العراقية وتمثلت بمنشورات الصفحة والبالغ عددها (210) مادة اعلامية متعلقة ب(كوفيد-19) لمدة شهر واحد. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن للعلاقات العامة دورا في ادارة الازمة الصحية، وقد بذلت جهودا اتصالية لتوجيه الرسائل الاتصالية الى الجمهور عبر تنوع مضامين الاعلامية واستعمالها بكثافة في ذروة الأزمة، كما وظفت العلاقات العامة أساليب متعددة لإدارة الازمة منها أسلوب احتواء الأزمة لمنع تفشي الوباء عبر اهتمامها بالجمهور.

هدفت دراسة أبو عامود (2020) الى تحديد الخصائص لنوعية الأزمات المعاصرة وجدوى الوسائل التقليدية في ادارتها وتقديم رؤية علمية للإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية المعاصرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الواقعي الموضوعي الذي يقوم على الامساك بالظاهرة (كوفيد-19) من خلال استقراء الواقع القائم، كما اتبعتن الدراسة المنهج الوصفي والمنهج المقارن لتحليل طرح تجارب بعض الدول في سياق الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة كذلك على أحدث الكتب والدوريات والتقارير العلمية والمواقع

الالكترونية، وعلى من لديه خبرة أكاديمية وبحثية في ادارة الأزمات. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن أزمة كورونا تقدم نموذج للخصائص النوعية للازمات الدولية المعاصرة، لذلك هنالك حاجة الى رؤى واستراتيجيات وأساليب جديدة لإدارة هذه الازمات، كما توصلت الدراسة الى أن أزمة كورونا هي ناتج لبيئة منتجة للأزمات، كما أن امتلاك عناصر القوة التكنولوجية المتقدمة لا يكفي وحده لإدارة الأزمات الدولية. وقد لخصت الدراسة عدة توصيات أهمها تطوير الجهات المختصة بإدارة الازمات في الوطن العربي بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة المتعلقة بالأزمات المعاصرة.

هدفت دراسة (Al Eid & Arnout, 2020) الى تكوين نظرية من البيانات الخاصة بإدارة الأزمات في الإسلام، كما هدفت إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة في عملية إدارة الأزمات. تم تطبيق نهج نظرية التأريض، وهو أحد التصاميم النوعية، كما تم تحليل محتوى آيات القرآن الكريم وأحاديث النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) التي تناولت موضوع الأزمات. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن نتائج التحليل النوعي لآيات القرآن وأحاديث السنة النبوية الشريفة أشارت الى أربعة مفاهيم تشكل نظرية مفاهيمية واسعة لإدارة الأزمات وفق المنهج الإسلامي شملت: استراتيجيات إدارة الأزمات في الإسلام، ومراحل إدارة الأزمات، وخصائص القائد الذي يدير الأزمات، وأدوار القائد خلال عملية إدارة الأزمات، حيث تم وضع عدد من الافتراضات لهذه النظرية المولدة حول نموذج إدارة الأزمات الإسلامية. وقد لخصت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة تدريب القادة على النهج الإسلامي لإدارة الأزمات واستراتيجياتها وخطواتها العلمية في إدارة الأزمات. هذه النتائج لها تطبيقات واسعة في مجال تدريب القادة، كما توصي بدراسات مستقبلية للتحقق من افتراضات النظرية التي ظهرت من البيانات الواردة في هذه الدراسة حول إدارة الأزمات في الإسلام (أزمة جائحة COVID19 كنموذج).

هدفت دراسة (Shangguan et al, 2020) الى التعرف على سبب التفشي المفاجئ لفايروس كورونا (كوفيد 19) من منظور ادارة الأزمات من خلال تحليل البيانات الضخمة والمعلومات الصادرة رسميًا للحكومة الصينية ومصادر وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى وإحصاءات البيانات الضخمة، والبيانات الإحصائية الرسمية والمجلات الدولية ووسائل الإعلام لفهم السبب الجذري للأزمة من حيث صلته بنظام الإدارة الحالي وسياسة الصحة العامة في الصين. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها كانت الرقابة

الحكومية الصارمة على المعلومات هي السبب الرئيسي للإسكات المبكر لإعلانات وسائل الإعلام، مما تسبب بشكل مباشر في أن يكون معظم الناس غير مستعدين وغير مدركين للجائحة كورونا. كما توصلت الى أن قوة الإدارة المستقلة الضعيفة لأقسام إدارة الصحة العامة المحلية لا تساعد على توفير استجابة في الوقت المناسب للأزمة. أخيرًا، أدت خصخصة العديد من المستشفيات المملوكة للدولة إلى عدم توفر الموارد الطبية للصحة العامة لخدمة المرضى المتضررين في ووهان ومقاطعة هوبي. وقد لخصت الدراسة عدة توصيات أهمها أن الصين يجب أن تتبنى نظام إدارة معلومات أزمة الصحة العامة على النمط السنغافوري لضمان الكشف عن المعلومات وتماثل المعلومات، ويجب أن تستخدمها لرصد أزمات الصحة العامة في الوقت الفعلي. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على الحكومة المركزية أن تتبنى نموذج الإدارة الإقليمية لأزمة الصحة العامة وأن تزيد الاستثمار في الصحة العامة في الصين.

هدفت دراسة (Krausz et al, 2020) الى تطوير حل مبتكر قائم على الويب يعالج التحديات التي تبدو مستعصية على الفرز والمراقبة وتقديم الخدمات خارج المستشفيات التي أطلقتها جائحة COVID-19. تم تصور وتصميم منصة رقمية لإدارة الأزمات قابلة للتكيف بهدف تحسين استجابة النظام اعتمادا على الأدبيات؛ ومنصة سجلات صحية مشتركة قائمة؛ ومناقشات بين مقدمي الرعاية الصحية وصناع القرار والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص استجابة لوباء COVID 19. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها تم تطوير منصة إدارة الأزمات وعرضها على السلطات الصحية في أونتاريو، كندا، على أساس غير ربحي، حيث أن لديها القدرة على تبسيط استقبال المرضى وفرزهم ومراقبتهم وإحالتهم وتقديم الخدمات خارج المستشفيات بشكل كبير. كما توصلت الدراسة الى أن منصة إدارة الأزمات تقوم بإضفاء اللامركزية على تقديم الخدمات (عن طريق نقلها عبر الإنترنت) وأجمع البيانات وتحليلها بشكل مركزي، وتقوم على تعظيم استخدام الموارد البشرية الحالية، وتسهيل اتخاذ القرار القائم على الأدلة، وتقليل المخاطر لكل من المستخدمين والمقدمين، كما أن لها إمكانيات غير محدودة للتوسيع (مقيدة فقط بتوافر موارد مخاطر الصحة البشرية) بأقل تكلفة هامشية. تتمتع الحلول المماثلة المستندة إلى الويب بالقدرة على سد فجوة ملحة في تخصيص الموارد، لتصبح أحد الأصول الفريدة لإدارة الأنظمة الصحية وإدارتها خلال أوقات الأزمات.

وقد أجرى (Yoshimi et al, 2020) دراسة يابانية هدفت الى توضيح الوضع الراهن والقضايا من ناحية الأنشطة العملية في إدارة الأزمات الصحية، واقتراح الدراسات الأكاديمية اللازمة، وعكسها في المقاييس. اعتمدت الدراسة على لجنة مراقبة وتقرير الصحة العامة كنشاط جماعي في مجال إدارة الأزمات الصحية، خلال الفترة 2017 إلى 2019، في المجموعة الفرعية لنشر نظام تنسيق إدارة الأزمات بين الصناعة والأوساط الأكاديمية والحكومية، وتحليل الأوراق الأكاديمية والعروض التقديمية حول الأنشطة العملية في الجمعية اليابانية للصحة العامة، كما تم تنظيم هذه القضايا من خلال أنشطة الندوة للجمعية اليابانية للصحة العامة. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أنه قد زداد التقييم اللاحق لإدارة الأزمات الصحية الذي أجرته الإدارة الصحية والطبية منذ زلزال كوماموتو، وكانت هناك العديد من الجهود الناشئة التي تهدف إلى تحسين إدارة الأزمات الصحية في مجال صحة المجتمع. من ناحية أخرى، كان هناك عدد قليل من الأوراق حول أنظمة التعاون متعدد التخصصات في مجال الصحة العامة. وقد اقترحت الدراسة أن الحكومة المحلية هي الهيئة الرئيسية لإدارة الأزمات وهي مسؤولة عن الإدارة، لذلك من الضروري الاستعداد للإدارة والدعم، وإنشاء دورة لتجميع المعلومات وتحليلها وإصدار أحكام وتنفيذها وتقييمها (نظام تنسيق إدارة الأزمات) وهي أساسيات إدارة الأزمات، من أجل بناء نظام يمكنه الاستجابة لجميع المخاطر في إدارة الأزمات الصحية.

أجرى (ALVES, LOK, LUO, & HAO (2020 دراسة هدفت الى تقديم تحليلاً نوعيًا للشركات الصغيرة في ماكاو الصين، في الأشهر التي أعقبت تفشي المرض وقد تم جمع بيانات المقابلات من ست مجموعات صغيرة محلية. وبينت الدراسة أن الانخفاض المفاجئ في الطلب له أقوى تأثير على الشركات الصغير بالمقارنة مع الأكبر، في حيث أن الشركات الناشئة والصغيرة لديها مرونة عالية في ردود أفعالهم تجاه الأزمة ويرجع ذلك جزئيًا إلى المستوى المنخفض للبيروقراطية والامتثال المحدود للمسؤولية الاجتماعية. وقد بينت الدراسة أن من بين الأنواع المختلفة لاستراتيجيات الاستجابة للأزمة تمثلت في استراتيجيات الموارد البشرية المرنة، كما تشمل استراتيجيات البقاء الشائعة الأخرى زيادة تنويع المنتجات واستكشاف أسواق جديدة وزيادة التعلم.

هدفت دراسة أبو رمان (2016) الى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية.

تكونت عينة الدراسة من (359) عاملاً وعاملةً في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، حيث وزعت عليهم الاستبانة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة كانت على مستوى متوسط ما عدا بُعد التأثير المثالي والذي كان على مستوى عال، بالإضافة الى أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات كانت على مستوى متوسط. ولخصت الدراسة عدة توصيات أهمها دعم الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية وتشجيعها على اتخاذ أسلوب القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأن تنفيذها يؤدي إلى نجاح مجابهة الأزمات، مما يزيد من مستوى التنافسية للشركتين.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وتم توظيف المنهج المستخدم كما يلي:

- اعتمد المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع.
- المنهج التحليلي بغرض اختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث كافة العاملين من القيادات وأعضاء إدارة الأزمة في الشركات العابرة للقارات في السعودية، حيث تم اختيار عينة عشوائية تشمل 100فرد من شركات (أرامكو، ونيوم، والخطوط الجوية السعودية).

ويشير جدول 1 يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمعلومات العامة لعينة الدراسة.

جدول 1 توزيع أفراد العينة تبعاً للمعلومات العامة

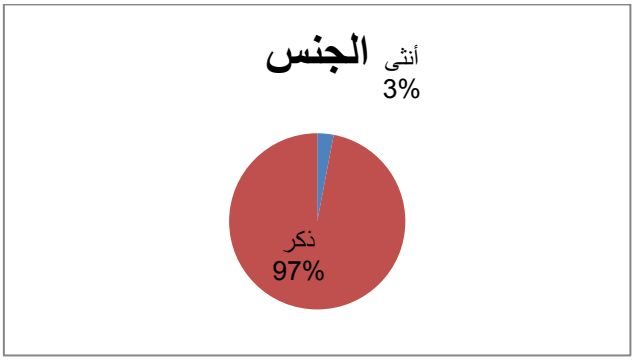
الجنس				
			التكرار	النسبة المئوية %
الفئات		ذكر	96	97
		أنثى	3	3
		المجموع	99	100
المؤهل العلمي				
			التكرار	النسبة المئوية %
الفئات		ثانوية عامة وأقل	0	0
		دبلوم	0	0
		بكالوريوس	80	80.8
		دراسات عليا	19	19.2

	المجموع	99	100
عدد سنوات الخبرة			
		التكرار	النسبة المئوية %
الفئات	اقل من سنة	0	0.0
	من 1-5 سنوات	6	6.1
	من6-10 سنوات	25	25.3
	اكثر من 10 سنوات	68	68.7
	المجموع	99	100

يظهر من جدول 1 ما يلي:

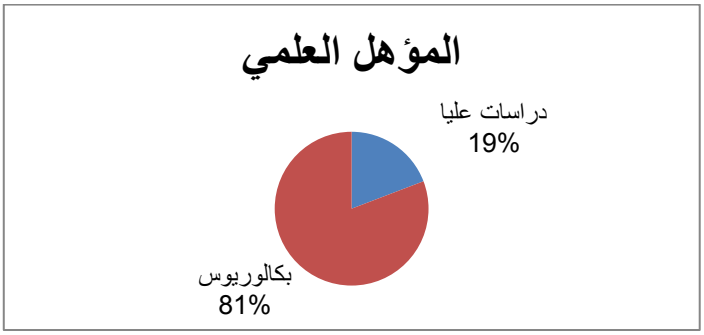
- **بالنسبة لمتغير الجنس، يظهر أن الذكور هم الأكثر تكراراً والذي بلغ (96) بنسبة مئوية (97%)، بينما الإناث هن الذين الأقل تكراراً والذي بلغ (3) وبنسبة مئوية (3%).**

شكل 1 توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس



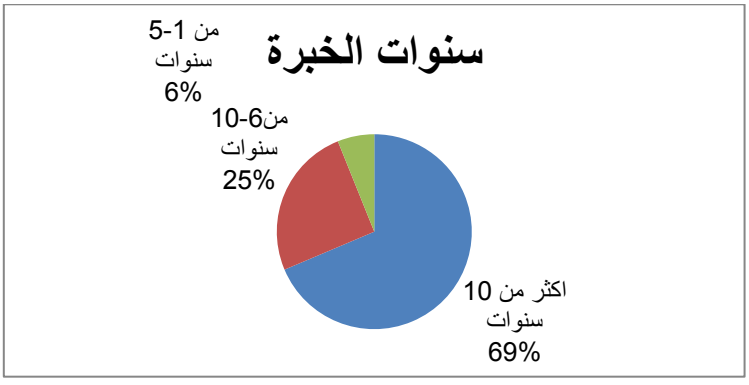
- **بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، يظهر أن الذين مؤهلهم (بكالوريوس) هم الأكثر تكراراً والذي بلغ (80) بنسبة مئوية (80.8%)، بينما الذين مؤهلهم (دراسات عليا) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (19) وبنسبة مئوية (19.2%)، ولم تكن هنالك فئات أخرى للمؤهل العلمي.**

شكل 3 توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس المؤهل العلمي



- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، يظهر أن الذين خبرتهم (اكثر من 10 سنوات) هم الأكثر تكراراً والذي بلغ (68) بنسبة مئوية (68.7%)، بينما الذين خبرتهم (1-5 سنوات) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (6) وبنسبة مئوية (6.1%).

شكل 4 توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير سنوات الخبرة



أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالبحث:

1) المصادر الثانوية :وذلك بالاعتماد على الكتب، الدوريات، ومواقع الانترنت، فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة .
2) المصادر الأولية: تم الاعتماد على استبانة تم اعدادها لهذا الغرض لقياس أبعاد متغيرات الدراسة.

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً لأهداف واسئلة الدراسة بالاعتماد على دراسات سابقة، لصياغة الفقرات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تشمل أداة الدراسة الأجزاء الآتية:

الجزء الأول :العوامل الديموغرافية وتشمل (الجنس، العمر، الخبرة، الموقع الوظيفي).

الجزء الثاني :يحتوي هذا الجزء على عدد من الفقرات تمثل متغيرات الدارسة المستقلة.

الجزء الثالث :ويحتوي هذا الجزء على عدد من الفقرات تمثل متغير الدراسة التابع.

وسيستخدم الباحث سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

تم اخضاع المقياس إلى مجموعة من اختبارات الصدق والثبات والاتساق الداخلي لفقراته كما يلي:

1. **إختبار الصدق الظاهري: ويقصد بهذا الاختبار قدرة المقياس على قياس الظاهرة قيد الدراسة، تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في لبيان مدى دقته، وللتحقق من مدى صلة مضمون العبارات بموضوع الدراسة.**

اختبار الثبات: يمثل معامل الثبات مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي، وتم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) للتأكد من ثبات الاستبانة ومدى اتساقها الداخلي، وقدرتها على قياس أبعاد ومحاور الدراسة حيث تتراوح قيمة ما بين (0-1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق (Sekaran & Bougie, 2014)، جدول 2 يظهر نتائج ثبات مجالات أداة الدراسة.

جدول 2 معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لجميع مجالات الدراسة

المجال	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
اكتشاف اشارات الانذار	0.844	5
الاستعداد والوقاية	0.716	5
مراقبة تطور الأزمة	0.927	5
جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة	0.860	6
الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة	0.890	4
الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية	0.753	5
أداة الدراسة ككل	0.908	30

يظهر من جدول (2) أن معاملات كرونباخ ألفا مقبولة لأغراض الدراسة؛ حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0,60)، كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (90.8%)؛ مما يؤكد ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Package for Social science statistical للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي :وذلك لوصف مجتمع البحث وعينتها وتحديد خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وبيان متغيرات البحث حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية.

ولغرض اختبار فرضيات الأثر تم اعتماد اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression).

النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى الى قياس أثر إدارة الأزمات لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداة لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة, حيث تم توزيع (100) استبانة على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تمت إجراءات تصحيح الأداة وإدخال البيانات إلى الحاسوب, وبعد ذلك تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي والمتمثل في التكرار والنسب،

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان، اختبار "t" للعينة الأحادية (One- Sample T.Test) لأسئلة الدراسة، وذلك على مستوى الدلالة الإحصائية (α≥ 0.05).

عرض نتائج الدراسة

تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومحاور الدراسة كما تم استخدام اختبار (t-test) لمعرفة آراء عينة الدراسة حول مجالات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

سؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر إدارة الأزمات لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها؟

يشتمل إدارة الازمات على ستة متغيرات (اكتشاف اشارات الانذار، الاستعداد والوقاية، مراقبة تطور الأزمة، جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة، الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة، الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية)، ويشير الجدول (3) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة الأزمة، وقد تم ترتيبها بشكل تنازلي وفقا لدرجة التقدير، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (3) متغيرات إدارة الأزمة وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة التقدير

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
مراقبة تطور الأزمة	4.034	0.828	مرتفعة
الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة	3.831	0.889	مرتفعة
الاستعداد والوقاية	3.754	0.785	مرتفعة
جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة	3.754	0.838	مرتفعة
اكتشاف اشارات الانذار	3.689	0.904	مرتفعة
الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية	3.517	0.866	متوسطة
إدارة الازمة	3.763	0.852	مرتفعة

يشير الجدول أعلاه إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة الأزمة، كما يتضح من الجدول وجود درجة تقدير مرتفعة لإدارة الأزمة بمتوسط حسابي بلغ (3.763) وانحراف معياري (0.852)، ويتضح من الانحراف المعياري للمتغير عدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة.

ويتضح من الجدول أن متغير مراقبة تطور الأزمة كان في الرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (4.034) وبانحراف معياري (0.828)، تلاه متغير الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة في الرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.831) وبانحراف معياري (0.889)، وفي الرتبة الثالثة حل متغير الاستعداد والوقاية بمتوسط حسابي بلغ (3.754) وبانحراف معياري (0.785)، تلاها في الرتبة الرابعة المتغير جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة بمتوسط حسابي بلغ (3.754) وبانحراف معياري (0.838)، وفي الرتبة الخامسة حل المتغير اكتشاف اشارات الانذار بمتوسط حسابي بلغ (3.689) وبانحراف معياري (0.904)، وقد كانت كافة تلك المتغيرات على درجة مرتفعة من التقدير.

وحل في المرتبة السادسة والأخيرة المتغير الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية، وعلى درجة متوسطة من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (3.517) وبانحراف معياري (0.866).

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج معنوية ودالة إحصائياً تم اجراء اختبار (One Sample T test) لبيان أثر إدارة الأزمات لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها على الوسط الفرضي (3.00) والجدول رقم (4) يشير الى النتائج:

الجدول رقم (4) اختبار (One-Sample T Test)

المتوسط الحسابي	T	T الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.7628	5.851	1.98	98	.000

يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك أثر لإدارة الأزمات بمستوى دال إحصائيا لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها على مستوى دلالة إحصائية (α =0.05)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (5.851)، وعلى مستوى الدلالة الاحصائية (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة (α =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية أي أنه يوجد أثر لإدارة الأزمات لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها.

واعتمادا على سؤال الدراسة الرئيس تم تحديد الأسئلة الفرعية التالية:

سؤال الدراسة الفرعي الأول: ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في اكتشاف اشارات الإنذار؟

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة باكتشاف اشارات الإنذار:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باكتشاف اشارات الإنذار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	تمتلك إشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة	3.960	0.957	1	مرتفعة
2	لدى الشركة اهتمام جماعي لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة	3.808	0.933	2	مرتفعة
3	يوجد في الشركة فريق إداري قادر على تحليل مؤشرات حدوث الأزمة.	3.748	0.993	3	مرتفعة
4	تحدد إدارة الشركة وقتا كافيا للتخطيط والتفكير في الأزمات غير المتوقعة.	3.586	0.892	4	متوسطة
5	المسح الدوري من الممارسات التي تستخدمه الشركة للتعرف على إمكانية حدوث الأزمات.	3.343	0.745	5	متوسطة
المتوسط الكلي للفقرات		3.689	0.904		مرتفعة

يتبين من خلال قراءة الجدول (5):

- **وجود مستوى مرتفع من الأهمية للمتغير اكتشاف اشارات الانذار، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (3.689).**
- **أن الانحراف المعياري للمتغير يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.**
- **أنّ المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير تراوحت بين (3.343– 3.960) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة إلى المرتفعة.**
- **الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تمتلك إشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة" كانت أعلى الفقرات أهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.960) وبدرجة تقدير مرتفعة.**

- **الفقرة رقم (5) والتي نصت على "المسح الدوري من الممارسات التي تستخدمه الشركة للتعرف على إمكانية حدوث الأزمات" حصلت على أقل اهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.343) وبدرجة تقدير متوسطة.**

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج معنوية ودالة إحصائياً تم اجراء اختبار (One Sample T test) لبيان مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في اكتشاف اشارات الإنذار على الوسط الفرضي (3.00) والجدول رقم (6) يشير الى النتائج:

الجدول رقم (6) اختبار (One-Sample T Test)

المتوسط الحسابي	T	T الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.6889	2.637	1.98	98	.010

يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك كفاءة بمستوى دال إحصائيا في اكتشاف اشارات الإنذار في الشركات العابرة للقارات في السعودية على مستوى دلالة إحصائية (α =0.05)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (2.637)، وعلى مستوى الدلالة الاحصائية (0.010) وهي أقل من القيمة المحددة (α =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية أي أنه يوجد كفاءة للشركات العابرة للقارات في السعودية في اكتشاف اشارات الإنذار.

سؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في الاستعداد والوقاية من الأزمات؟

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بالاستعداد والوقاية من الأزمات:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
6	لدى الشركة فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركة.	4.121	0.918	1	مرتفعة
7	تتم الاستفادة من آراء ومقترحات الإدارات ومتخذي القرار في مواجهة الازمة.	4.031	0.792	2	مرتفعة
8	يتم تحديد عدد من البدائل لمواجهة الأزمة.	3.859	0.969	3	مرتفعة
9	يتم عرض نقاط القوة والضعف في البدائل المحددة بشكل عملي وموضوعي، وبناءً على أسس علمية.	3.414	0.572	4	متوسطة
10	يتم اجراء اختبارات حول البدائل المقترحة لمعالجة الأزمة.	3.343	0.673	5	متوسطة
المتوسط الكلي للفقرات		3.754	0.785		مرتفعة

يتبين من خلال قراءة الجدول (7):

- **وجود مستوى مرتفع من الأهمية للمتغير الاستعداد والوقاية من الأزمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (3.754).**
- **أن الانحراف المعياري للمتغير يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.**
- **أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير تراوحت بين (3.343– 4.121) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة إلى المرتفعة.**
- **الفقرة رقم (6) والتي نصت على "لدى الشركة فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركة" كانت أعلى الفقرات أهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.121) وبدرجة تقدير مرتفعة.**
- **الفقرة رقم (10) والتي نصت على "يتم اجراء اختبارات حول البدائل المقترحة لمعالجة الأزمة" حصلت على أقل اهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.343) وبدرجة تقدير متوسطة.**

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج معنوية ودالة إحصائياً تم اجراء اختبار (One Sample T test) لبيان مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في الاستعداد والوقاية من الأزمات على الوسط الفرضي (3.00) والجدول رقم (8) يشير الى النتائج:

الجدول رقم (8) اختبار (One-Sample T Test)

المتوسط الحسابي	T	T الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.7535	4.623	1.98	98	.000

يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك كفاءة بمستوى دال إحصائيا في الاستعداد والوقاية من الأزمات في الشركات العابرة للقارات في السعودية على مستوى دلالة إحصائية (α =0.05)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (4.623)، وعلى مستوى الدلالة الاحصائية (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة (α =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية أي أنه يوجد كفاءة للشركات العابرة للقارات في السعودية في الاستعداد والوقاية من الأزمات.

سؤال الدراسة الفرعي الثالث: ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في مراقبة تطورات الازمة؟

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمراقبة تطورات الازمة:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمراقبة تطورات الازمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
11	تضع الإدارة إجراءات التعامل مع كل أزمة محتملة حسب طبيعتها.	3.990	0.896	5	مرتفعة
12	يتم تحديد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمة.	3.990	0.855	4	مرتفعة
13	يتم جمع المعلومات حول تطور الأزمة.	4.071	0.790	2	مرتفعة
14	يتم تحديد آليات التعامل مع الأزمة بحسب مراحلها.	4.030	0.788	3	مرتفعة
15	يتم التنبؤ بسيناريوهات المرحلة اللاحقة للأزمة.	4.091	0.809	1	مرتفعة
المتوسط الكلي للفقرات		4.034	0.828		مرتفعة

يتبين من خلال قراءة الجدول (9):

- **وجود مستوى مرتفع من الأهمية للمتغير مراقبة تطورات الازمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (4.034).**
- **أن الانحراف المعياري للمتغير يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.**
- **أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير تراوحت بين (3.990– 4.091) وبدرجة تقدير مرتفعة لكافة فقرات المتغير.**
- **الفقرة رقم (15) والتي نصت على "يتم التنبؤ بسيناريوهات المرحلة اللاحقة للأزمة" كانت أعلى الفقرات أهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.091) وبدرجة تقدير مرتفعة.**
- **الفقرة رقم (11) والتي نصت على "تضع الإدارة إجراءات التعامل مع كل أزمة محتملة حسب طبيعتها" حصلت على أقل اهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.990) وبدرجة تقدير مرتفعة.**

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج معنوية ودالة إحصائياً تم اجراء اختبار (One Sample T test) لبيان مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في مراقبة تطورات الازمة على الوسط الفرضي (3.00) والجدول رقم (10) يشير الى النتائج:

الجدول رقم (10) اختبار (One-Sample T Test)

المتوسط الحسابي	T	T الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
4.0343	7.321	1.98	98	.000

يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك كفاءة بمستوى دال إحصائيا في مراقبة تطورات الازمة في الشركات العابرة للقارات في السعودية على مستوى دلالة إحصائية (0.05= α)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (7.321)، وعلى مستوى الدلالة الاحصائية (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05= α)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية أي أنه يوجد كفاءة للشركات العابرة للقارات في السعودية في مراقبة تطورات الازمة.

سؤال الدراسة الفرعي الرابع: ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة؟

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بجهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بجهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
16	يتم اختيار الحل الملائم للأزمة من خلال المعلومات المحصلة من الادارات المختلفة.	4.081	0.765	1	مرتفعة
17	توضح الإدارة خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات موظفين الشركة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة.	3.939	0.901	4	مرتفعة
18	تلعب أنماط التفكير الذي يتميز به المدراء ومتخذي القرار دوراً هاماً في اختيار الحل الملائم للأزمة.	3.939	0.871	3	مرتفعة
19	تتم عملية اختيار الحل الملائم من خلال المشاركة والتصويت.	4.000	0.869	2	مرتفعة

20	تتم عملية اختيار الحل الملائم بناءً على تجارب سابقة في ادارة الأزمات.	2.980	0.451	6	متوسطة
21	يتم اختيار الحل الملائم للأزمة من خلال المعلومات المحصلة من الادارات المختلفة.	3.586	1.169	5	متوسطة
المتوسط الكلي للفقرات		**3.754**	**0.838**		مرتفعة

يتبين من خلال قراءة الجدول (11):

- **وجود مستوى مرتفع من الأهمية للمتغير جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (3.754).**
- **أن الانحراف المعياري للمتغير يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.**
- **أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير تراوحت بين (2.980– 4.081) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة إلى المرتفعة.**
- **الفقرة رقم (16) والتي نصت على "يتم اختيار الحل الملائم للأزمة من خلال المعلومات المحصلة من الادارات المختلفة" كانت أعلى الفقرات أهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.081) وبدرجة تقدير مرتفعة.**
- **الفقرة رقم (20) والتي نصت على "تتم عملية اختيار الحل الملائم بناءً على تجارب سابقة في ادارة الأزمات" حصلت على أقل اهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.980) وبدرجة تقدير متوسطة.**

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج معنوية ودالة إحصائياً تم اجراء اختبار (One Sample T test) لبيان مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة على الوسط الفرضي (3.00) والجدول رقم (12) يشير الى النتائج:

الجدول رقم (12) اختبـار (One-Sample T Test)

المتوسط الحسابي	T	T الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.7552	3.826	1.98	98	.000

يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك كفاءة بمستوى دال إحصائيا في جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة في الشركات العابرة للقارات في السعودية على مستوى

دلالة إحصائية (α =0.05)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (3.826)، وعلى مستوى الدلالة الاحصائية (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة (α =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية أي أنه يوجد كفاءة للشركات العابرة للقارات في السعودية في جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة.

سؤال الدراسة الفرعي الخامس: ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة؟

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بالإجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالإجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
22	تستخدم الشركة استراتيجيات متعددة تعتمد على نوع وحيثيات الأزمات	3.414	0.685	4	متوسطة
23	تستخدم الشركة استراتيجية" تفريغ الأزمة" عند حدوث الأزمات.	3.899	0.909	2	مرتفعة
24	تستخدم الشركة استراتيجية" تفتيت الأزمة" عند حدوث الأزمات	4.204	0.812	1	مرتفعة
25	تقوم الشركة بتوفير مخزوناحتياطيمن الامكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية أو المالية أو الأزمات المتعلقة بالأحداث العامة.	3.808	1.149	3	مرتفعة
المتوسط الكلي للفقرات		**3.831**	**0.889**		مرتفعة

يتبين من خلال قراءة الجدول (13):

- **وجود مستوى مرتفع من الأهمية للمتغير الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (3.831).**
- **أن الانحراف المعياري للمتغير يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.**
- **أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير تراوحت بين (3.414– 4.204) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة إلى المرتفعة.**

- **الفقرة رقم (24) والتي نصت على "تستخدم الشركة استراتيجية" تفتيت الأزمة" عند حدوث الأزمات" كانت أعلى الفقرات أهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.204) وبدرجة تقدير مرتفعة.**
- **الفقرة رقم (22) والتي نصت على "تستخدم الشركة استراتيجيات متعددة تعتمد على نوع وحيثيات الأزمات" حصلت على أقل اهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.414) وبدرجة تقدير متوسطة.**

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج معنوية ودالة إحصائياً تم اجراء اختبار (One Sample T test) لبيان مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة على الوسط الفرضي (3.00) والجدول رقم (14) يشير الى النتائج:

الجدول رقم (14) اختبـار (One-Sample T Test)

المتوسط الحسابي	T	T الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.8274	4.181	1.98	98	.000

يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك كفاءة بمستوى دال إحصائيا في الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة في الشركات العابرة للقارات في السعودية على مستوى دلالة إحصائيـة (α =0.05)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (4.181)، وعلى مستوى الدلالة الاحصائية (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة (α =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية أي أنه يوجد كفاءة للشركات العابرة للقارات في السعودية في الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة.

سؤال الدراسة الفرعي السادس: ما مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية؟

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بالحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
26	نجحت الادارة في التخفيف من تداعيات الجيوسياسية على الشركة.	3.960	0.947	1	مرتفعة
27	استطاعت الشركة تجاوز الأزمة التي سببتها جائحة كورونا بأقل قدر من الأضرار.	3.212	0.746	5	متوسطة
28	تعتبر الشركة من افضل الشركات تعاملاً مع الأزمات وتداعياتها.	3.293	0.759	3	متوسطة
29	يمكن للشركة التخلص من جائحة كورونا بعد فترة زمنية قصيرة نسبيا.	3.212	0.760	4	متوسطة
30	بإمكان الشركة العودة لنشاطها بكامل طاقتها نتيجة لإدارتها للأزمة بشكل فاعل.	3.909	1.117	2	مرتفعة
المتوسط الكلي للفقرات		**3.517**	**0.866**		متوسطة

يتبين من خلال قراءة الجدول (15):

- **وجود مستوى متوسط من الأهمية للمتغير الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (3.517).**
- **أن الانحراف المعياري للمتغير يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.**
- **أنّ المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير تراوحت بين (3.212– 3.960) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة إلى المرتفعة.**
- **الفقرة رقم (26) والتي نصت على "نجحت الادارة في التخفيف من تداعيات الجيوسياسية على الشركة" كانت أعلى الفقرات أهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.960) وبدرجة تقدير مرتفعة.**
- **الفقرة رقم (27) والتي نصت على "استطاعت الشركة تجاوز الأزمة التي سببتها جائحة كورونا بأقل قدر من الأضرار" حصلت على أقل اهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.212) وبدرجة تقدير متوسطة.**

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج معنوية ودالة إحصائياً تم اجراء اختبار (One Sample T test) لبيان مدى كفاءة الشركات العابرة للقارات في السعودية في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية على الوسط الفرضي (3.00) والجدول رقم (16) يشير الى النتائج:

الجدول رقم (16) اختبار (One-Sample T Test)

المتوسط الحسابي	T	T الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.5172	.274	1.98	98	.784

يشير الجدول أعلاه إلى أنه لا يوجد كفاءة في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية في الشركات العابرة للقارات في السعودية على مستوى دلالة إحصائية (α =0.05)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (0.274)، وعلى مستوى الدلالة الاحصائية (0.784) وهي أعلى من القيمة المحددة (α =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية ونرفض البديلة أي أنه لا يوجد كفاءة للشركات العابرة للقارات في السعودية في الحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية.

مناقشة النتائج والتوصيات:

أشارت النتائج الى وجود درجة تقدير مرتفعة لإدارة الأزمة لدى قيادات الشركات العابرة للقارات في المملكة العربية السعودية في ظل الأزمات الدولية التي تهدد بقائها وقد أوضحت الدراسة أن أكثر ما يتم التركيز عليه في إدارة الازمات مراقبة تطور الأزمة، تلاه الاجراءات المعيارية التي يتم اتخاذها للتعامل مع الازمة، وفي الرتبة الثالثة حل متغير الاستعداد والوقاية ثم جهود الاستجابة المطلوبة لمواجهة الازمة، وفي الرتبة الخامسة حل المتغير اكتشاف اشارات الانذار وقد كانت كافة تلك العناصر على درجة مرتفعة وكفاءة عالية في قبل تلك الشركات، أما فيما يتعلق بالحد من تداعيات الأزمات الجيوسياسية والصحية فقد كان على مستوى متوسط من الكفاءة.

وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت اليه دراسة أبو رمان (2016) التي توصلت الى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة كانت على مستوى متوسط ما عدا بُعد التأثير المثالي والذي كان على مستوى عال، بالإضافة الى أن

مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات كانت على مستوى متوسط، كما تتفقد الدراسة مع . كما أنها نتيجة تبين أن إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها تؤهل المنظمة للتعامل مع الأزمات بشكل كفؤ حيث توصلت دراسة (ALVES, LOK, LUO, & HAO (2020 الى أن من بين الأنواع المختلفة لاستراتيجيات الاستجابة للأزمة تمثلت في استراتيجيات الموارد البشرية المرنة، كما تشمل استراتيجيات البقاء الشائعة الأخرى زيادة تنويع المنتجات واستكشاف أسواق جديدة وزيادة التعلم، وفيما يتعلق بالأزمة الصحية الناتجة عن جائحة كورونا، وبحسب دراسة التايب (2020) فإن جائحة كورونا اثبتت قدرة المؤسسات في البيئة العربية واستعادة ثقتها بنفسها وكوادرها في التعامل مع الأزمات بشكل كفوء أما دراسة أبو عامود (2020) فقد توصلت الى أن أزمة كورونا تقدم نموذج للخصائص النوعية للازمات الدولية المعاصرة، لذلك هنالك حاجة الى رؤى واستراتيجيات وأساليب جديدة لإدارة هذه الازمات.

التوصيات:

على ضوء النتاج توصلت الدراسة الى التوصيات التالية:

1) تحدد إدارة الشركة وقتا كافيا للتخطيط والتفكير في الأزمات غير المتوقعة.
2) المسح الدوري من الممارسات التي تستخدمه الشركة للتعرف على إمكانية حدوث الأزمات.
3) أن يتم اجراء اختبارات حول البدائل المقترحة لمعالجة الأزمة.
4) أن يتم عرض نقاط القوة والضعف في البدائل المحددة بشكل عملي وموضوعي، وبناءً على أسس علمية.
5) أن تتم عملية اختيار الحل الملائم بناءً على تجارب سابقة في ادارة الأزمات.
6) أن يتم اختيار الحل الملائم للأزمة من خلال المعلومات المحصلة من الادارات المختلفة.
7) أن تستخدم الشركات استراتيجيات متعددة تعتمد على نوع وحيثيات الأزمات.
8) تعزيز أمكانيات الشركات للتخلص من جائحة كورونا بعد فترة زمنية قصيرة نسبيا.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو رمان، سامي(2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال* 12(3)؛ 713- 729.

أبو عامود، محمد سعد (2020). الادارة غير التقليدية للأزمات الدولية العابرة للحدود على ضوء الخبرة المكتسبة من أزمة كورونا 2020. *المجلة العربية للدراسات الأمنية* 36(2)، 310-324.

التايب، عائشة بشير (2020). الجائحة والمضامين المستجدة للأمن المجتمعي: قراءة في مسارات ادارة الأزمة. *المجلة العربية للدراسات الأمنية* 36(2)، 279-291.

زواوي، نوال (2021). دور التفاوض في إدارة الازمات. *مجلة المداد* 1(11)، 50-68.

شرفة، لياس، وبوطغان، ليلى (2018). إدارة الأزمات: الأساليب والمعوقات. *مجلة تاريخ العلوم* (11)، 23-32.

عبد الرحمن، نسرين، وابراهيم، علي (2018). تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية* 40(4)، 411-424.

عبد العال، عنتر محمد (2020). ادارة المؤسسات الجامعية في ظل أزمة (كوفيد-19). *المجلة التربوية، جامعة سوهاج* (78)، 1-9.

العنزي، نهلة نجاح (2020). العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وادارة الأزمة الصحية: دراسة تحليلية لادارة أزمة فايروس كوفيد 19 عبر صفحة وزارة الصحة في الفيسبوك للمدة من 2020/3/21 حتى 2020/4/21. *مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية* 3(38)، 462-486.

اللامي، غسان قاسم، والعيساوي، خالد عبد الله (2015). *إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات*. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

محمود، مخا حسين (2017). أثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* 8(4)، 710-735.

مسك، زينات موسى (2011). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

المراجع الأجنبية:

Al Eid, N. A., & Arnout, B. A. (2020). Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID-19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory). *Journal of Public Affairs*, 1-14.

ALVES, J. C., LOK, T. C., LUO, Y., & HAO, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, *Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau*.

Boxer, P. (2015). Betraying the citizen: social defenses against innovation. *Organizational and Social Dynamics* 15(1): 1-19.

Buganová, K., Lusková, M., & Hudáková, M. (2013). *Early warning systems in crisis management.* In 2013 International Conference on Management Innovation and Business Innovation (Icmibi 2013).

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.

Caggiano, G., Calice, P., Leonida, L., & Kapetanios, G. (2016). Comparing logit-based early warning systems: Does the duration of systemic banking crises matter?. *Journal of Empirical finance*, 37, 104-116.

Krausz, M., Westenberg, J. N., Vigo, D., Spence, R. T., & Ramsey, D. (2020). Emergency Response to COVID-19 in Canada: Platform Development and Implementation for eHealth in Crisis Management. *JMIR Public Health and Surveillance***,** 6(2), e18995.

Kreuder-Sonnen, C. (2018). Political secrecy in Europe: Crisis management and crisis exploitation. *West European Politics*, 41(4), 958-980.

Lauer, S. A., Grantz, K. H., Bi, Q., Jones, F. K., Zheng, Q., Meredith, H. R., ... & Lessler, J. (2020). The incubation period of coronavirus disease 2019 (COVID-19) from publicly reported confirmed cases: estimation and application. *Annals of internal medicine*, 172(9), 577-582.

Martens, H. M., Feldesz, K., & Merten, P. (2016). Crisis management in tourism–a literature based approach on the proactive prediction of a crisis and the implementation of prevention measures. *Athens Journal of Tourism*, 3(2), 89-101.

Poslad, S., Middleton, S. E., Chaves, F., Tao, R., Necmioglu, O., & Bügel, U. (2015). A semantic IoT early warning system for natural environment crisis management. IEEE *Transactions on Emerging Topics in Computing, 3*(2), 246-257.

Ragab, S. E. (2019). The Requirements Role of Marketing Crisis Management in Promoting the Outstanding Performance of Beekeepers and Honey Producers A Prospective Study of the Opinions of a Sample of Beekeepers and Honey Producers in Al Debs/province of Kirkuk. *Tikrit Journal Of Administrative and Economic Sciences,* 11(33), 10-43.

Reuter, C., Hughes, A. L., & Kaufhold, M. A. (2018). Social media in crisis management: An evaluation and analysis of crisis informatics research. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 34(4), 280-294.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). *Research methods for business: a skill-building approach* (6th ed.). Haddington: John Wiley & Sons.

Shangguan, Z., Wang, M. Y., & Sun, W. (2020). What caused the outbreak of COVID-19 in China: From the perspective of crisis management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3279.

Soft Expert (2020). *What it is and how to develop a crisis management plan*. From the website https://blog.softexpert.com/ (Retrieved in 30/9/2021).

Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M. (2014). Strategic crisis management: A basis for renewal and crisis prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 78.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

Yoshimi, F., Katsumi, N. Shinji T., Hasegawa M., Atsushi T., Katsumi K. & Teratani (2020). *Japan Public Health Journal Report* 67 (8), 493-500.

Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018). Crisis management: A historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises. In Crisis Management-Theory and Practice, IntechOpen.