



العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات

دراسة تطبيقية على شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية

تاريخ الإرسال: ٣٠ يناير ٢٠٢٥؛ تاريخ المراجعة: ٣ مارس ٢٠٢٣؛ تاريخ القبول: ١٩ مارس ٢٠٢٥؛ تاريخ النشر: ٤ يوليو ٢٠٢٥.

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهمراطي، وثقافة السوق) وإدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، والتعلم).

ولتحديد حجم مجتمع وعينة البحث قام الباحثين باختيار ثلاث شركات فقط وهي (شركة مصر للطيران، شركة الخطوط السعودية، وشركة طيران الخليج) وذلك من إجمالي عدد شركات الطيران العاملة في المطارات المصرية البالغ عددها نحو (٥٠ شركة)، وقد قام الباحثين باختيار هذه الشركات بعينها نظراً لأنها تعتبر كبريات الشركات في هذا المجال، من حيث: (أكبر الشركات من حيث رأس المال وإملاكها للطائرات، أكبر الشركات من حيث عدد العاملين، أكبر الشركات من حيث عدد رحلاتها السنوية والشهرية والأسبوعية، وأوائل الشركات التي حصلت على شهادة الأيزو ١٤٠٠١ و ٤٥٠٠١ والتي تهتم بالمخاطر وإدارة الأزمات).

وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالثلاث شركات التي تم اختيارها والبالغ عددهم (٨٤١٣) مفردة، وبناء على تطبيق معادلة تحديد حجم العينة العشوائية الطبقية بلغ حجم عينة البحث (٣٨٤) مفردة. وأوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وإدارة الأزمات بأبعادها. كما توصل أيضاً إلى أن هناك تأثير معنوي قوي للثقافة التنظيمية بأبعادها على إدارة الأزمات بأبعادها ولكن اختلف هذا التأثير قبل الأزمة عن أثناء وبعد الأزمة.

الكلمات الافتتاحية: الثقافة التنظيمية، وإدارة الأزمات، شركات الطيران العاملة في المطارات المصرية.

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

صالح، أبو بكر أحمد عبد الله ؛ المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم ؛ أبو شحاته، ثناء معوض علي (٢٠٢٥). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة

الأزمات: دراسة تطبيقية على شركات الطيران العاملة في المطارات المصرية، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية

للهندسة وعلوم الإعلام، ٣(٢)، ٢٢٣-٣٠٠. □

The Relationship Between Organizational Culture and Crisis Management An Applied Study on Airlines Operating in Egyptian Airports

Abstract

The purpose of this research is to study the relationship between organizational culture with its dimensions (Clan culture, hierarchy culture, Adhocracy culture, and market culture) and crisis management with its dimensions (Signal detection, Preparation and prevention, Damage containment, Recovery, and Learning) An Applied Study on Airlines Operating in Egyptian Airports.

To determine the size of the research population and sample, the researchers selected only three companies, namely (EgyptAir, Saudi Airlines, and Gulf Air) from the total number of airline companies operating in Egyptian airports, which number about (50 companies). The researchers chose these specific companies. Because they are considered the largest companies in this field, in terms of: (the largest companies in terms of capital and ownership of aircraft, the largest companies in terms of number of employees, the largest companies in terms of the number of their annual, monthly and weekly flights, and the most companies that have obtained the ISO 14001 and 45001 certificates, which Interested in risk and crisis management.

The research population was represented by employees of the three companies that were selected, numbering (8413) individuals. Based on the application of the equation to determine the size of the stratified random sample, the size of the research sample reached (384 individuals).

The research results showed that there is a strong positive correlation between the independent variable, organizational culture, and its dimensions, and the dependent variable, crisis management, with its dimensions. It was also found that there is a strong significant effect of the independent variable, organizational culture practices, with its dimensions, on the dependent variable, crisis management, with its dimensions, but this effect differed before the crisis from during and after the crisis.

Keywords: Organizational Culture, and Crisis Management, Airlines Operating in Egyptian Airports.

مقدمة:

تعمل المنظمات المعاصرة في عصر يتسم بعدم اليقين الشديد. وخاصة في ظل الأزمات والكوارث (Bhaduri, 2019)، وهناك العديد من الظروف التي لا يمكن التنبؤ بها وتؤثر بشكل أساسي على أداء المنظمات. ويترتب على ذلك وجود ثقافة تنظيمية تُرسخ اتجاهات وتُشكل انطباعات كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور مستوى أدائها في إدارة الازمات.

وعلى الجانب الآخر فقد أصبحنا في عصر يندُر فيه عدم حدوث أزمات وكوارث وبالتالي لا بد للمنظمات من الاستعداد لمثل هذه الأزمات والكوارث. لذلك من الضروري وضع خطط واستعدادات مسبقة للتعامل مع شتى الأزمات المتوقعة حدوثها بالمنظمات أو بالدول. وعلى هذا الأساس تم تكوين وحدة متخصصة لإدارة الأزمات بالمنظمات بحيث تكون وحدة إدارية لها كيائها ومسئولياتها في الكيان الإداري وتضم فريق متميز لإدارة الأزمات والكوارث (Buhagiar & Anand, 2023).

وفي ضوء ما سبق فإن البحث يهدف إلى بيان طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية.

أولاً:- الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية.
- الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات.
- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات.

المحور الأول:- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

هدفت دراسة (Nurmansyah & Harianja, 2025) إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودوافع العمل على أداء الموظفين. وكان مجتمع الدراسة جميع موظفي شركة مامري نوجراها بيرسادا كوتا بيكانبارو بإجمالي ٤٤ مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أن متغير الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودوافع العمل لها تأثير كبير على أداء الموظفين. ثم في وقت واحد أو معاً متغير الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودوافع العمل لها تأثير كبير على أداء الموظفين. قيمة مربع R^2 0.453، مما يعني أن ٤٥,٣٪ من أداء الموظفين يتأثر بثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي ودوافع العمل. في حين أن الفرق البالغ ٥٤,٧٪ يتأثر أيضاً بمتغيرات أخرى لم تتم دراستها في هذه الدراسة.

واستهدفت دراسة (Alateeg & Alhammadi, 2024) إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي مع الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وهام للثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي، مما يؤكد بشكل أكبر على الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية. ولتنمية ثقافة الابتكار وتحقيق النجاح في هذه البيئة

الديناميكية، يجب على المنظمات إعطاء الأولوية لكل من الثقافة التنظيمية القوية والقيادة الاستراتيجية الفعالة.

وهدف دراسة (Tran, 2023) إلى استكشاف تأثير المهارات القيادية (الفنية والبشرية والمفاهيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في ظل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. وتم التطبيق على ٢٠١ موظف يعملون في مكاتب فيتنامية مختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مهارات القيادة تتنبأ بشكل كبير بسلوك المواطنة التنظيمية. فيما يتعلق بالعلاقة بين المهارات القيادية والثقافة التنظيمية، فإن المهارات البشرية فقط هي التي أثرت بشكل كبير على الثقافة التنظيمية. وكذلك أثرت الثقافة التنظيمية بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية للأفراد وللنظم، وتوسعت الثقافة التنظيمية بشكل كبير في العلاقة بين المهارات القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدف دراسة (Gencer et al., 2023) إلى قياس تأثير تصورات الثقافة التنظيمية لموظفي الفنادق على سلوك الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك تأثير سلوك الصمت التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. وتم التطبيق على ٣٨٩ موظفاً يعملون في فنادق أربع وخمس نجوم في منطقة كوساداسي في تركيا.

وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لم تكن مرتبطة بشكل كبير بالصمت التنظيمي، ولكن الثقافة التنظيمية وأبعادها ارتبطت بشكل كبير بالأداء الوظيفي للعاملين. كما تم الكشف عن أنه في حين أن الصمت التنظيمي لم يكن مرتبطاً بشكل كبير بالأداء الوظيفي، إلا أن أبعاده كانت مرتبطة بشكل كبير بالأداء الوظيفي.

في حين هدفت دراسة (Shea et al., 2023) إلى إجراء دراسة تجريبية لممارسات إدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. وتم جمع البيانات من ١٢٥٥ مشاركاً من ١٠ شركات تعمل في مجال تكنولوجيا معلومات في الهند.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة التعاونية، والثقافة المبتكرة، والثقافة المتسقة، وثقافة الفعالية) تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي؛ ارتبطت ممارسات إدارة المعارف بشكل إيجابي وكبير بالأداء التنظيمي، حيث عملت ممارسات إدارة المعارف على تعديل العلاقة بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

كذلك هدفت دراسة (Silva & Coelho, 2023) إلى اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المواقف تجاه العمل عن بعد والسعادة.

وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة السوق هي الوحيدة التي نجحت في تعديل العلاقة بين المواقف تجاه العمل عن بُعد والسعادة، بحيث أصبحت هذه العلاقة أقوى في ظل وجود ثقافة موجهة نحو الهدف (الثقافة التنظيمية). كما أن السعادة مهمة للمنظمات لأن العمال السعداء والوفاء هم مفتاح تحقيق النجاح التنظيمي. الثقافة التنظيمية هي عامل حاسم في تنفيذ العمل عن بعد

وهدفت دراسة (Adeshola et al., 2023) إلى تحديد كيفية تأثير الأبعاد الثقافية على أسلوب الإدارة والثقافة التنظيمية في بيئة متعددة الثقافات. وتم التطبيق على مع ٢٧٠ موظف يعملون في بيئة متعددة الثقافات.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات يجب أن تعطي الأولوية لنزاهتها باستخدام تأثير التنوع الثقافي وأنماط الإدارة وثقافة المنظمة والتفاعل الاجتماعي لتحقيق أبعاد مختلفة من الرضا البشري (رضا العاملين). كما اتضح أن الثقافة التنظيمية لها دور مهم في تنمية الثقة في بيئة الثقافات المتنوعة.

وسعت دراسة (Naveed et al., 2022) إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية من خلال الابتكار التنظيمي. وتم جمع البيانات من ٢٨٠ مديراً وموظفاً يعملون في قطاع البنوك الباكستانية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية. كما أن الابتكار التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، كذلك هناك تأثير إيجابي للابتكار التنظيمي على الفعالية التنظيمية أكبر بين الأفراد الذين تبنا التحسينات بسرعة أكبر من أولئك الذين لم يفعلوا ذلك. بالإضافة إلى ذلك، تعزز المقاومة التنظيمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية من خلال الابتكار التنظيمي.

كذلك هدفت دراسة (Sánchez et al., 2022) إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية القائمة على الجماعية على إلزام الموظف من منظور ثلاثي - عاطفي، معياري، واستمراري. وتم استخدام عينة من ٢١٤ موظفاً في المؤسسات العامة في إسبانيا.

وتوصلت الدراسة إلى أن انتشار الجماعية في المؤسسات العامة يفضل مستويات أعلى من إلزام الموظفين. يمكن رؤية هذا الإلزام في نية الموظفين بالبقاء في المنظمة لتقديم خدماتهم أو ارتباطهم العاطفي. كما أن الثقافة التنظيمية القائمة على الجماعية في المؤسسات العامة تعتبر محددات لسياسات التوريد أو السياسات التي تحكم الموظفين العموميين.

كذلك هدفت دراسة (Koranteng et al., 2022) إلى تقييم الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التنظيمية والكفاءة التنظيمية في القطاع المصرفي. وتم التطبيق على ٣٣١ موظفاً يعملون بقطاع البنوك في غانا.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أنماط القيادة الأربعة (القيادة التحويلية، قيادة المعاملات، والقيادة الخدمية، والقيادة المستدامة) كان لها تأثير إيجابي على كفاءة البنوك. كما كان للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي مباشر على كفاءة البنوك في غانا. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الثقافة التنظيمية ساهمت بشكل إيجابي في تعديل العلاقة بين القيادة التنظيمية والكفاءة التنظيمية في الصناعة المصرفية بغانا. وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تقوي العلاقة بين القيادة التنظيمية والكفاءة التنظيمية في الصناعة المصرفية الغانية.

في حين سعت دراسة (Krajcsak & Kozak, 2022) إلى إظهار مدى تأثير العمل عن بُعد على سلوك المواطن التنظيمية للموظفين وذلك من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. وتم التطبيق على القطاع المصري في المجز.

وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة تحدد تأثيرات العمل عن بعد على سلوك المواطن التنظيمية للموظفين في المنظمات ذات الثقافة السوقية المهيمنة.

كذلك هدفت دراسة (Fok et al., 2022) إلى دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية وممارسات تحسين الجودة على العلاقة بين الممارسات الخضراء وأداء الاستدامة. وقد تم جمع البيانات من ٣٣٠ موظفاً إدارياً بدوام كامل في الشركات القائمة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد وعي الموظفين بالممارسات الخضراء للشركات زاد احتمال شعورهم بالإيجابية تجاه أداء الاستدامة للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك تؤدي الثقافة التنظيمية القوية التي تدعم الحركة الخضراء وممارسات تحسين الجودة إلى نتائج استدامة إيجابية.

المحور الثاني:- الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات:

هدفت دراسة (Jang & Kim, 2025) إلى البحث في تحديات العلاقات العامة التي تواجهها صناعة الطيران خلال جائحة كوفيد-١٩، مع شركة Spirit Airlines كحالة محورية. وقد تم التطبيق على ٣٤٤ مفردة من العاملين في شركات الطيران وتم توزيع الاستقصاء عبر الإنترنت. تسلط دراسة الحالة الضوء على تحديات العلاقات العامة المعقدة التي تواجهها شركات الطيران في موازنة بروتوكولات الصحة العامة مع علاقات العملاء أثناء الأزمات الصحية. من خلال التحليلات الموضوعية والعاطفية، يحدد هذا البحث الثغرات في نماذج الاتصال التقليدية في الأزمات، ويدعو إلى استراتيجيات متعاطفة وشفافة تتوافق مع الحساسيات المتعلقة بالجائحة. كما يؤكد على الحاجة إلى تدريب الموظفين المتخصصين لإدارة الأزمات بشكل فعال.

وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات العلاقات العامة التقليدية تقصر في معالجة الطبيعة المتعددة الأوجه للأزمات الناجمة عن الوباء، مما يدعو إلى التحول نحو الاتصالات التي تركز على الإنسان وإدارة أصحاب المصلحة القوية. تساهم هذه الدراسة في الحوار الدائر حول الاتصالات في أوقات الأزمات في صناعة الطيران، وتقدم رؤى عملية لتحقيق التوازن بين مسؤوليات الصحة العامة وإرضاء العملاء.

واستهدفت دراسة (Paraschi et al., 2024) تقديم تحليلاً شاملاً لإدارة أزمات شركات الطيران في اليونان خلال جائحة كوفيد-١٩. وقد تم اختيار اليونان كنقطة محورية بسبب دورها المهم في السياحة الأوروبية وصناعة النقل الجوي المزدهرة، وكلاهما عانى كثيراً من الوباء. كما أن هذه الدراسة هي استكشافية بطبيعتها وتتضمن تحليلاً للمصادر الثانوية بما في ذلك أرشيفات شركات الطيران والخدمات العامة والسلطات التنظيمية الوطنية ومؤسسات الاتحاد الأوروبي ووسائل الإعلام العامة، إلى جانب سلسلة من المقابلات التفصيلية وشبه المنظمة مع ستة مسؤولين تنفيذيين من شركات الطيران اليونانية الرائدة.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع شركات الطيران المشاركة في الدراسة تتمتع بآلية دائمة لإدارة الأزمات وفقاً لما تقتضيه السلطات الوطنية والدولية، والتي تشمل فريق إدارة الأزمات، وغرفة الأزمات، وخطط الاستجابة للطوارئ (ERP) وإجراءات التشغيل القياسية (SAPs)، والتدريب المنتظم للموظفين وتمارين الطوارئ

(Executives A1, A2, B, C, D1, D2). وتتعامل الاستعداد للأزمات في شركات الطيران بشكل أساسي مع حوادث ووقائع الطائرات، ومخاطر السلامة مثل الظروف الجوية السيئة، أو الطائرات بدون طيار أو أسراب الطيور في محيط المطارات، أو الأعطال الفنية، أو مخاطر الأمن مثل الركاب المشاغبين، أو الهجمات الإرهابية أو الهجمات الإلكترونية، والقضايا التجارية التي يمكن أن تعطل التشغيل العادي، مثل سوء التعامل مع الأمتعة، وسوء معاملة الركاب، وإضرابات القوى العاملة، وازدحام المطارات مما يتسبب في تأخيرات طويلة. على الرغم من أن المخاطر الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية والمتفجرة (CBRNE) غالبًا ما يتم تضمينها في خطط الاستجابة للطوارئ، إلا أن شركات الطيران لم تضع المخاطر الصحية العامة على رأس أجندة المخاطر، وبالتالي وجد جائحة كوفيد-١٩ أن شركات الطيران غير مستعدة تقنيًا.

وهدفت دراسة (Buhagiar & Anand, 2023) إلى استكشاف كيف يمكن الحد من تداعيات الأزمات من خلال نهج متعدد الأبعاد لإدارة الأزمات. وذلك من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية ورسم خرائط المفاهيم لتجميع وإقامة العلاقات بين الأدبيات في مجالات القيادة وإدارة المعرفة والتعلم وسياقات الأزمات. ناتج هذا التوجه المنهجي هو الإطار المتكامل لإدارة الأزمات، والذي يقدم نظرة عامة مفاهيمية عن الطريقة التكافلية والمتشابكة التي من خلالها تساهم القيادة وإدارة المعرفة والتعلم في إدارة الأزمات بشكل فعال.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة تكون مسؤولة بشكل عام عن تجميع استراتيجيات إدارة الأزمات وتأسيس دافع الموظف. من ناحية أخرى، توفر إدارة المعرفة البنية التحتية اللازمة لاتخاذ قرارات محسوبة وسريعة. وبالمثل، في أوقات الأزمات، يعد التعلم شرطاً أساسياً لتطوير منظمة "تعليمية" (بناء المنظمة المتعلمة)، والتي تساهم في إدارة الأزمات من خلال العمل بمثابة "ذاكرة" المنظمة - حيث تكفي الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لتوجيه الاستجابة المستقبلية للأزمات.

كما هدفت دراسة (Haryono & Wijaya, 2023) إلى التعرف على الإطار الاستراتيجي المستخدم من قبل منظمي الأحداث في إندونيسيا للنجاة من جائحة وباء كورونا. وتم التطبيق على شركة (Garuda Organizer).

وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على منظمي الحدث اعتماد استراتيجية اتصال مفتوحة، وأن يكونوا مستعدين للتكيف مع الظروف المتغيرة واتخاذ خطوات جريئة في إدارة الأزمات. بشكل عام، تتكون إستراتيجية إدارة الأزمات لشركة (Garuda Organizer) من خمس مراحل: أبحاث الأزمات، وتشكيل فريق الأزمات، والتخطيط لخطوات إدارة الأزمات، وتنفيذ نظام عمل جديد، والتكيف مع ثقافة النظام الجديد. في حين هدفت دراسة (Donelli et al., 2022) إلى توضيح كيف تمكنت المنظمات الصحية (المستشفيات) من التعامل مع المحن أثناء الأزمات. وقد تم التطبيق على أكبر مستشفى في إيطاليا وهي (Gemelli Polyclinic) وذلك أثناء انتشار وباء كورونا.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإجراءات المتخذة من أجل مواصلة العمل والحفاظ على الأنشطة الأساسية على الرغم من المحن الشديدة. كانت الاستجابة الإجمالية للمستشفى نتيجة للأنواع الثلاثة من

الاستجابة: السلوكية (القيادة الفعالة) والمعرفية (إعادة تخصيص الموارد السريعة) وتعزيز السياق (استجابة الشبكة متعددة الوكالات). وركزت الدراسة على كيفية تطبيق إطار عمل تكاملي لإدارة الأزمات والمرونة على مؤسسات الرعاية الصحية في مرحلة التأقلم مع وباء كورونا. وبالتالي يمكن أن تكون تجربة المستشفى مفيدة للمستشفيات والمنظمات الأخرى التي تواجه أزمات خارجية ولتحسين إدارة الأزمات والمرونة بشكل عام. تجلب الاستجابة للأزمات الفرصة لجعل الابتكارات المقدمة أثناء حالات الطوارئ هيكلية ، ودمجها في المضي قدماً.

هدفت دراسة (Boers & Henschel, 2022) إلى معرفة كيفية التعامل مع إدارة الأزمات من قبل الشركات العائلية في السويد واسكتلندا وألمانيا.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الشركات التي خضعت للدراسة تتمتع بمستويات عالية من الاستقلالية جنباً إلى جنب مع المخاطرة العالية. والجدير بالذكر أن هذه الأبعاد (الاستقلالية، المخاطرة) تساعد أيضاً في تجاوز الأزمة. كما يمكن أن تكون المجازفة والاستباقية مفيدة في معالجة الأزمة. في ظل ظروف معينة.

وسعت دراسة (Waller & Abbasian, 2022) إلى فهم ما إذا كان كبار مديري الفنادق الأربع نجوم في لندن وستوكهولم يطبقون تقنيات إدارة الأزمات كرد فعل على الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا. وتم التطبيق على ٣٠ فندق بالمدينتين.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات أثرت على نطاق واسع اقتصادياً على الوجهات بالمثل من خلال فقدان المسافرين وبالتالي الإيرادات. ومع ذلك، مع تقييم أكثر تعقيداً وتحديداً، تتأثر الوجهات بشكل مختلف؛ وبالتالي، يجب تغيير استراتيجيات إدارة الأزمات. كما أوضحت الدراسة أنه يمكن تنفيذ العديد من استراتيجيات إدارة الأزمات للحد من الآثار الاقتصادية للأزمات التي يواجهها قطاع الفنادق.

بينما هدفت دراسة (Faisal et al., 2021) إلى الاستجابة للدعوات القوية لإيجاد حلول متعددة التخصصات لمواجهة التحديات العديدة والمتنوعة التي تخلقها الكوارث الكبرى في المناطق السياحية، وتوفير تصور شامل للاستجابات التنظيمية للاضطرابات في بيئة الأعمال الخارجية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات بحاجة إلى (إعادة) صياغة اقتراح أعمال مستدام بشكل فعال للتكيف بشكل سلمي مع الظروف البيئية وتعديل البيئة الانتقائية. والتأكيد على أهمية التكيف الفعال للبقاء والازدهار في ظل عدم اليقين البيئي.

كذلك هدفت دراسة (Ghaharian et al., 2021) إلى فحص ممارسات إدارة الأزمات بين أصحاب المصلحة في مجال الضيافة أثناء انتشار جائحة فيروس كورونا. وتم التطبيق على عينة مكونة من ٦٤ مفردة من أصحاب المصلحة في مجال الضيافة. كما تم استخدام إطار عمل من ثلاث مراحل: الاستعداد (الخبرة السابقة وخطط الاستجابة) ، والاستجابة (مستوى الأهمية واستخدام ممارسات الأزمات) والمستقبل (الثقة في التعافي ، والمعتقدات حول سلوك المستهلك والاستراتيجيات الجديدة).

وتوصلت الدراسة إلى أن للتجربة السابقة تأثير كبير على إدارة أزمات أصحاب المصلحة في مجال الضيافة. أشار تحليل أهمية الأداء إلى وجود فجوات بين الأهمية التي يعينها أصحاب المصلحة في أعمال الضيافة لممارسات الاستجابة ومستوى استخدامها المقابل، خاصة لتلك المتعلقة بالتسويق والدور

الحكومي. كشف تحليل العوامل أن ممارسات الاستجابة لم يتم تجميعها وفقاً للمواضيع الأربعة للاستبيان (الموارد البشرية، التسويق، الصيانة، الدور الحكومي)، وبدلاً من ذلك، تم الكشف عن ثلاثة محاور هي التسويق والفعالية والمصروفات. كما ظهرت الوقاية والنظافة كموضوعين مهيمنين فيما يتعلق بالاستراتيجيات المستقبلية.

وسعت دراسة (Li et al, 2021) إلى تطوير نموذج شامل وديناميكي يحكم العلاقات المختلفة بين العوامل الحاسمة لإدارة الأزمات من منظور أصحاب المصلحة في سياق تفشي وباء كورونا في الصين. وقد تم جمع البيانات من ٧٣١ مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه من منظور أصحاب المصلحة، يشتمل النموذج على ستة عناصر: البيئة السياسية، والبيئة الاقتصادية، والتكنولوجيا، والبيئة الاجتماعية، والصحة والعلوم، والعلاقات الدولية، والتي تتعلق بشكل كبير بأربعة إجراءات إجرائية: الوقاية والاستجابة والتعافي والتكيف. تعد المراحل المتداخلة والآليات الديناميكية الظرفية للعملية نتيجتين رئيسيتين أخريين لهذه الدراسة؛ التعلم والاستعداد مترابطان طوال العملية الديناميكية بأكملها.

وهدفت دراسة (Brandebo, 2020) إلى المساهمة في زيادة المعرفة بالقيادة المدمرة في ظل إدارة الأزمات. من حيث ما أنواع سلوكيات القيادة المدمرة التي يمكن تحديدها في القادة في إدارة الأزمات؟ ولماذا تعتبر هذه السلوكيات مدمرة في هذا السياق.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سبعة سلوكيات مختلفة للقيادة المدمرة: أربعة مرتبطة بالمهام (السيطرة المفرطة وعدم إشراك الآخرين، الافتقار إلى الحسم وتجنب المسؤولية، الغموض، الشعور بالتوتر وفقدان السيطرة). وثلاثة مرتبطة بالعلاقة (الأناية، التهديدات والعقوبات، عدم الاحترام والتفاهم). أدت السلوكيات المتعلقة بالمهام في المقام الأول إلى عواقب سلبية على المهمة / الأزمة. السلوكيات المتعلقة بالعلاقات لها عواقب سلبية على الرضا الوظيفي للمرؤوسين و / أو رفاههم و / أو إحساسهم بالجدوى.

المحور الثالث:- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات:

هدفت دراسة (Bhaduri, 2019) إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة وإدارة الأزمات من خلال استكشاف هذه التركيبات الثلاثة فيما يتعلق بإدارة الأزمات.

وقدمت الدراسة إطار مفاهيمي يستند إلى النتائج الأدبية للثقافة التنظيمية والقيادة وإدارة الأزمات. حيث يتم استخدام نوعين من العناصر الثقافية (التركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي والمرونة المنخفضة مقابل المرونة العالية). يتم شرح عملية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال دورة الحياة المكونة من خمس مراحل، بما في ذلك (اكتشاف الإشارات والوقاية واحتواء الضرر والتعافي والتعلم). يتم تضمين أربعة أنواع من القيادة (القيادة الموجهة وقيادة المعاملات والقيادة المعرفية والقيادة التحويلية) التي تعتبر حاسمة أثناء إدارة الأزمات.

هدفت دراسة (Bowers, 2017) إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة واكتشاف التركيبة المفقودة لاختيار القائد المناسب لإدارة الأزمات بفعالية.

وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المنظمات التي تواجه أزمة تعتمد على القائد الموجود في ذلك الوقت لإخراجها من الأزمة. عندما تخرج الأزمة عن السيطرة، تدرك هذه المنظمات متأخراً أن القائد الحالي لا يمتلك بالضرورة أسلوب القيادة المطلوب لإدارة الأزمة بفعالية. كما أن المنظمة يمكن أن تُحسن استجابتها الأولية وتعزيز فعالية جهودها في إدارة الأزمات من خلال الجمع بين عنصر الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة الفردية.

في ضوء مراجعة الباحثين للدراسات السابقة تبين للباحثين الآتي:

١ - بالنسبة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

تعددت الدراسات السابقة التي تم عرضها بالبحث فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية تبعاً لاختلاف فلسفة مقدميها والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وبناءً عليه قام الباحثين بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه الأبعاد كما هو مبين في الجدول رقم (١):

جدول (١):

أبعاد الثقافة التنظيمية في ضوء مراجعة الدراسات السابقة

٣	الأبعاد	ثقافة التسلسل الهرمي (القواعد)	ثقافة الأدهقراطي (ثقافة الابتكار)	ثقافة العشيرة (ثقافة الدعم)	ثقافة السوق (الأهداف)	ثقافة النجاح	المسؤولية النشطة	الفردية	الجماعية	المتسقة	الفعالية	الاعتماد	الافتراضات	القيم	التعلم	العادات
١	Tran et al., 2023	✓	✓	✓												
٢	Gencer et al., 2023			✓		✓	✓									
٣	Shea et al., 2023		✓	✓						✓	✓					
٤	Silva & Coelho, 2023	✓	✓	✓	✓											
٥	Adeshola et al., 2023											✓	✓	✓		
٦	Naveed et al., 2022	✓	✓	✓	✓											
٧	Sánchez et al., 2022							✓	✓							
٨	Koranteng et al., 2022	✓	✓	✓	✓											
٩	Krajcsak & Kozak, 2022	✓		✓	✓											
١٠	Fok et al., 2022		✓								✓				✓	✓
١١	Bhaduri, 2019	✓	✓	✓	✓											
	المجموع	٦	٧	٨	٥	١	١	١	٢	١	٢	١	١	١	١	١

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مراجعة الدراسات السابقة.

يتضح من الجدول رقم (١) أن هناك أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية قد شكلا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين، وقد اعتمد البحث الحالي على هذه الأبعاد وهي: (ثقافة العشيرة، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة السوق).

٢- بالنسبة للمتغير التابع (إدارة الأزمات):

اتفقت الدراسات السابقة التي تم عرضها بالبحث فيما يتعلق بأبعاد إدارة الأزمات على الرغم من اختلاف فلسفة مقدميها والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وبناءً عليه قام الباحثين بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه الأبعاد كما هو مبين في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢):

أبعاد إدارة الأزمات في ضوء مراجعة الدراسات السابقة

م	الأبعاد	المرحلة ما قبل الأزمة		المرحلة	المرحلة ما بعد الأزمة	التعلم
		إكتشاف إشارات الإنذار المبكر	الاستعداد والوقاية	احتواء الأضرار	استعادة النشاط والتعافي	
١	Buhagiar & Anand, 2023	✓	✓	✓	✓	✓
٢	Haryono & Wijaya, 2023	✓	✓	✓	✓	✓
٣	Donelli et al., 2022	✓	✓	✓	✓	✓
٤	Boers & Henschel, 2022	✓	✓	✓	✓	✓
٥	Waller & Abbasian, 2022	✓	✓	✓	✓	✓
٦	Faisal et al., 2021	✓	✓	✓	✓	✓
٧	Ghaharian et al., 2021	✓	✓	✓	✓	✓
٨	Li et al, 2021	✓	✓	✓	✓	✓
٩	Brandebo, 2020	✓	✓	✓	✓	✓
١٠	Bhaduri, 2019	✓	✓	✓	✓	✓

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مراجعة الدراسات السابقة.

يتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع الدراسات السابقة اتفقت على خمسة أبعاد لإدارة الأزمات وهي: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط والتعافي، والتعلم)، وهي الأبعاد التي اعتمد عليها البحث الحالي؛ حيث يمثل البعدين (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية) مرحلة ما قبل الأزمة، ويمثل بعد (احتواء الأضرار) مرحلة الأزمة، ويمثل البعدين (استعادة النشاط والتعافي، والتعلم) مرحلة ما بعد الأزمة

٣- تحديد الفجوة البحثية:

في إطار العرض السابق للدراسات السابقة والمحاو التي ركزت عليها هذه الدراسات، يمكن توضيح الفجوة البحثية بهذا البحث عن الدراسات السابقة من خلال الشكل رقم (١).

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء تحليل الدراسات السابقة

شكل (١): الفجوة البحثية

ثانياً: - الإطار النظري للبحث:

في ضوء الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثين والتي تم عرضها في البحث يعرض الباحثين فيما يلي مفهوم وأبعاد متغيري البحث (الثقافة التنظيمية، وإدارة الأزمات) وذلك على النحو التالي:

١ - الثقافة التنظيمية:

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية:

أوضح (Gautam & Basnet, 2020) أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه أساليب التفكير وسلوكيات الأعضاء، من خلال الأنظمة التنظيمية، التي تعنى بالمهام، ومراقبة النظم والهيكل.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية، اخترعتها أو اكتشفها أو طورته مجموعة معينة من الأفراد، أثناء تعلمهم كيفية التعامل مع مشكلات المنظمة المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملوا بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي، يجب تعليمها للعاملين الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة لإدراك هذه المشكلات والتفكير فيها والشعور بها. وبهذا المعنى، يمكن فهم الثقافة التنظيمية على أنها نظام من القيم التي تدعم نشاط العاملين بالمنظمة (Silva & Coelho, 2023).

وأوضح (Tran, 2023) أن الثقافة التنظيمية تشتمل على ثلاثة جوانب: الأول من حيث كونها موجهه للتفكير والسلوكيات، والثاني من حيث كونها داعمة لمهام الابتكار والتكيف مع المتغيرات، وأخيراً قدرتها على تبني الإجراءات واللوائح المرغوب فيها، التي تنظم العلاقات والثقة فيما بين العاملين وأصحاب المصلحة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية نظام قيم تم تطويره ويلتزم به جميع العاملين داخل المنظمة. يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على كيفية تحقيق الأشخاص للأهداف الشخصية والمهنية وتخصيص الموارد لتنفيذ المهام المحددة مسبقاً. ولا يمكن تجاهل تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة في بيئة عمل متعددة الثقافات، خاصة فيما يتعلق بأداء الموظفين والتزامهم (Adeshola et al., 2023).

ويرى الباحثين أن الثقافة التنظيمية هي هوية المنظمة، التي تتجلى في الممارسات والأساليب الإدارية المقبولة، وهي وسيلة للتكيف والاندماج وحل المشكلات داخل المنظمة.

ب- أبعاد الثقافة التنظيمية:

تختلف الأبعاد التي يتم التركيز عليها في الأبحاث المختلفة، نتيجة عدم الاتفاق حول مفهوم الثقافة التنظيمية نفسها؛ مما يجعل الباب مفتوحاً للإسهام في إثراء الجانب المعرفي وفقاً لرؤية الباحثين المختلفة. نستعرض فيما يلي أبعاد الثقافة التنظيمية التي اتفق عليها معظم الباحثين وذلك وفقاً لدراسة (Silva & Coelho, 2023) و (Koranteng et al., 2022):

البعد الأول:- ثقافة العشيرة (ثقافة الدعم) (Clan culture):

هي الثقافة التي يغلب عليها الطابع العائلي، تؤكد ثقافة العشيرة على الدعم، وتوجهه نحو المرونة والداخلية. وتتميز بالقيم والأهداف المشتركة والمشاركة والتماسك والتنمية البشرية والشعور بالانتماء والثقة. يميل قادة المنظمة، ذات الثقافة العشائرية، إلى أن يكونوا داعمين ومراعين وتشاركيين ويؤكدون على التفاعل من خلال العمل الجماعي. وتعكس ثقافة الدعم قيم نموذج العلاقات الإنسانية، الذي يؤكد على التنمية البشرية القائمة على التماسك والالتزام والأخلاق وتحفيز الموظفين واللامركزية في اتخاذ القرارات.

البعد الثاني:- ثقافة التسلسل الهرمي (ثقافة القواعد) (Hierarchy culture):

يعتبر هيكل الشركة هو أساس تلك الثقافة، ترتبط الثقافة الهرمية بنموذج العمليات الداخلية الذي يؤكد على الاستقرار الداخلي والتحكم في العمليات داخل المنظمة، من خلال إدارة المعلومات والاتصالات الداخلية. وتتميز هذه الثقافة بأهمية أنظمة التحكم الضمنية والصريحة، التي يسود فيها التسلسل الهرمي،

وإضفاء الطابع الرسمي، والهيكلية، والمركزية، والتوحيد والكفاءة الداخلية. ولذلك فإن القادة الناجحين في تطبيق هذه الثقافة هم منظمون ومنسقون ومراقبون.

البعد الثالث:- ثقافة الأدهقراطي (ثقافة الابتكار) (Adhocracy culture):

هي ثقافة تنظيمية تعتمد على البحث عن الجديد وخلق أفكار مختلفة تناسب احتياجات العصر، فتوظف الشركة أفراداً مبدعين قادرين على حل المشكلات وصناعة البدائل. تؤكد ثقافة الأدهقراطي على المرونة والتوجه الخارجي. وتتميز "بالقدرة على اتخاذ التدابير الكافية لمواجهة الضغوط الخارجية وجعل السلوكيات وعمليات العمل الداخلية أكثر مرونة". يتم دعم هذه الثقافة من خلال نموذج الأنظمة المفتوحة، الذي يؤكد على المرونة والسرعة كمعيارين مهمين لتعزيز النمو واكتساب الموارد للمنظمة. وتتميز هذه الثقافات بالابتكار وتؤكد على قيم النمو والسرعة واكتساب الموارد والإبداع والتكيف والاستجابات للبيئة الخارجية. علاوة على ذلك، يُنظر إلى القادة الناجحين في تطبيق هذه الثقافة على أنهم مبتكرون ورجال أعمال وأصحاب رؤية.

البعد الرابع:- ثقافة السوق (ثقافة الأهداف) (Market culture):

وهي الثقافة التي تسعى إلى خلق الروح التنافسية بين أفراد العمل في القسم الواحد وكذلك القادة في الأقسام المختلفة، لأنها ترى أن التنافس يولد الإبداع ويجعل الشركة تحصل على نتائج أعلى وأفضل من المتوقع. تتمثل ثقافة السوق في محاور السيطرة والتوجيه الخارجي. ويدعمها نموذج الأهداف العقلانية الذي يقترح التخطيط وتحقيق الأهداف كمبادئ توجيهية رئيسية لتعزيز الإنتاجية والكفاءة. وبهذا المعنى، تبرز قيم الإنتاجية والقدرة التنافسية والأداء والكفاءة وتعظيم النتائج وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. عادة ما تكون مدفوعة بقوى خارجية وواضحة بالربحية من خلال التفاعلات مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين. يُنظر إلى القادة الناجحين في تطبيق هذه الثقافة على أنهم منافسين ومنتجين.

٢- إدارة الأزمات:

أ- مفهوم الأزمة:

أوضح (Faisal et al., 2020) أن الأزمة هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤثر بشكل سلبي على المنظمة أو هي الحالة التي يكون فيها السبب الجذري لحدث ما من خلال حدوث مشاكل مثل الهياكل والممارسات الإدارية غير الكفاء أو فشل التكيف مع التغيير.

وأشار (Buhagiar & Anand, 2023) إلى أن الأزمة هي حدث مفاجئ لا يمكن التنبؤ به وتسبب في نتائج سلبية وقد تلحق ضرراً كبيراً بالمنظمة والموظفين والمنتجات وسمعة المنظمة.

ويرى الباحثين أن هناك ثلاثة مكونات لتعريف الأزمة وهي: حدث مفاجئ وغير متوقع، وحدث حالة من الارتباك، والأزمة هي خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام.

ب- مفهوم إدارة الأزمات:

أوضح (Brandebø, 2021) أن إدارة الأزمات "هي عملية مستمرة لمنع أو تقليل العواقب السلبية التي تنطوي على الأنشطة قبل وأثناء وبعد الأزمة".

ويؤكد (Haryono & Wijaya, 2023) أن الإدارة الفعالة للأزمات هي إستخدام جميع نواحي العمل والأنشطة والتفاعل من قبل الجهات المعنية لإعادة صياغة الافتراضات الأساسية للحد من الأزمة بشكل إيجابي وبأقل قدر من الخسائر.

ج- أبعاد إدارة الأزمات:

تتفق دراسة كل من (Haryono & Wijaya, 2023) و (Brandebø, 2021) و (Bhaduri, 2019) على أن لإدارة الأزمات خمس أبعاد رئيسية وهي على النحو التالي:
البعد الأول:- اكتشاف إشارات الإنذار:

يركز البعد الأول على التعرف على الإشارات أثناء مرحلة الكشف عن الإشارات التي تنتبأ بالأزمات المحتملة التي من شأنها أن تؤثر على المنظمة، في حين أن هذه المرحلة تتطلب اهتماما من الإدارة العليا في المنظمة من أجل التنقل بنجاح خلال المرحلة الأولى قبل التدهور وتحولها إلى أزمة، ويجب على المنظمة تطوير المهارات والاعتقاد بأن الكشف ضروري لنجاح المنظمة (Brungardt, 2013).

وهذه الإشارات يمكن أن تكون داخلية من الشركة أو خارجية، وتشمل الإشارات الداخلية الأزمات الداخلية وقد تكون مشاكل في توريد الموارد في مرحلة التصنيع، وأداء الموظفين وغيرها من الأنشطة التي قد تؤثر على المنتج النهائي أو الخدمة، وهناك أيضا إشارات خارجية ترتبط بالأحداث في نفس الصناعة (Aho, 2014)، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة، والتفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة علي حده، فقد تكون الرسومات على الحوائط أو الكتابة في الأماكن الخاصة تعبير عن الغضب من بعض العاملين، أو إشارة إلى التذمر وعدم الرضا وقد لا تصل لك على الاطلاق، وإن من المهام المطلوبة لإدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتلقيها وتحليلها (زنداح، ٢٠١٦).

البعد الثاني:- الاستعداد والوقاية:

يجب على المنظمة أن يتوافر لديها أساليب كافية للوقاية من الأزمات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تطور الأزمة، وتعمل إدارة الأزمات على حدوث اتصال ثنائي منتظم بين أصحاب المصلحة وبناء العلاقات مع المنظمات حتي يمكن تجنب حدوث الأزمات، والاستعداد للأزمة يعتبر من المراحل الأساسية للتواصل مع الأزمة المبكرة للحصول على أداء أفضل لمواجهة الأزمة ذلك عن طريق السرعة في اتخاذ القرار وتعبئة الموارد ودفع المعلومات وعدم وجود هذه الأنشطة يقلل من قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمة (Aho, 2014).

ولتطوير هذه المرحلة ينبغي أن تشمل ما يلي: تفتيش منتظم وصيانة المعدات، تحليل العوامل البشرية للمعدات المهمة (على سبيل المثال قدرة المشغلين والمديرين على التعامل مع التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة حالياً)، السيطرة على الإدارة وعبء عمل الموظفين لمنع تدهور القدرة على اتخاذ القرارات في ظل زيادة الضغط والإجهاد، تبسيط إجراءات العمل وكمال النظام، ودمج التعلم التنظيمي مع تطور النظم والتقنيات (Pheng et al., 1999).

البعد الثالث:- احتواء الأضرار والحد منها:

تستخدم إدارة الأزمات أدوات ووسائل لاحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها ومنع الأزمة من التصاعد والتي من الممكن أن تؤثر على سمعة العلامة التجارية للمنظمة والحد من الأضرار التي يمكن أن تؤثر على مجالات أخرى للمنظمة (Brungardt, 2013).

البعد الرابع:- استعادة النشاط والتعافي:

يتم معالجة الآثار الناتجة عن الأزمة وإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة (Robertson, 2017)، ويرى (زنداح، ٢٠١٦) أن مرحلة استعادة النشاط تتطلب عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول التي فقدت، وتحديد الخطوات والإمكانيات المادية والبشرية، وتحديد المسؤوليات بدقة بما يتعامل بنجاح مع نتائج الأزمة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جميع الأطراف.

البعد الخامس:- التعلم:

وتتم مرحلة التعلم بعد تحقيق الانتعاش وفي هذه المرحلة ينبغي أن تنظر الشركة مرة أخرى في حالة الأزمة وإلى ما فقد، ومرحلة التعلم تأخذ الشركة على طول الطريق للاستفادة من الأزمة وكيفية الاستجابة بشكل أفضل وتحقيق أفضل نتائج في هذه المرحلة، ويجب أن تولي الملاحظات خل هذه العملية والاهتمام لحل أوجه القصور التشغيلية الحالية ومنع المشاكل المستقبلية المحتملة (Sutherland 2013)، ويتم تعزيز القدرة على التعلم من الأزمة الماضية من خلال: المجالات المتناقضة والجهود المبذولة في إدارة الأزمات والتي نجحت بشكل جيد، والتعرف على الأزمات المحتملة الأخرى وقرار رسمي بمتطلبات التعلم (Pheng et al., 1999).

ويتضح مما سبق أن مرحلة ما قبل الأزمة تتضمن بعدي من إدارة الأزمات وهما (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية)، أما مرحلة الأزمة تتضمن بعد واحد وهو (احتواء الأضرار والحد منها)، وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة تتضمن بعدين وهما (استعادة النشاط، والتعلم).

٣- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات:

يتضح من مراجعة الأدبيات أن الثقافة التنظيمية والقيادة جزء لا يتجزأ من إدارة الأزمات والاستجابات المتعلقة بالأزمات. وتحتاج المنظمات إلى إظهار إحساس أعلى بالوعي بثقافتها الفردية والجماعية حتى يمكن إدارة حالات الأزمات بشكل أسرع ومهارة أعلى.

والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات قد لاحظها عدد من الباحثين تجريبياً. على سبيل المثال، وجدت دراسة (Bea, 2011) أن المنظمات التي لديها عدد أقل من الأزمات تعزز ثقافة حساسة للأزمات من خلال مجموعة واسعة من الأنشطة (مثل تثقيف الموظفين للبحث عن إشارات الأزمة، وتقييم المخاطر، ومكافأة ممارسات السلامة، والدعوة إلى أهمية الاستعداد للأزمات).

كذلك أوضح (Hutchins & Wang, 2008) بأن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مؤشراً رئيسياً لأحداث الأزمات، لأنها "تمثل منظور قيمة النظام في قضايا مثل السلامة والتنوع والاداء". وعلى الرغم من أنه لا يمكن التنبؤ ببعض أحداث الأزمات، لا يزال بإمكان الثقافة التنظيمية التأثير على المراحل المختلفة لإدارة الأزمات. على سبيل المثال أوضح (Joyner et al., 2013) أنه يمكن الاستدلال على أن أساليب القيادة والكفاءات هي منبئات رئيسية للأزمات كما أبرزها (Bowers et al., 2017).

ويوضح الجدول رقم (٣) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في ظل الكفاءات القيادية والنمط القيادي الواجب اتباعه في كل مرحلة

جدول رقم (٣):

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات

أنواع الأزمة	مراحل الأزمة	مراحل إدارة الأزمة	الثقافة التنظيمية	الكفاءات القيادية	النمط القيادي
داخلية	ما قبل الأزمة	الكشف عن الإشارات والوقاية منها	مركزة داخلياً (مرونة منخفضة)	أخذ منظور صنع المعنى	توجيهي/معرفي
خارجية	ما قبل الأزمة	الكشف عن الإشارات والوقاية منها	مركزة خارجياً (مرونة مرتفعة)	المرونة التنظيمية والإبداع	المعاملات/التوجيهية
داخلية	أثناء الأزمة	احتواء الأضرار	مركزة داخلياً (مرونة مرتفعة)	اتخاذ القرار ومهارة الاتصال وأخذ المخاطر	المعاملات/التحويلية
خارجية	أثناء الأزمة	احتواء الأضرار والتعافي	تركيز داخلي وخارجي/ مرونة عالية ومنخفضة	اتخاذ القرار مهارة الاتصال	المعاملات/التحويلية
داخلية/خارجية	ما بعد الأزمة	التعافي والتعلم	مركزة داخلياً (مرونة مرتفعة)	تعزيز الصمود التنظيمي لانعكاس التعلم	التحويلية

المصدر: (Bhaduri, 2019).

وفيما يلي نشرح بشئ من التفصيل ما تم إيضاحه بالجدول رقم (٣):

١- ما قبل الأزمة:

■ الكشف عن الإشارات والوقاية منها:

يمكن أن يكون لاكتشاف الإشارات خلال فترة ما قبل الأزمة تأثير كبير على مبادرات ونتائج إدارة الأزمات. تتمثل إحدى أكثر المهام صعوبة في هذه المرحلة في تصفية الإشارات الصحيحة من الإشارات الخاطئة. يمكن أن يساعد الحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة المنظمات على اكتشاف علامات التحذير بسرعة وفعالية. خلال الأزمة الداخلية، يمكن اقتراح أن الثقافة الأكثر ملاءمة لمنظمة ما ستكون مركزة داخلياً بمرونة منخفضة. وهذا من شأنه أن يساعد المنظمات على اكتشاف الإشارات في الوقت المناسب ومساعدتها على إصدار الخطوات الصحيحة لمنع حالات الأزمات التي تحدث من العوامل الداخلية. من ناحية أخرى، في أوقات الأزمات الخارجية، فإن الثقافة التنظيمية التي تركز على الخارج بمرونة عالية من شأنها أن تكتشف بسهولة العلامات وتبدأ خطوات للحد من آثار الأزمة (Wooten & James, 2008).

لا يمكن الاستفادة من الثقافة التنظيمية، إذا لم تسهل القيادة الإجراءات المناسبة. تعد الكفاءات القيادية مثل تكوين المعنى ضرورية خلال هذه المرحلة. إنه يمكن المنظمة من اكتشاف التحذيرات في مرحلة مبكرة من خلال الانخراط في عملية صنع المعنى. علاوة على ذلك، فإن تبادل وجهات النظر بين أعضاء المنظمة يساعدهم على فهم إشارات الأزمة بشكل جماعي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر الممارسات السلوكية الراسخة على كفاءة "تبني المنظور" للقائد وأعضاء المنظمة، وتعزيز التفاعل والمساعدة في تحديد المشكلة قبل وقوع الأزمة. يمكن أن يساعد منع حدوث أزمة من خلال اكتشاف إشارات التحذير الصحيحة المؤسسات على توفير ملايين الدولارات والحفاظ على الكفاءة التشغيلية. "المرونة التنظيمية" و"الإبداع" هي الكفاءات القيادية الأساسية المطلوبة في هذه المرحلة.

ولتنفيذ الاستراتيجيات الوقائية بشكل فعال، تحتاج المنظمة إلى التأكد من أن الحلول مركزة على المدى الطويل في الممارسات التنظيمية في شكل معايير (مثل السياسات والخطط).

٢- أثناء الأزمة وما بعد الأزمة:

■ احتواء الضرر والتعافي:

تشير الأحداث الماضية في التاريخ إلى أن المنظمات فشلت في اكتشاف الإشارات الصحيحة أو تنفيذ التدابير الوقائية المناسبة خلال أوقات الأزمات. ونتيجة لذلك، وقعت أحداث الأزمات ودمرت العمليات التجارية.

والهدف الرئيسي في هذه المرحلة هو السيطرة على الضرر قدر الإمكان. بمجرد أن تمر المنظمة بمرحلة الأزمة، يكون الهدف النهائي هو العودة إلى الحياة الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبقدر الإمكان. لذلك، في أوقات الأزمات الداخلية، قد تحتوي المنظمة ذات الثقافة الداخلية المركزة والمرونة العالية على الضرر والتعافي بمعدل أسرع بكثير. من ناحية أخرى، في أوقات الأزمات الخارجية، فإن الثقافة التنظيمية المتوازنة من حيث تركيزها واستقرارها ستحقق نجاحاً أكبر في إدارة الأزمة (Wooten & James, 2008). واقتراح (Wooten & James, 2008) أن "صنع واتخاذ القرار" و"الاتصال" هما أهم كفاءات القيادة في هذه المرحلة. بالإضافة إلى ذلك، يعد الاتصال نشاطاً جماعياً لا يشمل القادة فحسب، بل يشمل أيضاً أعضاء تنظيميين على جميع المستويات. لذلك، إذا كان لدى المنظمة ممارسة ثقافية قوية للتواصل بين الأعضاء في شكل سلوكيات ومعايير، فإنه يمكن إدارة احتواء الضرر بطريقة فعالة. يمكن أن تساعد "المرونة التنظيمية" و"التصرف بنزاهة" المنظمات على العودة إلى مرحلة ما قبل الأزمة بأقصى قدر من الكفاءة. هذه هي المرحلة التي ستكون بمثابة عتبة للممارسات المستقبلية إذا ركزت المنظمة على إعادة بناء الثقة وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف لتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل. بناءً على هذه الكفاءات القيادية، فإن أساليب القيادة التحويلية والمعاملات هي الأكثر فعالية خلال مراحل احتواء الضرر والتعافي (Wooten & James, 2008).

■ التعلم:

هذه هي أهم مرحلة في إدارة الأزمات حيث يحتاج الأعضاء إلى عقل متفتح للتفكير في أفعالهم والتعلم من حدوث الأزمة. وهذا أيضاً هو الوقت الذي تحتاج فيه المنظمة إلى الاعتراف بحالة الأزمة كفرصة وليست تهديداً، من أجل تحسينات مستقبلية متسقة. إن تبني ممارسات ثقافية مناسبة في شكل سلوكيات

ومعايير ومعتقدات ومصنوعات يمكن أن يساعد القادة في تحويل الأزمة إلى موقف لصالحهم. بهذا المعنى، فإن التعلم من حالة الأزمة ليس نشاطاً عشوائياً ولكنه مظهر من مظاهر الثقافة التنظيمية الداعمة (القيم والمعرفة والممارسات) التي تمكن القادة من إخراج المنظمة من أي موقف خطير. إحدى الكفاءات القيادية الحاسمة في هذه المرحلة هي "توجيه التعلم". سواء كانت أزمة داخلية أو خارجية، فإن الثقافة التنظيمية التي تركز داخلياً بمرونة عالية قد تعمل بشكل أفضل. لذلك، فإن القائد التحويلي هو الأنسب في هذه الحالة (Wooten & James, 2008).

ثالثاً:- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثين بإجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة ميسرة قوامها (٥٠) مفردة) من العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (شركة مصر للطيران، شركة الخطوط السعودية، شركة طيران الخليج)، تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها صياغة مشكلة البحث والتعرف على مدى إدراك العاملين بالمفاهيم الأساسية لموضوع البحث (العلاقة بين الثقافة التنظيمية، إدارة الأزمات)، والجدول رقم (٤) يوضح تساؤلات الدراسة الاستطلاعية: جدول (٤):

نتائج المقابلات الشخصية المتعمقة لمحاوَر الدراسة الاستطلاعية لعينة قوامها (٥٠) مفردة

العبارات		موافق		غير موافق	
		العدد	%	العدد	%
المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):					
يسود الشركة مناخ من الترابط والتماسك والدعم بين المديرين والعاملين.		٣٠	٦٠٪	٢٠	٤٠٪
يتميز أسلوب الإدارة في الشركة بتوضيح الوصف الوظيفي للعاملين لضمان الأداء المناسب.		١٠	٢٠٪	٤٠	٨٠٪
تسعى الشركة إلى الابتكار والحصول على موارد جديدة وخلق تحديات جديدة. وتجربة أشياء جديدة والبحث عن الفرص ذات القيمة.		٢٢	٤٤٪	١٨	٥٦٪
تؤكد الشركة على أهمية الدوام والاستقرار والكفاءة والرقابة وسلاسة العمليات.		٣٩	٧٨٪	١١	٢٢٪
المتغير التابع (إدارة الأزمات)					
هناك طاقم متخصص مؤهل ومدرب يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.		١٠	٢٠٪	٤٠	٨٠٪
توجد تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.		٣٢	٦٤٪	١٨	٣٦٪
إذا حدثت أزمة بالشركة يتم السيطرة عليها خلال فترة زمنية مناسبة.		٢٠	٤٠٪	٣٠	٦٠٪
تقوم إدارة الشركة بتقييم كفاءة وفعالية برامج إدارة الأزمات وتجري عليها تحسينات مستمرة.		١٥	٣٠٪	٣٥	٧٠٪
تعمل إدارة الشركة على معالجة الآثار الناتجة عن الأزمة بكفاءة وفعالية.		٢٢	٤٤٪	١٨	٥٦٪

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسة الاستطلاعية.

وقد توصل الباحثين إلى مجموعة من الظواهر من خلال الدراسة الاستطلاعية التي يمكن ذكرها على

النحو الآتي:

- ١- اتضح أن هناك انخفاض في إدراك العاملين بالشركات مجال التطبيق لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث اتضح الآتي:
 - أكد ٤٠٪ أن مناخ العمل لا يتسم بالطابع العائلي أي لا يتسم بالترابط والتماسك والدعم الكافي.

- أكد ٨٠٪ أن الوصف الوظيفي لهم غير دقيق ويختلف على الواقع الفعلي لطبيعة عملهم ومن الممكن أن يتم تكليفهم بمهام وظيفية إضافية خارج الوصف الوظيفي؛ حيث أن التسلسل الهرمي للوظائف به بعض القصور وبالتالي يؤثر على كفاءة الأداء .
- أوضح ٥٦٪ أن الشركة لا تسعى إلى الابتكار ولا تبحث عن موارد جديدة وتجربة أشياء جديدة حيث أنها دائماً تقلد تجارب الشركات العالمية في المجال.
- وأكد ٧٨٪ أن الشركة تؤكد على أهمية الدوام والاستقرار والكفاءة والرقابة وسلاسة العمليات.
- ٢- **اتضح أن هناك انخفاض في إدراك العاملين بالشركات مجال التطبيق لمفهوم إدارة الأزمات حيث اتضح الآتي:**
- أكد ٨٠٪ من المستقصى منهم أنه لا يوجد متخصصين مؤهلين ومدربين على جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات ومن ثم عدم إكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- أوضح ٦٤٪ من المستقصى منهم أنه توجد تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.
- أكد ٦٠٪ من المستقصى منهم أنه عند حدوث الأزمة بالشركة لا يتم السيطرة عليها خلال فترة زمنية قصيرة ومن ثم عدم احتواء الأضرار.
- أكد ٧٠٪ من المستقصى منهم أن إدارة الشركة لا تقوم بتقييم كفاءة وفعالية برامج إدارة الأزمات وتجري عليها تحسينات مستمرة.
- أكد ٥٦٪ من المستقصى منهم أن إدارة الشركة لا تعمل على معالجة الآثار الناتجة عن الأزمة بكفاءة وفعالية ومن ثم صعوبة استعادة النشاط والتعافي.

رابعاً:- مشكلة البحث:

وعلى ما تقدم تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق؟

وينبثق من مشكلة البحث التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما هو مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق وفقاً للعوامل الديموجرافية ؟
- ٢- هل يختلف مستوى إدراك العاملين لإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق وفقاً للعوامل الديموجرافية ؟
- ٣- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق ؟

رابعاً:- أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسي إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- ١- قياس مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق وفقاً للعوامل الديموجرافية.
- ٢- تحديد مستوى إدراك العاملين لإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق وفقاً للعوامل الديموجرافية.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق.

خامساً:- فروض البحث:

الفرض الرئيس الأول:

توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموجرافية (النوع، المستوى الإداري، المؤهل، الخبرة، الشركة).

الفرض الرئيس الثاني:

توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للعوامل الديموجرافية (النوع، المستوى الإداري، المؤهل، الخبرة، الشركة).

الفرض الرئيس الثالث:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

وينبثق من الفرض الرئيس الثالث الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (العشيرة، التسلسل الهرمي، الأدهقراطي، السوق) واكتشاف إشارات الإنذار المبكر (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (العشيرة، التسلسل الهرمي، الأدهقراطي، السوق) والإستعداد والوقاية (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (العشيرة، التسلسل الهرمي، الأدهقراطي، السوق) واحتواء الأضرار (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

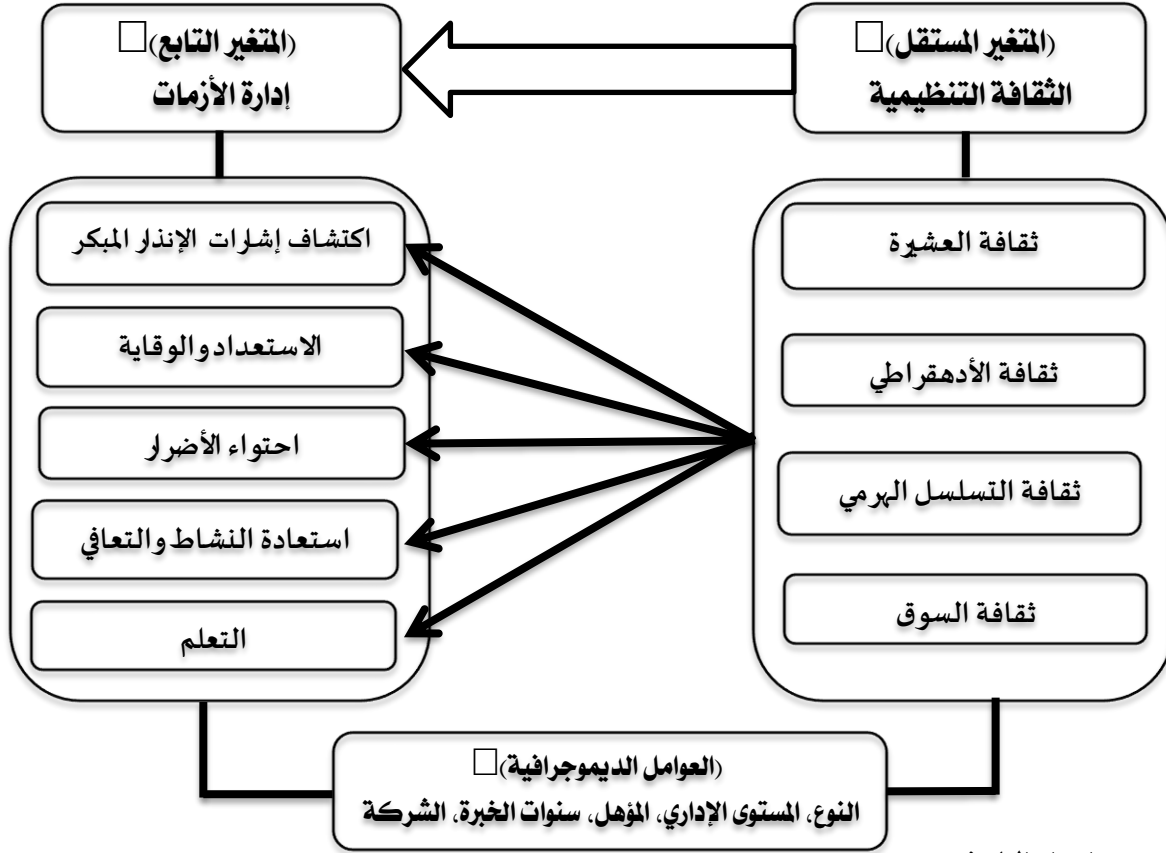
الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (العشيرة، التسلسل الهرمي، الأدهقراطي، السوق) واستعادة النشاط والتعافي (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

الفرض الفرعي الخامس:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، التسلسل الهرمي، الأدهقراطي، السوق) والتعلم (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

ويوضح الشكل رقم (٢) الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث:



المصدر: من إعداد الباحثين

شكل رقم (٢): هيكل متغيرات البحث

سادساً:- أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث على المستوى العلمي والعملي على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية:

يستمد هذا البحث أهميته العلمية مما يلي:

- تنبع الأهمية العلمية لهذا البحث من أنه واحد من الدراسات العربية القليلة التي تدرس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية، وبالتالي يأتي هذا البحث كمتابعة للاتجاهات الحديثة في ذلك الإطار.
- التأصيل العلمي لمفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في مجال التطبيق.

ب- الأهمية العملية:

يستمد هذا البحث أهميته العلمية مما يلي:

- يمكن أن تساهم نتائج وتوصيات هذا البحث في مساعدة القيادات والمسؤولين في شركات الطيران محل التطبيق على معرفة الثقافة التنظيمية ومعرفة سبل تحقيقها وإزالة معوقاتها.
- تعريف قادة الشركات محل التطبيق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، الأمر الذي قد يدفعهم إلى إعادة النظر في بعض السياسات المتبعة.
- تطوير الأساليب الإدارية المستخدمة في شركات الطيران والتركيز على تطبيق الثقافة التنظيمية وحسن إدارة الأزمات.

ج- أهمية الدراسة للباحثين:

- لم يحظ موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات في قطاع شركات الطيران العاملة في المطارات المصرية بنصيب وافي من الدراسة والبحث مما شجع الباحثين على طرق الموضوع لتقديم بحث علمي وميداني متخصص.
- إضافة إلى زيادة المعلومات والمعرفة عند الباحثين حيث إن الوسيلة المعروفة الوحيدة للوصول إلى المعرفة واكتشاف الحقائق الجديدة هي استخدام البحث العلمي الذي يجري من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد، فزيادة المعرفة أمر في غاية الأهمية عند طالب المعرفة مما يكسبه الخبرة والمهارة وحسن التفكير.

سابعاً: - أسلوب ومنهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالبحث، قام الباحثين بالاطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

أ- مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية والبالغ عددهم (١٤٧٣٥) مفردة وذلك وفقاً للدليل الإحصائي لإدارات الموارد البشرية لهذه الشركات، كما بلغ عدد شركات الطيران العاملة في المطارات المصرية نحو (٥٠ شركة) وذلك في تاريخ ٢٠٢٣/١/١ م.

ب- عينة البحث:

- لتحديد حجم العينة قام الباحثين باختيار عينة عشوائية طبقية، وقد قام الباحثين باختيار ثلاث شركات من إجمالي عدد شركات الطيران العاملة في المطارات المصرية، وقد قام الباحثين باختيار شركات بعينها نظراً لأنها تعتبر كبريات الشركات في هذا المجال، من حيث:
- أكبر الشركات من حيث رأس المال وامتلاكها للطائرات.
 - أكبر الشركات من حيث عدد العاملين.
 - أكبر الشركات من حيث عدد رحلاتها السنوية والشهرية والأسبوعية.
 - من أوائل الشركات التي حصلت على شهادة الأيزو ١٤٠٠١ و ٤٥٠٠١ والتي تهتم بالمخاطر وإدارة الأزمات.

ويوضح الجدول رقم (٥) الشركات عينة البحث، وعدد العاملين بها التي تم اختيارها للتطبيق الميداني والعاملة داخل مطار القاهرة الدولي وقد قام الباحثين باختيار مطار القاهرة الدولي وفقاً لأنه أكبر المطارات المصرية والذي يوازي في حجمه وكثافة تشغيله جميع المطارات المصرية وربما يزيد:

جدول (٥):

مجتمع البحث بالشركات محل التطبيق

م	اسم الشركة	عدد العاملين
١	مصر للطيران	٤٧٦٠
٢	الخطوط السعودية	٢١٣٠
٣	طيران الخليج	١٥٢٣
	الإجمالي	٨٤١٣

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء إحصائيات إدارة الموارد البشرية بالشركات محل التطبيق.

قام الباحثين بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات البحث والتي بلغ حجمها (٨٤١٣) مفردة من العاملين في الثلاث شركات محل التطبيق وتم تحديدها باستخدام المعادلة التالية:

ق (١ - ق)

$$= \frac{ق (١ - ق)}{١} + \frac{٢(د)}{٢(م. د)}$$

المصدر: (إدريس، ٢٠١٩، ص ٢٧٤)

حيث أن:

ق: نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرها الباحثين ٥٠٪.

د: نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرها الباحثين ٥٪.

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة التي اختارها الباحثين وهو ٩٥٪ وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة هي (١,٩٦).

١: حجم مجتمع البحث ويساوي (٨٤١٣ مفردة).

ن: حجم العينة وهو يساوي (٣٨٤ مفردة).

وعليه فإن حجم العينة للعاملين باستخدام المعادلة السابقة هو (٣٨٤) مفردة، تم توزيعها على العاملين بالمستويات الإدارية بالشركات محل التطبيق. والجدول رقم (٦) يوضح حجم عينة البحث من السادة العاملين.

جدول (٦):

عينة البحث بالشركات محل التطبيق

م	اسم الشركة	عدد العاملين
١	مصر للطيران	٢١٧
٢	الخطوط السعودية	٩٧
٣	طيران الخليج	٧٠
	الإجمالي	٣٨٤

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء إحصائيات إدارة الموارد البشرية بالشركات محل التطبيق.

ج- أداة البحث:

اعتمد الباحثين على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالبحث، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء (مرفقة) في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات البحث، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، وهي مكونة من ثلاثة أقسام.

د متغيرات البحث وكيفية قياسها:

■ الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل):

اعتمد الباحثين في قياس متغير الثقافة التنظيمية محل البحث على المقياس الذي وضعه (Silva & Coelho, 2023) و (Naveed et al., 2022) والذي يتكون من (٢٦ عبارة) والذي تم توضيحها في ملاحق البحث (ملحق رقم ١).

■ إدارة الأزمات (المتغير التابع):

اعتمد الباحثين في قياس متغير إدارة الأزمات محل البحث على المقياس الذي وضعه (Haryono & Wijaya, 2023) و (Donelli et al., 2022) و (Bhaduri, 2019) والذي يتكون من (٢٠ عبارة) والذي تم توضيحها في ملاحق البحث (ملحق رقم ١).

ثامناً:- حدود البحث:

وتتمثل حدود البحث في الآتي:

- أ- الحدود المكانية: تتمثل في مقرات الشركات الثلاثة محل التطبيق داخل المطارات المصرية.
- ب- الحدود البشرية: اقتصر البحث على العاملين بجميع المستويات الإدارية.
- ج- الحدود الزمنية: تتمثل في فترة جمع البيانات للبحث وإجراء الجانب التطبيقي على العينة المبحوثة والتي بدأت في شهر يناير عام ٢٠٢٣م وانتهت في شهر أبريل عام ٢٠٢٣م.

تاسعاً:- الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث:**١- صدق وثبات استمارة الاستقصاء:**

قام الباحثين باختبار قائمة الاستقصاء في صورتها المبدئية من خلال التعرف على صدقها وثباتها، فاعتمد الباحثين على طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ في حساب ثبات الاستمارة، حيث أن الثبات يتعلق بمدى استقرار استجابات المبحوثين على أسئلة استمارة الاستبيان واحدة بعد الأخرى، كما أن الأداة تعتبر صادقة إن كانت تقيس ما وضعت لقياسه، ولقد بلغت قيمة معامل الثبات لاستمارة الاستقصاء (٠,٩٧٣) وهي درجات مرتفعة وانعكس ذلك على المصدقية التي بلغت قيمها (٠,٩٨٦)، والتي تم قياسها من خلال الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ومن خلال هذه النتائج اتضح أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإنها تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة. والجدول رقم (٧) يوضح قيم معاملات الثبات والصدق.

جدول (٧):

قيم معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
٠,٩٧٧	٠,٩٥٥	٢٦	الثقافة التنظيمية:
٠,٩٣٠	٠,٨٦٥	٧	– ثقافة العشيرة
٠,٩١٢	٠,٨٣٢	٧	– ثقافة التسلسل الهرمي
٠,٨٩٦	٠,٨٠٢	٦	– ثقافة الأدهقراطي
٠,٩٢٣	٠,٨٥٢	٦	– ثقافة السوق
٠,٩٦٧	٠,٩٣٦	٢٠	إدارة الأزمات:
٠,٨٦٠	٠,٧٤٠	٤	– إكتشاف إشارات الإنذار المبكر
٠,٨٨٨	٠,٧٨٨	٥	– الإستعداد والوقاية
٠,٧٨٠	٠,٦٠٨	٣	– احتواء الأضرار
٠,٨٦٥	٠,٧٤٩	٤	– استعادة النشاط والتعافي
٠,٩١٥	٠,٨٣٨	٤	– التعلم
٠,٩٨٦	٠,٩٧٣	٤٦	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

٢- الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان البحث.
- التكرار والنسبة لمعرفة خصائص عينة البحث.
- المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمعرفة اتجاه آراء عينة البحث.
- اختبار فريد مان لاختبار الفرق بين المتغيرات من حيث الأهمية النسبية.
- معامل الارتباط البسيط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

٣- خصائص عينة البحث:

- تم وصف عينة البحث بناءً على عدد من الخصائص الديمجرافية التالية (النوع – المستوى الإداري
- المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

جدول (٨):

توزيع عينة الدراسة طبقاً للبيانات الديموجرافية

الإجمالي		طيران الخليج		الخطوط السعودية		مصر الطيران		الخصائص	العوامل الديمجرافية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٦٢,٠٠	٢٣٨	٧,٣	٢٨	١٢,٢	٤٧	٤٢,٤	١٦٣	ذكر	النوع
٣٨,٠٠	١٤٦	١٠,٩	٤٢	١٣,٠	٥٠	٪١٤	٥٤	انثى	
١٠٠,٠٠	٣٨٤	١٨,٢	٧٠	٢٥,٢	٩٧	٥٦,٤	٢١٧	الاجمالي	
٢١,١	٨١	١,٠٠	٤	٣,٦	١٤	١٦,٤	٦٣	إدارة عليا	المستوى الإداري
٣٥,٧	١٣٧	٦,٠	٢٣	٩,٤	٣٦	٢٠,٣	٧٨	إدارة وسطى	
٤٣,٢	١٦٦	١١,٢	٤٣	١٢,٢	٤٧	١٩,٨	٧٦	إدارة تنفيذية	
١٠٠,٠٠	٣٨٤	١٨,٢	٧٠	٢٥,٣	٩٧	٥٦,٥	٢١٧	الاجمالي	
٢٠,١	٧٧	٢,٣	٩	٧,٦	٢٩	١٠,٢	٣٩	متوسط	المؤهل العلمي
٣٤,٤	١٣٢	٧,٦	٢٩	٥,٥	٢١	٢١,٤	٨٢	عالي	
٢٧,١	١٠٤	٧,٠	٢٧	٦,٨	٢٦	١٣,٣	٥١	ماجستير	
١٨,٥	٧١	١,٣	٥	٥,٥	٢١	١١,٧	٤٥	دكتوراة	
١٠٠,٠٠	٣٨٤	١٨,٢	٧٠	٢٥,٣	٩٧	٥٦,٥	٢١٧	الاجمالي	
١٢,٥	٤٨	٠,٥	٢	٣,٦	١٤	٨,٣	٣٢	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٢٧,٦	١٠٦	٢,٣	٩	٥,٢	٢٠	٢٠,١	٧٧	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	
٣٩,٨	١٥٣	١٤,٣	٥٥	٧,٣	٢٨	١٨,٢	٧٠	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	
٢٠,١	٧٧	١,٠	٤	٩,١	٣٥	٩,٩	٣٨	من ١٥ سنة فأكثر	
١٠٠,٠٠	٣٨٤	١٨,٢	٧٠	٢٥,٣	٩٧	٥٦,٥	٢١٧	الاجمالي	

استخدم الباحثين الوسط الحسابي، والأهمية النسبية، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لتوصيف متغيرات البحث المتمثلة في الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات بهدف التعرف على مدى توافرها وإدراك عينة البحث لتلك المتغيرات.

جدول (٩):

مدى توافر الثقافة التنظيمية بأبعادها طبقاً لآراء عينة البحث (ن=٣٨٤)

الأبعاد	الفترة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	قيمة ت	مستوى الدلالة
ثقافة العشيرة	قبل الأزمة	٤,١١	٠,٥٨	١٤,١١	٨٢,٢٠	١٣٩,٢٢	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,١٨	٠,٥٦	١٣,٤٠	٨٣,٦٠	١٤٥,٩١	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,١٨	٠,٥٩	١٤,١١	٨٣,٦٠	١٣٩,٥٥	٠,٠١
ثقافة التسلسل الهرمي	قبل الأزمة	٤,٠٦	٠,٥٨	١٤,٢٩	٨١,٢٠	١٣٦,٦٤	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,٢٠	٠,٦٠	١٤,٢٩	٨٤,٠٠	١٣٧,١٨	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,١٩	٠,٦٠	١٤,٣٢	٨٣,٨٠	١٣٦,١٦	٠,٠١
ثقافة الأدھقراطي	قبل الأزمة	٤,٠٥	٠,٦١٠	١٥,٠٦	٨١,٠٠	١٣٠,٥٨	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,١٦	٦١.	١٤,٦٦	٨٣,٢٠	١٣٣,١٨	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,١٧	٠,٦٢	١٤,٨٧	٨٣,٤٠	١٣١,٦٦	٠,٠١
ثقافة السوق	قبل الأزمة	٤,١١	٠,٥٨	١٤,١١	٨٢,٢٠	١٣٩,١٦	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,٢٢	٠,٥٦	١٣,٢٧	٨٤,٤٠	١٤٩,١٣	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,٢٣	٠,٥٦	١٣,٢٤	٨٤,٦٠	١٤٨,٤٢	٠,٠١
المتوسط العام	قبل الأزمة	٤,٠٨	٠,٥٥	١٣,٤٨	٨١,٦٠	١٤٥,٥٢	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,١٩	٠,٥٥	١٣,١٣	٨٣,٨٠	١٤٩,١٨	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,١٩	٠,٥٦	١٣,٣٧	٨٣,٨٠	١٤٦,٩٦	٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (٩) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة على جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث إن قيم جميع المتوسطات تزيد عن القيمة ٣، وقد جاءت نتيجة اختبار (ت) لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠,٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤,٠٨) لقبل الأزمة وأثناء الأزمة بلغ (٤,١٩)، وبعد الأزمة بلغ (٤,٢٣) بمعامل اختلاف بلغ (١٣,٤٨)٪، (١٣,١٣)٪، (١٣,٣٧)٪ على الترتيب، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد لجميع الفترات بين (٤,٠٥)، (٤,٢٣) بمعامل اختلاف تراوح بين (١٣,٢٤)، (١٥,٠٦)، والنتائج السابقة تدل على أن الثقافة التنظيمية توافرت قبل الأزمة وارتفعت أثناء الأزمة واستمرت متوفرة بعد الأزمة فنجد الآتي:

- بُعد ثقافة العشيرة توافر بدرجة مرتفعة حيث بلغت أهميته النسبية ٨٢,٢٠٪ قبل الأزمة وارتفعت أهميته أثناء الأزمة فبلغ ٨٣,٦٠٪ واستمرت الأهمية بعد الأزمة بنفس النسبة.
- بُعد ثقافة التسلسل الهرمي توافر بدرجة مرتفعة حيث بلغت أهميته النسبية ٨١,٢٠٪ قبل الأزمة وارتفعت أهميته أثناء الأزمة فبلغ ٨٤,٠٠٪ وبلغت بعد الأزمة ٨٣,٨٠٪.

- بُعد ثقافة الأدهقراطي توافر بدرجة مرتفعة حيث بلغت أهميته النسبية ٨١,٠٪ قبل الأزمة وارتفعت أهميته أثناء الأزمة فبلغ ٨٣,٢٠٪ وبلغت بعد الأزمة ٨٣,٤٠٪.
- بُعد ثقافة السوق توافر بدرجة مرتفعة حيث بلغت أهميته النسبية ٨٢,٢٠٪ قبل الأزمة وارتفعت أهميته أثناء الأزمة فبلغ ٨٤,٤٠٪ وبلغت بعد الأزمة ٨٤,٦٠٪.
- ب- التحليل الوصفي لمعرفة مدى توافر أبعاد إدارة الأزمات طبقاً لآراء عينة البحث بالشركات محل التطبيق:

جدول (١٠):

مدى توافر إدارة الأزمات بأبعادها طبقاً لآراء عينة البحث (ن=٣٨٤)

الأبعاد	الفترة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	قيمة ت	مستوى الدلالة
إكتشاف إشارات الإنذار المبكر	قبل الأزمة	٤,٠٤	٠,٦٥	١٦,٠٩	٨٠,٨٠	١٢١,٦٤	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,١٧	٠,٦٧	١٦,٠٧	٨٣,٤٠	١٢١,٤٣	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,١٥	٠,٦٧	١٦,١٤	٨٣,٠٠	١٢٢,١٩	٠,٠١
الإستعداد والوقاية	قبل الأزمة	٣,٩٧	٠,٦٢	١٥,٦٢	٧٩,٤٠	١٢٦,٤٧	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,١٤	٠,٦٦	١٥,٩٤	٨٢,٨٠	١٢٢,٧٦	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,١٣	٠,٦٦	١٥,٩٨	٨٢,٦٠	١٢٢,٩٥	٠,٠١
احتواء الأضرار	قبل الأزمة	٤,٠٣	٠,٥٩	١٤,٦٤	٨٠,٦٠	١٣٤,٩٩	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,١٥	٠,٦٠	١٤,٤٦	٨٣,٠٠	١٣٣,٣٤	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,١٥	٠,٦١	١٤,٧٠	٨٣,٠٠	١٣٣,٨٠	٠,٠١
استعادة النشاط والتعافي	قبل الأزمة	٤,١٠	٠,٦٣	١٥,٣٧	٨٢,٠٠	١٢٧,٩٤	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,٢٣	٠,٥٩	١٣,٩٥	٨٤,٦٠	١٤١,٣٧	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,٢١	٠,٥٧	١٣,٥٤	٨٤,٢٠	١٤٣,٩٦	٠,٠١
التعلم	قبل الأزمة	٤,١١	٠,٦٦	١٦,٠٦	٨٢,٢٠	١٢١,٨٤	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,٢٢	٠,٥٩	١٣,٩٨	٨٤,٤٠	١٣٩,٨٦	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,٢٣	٠,٥٩	١٣,٩٥	٨٤,٦٠	١٣٩,٨٦	٠,٠١
المتوسط العام	قبل الأزمة	٤,٠٥	٠,٥٥	١٣,٥٨	٨١,٠٠	١٤٣,٥٢	٠,٠١
	أثناء الأزمة	٤,١٨	٠,٥٥	١٣,١٦	٨٣,٦٠	١٤٨,٥٩	٠,٠١
	بعد الأزمة	٤,١٧	٠,٥٤	١٢,٩٥	٨٣,٤٠	١٥٠,٤٥	٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (١٠) ميل اتجاه أراء عينة البحث إلى الموافقة والموافقة الشديدة على جميع أبعاد إدارة الأزمات، حيث إن قيم المتوسطات تقع في الفئة الأولى والثانية لمقياس ليكرت الخماسي (٥،٠٠-٣،٤٠)، وقد جاءت نتيجة اختبار (ت) لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠،٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤،٠٥) لقبل الأزمة وأثناء الأزمة بلغ (٤،١٨)، وبعد الأزمة بلغ (٤،١٧) بمعامل اختلاف تراوح بين (١٣،١٦٪، ١٣،٩٥٪)، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد لجميع الأبعاد بين (٣،٩٧، ٤،٢٣) بمعامل اختلاف تراوح بين (١٣،٥٤، ١٦،١٤)، والنتائج السابقة تدل على أن العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية مدركون لأهمية إدارة الأزمات قبل الأزمة وزاد الإدراك أثناء الأزمة واستمر بعد حدوث الأزمة فنجد الآتي:

- أن بعد إكتشاف إشارات الإنذار المبكر احتل الترتيب الثالث قبل الأزمة وأثناءها وبعدها بمتوسط قدرة (٤،٠٤، ٤،١٧، ٤،١٥) على الترتيب، حيث يتوافر بنسبة تتراوح بين (٨٠،٨٠٪، ٨٣،٤٠٪) مع نسبة اتفاق عينة الدراسة حوله تتراوح بين (٨٣،٨٦٪، ٨٣،٩٣٪).
- وأن بعد الاستعداد والوقاية احتل الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدرة (٣،٩٧) قبل الأزمة وبمتوسط (٤،١٤) أثناء الأزمة وبمتوسط (٤،١٣) بعد الأزمة وأن هذا البعد يتوفر بنسبة تتراوح بين (٧٩،٤٠٪ و ٨٢،٨٠٪)، كما تروحت نسبة اتفاق عينة الدراسة حوله بين (٨٤،٠٢٪، ٨٤،٣٨٪).
- وعن بعد احتواء الاضرار فاحتل الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدرة (٤،٠٣) قبل الأزمة وبمتوسط (٤،١٥) أثناء الأزمة وبعدها وأن هذا البعد يتوفر بنسبة تتراوح بين (٨٠،٦٠٪ و ٨٣،٠٠٪)، كما تراوحت نسبة اتفاق عينة الدراسة حوله بين (٨٥،٣٠٪، ٨٥،٥٤٪).
- وجاء بعد استعادة النشاط والتعافي في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدرة (٤،١٠) قبل الأزمة وبمتوسط (٤،٢١) بعد الأزمة أما أثناء الأزمة فاحتل الترتيب الأول بمتوسط (٤،٢٣)، وأن هذا البعد يتوفر بنسبة تتراوح بين (٨٢،٠٪ و ٨٤،٦٠٪)، كما تراوحت نسبة اتفاق عينة الدراسة حوله بين (٨٤،٦٣٪، ٨٦،٤٦٪).
- وعن بعد التعلم فجاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدرة (٤،١١) قبل الأزمة وبمتوسط (٤،٢٣) بعد الأزمة أما أثناء الأزمة فاحتل الترتيب الثاني بمتوسط (٤،٢٢)، وأن هذا البعد يتوفر بنسبة تتراوح بين (٨٢،٢٠٪ و ٨٤،٦٠٪)، كما تروحت نسبة اتفاق عينة الدراسة حوله بين (٨٣،٩٤٪، ٨٦،٠٥٪).

٥- اختبار فروض البحث:

أ. اختبار صحة الفرض الرئيسي الاول:

توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموجرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الشركة).

وللتحقق من صحة فرض البحث استخدم الباحثين اختبار (ت) للمجموعات المستقلة وتحليل التباين الأحادي.

جدول (١١):

دلالة الفروق في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للنوع

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
ثقافة العشيرة	ذكور	٢٣٨	٤,١٧	٠,٥٤	٤,٢٥	٠,٥٠	٤,٢٤	٠,٥٣
	إناث	١٤٦	٣,٩٩	٠,٦٢	٤,٠٦	٠,٦٣	٤,٠٧	٠,٦٦
	قيمة ت/مستوى دلالة		٠,٠١/٢,٩٢٥		٠,٠١/٣,٠٨٧		٠,٠١/٢,٦٩٩	
ثقافة التسلسل الهرمي	ذكور	٢٣٨	٤,١٢	٠,٥٢	٤,٢٤	٠,٥٤	٤,٢٥	٠,٥٤
	إناث	١٤٦	٣,٩٨	٠,٦٧	٤,١٢	٠,٦٧	٤,٠٩	٠,٦٩
	قيمة ت/مستوى دلالة		٠,٠٥/٢,١١٥		٠,٠٥/٢,٠٠٦		٠,٠٥/٢,٤١٢	
ثقافة الأدھقراطي	ذكور	٢٣٨	٤,١٠	٠,٥٤	٤,٢٢	٠,٥١	٤,٢٤	٠,٥١
	إناث	١٤٦	٣,٩٦	٠,٦٩	٤,٠٧	٠,٧٤	٤,٠٧	٠,٧٦
	قيمة ت/مستوى دلالة		٠,٠٥/٢,١٥٩		٠,٠٥/٢,٢١٥		٠,٠٥/٢,٣٢٨	
ثقافة السوق	ذكور	٢٣٨	٤,١٨	٠,٥٠	٤,٣١	٠,٤٤	٤,٣١	٠,٤٥
	إناث	١٤٦	٤,٠١	٠,٦٨	٤,٠٩	٠,٦٨	٤,٠٩	٠,٦٩
	قيمة ت/مستوى دلالة		٠,٠٥/٢,٥١٤		٠,٠١/٣,٣٦٧		٠,٠١/٣,٣٧٤	
الثقافة التنظيمية	ذكور	٢٣٨	٤,١٤	٠,٤٧	٤,٢٦	٠,٤٦	٤,٢٦	٠,٤٦
	إناث	١٤٦	٣,٩٩	٠,٦٤	٤,٠٩	٠,٦٦	٤,٠٩	٠,٦٧
	قيمة ت/مستوى دلالة		٠,٠١/٢,٥٥٣		٠,٠١/٢,٧٤٥		٠,٠١/٢,٨٤٣	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١١) وجود فروق معنوية في درجة إدراك العاملين وفقاً للنوع (ذكور - إناث) بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث تراوحت قيم "ت" بين (٢,٠٠٦، ٣,٣٧٤) عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ٠,٠١... فنجد أن الذكور أكثر إدراك للثقافة التنظيمية عن الإناث.

جدول (١٢):

دلالة الفروق في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للمستوى الوظيفي

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
ثقافة العشيرة	إدارة عليا	٨١	٤,٢١	٠,٤٢	٤,٣١	٠,٩	٤,٣٠	٠,٤٢
	إدارة وسطى	١٣٧	٤,٢٧	٠,٤٥	٤,٣٥	٠,٤٥	٤,٣٧	٠,٤٥
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٣,٩٢	٠,٦٨	٣,٩٩	٠,٦٥	٣,٩٦	٠,٦٨
	قيمة ف/مستوى دلالة		٠,٠١/١٦,٨٠٦		٠,٠١/١٩,٨٤٦		٠,٠١/٢٢,٠٠٥	
	إدارة عليا	٨١	٤,٢١	٠,٤٣	٤,٣١	٠,٤٣	٤,٣١	٠,٤٣

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
ثقافة التسلسل الهرمي	إدارة وسطى	١٣٧	٠,٤٩	٤,٢٠	٠,٥١	٤,٣٥	٠,٥٠	٤,٣٥
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٠,٦٧	٣,٨٨	٠,٦٩	٤,٠١	٠,٧٠	٣,٩٩
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٥,٣٥١		٠,٠١/١٤,٧٠٣		٠,٠١/١٦,٤١٩	
	إدارة عليا	٨١	٠,٤٩	٤,٢١	٠,٤٦	٤,٣٣	٠,٤٦	٤,٣٤
ثقافة الأدهقراطي	إدارة وسطى	١٣٧	٠,٥٠	٤,١٩	٠,٥١	٤,٣٣	٠,٥٢	٤,٣٣
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٠,٦٨	٣,٨٥	٠,٦٩	٣,٩٦	٠,٧٠	٣,٩٦
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٧,١١٣		٠,٠١/١٨,٠٤٨		٠,٠١/١٨,٥٩٤	
	إدارة عليا	٨١	٠,٤١	٤,٢٥	٠,٣٧	٤,٣٦	٠,٣٨	٤,٣٨
ثقافة السوق	إدارة وسطى	١٣٧	٠,٤٤	٤,٢٧	٠,٤٢	٤,٣٧	٠,٤٢	٤,٣٩
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٠,٦٩	٣,٩١	٠,٦٦	٤,٠٣	٠,٦٦	٤,٠٣
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٨,٩٢١		٠,٠١/١٩,٠٧٦		٠,٠١/٢١,٠٧٤	
	إدارة عليا	٨١	٠,٣٨	٤,٢٢	٠,٣٧	٤,٣٣	٠,٣٨	٤,٣٣
الثقافة التنظيمية	إدارة وسطى	١٣٧	٠,٤٢	٤,٢٣	٠,٤٣	٤,٣٥	٠,٤٢	٤,٣٦
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٠,٦٥	٣,٨٩	٠,٦٥	٤,٠٠	٠,٦٦	٣,٩٩
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٩,٥١٥		٠,٠١/٢٠,٠٦٢		٠,٠١/٢١,٩٦٧	
	إدارة عليا	٨١	٠,٣٨	٤,٢٢	٠,٣٧	٤,٣٣	٠,٣٨	٤,٣٣

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٢) وجود فروق معنوية في درجة إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للمستوى الوظيفي، حيث تراوحت قيم "ف" بين (١٤,٧٠٣، ٢١,٩٦٧) عند مستوى دلالة ٠,٠١... فوجد أن الإدارة التنفيذية أقل إدراك للثقافة التنظيمية عن الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

جدول (١٣):

دلالة الفروق في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للمؤهل الدراسي

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
ثقافة العشيرة	متوسط	٧٧	٠,٣١	٤,٢٦	٠,٣١	٤,٣٢	٠,٣١	٤,٣٠
	عالي	١٣٢	٠,٥٧	٤,١٥	٠,٥٤	٤,٢٦	٠,٥٨	٤,٢٦
	ماجستير	١٠٤	٠,٦٩	٣,٨٥	٠,٦٩	٣,٩١	٠,٦٩	٣,٨٨
	دكتوراة	٧١	٠,٥١	٤,٢٤	٠,٤٨	٤,٣٠	٠,٤٩	٤,٣٢
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١١,١١٣		٠,٠١/١٢,٨٢٥		٠,٠١/١٣,٠٩١	
ثقافة التسلسل الهرمي	متوسط	٧٧	٠,٣٧	٤,٢٥	٠,٣٧	٤,٣٧	٠,٣٧	٤,٣٦
	عالي	١٣٢	٠,٥٥	٤,١٢	٠,٥٩	٤,٢٦	٠,٥٩	٤,٢٦
	ماجستير	١٠٤	٠,٦٨	٣,٧٥	٠,٧١	٣,٨٨	٠,٧١	٣,٨٨
	دكتوراة	٧١	٠,٤٧	٤,٢٣	٠,٤٦	٤,٣٥	٠,٤٩	٤,٣٢
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٧,١٥٦		٠,٠١/١٥,٠٠٧		٠,٠١/١٤,٧٣٤	
ثقافة الأدهقراطي	متوسط	٧٧	٠,٤٠	٤,٢٤	٠,٤١	٤,٣٨	٠,٤١	٤,٣٨
	عالي	١٣٢	٠,٥٨	٤,١٢	٠,٥٤	٤,٢٦	٠,٥٥	٤,٢٨
	ماجستير	١٠٤	٠,٦٨	٣,٧٣	٠,٧٢	٣,٨٢	٠,٧٣	٣,٨٣

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
	دكتوراة	٧١	٤,١٥	٠,٥٥	٤,٢٥	٠,٥٥	٤,٢٥	٠,٥٨
	قيمة ف/مستوى دلالة		٠,٠١/١٤,٢٧		٠,٠١/١٧,٤٦٢		٠,٠١/١٧,٠٠١	
	متوسط	٧٧	٤,٢٨	٠,٣٣	٤,٣٥	٠,٣٢	٤,٣٥	٠,٣٢
ثقافة السوق	عالي	١٣٢	٤,١٧	٠,٥٥	٤,٣٢	٠,٥٠	٤,٣٣	٠,٥١
	ماجستير	١٠٤	٣,٨٢	٠,٧٠	٣,٩٥	٠,٧٠	٣,٩٥	٠,٧٠
	دكتوراة	٧١	٤,٢٦	٠,٤٩	٤,٣٢	٠,٤٨	٤,٣٣	٠,٤٧
	قيمة ف/مستوى دلالة		٠,٠١/١٣,٩٧٦		٠,٠١/١٢,٨٠٩		٠,٠١/١٣,٧٣٢	
	متوسط	٧٧	٤,٢٦	٠,٣٠	٤,٣٥	٠,٢٩	٤,٣٥	٠,٢٩
الثقافة التنظيمية	عالي	١٣٢	٤,١٤	٠,٥٢	٤,٢٧	٠,٥١	٤,٢٨	٠,٥٣
	ماجستير	١٠٤	٣,٧٩	٠,٦٦	٣,٨٩	٠,٦٨	٣,٨٨	٠,٦٨
	دكتوراة	٧١	٤,٢٢	٠,٤٦	٤,٣٠	٠,٤٦	٤,٣١	٠,٤٦
	قيمة ف/مستوى دلالة		٠,٠١/١٦,٣٥٩		٠,٠١/١٦,٣٠٢		٠,٠١/١٦,٤٨٤	
	متوسط	٧٧	٤,٢٦	٠,٣٠	٤,٣٥	٠,٢٩	٤,٣٥	٠,٢٩

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٣) وجود فروق معنوية في درجة إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للمؤهل الدراسي، حيث تراوحت قيم "ف" بين (١١,١١٣، ١٧,١٥٦) عند مستوى دلالة ٠,٠١ .. فنجد أن العاملين الحاصلين على الدكتوراة أكثرهم إدراك للثقافة التنظيمية.

جدول (١٤):

دلالة الفروق في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
ثقافة العشيرة	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤,٠٨	٠,٤٨	٤,١٣	٠,٤٦	٤,١١	٠,٤٦
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,٢٧	٠,٤٣	٤,٣١	٠,٤١	٤,٣٤	٠,٣٩
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٩٢	٠,٧٢	٤,٠١	٠,٧٠	٣,٩٧	٠,٧٤
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,٢٦	٠,٣٦	٤,٣٨	٠,٣١	٤,٤٠	٠,٣٥
	قيمة ف/مستوى دلالة		٠,٠١/١٠,٩٤٥		٠,٠١/١٠,٤٥٣		٠,٠١/١٤,٥٠٠	
ثقافة التسلسل الهرمي	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤,٠٥	٠,٥٢	٤,١١	٠,٥٥	٤,١٢	٠,٥٥
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,٢١	٠,٤٥	٤,٣٣	٠,٤٧	٤,٣٤	٠,٤٥
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٨٦	٠,٧٠	٤,٠١	٠,٧٤	٤,٠٠	٠,٧٥
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,٢٩	٠,٣٦	٤,٤٢	٠,٢٩	٤,٤١	٠,٣٠
	قيمة ف/مستوى دلالة		٠,٠١/١٣,٣٩٠		٠,٠١/١١,٢٥٩		٠,٠١/١٢,٠٥٨	
	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤,٠٣	٠,٥٤	٤,١٧	٠,٥٧	٤,١٧	٠,٥٧
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,٢٢	٠,٥٦	٤,٣١	٠,٥٤	٤,٣٣	٠,٥٤

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
ثقافة الأدهمراطي	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٨٢	٠,٦٧	٣,٩٥	٠,٧١	٣,٩٦	٠,٧٢
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,٢٧	٠,٣٩	٤,٣٨	٠,٣٤	٤,٣٨	٠,٣٥
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٤,٢٨٨		٠,٠١/١٢,٢٢٦		٠,٠١/١١,٨٢٥	
ثقافة السوق	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤,١٤	٠,٤٢	٤,٢٢	٠,٤١	٤,٢٣	٠,٤٢
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,٢٨	٠,٤٢	٤,٣٧	٠,٤٠	٤,٣٩	٠,٣٩
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٨٩	٠,٧١	٤,٠٢	٠,٧٠	٤,٠٢	٠,٧٠
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,٣١	٠,٣٨	٤,٤٢	٠,٣١	٤,٤٣	٠,٣١
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٥,٥٠٤		٠,٠١/١٣,٧٧٦		٠,٠١/١٤,٤٥٩	
الثقافة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤,٠٧	٠,٤٤	٤,١٦	٠,٤٦	٤,١٦	٠,٤٥
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,٢٤	٠,٤٢	٤,٣٣	٠,٤٢	٤,٣٥	٠,٤٠
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٨٧	٠,٦٧	٤,٠٠	٠,٦٩	٣,٩٩	٠,٧٠
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,٢٨	٠,٣١	٤,٤٠	٠,٢٦	٤,٤١	٠,٢٨
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٥,٤٨٠		٠,٠١/١٣,٣٢٠		٠,٠١/١٤,٨٥١	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٤) وجود فروق معنوية في درجة إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم "ف" بين (١٠,٤٥٣، ١٥,٥٠٤) عند مستوى دلالة ٠,٠١. فنجد أن العاملين أصحاب سنوات الخبرة من ١٥ سنة فأكثر أكثرهم إدراك للثقافة التنظيمية.

جدول (١٥):

دلالة الفروق في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للشركة

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
ثقافة العشيرة	مصر للطيران	٢١٧	٤,٢٣	٠,٥٠	٤,٢٨	٠,٤٧	٤,٢٧	٠,٤٦
	الخطوط السعودية	٩٧	٤,٠٧	٠,٥٣	٤,١٥	٠,٥١	٤,١٥	٠,٥٣
	طيران الخليج	٧٠	٣,٧٦	٠,٧٠	٣,٩٣	٠,٧٨	٣,٩١	٠,٨٧
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٩,٥٩٩		٠,٠١/١٠,٩٦٦		٠,٠١/١٠,٦٤١	
ثقافة التسلسل الهرمي	مصر للطيران	٢١٧	٤,٢٠	٠,٤٨	٤,٢٨	٠,٤٨	٤,٢٩	٠,٤٨
	الخطوط السعودية	٩٧	٤,٠٢	٠,٥٧	٤,١٩	٠,٦٢	٤,١٧	٠,٦٢
	طيران الخليج	٧٠	٣,٧٠	٠,٧١	٣,٩٣	٠,٨١	٣,٩١	٠,٨٢
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/٢٢,٢١٦		٠,٠١/٩,٥٩٨		٠,٠١/١٠,٨٩٧	
ثقافة الأدهمراطي	مصر للطيران	٢١٧	٤,١٦	٠,٥٤	٤,٢٢	٠,٥٢	٤,٢٤	٠,٥٣
	الخطوط السعودية	٩٧	٤,٠٥	٠,٦٠	٤,٢٠	٠,٦٣	٤,٢١	٠,٦٣
	طيران الخليج	٧٠	٣,٦٨	٠,٧٠	٣,٩٣	٠,٧٩	٣,٩٣	٠,٧٩
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٧,٥٧٥		٠,٠١/٦,٧٠٣		٠,٠١/٧,١٢٠	

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
ثقافة السوق	مصر للطيران	٢١٧	٠,٤٧	٤,٢٥	٠,٤٤	٤,٣٣	٠,٤٤	٤,٣٤
	الخطوط السعودية	٩٧	٠,٥٦	٤,٠٩	٠,٥٥	٤,١٩	٠,٥٥	٤,١٩
	طيران الخليج	٧٠	٠,٧٢	٣,٧٢	٠,٧٥	٣,٩٣	٠,٧٦	٣,٩٥
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/٢٣,٩٥٣		٠,٠١/١٤,٣١٧		٠,٠١/١٤,٠٥٨	
الثقافة التنظيمية	مصر للطيران	٢١٧	٠,٤٤	٤,٢١	٠,٤٣	٤,٢٨	٠,٤٣	٤,٢٨
	الخطوط السعودية	٩٧	٠,٥٤	٤,٠٦	٠,٥٥	٤,١	٠,٥٥	٤,١٨
	طيران الخليج	٧٠	٠,٦٨	٣,٧٢	٠,٧٦	٣,٩٣	٠,٧٩	٣,٩٣
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/٢٣,٨٦٦		٠,٠١/١١,١٢٨		٠,٠١/١١,٥٨٨	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٥) وجود فروق معنوية في درجة إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للشركة، حيث تراوحت قيم "ف" بين (٦,٧٠٣، ٢٣,٩٥٣) عند مستوى دلالة ٠,٠١.. فنجد أن شركة مصر للطيران أكثرهم إدراكاً للثقافة التنظيمية يليها شركة الخطوط السعودية ثم شركة طيران الخليج.

القرار:

قبول الفرض الرئيسي الأول للبحث القائل " توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للعوامل الشخصية والتنظيمية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، الخبرة، الشركة)". ورفض الفرض البديل الأول للبحث القائل "لا توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للعوامل الشخصية والتنظيمية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، الخبرة، الشركة)".

بد اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني:

توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للعوامل الديموجرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الشركة). وللتحقق من صحة فرض البحث استخدم الباحثين اختبارات للمجموعات المستقلة وتحليل التباين الأحادي.

جدول (١٦):

دلالة الفروق في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للنوع

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
إكتشاف إشارات الإنذار المبكر	ذكور	٢٣٨	٤,١٢	٠,٥٨	٤,٢٤	٠,٦٠	٤,٢٢	٠,٥٩
	إناث	١٤٦	٣,٩١	٠,٧٤	٤,٠٥	٠,٧٧	٤,٠٣	٠,٧٦
	قيمة ت/مستوى الدلالة		٠,٠١/٢,٩٦٨		٠,٠٥/٢,٥١٥		٠,٠١/٢,٥٧٠	
الاستعداد والوقاية	ذكور	٢٣٨	٤,٠٢	٠,٥٦	٤,١٩	٠,٥٩	٤,١٨	٠,٥٩
	إناث	١٤٦	٣,٨٨	٠,٦٨	٤,٠٦	٠,٧٥	٤,٠٥	٠,٧٥
	قيمة ت/مستوى الدلالة		٠,٠٥/٢,٠٥٣		٠,٠٨٧/١,٧١٦		٠,٠٨٥/١,٧٣٠	
إحتواء الأضرار	ذكور	٢٣٨	٤,١٠	٠,٥٣	٤,٢٢	٠,٥٣	٤,٢٢	٠,٥٣
	إناث	١٤٦	٣,٩١	٠,٦٥	٤,٠٣	٠,٧١	٤,٠٤	٠,٧٠
	قيمة ت/مستوى الدلالة		٠,٠١/٢,٩٥٨		٠,٠١/٢,٦٩٢		٠,٠١/٢,٦٨٩	
استعادة النشاط والتعافي	ذكور	٢٣٨	٤,١٥	٠,٥٥	٤,٢٨	٠,٥١	٤,٢٦	٠,٥٠
	إناث	١٤٦	٤,٠٣	٠,٧٣	٤,١٥	٠,٦٩	٤,١٤	٠,٦٧
	قيمة ت/مستوى الدلالة		٠,٠٨٣/١,٧٤٢		٠,٠٥/٢,٠٢١		٠,٠٦٢/١,٨٧٦	
التعلم	ذكور	٢٣٨	٤,١٤	٠,٥٨	٤,٣٠	٠,٤٨	٤,٣٠	٠,٤٨
	إناث	١٤٦	٤,٠٥	٠,٧٧	٤,١٠	٠,٧٢	٤,٠٩	٠,٧٢
	قيمة ت/مستوى الدلالة		٠,١٩٨/١,٢٩١		٠,٠١/٣,٠٠٣		٠,٠١/٣,٠٠٣	
إدارة الأزمات	ذكور	٢٣٨	٤,١١	٠,٤٧	٤,٢٥	٠,٤٤	٤,٢٤	٠,٤٤
	إناث	١٤٦	٣,٩٦	٠,٦٦	٤,٠٨	٠,٦٨	٤,٠٧	٠,٦٧
	قيمة ت/مستوى الدلالة		٠,٠٥/٢,٤٢١		٠,٠١/٢,٦٢٠		٠,٠١/٢,٦٢٣	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٦) وجود فروق معنوية في درجة إدراك العاملين وفقاً للنوع (ذكور - إناث) بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم إدارة الأزمات، حيث تراوحت قيم "ت" بين (٢,٤٢١، ٣,٠٠٣) عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ٠,٠١.. فنجد أن الذكور أكثر إدراكاً لإدارة الأزمات عن الإناث، في حين لا يوجد فرق بينهم في بعد الاستعداد والوقاية أثناء الأزمة وبعد الأزمة، وبعد استعادة النشاط والتعافي قبل الأزمة وبعد الأزمة، وبعد التعلم قبل الأزمة.

جدول (١٧):

دلالة الفروق في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم إدارة الأزمات

وفقاً للمستوى الوظيفي

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري
إكتشاف إشارات الإنذار المبكر	إدارة عليا	٨١	٤,١٨	٠,٤٨	٤,٢٩	٠,٤٤	٤,٢٧	٠,٤٤
	إدارة وسطى	١٣٧	٤,١٦	٠,٥٩	٤,٣٤	٠,٦١	٤,٣٢	٠,٦٠
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٣,٨٧	٠,٧٣	٣,٩٦	٠,٧٧	٣,٩٥	٠,٧٥
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٠,٣٥٣		٠,٠١/١٣,٨٤٨		٠,٠١/١٣,٩٠٦	
الاستعداد والوقاية	إدارة عليا	٨١	٤,١٢	٠,٥٠	٤,٢٣	٠,٥٠	٤,٢١	٠,٥٠
	إدارة وسطى	١٣٧	٤,٠٥	٠,٥٤	٤,٣١	٠,٥٥	٤,٣٠	٠,٥٥
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٣,٨٣	٠,٦٩	٣,٩٥	٠,٧٦	٣,٩٥	٠,٧٦
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/٨,٠٩٢		٠,٠١/١٢,٦٥٤		٠,٠١/١٢,٠٩٧	
إحتواء الاضرار	إدارة عليا	٨١	٤,١٩	٠,٤٨	٤,٣١	٠,٤٤	٤,٣٢	٠,٤٣
	إدارة وسطى	١٣٧	٤,١٧	٠,٤٩	٤,٢٩	٠,٥٠	٤,٣٠	٠,٤٩
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٣,٨٤	٠,٦٥	٣,٩٥	٠,٧٠	٣,٩٥	٠,٧٠
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٦,٥٤٦		٠,٠١/١٧,٤٢١		٠,٠١/١٧,٨٧٤	
استعادة النشاط والتعافي	إدارة عليا	٨١	٤,٢٦	٠,٤٩	٤,٣٩	٠,٤٤	٤,٣٧	٠,٤٤
	إدارة وسطى	١٣٧	٤,٢٦	٠,٥٣	٤,٣٨	٠,٤٨	٤,٣٥	٠,٤٧
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٣,٨٩	٠,٧٠	٤,٠٣	٠,٦٧	٤,٠٢	٠,٦٥
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٧,٧٦٦		٠,٠١/١٨,٢٢٢		٠,٠١/١٧,٥٨٣	
التعلم	إدارة عليا	٨١	٤,٢٨	٠,٤٨	٤,٣٦	٠,٤٥	٤,٣٦	٤٥
	إدارة وسطى	١٣٧	٤,٢٩	٠,٥٨	٤,٣٥	٠,٥٢٠	٤,٣٥	٠,٥٢٠
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٣,٨٧	٠,٧٢	٤,٠٥	٠,٦٦	٤,٠٥	٠,٦٦
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/٢١,٢٧٥		٠,٠١/١٣,٣٦٩		٠,٠١/١٣,٣٦٩	
إدارة الأزمات	إدارة عليا	٨١	٤,٢١	٠,٣٩	٤,٣٢	٠,٣٧	٤,٣١	٠,٣٧
	إدارة وسطى	١٣٧	٤,١٩	٠,٤٣	٤,٣٣	٠,٤٤	٤,٣٢	٠,٤٣
	إدارة تنفيذية	١٦٦	٣,٨٦	٠,٦٥	٣,٩٩	٠,٦٤	٣,٩٨	٠,٦٣
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٨,٧٧٠		٠,٠١/١٩,٣٧٣		٠,٠١/١٩,٤١١	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٧) وجود فروق معنوية في درجة إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للمستوى الوظيفي، حيث تراوحت قيم "ف" بين (٨,٠٩٢، ٢١,٢٧٥) عند مستوى دلالة ٠,٠١... فنجد أن الإدارة العليا أكثر إدراكاً لإدارة الأزمات عن الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.

جدول (١٨):

دلالة الفروق في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للمؤهل الدراسي

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
إكتشاف إشارات الإنذار المبكر	متوسط	٧٧	٤,٢٩	٠,٤٥	٤,٣٩	٠,٤٦	٤,٣٦	٠,٤٦
	عالي	١٣٢	٤,٠٨	٠,٥٩	٤,٢٤	٠,٦٠	٤,٢١	٠,٦٠
	ماجستير	١٠٤	٣,٧٢	٠,٧٧	٣,٨٤	٠,٨٤	٣,٨٣	٠,٨٣
	دكتوراة	٧١	٤,١٦	٠,٥٧	٤,٢٩	٠,٥٥	٤,٢٧	٠,٥٤
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٤,٢٠٧		٠,٠١/١٣,٦٣٨		٠,٠١/١٢,٦٠٣	
الاستعداد والوقاية	متوسط	٧٧	٤,١٧	٠,٤٣	٤,٣٦	٠,٣٩	٤,٣٥	٠,٣٩
	عالي	١٣٢	٤,٠١	٠,٥٨	٤,٢١	٠,٦٢	٤,٢٠	٠,٦٢
	ماجستير	١٠٤	٣,٦٥	٠,٦٩	٣,٧٩	٠,٧٩	٣,٧٨	٠,٧٨
	دكتوراة	٧١	٤,١٦	٠,٥٦	٤,٢٩	٠,٥٦	٤,٢٨	٠,٥٨
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٦,٢٦٠		٠,٠١/١٦,٠٦٢		٠,٠١/١٥,٦٩٩	
إحتواء الاضرار	متوسط	٧٧	٤,٢٢	٠,٤١	٤,٣٤	٠,٤١	٤,٣٤	٠,٤١
	عالي	١٣٢	٤,١١	٠,٥٤	٤,٢٦	٠,٥٣	٤,٢٦	٠,٥٣
	ماجستير	١٠٤	٣,٧١	٠,٦٧	٣,٧٩	٠,٧٥	٣,٨٠	٠,٧٤
	دكتوراة	٧١	٤,١٤	٠,٥٢	٤,٢٥	٠,٤٩	٤,٢٥	٠,٤٩
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٦,٨١٠		٠,٠١/١٨,٤٨١		٠,٠١/١٨,٤٢٣	
استعادة النشاط والتعافي	متوسط	٧٧	٤,٢٨	٠,٤٩	٤,٤٠	٠,٣٧	٤,٣٩	٠,٣٦
	عالي	١٣٢	٤,٢١	٠,٥٩	٤,٣١	٠,٥٦	٤,٢٨	٠,٥٥
	ماجستير	١٠٤	٣,٧٧	٠,٧١	٣,٩٦	٠,٦٨	٣,٩٤	٠,٦٨
	دكتوراة	٧١	٤,١٩	٠,٥٣	٤,٢٩	٠,٥٥	٤,٢٨	٠,٥١
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٤,٨٤٥		٠,٠١/١١,٧٨١		٠,٠١/١٢,١١٦	
التعلم	متوسط	٧٧	٤,٣١	٠,٤٦	٤,٣٤	٠,٤٢	٤,٣٤	٠,٤٢
	عالي	١٣٢	٤,٢٠	٠,٦١	٤,٣٥	٠,٤٩	٤,٣٥	٠,٤٩
	ماجستير	١٠٤	٣,٧٧	٠,٧٧	٣,٩٩	٠,٧٣	٣,٩٩	٠,٧٣
	دكتوراة	٧١	٤,١٩	٠,٦١	٤,٢١	٠,٥٩	٤,٢٢	٠,٥٩
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٣,٧٤٦		٠,٠١/٩,١٩٨		٠,٠١/٩,١٩٨	
إدارة الأزمات	متوسط	٧٧	٤,٢٥	٠,٣٢	٤,٣٧	٠,٣١	٤,٣٦	٠,٣١
	عالي	١٣٢	٤,١٢	٠,٥٠	٤,٢٧	٠,٤٧	٤,٢٦	٠,٤٧
	ماجستير	١٠٤	٣,٧٣	٠,٦٦	٣,٨٧	٠,٦٩	٣,٨٧	٠,٦٩
	دكتوراة	٧١	٤,١٧	٠,٤٧	٤,٢٧	٠,٤٨	٤,٢٦	٠,٤٧
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٩,٨١٥		٠,٠١/١٧,٥٥٧		٠,٠١/١٧,٤٩٢	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٨) وجود فروق معنوية في درجة إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للمؤهل الدراسي، حيث تراوحت قيم "ف" بين (٩,١٩٨، ١٩,٨١٥) عند مستوى دلالة ٠,٠١.

جدول (١٩):

دلالة الفروق في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً لسنوات الخبرة

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الازمة		أثناء الازمة		بعد الازمة	
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
إكتشاف إشارات الإنذار المبكر	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٣,٩٨	٠,٥٤	٤,٠٩	٠,٥٢	٤,٠٧	٠,٥٢
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,١٨	٠,٦٠	٤,٣٠	٦١	٤,٢٨	٠,٦٠
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٨٥	٠,٧٦	٣,٩٨	٠,٨١	٣,٩٦	٠,٨٠
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,٢٦	٠,٤١	٤,٤١	٠,٣٧	٤,٣٩	٠,٣٨
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/٩,٦٥٢		٠,٠١/٩,٤٧١		٠,٠١/٩,٢٢٩	
الاستعداد والوقاية	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٣,٩٣	٠,٦٥	٤,٠٢	٠,٦٨	٤,٠٢	٠,٦٨
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,٠٨	٠,٥٢	٤,٢٨	٠,٥٣	٤,٢٧	٠,٥٢
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٧٧	٠,٦٩	٣,٩٦	٠,٧٩	٣,٩٦	٠,٧٨
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,٢٣	٠,٤٠	٤,٣٧	٠,٣٥	٤,٣٦	٠,٣٦
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١١,٧٧٨		٠,٠١/٩,٣٠٣		٠,٠١/٩,٠٤٩	
إحتواء الاضرار	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤,٠٥	٠,٥٥	٤,١٥	٠,٥٤	٤,١٥	٠,٥٤
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,٢٠	٠,٥٠	٤,٣١	٠,٥١	٤,٣١	٠,٥٠
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٨٣	٠,٦٥	٣,٩٥	٠,٧٢	٣,٩٥	٠,٧٢
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,١٧	٠,٤٥	٤,٣١	٠,٣٩	٤,٣٢	٠,٣٩
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١١,٣٤٧		٠,٠١/١٠,٠٩٣		٠,٠١/١٠,٣٨٧	
استعادة النشاط والتعافي	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤,٠٣	٠,٥٤	٤,٢١	٠,٥٥	٤,٢٠	٠,٥٤
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,٢٧	٠,٥٥	٤,٣٨	٠,٤٨	٤,٣٥	٠,٤٨
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٨٩	٠,٧٣	٤,٠٥	٠,٧٠	٤,٠٢	٠,٦٧
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,٣٣	٠,٣٩	٤,٤١	٠,٣٦	٤,٤١	٠,٣٥
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٣,٠٢٢		٠,٠١/١٠,٣٩٦		٠,٠١/١١,٤٢٧	
التعلم	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤,١٨	٠,٥٣	٤,٢٥	٠,٥١	٤,٢٥	٠,٥١
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,٢٥	٠,٦١	٤,٣٤	٠,٥٤	٤,٣٤	٠,٥٤
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٨٩	٠,٧٧	٤,٠٩	٠,٧٠	٤,٠٩	٠,٧١
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,٢٩	٠,٤٠	٤,٣٢	٠,٣٨	٤,٣٢	٠,٣٨
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/٩,٥١٧		٠,٠١/٤,٧٧٢		٠,٠١/٤,٧٧٢	
إدارة الأزمات	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤,٠٤	٠,٤٧	٤,١٤	٠,٤٩	٤,١٤	٠,٤٨
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٤,٢٠	٠,٤٧	٤,٣٢	٠,٤٥	٤,٣١	٠,٤٤
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	١٥٣	٣,٨٥	٠,٦٥	٤,٠١	٠,٦٧	٣,٩٩	٠,٦٦
	من ١٥ سنة فأكثر	٧٧	٤,٢٦	٠,٣١	٤,٣٦	٠,٢٨	٤,٣٥	٠,٢٧
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,٠١/١٤,١٠٢		٠,٠١/١١,٠٣٠		٠,٠١/١١,٣٣٣	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٩) وجود فروق معنوية في درجة إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً لسنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم "ف" بين (٤,٧٧٢، ١٤,١٠٢٥) عند مستوى دلالة ٠,٠١... فنجد أن العاملين أصحاب سنوات الخبرة من ١٥ سنة فأكثر أكثر إدراكاً لمفهوم إدارة الأزمات.

جدول (٢٠):

دلالة الفروق في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للشركة

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	قبل الأزمة		أثناء الأزمة		بعد الأزمة	
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
إكتشاف إشارات الإنذار المبكر	مصر للطيران	٢١٧	٤,١٩	٠,٥٧	٤,٢٦	٠,٥٧	٤,٢٥	٠,٥٦
	الخطوط السعودية	٩٧	٤,٠١	٠,٦٦	٤,١٩	٠,٦٨	٤,١٥	٠,٦٧
	طيران الخليج	٧٠	٣,٦١	٠,٦٩	٣,٨٦	٠,٨٦	٣,٨٢	٠,٨٤
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,١/٢٣,٦٢١		٠,١/١٠,٠٢٢		٠,١/١١,٧٨٣	
الاستعداد اد والوقاية	مصر للطيران	٢١٧	٤,١١	٠,٥٦	٤,٢٠	٠,٥٧	٤,١٩	٠,٥٧
	الخطوط السعودية	٩٧	٣,٩٧	٠,٦١	٤,١٨	٠,٦٤	٤,١٨	٠,٦٥
	طيران الخليج	٧٠	٣,٥٤	٠,٦٠	٣,٩٠	٠,٨٨	٣,٨٨	٠,٨٦
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,١/٢٥,٣٤٥		٠,١/٥,٦٦٤		٠,١/٦,٣٠٩	
إجتواء الاضرار	مصر للطيران	٢١٧	٤,١٧	٠,٥٠	٤,٢٤	٠,٥٠	٤,٢٥	٠,٤٩
	الخطوط السعودية	٩٧	٤,٠١	٠,٥٧	٤,١٤	٠,٦٠	٤,١٤	٠,٦٠
	طيران الخليج	٧٠	٣,٦٤	٠,٦٦	٣,٨٦	٠,٨٣	٣,٨٦	٠,٨٣
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,١/٢٤,٤٣٣		٠,١/١٠,٨٦٨		٠,١/١١,١٣١	
استعادة النشاط والتعافي	مصر للطيران	٢١٧	٤,٢١	٠,٥٢	٤,٣٠	٠,٥٢	٤,٢٨	٠,٥٠
	الخطوط السعودية	٩٧	٤,٠٩	٠,٦٣	٤,٢٦	٠,٥٢	٤,٢٦	٠,٥٢
	طيران الخليج	٧٠	٣,٧٧	٠,٨٠	٣,٩٧	٠,٧٧	٣,٩٥	٠,٧٦
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,١/١٣,٩٠٤		٠,١/٩,٠٤٠		٠,١/٩,٣٣٣	
التعلم	مصر للطيران	٢١٧	٤,١٨	٠,٥٩	٤,٢٦	٠,٥٥	٤,٢٦	٠,٥٥
	الخطوط السعودية	٩٧	٤,١٥	٠,٦٢	٤,٢٢	٠,٥٣	٤,٢٢	٠,٥٣
	طيران الخليج	٧٠	٣,٨١	٠,٨٤	٤,١١	٠,٧٦	٤,١١	٠,٧٦
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,١/٩,١٩٦		٠,١/٨٣/١,٧٠٧		٠,١/٨٣/١,٧٠٧	
إدارة الأزمات	مصر للطيران	٢١٧	٤,١٧	٠,٤٥	٤,٢٥	٠,٤٦	٤,٢٦	٠,٤٥
	الخطوط السعودية	٩٧	٤,٠٥	٠,٥٦	٤,٢٠	٠,٥٤	٤,١٩	٠,٥٣
	طيران الخليج	٧٠	٣,٦٧	٠,٦٥	٣,٨٤	٠,٧٤	٣,٩٣	٠,٧٣
	قيمة ف/مستوى الدلالة		٠,١/٢٤,٠٧٨		٠,١/٨,٨٨٧		٠,١/٩,٦٤٧	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٠) وجود فروق معنوية في درجة إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للشركة، حيث تراوحت قيم "ف" بين (٥,٦٦٤، ٢٥,٣٤٥) عند مستوى دلالة ٠,٠١. فنجد أن شركة مصر للطيران أكثرهم إدراك لمفهوم إدارة الأزمات يليها

شركة الخطوط السعودية ثم شركة طيران الخليج، وأن لا يوجد فرق في بعد العلم بعد الأزمة وأثناء الأزمة وفقاً للشركة.

القرار:

قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث القائل "توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للعوامل الشخصية والتنظيمية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، الخبرة، الشركة)". ورفض الفرض البديل الثاني للبحث القائل: لا توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للعوامل الشخصية والتنظيمية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، الخبرة، الشركة).

ج- اختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

وينبثق من الفرض الرئيسي الثالث الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) واكتشاف إشارات الإنذار المبكر (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) والاستعداد والوقاية (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) واحتواء الأضرار (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) واستعادة النشاط والتعافي (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

الفرض الفرعي الخامس:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) والتعلم (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

وللتحقق من صحة الفرض الرئيسي الثالث للبحث:

- تم إجراء تحليل الارتباط البسيط بين متغيرات البحث، والذي من خلاله يتم تحديد وجود علاقة من عدمها واتجاهها ودلالة الارتباط والجداول رقم (٢٢، ٢٣، ٢٤) توضح ذلك.
 - تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- جدول (٢١):

متغيرات البحث (متغيرات وأبعاد الفرض الرئيسي الثالث للبحث)

الرمز	نوع المتغير	المتغيرات
X	مستقل	الثقافة التنظيمية:
X ₁	مستقل	ثقافة العشيرة
X ₂	مستقل	ثقافة التسلسل الهرمي
X ₃	مستقل	ثقافة الأدهقراطي
X ₄	مستقل	ثقافة السوق
Y	تابع	إدارة الازمات:
Y ₁	تابع	إكتشاف إشارات الإنذار المبكر
Y ₂	تابع	الإستعداد والوقاية
Y ₃	تابع	احتواء الأضرار
Y ₄	تابع	استعادة النشاط والتعافي
Y ₅	تابع	التعلم

المصدر: إعداد الباحثين.

جدول (٢٢):

مصفوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين متغيرات الفرض قبل الأزمة

X	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	Y ₅	Y ₄	Y ₃	Y ₂	Y ₁	Y	
											Y
										**٠,٨٧٨	Y ₁
									**٠,٧٦٠	**٠,٨٩٥	Y ₂
								**٠,٧٠٨	**٠,٦٧٧	**٠,٨٤٨	Y ₃
							**٠,٦٧٦	**٠,٧٢٦	**٠,٧٢١	**٠,٨٨٨	Y ₄
						**٠,٧٧٨	**٠,٦٩٢	**٠,٧٥٠	**٠,٦٩٤	**٠,٨٩٢	Y ₅
					**٠,٧١٠	**٠,٧٢٧	**٠,٧١٤	**٠,٧٦٠	**٠,٨١٦	**٠,٨٤٧	X ₁
				**٠,٨٥٢	**٠,٧٧٩	**٠,٧٦٠	**٠,٧٣٥	**٠,٩٠٥	**٠,٨١٠	**٠,٩٠٦	X ₂
			**٠,٨١٥	**٠,٧٥٤	**٠,٨٤٥	**٠,٨٧٣	**٠,٧٦٠	**٠,٨٢٣	**٠,٧١٨	**٠,٩١٣	X ₃
		**٠,٨١٥	**٠,٩٠٨	**٠,٨٨٣	**٠,٨٦٩	**٠,٧٤١	**٠,٧٤٨	**٠,٧٧٣	**٠,٧٨٣	**٠,٨٨١	X ₄
	**٠,٩٦١	**٠,٩٠٥	**٠,٩٥٢	**٠,٩٢٩	**٠,٨٤٥	**٠,٨٢٩	**٠,٧٨٩	**٠,٨٧٠	**٠,٨٣٤	**٠,٩٤٧	X

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء ** : دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٢) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) وإدارة الأزمات بأبعادها (إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط والتعافي، التعلم) عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧١٤ و ٠,٩٤٧).

جدول (٢٣):

مصفوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين متغيرات الفرض أثناء الأزمة

X	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	Y	Y ₅	Y ₄	Y ₃	Y ₂	Y ₁	
											Y ₁
										**٠,٧٧١	Y ₂
									**٠,٧٠٨	**٠,٦٥	Y ₃
								**٠,٦٧٦	**٠,٧٢٦	**٠,٧٤٦	Y ₄
							**٠,٧٧٨	**٠,٦٩٢	**٠,٧٥٠	**٠,٧٦٥	Y ₅
						**٠,٨٩٧	**٠,٨٦٥	**٠,٧٨٠	**٠,٨٣٧	**٠,٩٠٠	Y
					**٠,٨٦٠	**٠,٧٢٧	**٠,٧٢٣	**٠,٦٨٣	**٠,٧٥٩	**٠,٨٤٢	X ₁
				**٠,٨٧٣	**٠,٩٠٣	**٠,٨٠٠	**٠,٧٧٧	**٠,٦٨٣	**٠,٨٣٥	**٠,٨٦٥	X ₂
			**٠,٨٤١	**٠,٧٩٩	**٠,٩٣٧	**٠,٨٦٧	**٠,٨٥٥	**٠,٧٢٧	**٠,٧٨٩	**٠,٧٨٩	X ₃
		**٠,٨٦٠	**٠,٩٠٣	**٠,٨٨٥	**٠,٨٩١	**٠,٨٣٢	**٠,٧٤٤	**٠,٦٨٩	**٠,٧٣٨	**٠,٨١١	X ₄
	**٠,٩٦٣	**٠,٩٢٨	**٠,٩٥٦	**٠,٩٣٨	**٠,٩٥٠	**٠,٨٥٤	**٠,٨٢١	**٠,٧٣٦	**٠,٨٢٦	**٠,٨٧٤	X

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء ** دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٣) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدھقراطي، ثقافة السوق) وإدارة الأزمات بأبعادها (إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط والتعافي، التعلم) عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٦٨٣ و ٠,٩٥٠).

جدول (٢٤):

مصفوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين متغيرات الفرض بعد الأزمة

X	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	Y	Y ₅	Y ₄	Y ₃	Y ₂	Y ₁	
											Y ₁
										**٠,٨٢٥	Y ₂
									**٠,٧٨١	**٠,٧٢٨	Y ₃
								**٠,٧٤٢	**٠,٧٦٨	**٠,٦٩٦	Y ₄
							**٠,٦٤٤	**٠,٦٤٥	**٠,٦٦٥	**٠,٦٠٦	Y ₅
						**٠,٨٠٧	**٠,٨٧٤	**٠,٨٨٨	**٠,٩٢٦	**٠,٨٨٦	Y
					**٠,٨٢٥	**٠,٥٨٤	**٠,٧٠٩	**٠,٧٥٤	**٠,٧٨٧	**٠,٧٧١	X ₁
				**٠,٨٤١	**٠,٩٠٨	**٠,٦٤٩	**٠,٧٥٠	**٠,٧٩٢	**٠,٩٢٦	**٠,٨٤٦	X ₂
			**٠,٨٥٥	**٠,٧٨٩	**٠,٩٤٣	**٠,٨٠٧	**٠,٨٤٠	**٠,٨٤٢	**٠,٨٧٨	**٠,٧٧٤	X ₃
		**٠,٨٦٢	**٠,٩١٠	**٠,٨٧٣	**٠,٨٩٠	**٠,٧٧٠	**٠,٧٤٠	**٠,٧٨٣	**٠,٨١٥	**٠,٧٩١	X ₄
	**٠,٩٦٤	**٠,٩٣١	**٠,٩٥٥	**٠,٩٢٧	**٠,٩٤٦	**٠,٧٤٥	**٠,٨٠٦	**٠,٨٤١	**٠,٩٠٤	**٠,٨٤٣	X

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء ** دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٤) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدھقراطي، ثقافة السوق) وإدارة الأزمات بأبعادها

(إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط والتعافي، التعلم) عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٥٨٤، و٠,٩٤٦).
جدول (٢٥):

تحليل الانحدار البسيط للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات

الفترة	البيان	المعلمة	قيمة ت	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة ف
قبل الأزمة	الثابت	٠,١٦١	*٢,٣٦٣	٠,٩٤٦	٠,٨٩٤	٠,٨٩٤	**٣٢٢٤,١
	الثقافة التنظيمية	٠,٩٥٣	**٥٧,٦٩٥				
أثناء الأزمة	الثابت	٠,١٩٣	**٢,٨٥٧	٠,٩٥٠	٠,٩٠٣	٠,٩٠٢	**٣٥٤٣,٨
	الثقافة التنظيمية	٠,٩٥٢	**٥٩,٥٣١				
بعد الأزمة	الثابت	٠,٣١٩	**٤,٦٥٢	٠,٩٤٧	٠,٨٩٧	٠,٨٩٧	**٣٣٢٨,٦
	الثقافة التنظيمية	٠,٩١٩	**٥٦,٧٨١				

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء *: دالة عند ٠,٠٥ و **: دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٥) معنوية نماذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يؤثر على إدارة الأزمات بمقدار ٨٩,٤٪ قبل الأزمة وبمقدار ٩٠,٢٪ أثناء الأزمة وبمقدار ٨٩,٧٪ بعد الأزمة وأن التغير الحادث في إدارة الأزمات بمقدار الوحدة يرجع للتغير في تطبيق الثقافة التنظيمية بمقدار ٩٥٣,٠ قبل الأزمة، وبمقدار ٩٥٢,٠ أثناء الأزمة وبمقدار ٩١٩,٠ بعد الأزمة.
معادلة نموذج الانحدار:

- قبل الأزمة: إدارة الأزمات = ٠,١٦١ + ٠,٩٥٣ الثقافة التنظيمية
- أثناء الأزمة: إدارة الأزمات = ٠,١٩٣ + ٠,٩٥٢ الثقافة التنظيمية
- بعد الأزمة: إدارة الأزمات = ٠,٣١٩ + ٠,٩١٩ الثقافة التنظيمية

جدول (٢٦):

تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات

المتغير التابع	البيان	المعلمة	قيمة ت	معامل تضخم التباين	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة ف
قبل الأزمة	الثابت	٠,١٨١	**٣,٠١		٠,٩٥٩	٠,٩٢٠	٠,٩١٩	**١٠٨٨,٨
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٤٤٧	**١٩,٢١	٣,٠٩٤				
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,٣٤٦	**١١,٤٢	٤,٨٥٥				
	ثقافة العشيرة	٠,١٥٩	**٥,٨٩	٣,٧٨٨				
أثناء الأزمة	الثابت	٠,٣٠١	**٥,٢		٠,٩٦٣	٠,٩٢٧	٠,٩٢٧	**١٦١٨,٤
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٥١٧	**٢١,٧٨	٣,٦٣٩				
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,٢٦٨	**٨,٩٦	٥,٥١٢				
	ثقافة العشيرة	٠,١٤٥	**٥,٠٦	٤,٤٦٦				
بعد الأزمة	الثابت	٠,٤٤٥	**٨,٠٣		٠,٩٦٤	٠,٩٢٩	٠,٩٢٩	**١٦٦٢,٤
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٥٢٨	**٢٢,١٦	٣,٩٧٣				
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,٣٠٧	**١٠,٩٩	٥,١٢٧				
	ثقافة العشيرة	٠,٠٥٨	*٢,٤٠	٣,٦٥٢				

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء *: دالة عند ٠,٠٥ و **: دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٦) ما يلي:

- معنوية نماذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع إدارة الأزمات، حيث أن هذه المتغيرات المستقلة تفسر التغيرات الحادثة في إدارة الأزمات بنسبة ٩١,٩٪ قبل الأزمة وبمقدار ٩٢,٧٪ بأثناء الأزمة، وبمقدار ٩٢,٩٪ بعد الأزمة. وفيما يلي نوضح بالتفصيل ما هو بالجدول رقم (٢٦) وذلك على النحو التالي:
- **قبل الأزمة:** نجد أن التغير الحادث في مستوى إدارة الأزمات بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة العشيرة بمقدار ٠,١٥٩ وبمقدار ٠,٣٤٦ لثقافة التسلسل الهرمي، وبمقدار ٠,٤٤٧ لثقافة الأدهقراطي وأن بعد ثقافة السوق خرج من النموذج وذلك لارتباطه بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيره منفرد أو بطريقة غير مباشرة.
- **أثناء الأزمة:** نجد أن التغير الحادث في مستوى إدارة الأزمات بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة العشيرة بمقدار ٠,١٤٥ وبمقدار ٠,٢٦٨ لثقافة التسلسل الهرمي، وبمقدار ٠,٥١٧ لثقافة الأدهقراطي وأن بعد ثقافة السوق خرج من النموذج وذلك لارتباطه بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيره منفرد أو بطريقة غير مباشرة.
- **بعد الأزمة:** نجد أن التغير الحادث في مستوى إدارة الأزمات بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة العشيرة بمقدار ٠,٠٥٨ وبمقدار ٠,٣٠٧ لثقافة التسلسل الهرمي، وبمقدار ٠,٥٢٨ لثقافة الأدهقراطي وأن بعد ثقافة السوق خرج من النموذج وذلك لارتباطه بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيره منفرد أو بطريقة غير مباشرة.
- أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (٠,٩٤ و ٥,٥١٢) وهي قيمة تدل على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار:

- **قبل الأزمة: إدارة الأزمات =** ٠,١٨١ + ٠,٤٤٧ + ٠,٣٤٦ + ٠,١٥٩ + ثقافة العشيرة.
- **أثناء الأزمة: إدارة الأزمات =** ٠,٣٠١ + ٠,٥١٧ + ٠,٢٦٨ + ٠,١٤٥ + ثقافة العشيرة.
- **بعد الأزمة: إدارة الأزمات =** ٠,٤٤٥ + ٠,٥٢٨ + ٠,٣٠٧ + ٠,٠٥٨ + ثقافة العشيرة.

(١) اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) واكتشاف إشارات الإنذار المبكر (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

(أ) اختبار العلاقة بين المتغيرات (تحليل الارتباط):

وقد تم اختبار مدى قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الفرض الفرعي الأول في الجداول رقم (٢٢) و (٢٣) و (٢٤).

(ب) اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (تحليل الانحدار):

فيما يلي يوضح الجدول رقم (٢٧) نتائج تحليل انحدار أبعاد الثقافة التنظيمية على بُعد إكتشاف إشارات الإنذار المبكر (كأحد أبعاد إدارة الأزمات).

جدول (٢٧):

تحليل انحدار أبعاد الثقافة التنظيمية على بُعد إكتشاف إشارات الإنذار المبكر

المتغير التابع	البيان	المعلمة	قيمة ت	معامل تضخم التباين	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد	قيمة ف
قبل الأزمة	الثابت	٠,٠٣١-	٠,٢٣٠				
	ثقافة العشيرة	٠,٤٩٦	**٨,٢٩٨	٣,٧٨٨	٠,٨٤٧	٠,٧١٧	**٣٢١,٣٥
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,٣٩٨	**٥,٩٣٣	٤,٨٥٥			
	ثقافة الأدهقراطي	٠,١٠٣	*١,٩٩٧	٣,٠٩٤			
أثناء الأزمة	الثابت	٠,٢٨٣-	*٢,٣١				
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,٥٢١	**٨,٣٢	٥,٥١٢	٠,٨٨٦	٠,٧٨٥	**١١٣٥,٦
	ثقافة العشيرة	٠,٣٩٣	**٦,٥٢	٤,٤٦٦			
	ثقافة الأدهقراطي	٠,١٤٩	**٣,٠١	٣,٦٣٩			
بعد الأزمة	الثابت	٠,٠٢١	٠,١٦٠				
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,٦٤٦	**٩,٧٤٦	٥,١٢٧	٠,٨٥٦	٠,٧٣٣	**٣٤٨,٠
	ثقافة العشيرة	٠,١٩٠	**٣,٢٩٩	٣,٦٥٢			
	ثقافة الأدهقراطي	٠,١٥٢	**٢,٦٧٩	٣,٩٧٣			

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء *: دالة عند ٠,٠٥ **ك دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٧) ما يلي:

- معنوية نماذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع إدارة الأزمات المتمثل في إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، حيث أن هذه المتغيرات المستقلة تفسر التغيرات الحادثة في إكتشاف إشارات الإنذار المبكر بنسبة ٧١,٥٪ قبل الأزمة وبمقدار ٧٨,٤٪ أثناء الأزمة، وبمقدار ٧٣,١٠٪ بعد الأزمة. وأن بعد ثقافة السوق خرج من النموذج وذلك لارتباطه بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيره منفرد أو بطريقة غير مباشرة.

- **قبل الأزمة:** نجد أن التغير الحادث في مستوى إكتشاف إشارات الإنذار المبكر بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة التسلسل الهرمي بمقدار ٠,٤٩٤ وبمقدار ٠,٣٩٨ لثقافة العشيرة، وبمقدار ٠,١٠٣ لثقافة الأدهقراطي.
- **أثناء الأزمة:** نجد أن التغير الحادث في مستوى إكتشاف إشارات الإنذار المبكر بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة التسلسل الهرمي بمقدار ٠,٥٢١ وبمقدار ٠,٣٩٣ لثقافة العشيرة، وبمقدار ٠,١٤٩ لثقافة الأدهقراطي.
- **بعد الأزمة:** نجد أن التغير الحادث في مستوى إكتشاف إشارات الإنذار المبكر بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة التسلسل الهرمي بمقدار ٠,٦٤٦ وبمقدار ٠,١٩٠ لثقافة العشيرة، وبمقدار ٠,١٥٢ لثقافة الأدهقراطي.
- أن قيم معامل تضخم التباين ترواحت بين (٥,١٢٧ و ٣,٦٥٢) وهي قيمة تدل على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار:

- قبل الأزمة: إكتشاف إشارات الإنذار المبكر = $٠,٣١ + ٠,٤٩٦$ ثقافة العشيرة + $٠,٣٩٨$ ثقافة التسلسل الهرمي + $٠,١٠٣$ ثقافة الأدهقراطي.
 - أثناء الأزمة: إكتشاف إشارات الإنذار المبكر = $٠,٢٨٣ + ٠,٥٢١$ ثقافة التسلسل الهرمي + $٠,٣٩٣$ ثقافة العشيرة + $٠,١٤٩$ ثقافة الأدهقراطي.
 - بعد الأزمة: إكتشاف إشارات الإنذار المبكر = $٠,٢١ + ٠,٦٤٦$ ثقافة التسلسل الهرمي + $٠,١٩٠$ ثقافة العشيرة + $٠,١٥٢$ ثقافة الأدهقراطي.
- (٢) اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) والاستعداد والوقاية (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

(أ) اختبار العلاقة بين المتغيرات (تحليل الارتباط):

وقد تم اختبار مدى قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الفرض الفرعي الثاني في الجداول رقم (٢٢) و (٢٣) و (٢٤).

(ب) اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (تحليل الانحدار):

فيما يلي يوضح الجدول رقم (٢٨) نتائج تحليل انحدار أبعاد الثقافة التنظيمية على بُعد الاستعداد والوقاية (كأحد أبعاد إدارة الأزمات).

جدول (٢٨):

نتائج تحليل انحدار أبعاد الثقافة التنظيمية على بعد الاستعداد والوقاية

المتغير التابع	البيان	المعلمة	قيمة ت	معامل تضخم التباين	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة ف
قبل الأزمة	الثابت	٠,٠٨٠	٠,٩٥٩					
	ثقافة التسلسل الهرمي	١,٠٧٢	**٢١,٩	٦,٣٢١	٠,٩٣٣	٠,٨٧١	٠,٨٧٠	**٨٥٨,٢٥
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٣٥٤	**١٠,٥	٣,٢٩٠				
	ثقافة السوق	٠,٤٦٤	**٩,٤٤	٦,٣٣٩				
أثناء الأزمة	الثابت	-٠,١٨٦	*٢,٣٤					
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,٨٩٦	**٢٠,٤	٦,٦٨٢	٠,٩٥٤	٠,٩١١	٠,٩١٠	**٩٦٧,٥
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٤٦٣	**١٣,٦	٤,٢١٥				
	ثقافة السوق	٠,٤٦١	**٨,٩٥	٧,٩٦٣				
	ثقافة العشيرة	٠,١٤١	**٣,٣٧	٥,٣٦٤				
بعد الأزمة	الثابت	-٠,٠٤٤	٠,٥٨٣					
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,٩٦١	**٢١,٥٧	٦,٨٤٦	٠,٩٥٣	٠,٩٠٨	٠,٩٠٧	**٩٣٤,٢
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٤٥٧	**١٣,١٤	٤,٤١٨				
	ثقافة السوق	٠,٥٠٣	**٩,٤٣	٨,٤٥١				
	ثقافة العشيرة	٠,٠٩٠	*٢,٤٢	٤,٤٧٨				

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء * : دالة عند ٠,٠٥ ** : دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٨) ما يلي:

- معنوية نماذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع إدارة الأزمات المتمثل في بعد الاستعداد والوقاية، حيث أن هذه المتغيرات المستقلة تفسر التغيرات الحادثة في بعد الاستعداد والوقاية بنسبة ٨٧,٠٪ قبل الأزمة وبمقدار ٩١,٠٪ أثناء الأزمة، وبمقدار ٩٠,٧٪ بعد الأزمة.
- قبل الأزمة: نجد أن التغير الحادث في مستوى بعد الاستعداد والوقاية بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة التسلسل الهرمي بمقدار ١,٠٧٢، وبمقدار ٠,٣٥٤ لثقافة الأدهقراطي، وبمقدار ٠,٤٦٤ لثقافة السوق وأن خروج بعد ثقافة العشيرة خرج من النموذج وذلك لارتباطه بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيره منفرد أو بطريقة غير مباشرة.
- أثناء الأزمة: نجد أن التغير الحادث في مستوى بعد الاستعداد والوقاية بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة التسلسل الهرمي بمقدار ٠,٨٩٦، وبمقدار ٠,٤٦٣ لثقافة الأدهقراطي، وبمقدار ٠,٤٦١ لثقافة السوق، وبمقدار ٠,١٤١ لثقافة العشيرة.

– بعد الأزمة: نجد أن التغير الحادث في مستوى بعد الاستعداد والوقاية بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة التسلسل الهرمي بمقدار ٠,٩٦١، وبمقدار ٠,٤٥٧ لثقافة الأدهقراطي، وبمقدار ٠,٥٠٣ لثقافة السوق، وبمقدار ٠,٠٩٠ لثقافة العشيرة.

– أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (٨,٤٥١ و ٣,٢٩٠) وهي قيمة تدل على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار:

– قبل الأزمة: الاستعداد والوقاية = ٠,٠٨٠ + ١,٠٧٢ ثقافة التسلسل الهرمي + ٠,٣٥٤ ثقافة الأدهقراطي + ٠,٤٦٤ ثقافة السوق.

– أثناء الأزمة: الاستعداد والوقاية = ٠,١٨٦ + ٠,٨٩٦ ثقافة التسلسل الهرمي + ٠,٤٦٣ ثقافة الأدهقراطي + ٠,٤٦١ ثقافة السوق + ٠,١٤١ ثقافة العشيرة.

– بعد الأزمة: الاستعداد والوقاية = -٠,٠٤٤ + ٠,٩٦١ ثقافة التسلسل الهرمي + ٠,٤٥٧ ثقافة الأدهقراطي + ٠,٥٠٣ ثقافة السوق + ٠,٠٩٠ ثقافة العشيرة.

(٣) اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) واحتواء الأضرار (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

(أ) اختبار العلاقة بين المتغيرات (تحليل الارتباط):

وقد تم اختبار مدى قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الفرض الفرعي الثالث في الجداول رقم (٢٢) و (٢٣) و (٢٤).

(ب) اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (تحليل الانحدار):

فيما يلي يوضح الجدول رقم (٢٩) نتائج تحليل انحدار أبعاد الثقافة التنظيمية على بُعد احتواء الأضرار (كأحد أبعاد إدارة الأزمات).

جدول (٢٩):

نتائج تحليل انحدار أبعاد الثقافة التنظيمية على بُعد احتواء الأضرار

المتغير التابع	البيان	المعلمة	قيمة ت	معامل تضخم التباين	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة ف
قبل الأزمة	الثابت	٠,٦١٧	**٤,٥٢					
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٤١٤	**٧,٩٥	٣,٠٣٢	٠,٧٩٦	٠,٦٣٣	٠,٦٣٠	٢١٨,٨٣
	ثقافة السوق	٠,٢٤١	**٣,١٥	٥,٩٣٤				
	ثقافة العشيرة	٠,١٨٢	**٢,٦٩	٤,٦١٠				
أثناء الأزمة	ثابت	٠,٣٦٠	*٢,٨٧		٠,٨٥٢	٠,٧٢٦	٠,٧٢٤	**٣٣٥,٥٠

المتغير التابع	البيان	المعلمة	قيمة ت	معامل تضخم التباين	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد	معامل التحديد	قيمة ف
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٥٥٥	**١٠,٨٨	٣,٦٣٩				
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,١٨٩	*٢,٩٥	٥,٥١٢				
	ثقافة العشيرة	٠,١٦٤	*٢,٦٦	٤,٤٦٦				
بعد الأزمة	الثابت	٠,٤٠٩	**٣,٤٢					
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٥٥٧	**١٠,٨١	٣,٩٧٣	٠,٨٥٧	٠,٧٣٥	٠,٧٣٣	**٣٥١,٢٧
	ثقافة العشيرة	٠,١٧٢	**٣,٢٩	٣,٦٥٢				
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,١٦٧	**٢,٧٧	٥,١٢٧				

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء * : دالة عند ٠,٠٥ ** : دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٩) ما يلي:

- معنوية نماذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع إدارة الأزمات المتمثل في بعد إحتواء الأضرار، حيث أن هذه المتغيرات المستقلة تفسر التغيرات الحادثة في بعد إحتواء الأضرار بنسبة ٦٣,٠٪ قبل الأزمة وبمقدار ٧٢,٤٪ أثناء الأزمة، وبمقدار ٧٢,٣٪ بعد الأزمة.
- قبل الأزمة: نجد أن التغير الحادث في مستوى بعد إحتواء الأضرار بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة الأدهقراطي بمقدار ٠,٤١٤، وبمقدار ٠,٢٤١ لثقافة السوق، وبمقدار ٠,١٨٢ لثقافة العشيرة، وأن خروج بعد ثقافة التسلسل الهرمي خرج من النموذج وذلك لارتباطه بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيره منفرد أو بطريقة غير مباشرة.
- أثناء الأزمة: نجد أن التغير الحادث في مستوى بعد إحتواء الأضرار بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة الأدهقراطي بمقدار ٠,٥٥٥، وبمقدار ٠,١٨٩ لثقافة التسلسل الهرمي، وبمقدار ٠,١٦٤ لثقافة العشيرة، وأن خروج بعد ثقافة السوق خرج من النموذج وذلك لارتباطه بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيره منفرد أو بطريقة غير مباشرة.
- بعد الأزمة: نجد أن التغير الحادث في مستوى بعد إحتواء الأضرار بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة الأدهقراطي بمقدار ٠,٥٥٧، وبمقدار ٠,١٧٢ لثقافة العشيرة، وبمقدار ٠,١٦٧ لثقافة التسلسل الهرمي، وأن خروج بعد ثقافة السوق خرج من النموذج وذلك لارتباطه بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيره منفرد أو بطريقة غير مباشرة.
- أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (٣,٠٣٢ و ٥,٩٣٤) وهي قيمة تدل على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار:

– قبل الأزمة: إحتواء الأضرار = $0,617 + 0,414 \times$ ثقافة الأدهقراطي + $0,241 \times$ ثقافة السوق + $0,182 \times$ ثقافة العشيرة.

– أثناء الأزمة: إحتواء الأضرار = $0,360 + 0,555 \times$ ثقافة الأدهقراطي + $0,189 \times$ ثقافة التسلسل الهرمي + $0,164 \times$ ثقافة العشيرة.

– بعد الأزمة: إحتواء الأضرار = $0,409 + 0,577 \times$ ثقافة الأدهقراطي + $0,172 \times$ ثقافة العشيرة + $0,167 \times$ ثقافة التسلسل الهرمي.

(٤) اختبار صحة الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) واستعدادة النشاط والتعافي (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

(أ) اختبار العلاقة بين المتغيرات (تحليل الارتباط):

وقد تم اختبار مدى قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الفرض الفرعي الرابع في الجداول رقم (٢٢) و (٢٣) و (٢٤).

(ب) اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (تحليل الانحدار):

فيما يلي يوضح الجدول رقم (٣٠) نتائج تحليل انحدار أبعاد الثقافة التنظيمية على بُعد استعدادة النشاط والتعافي (كأحد أبعاد إدارة الأزمات).

جدول (٣٠):

نتائج تحليل انحدار أبعاد الثقافة التنظيمية على بُعد استعدادة النشاط والتعافي

المتغير التابع	البيان	المعلمة	قيمة ت	معامل تضخم التباين	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة ف
قبل الأزمة	الثابت	٠,٨٥٠	**٧,٢٦					
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٦٨٧	**١٦,٥٩	٢,٦٥٤	٠,٨٤٣	٠,٧١١	٠,٧١٠	**٤٦٨,٩
	ثقافة العشيرة	٠,١١٩	**٢,٧١	٢,٦٥٤				
أثناء الأزمة	الثابت	٠,٢٣٨	*٢,٠٩					
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٧٧٨	**٢٠,٢٥	٢,٣١٩	٠,٨٧٩	٠,٧٧٣	٠,٧٧٢	**٦٤٨,٩٣
	ثقافة العشيرة	٠,١٧٤	**٤,٣٠	٢,٣١٩				
بعد الأزمة	الثابت	٠,٦٧٢	**٥,٥٠					
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٦٦٨	**١٥,٤٢	٢,٧٦٨	٠,٨٤٧	٠,٧١٨	٠,٧١٦	**٤٨٤,٠٧
	ثقافة العشيرة	٠,١٨٥	**٣,٩٢	٢,٧٦٨				

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء * : دالة عند ٠,٠٥ ** : دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول رقم (٣٠) ما يلي:

- معنوية نماذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (ثقافة العشيرة، ثقافة الأدهقراطي) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع إدارة الأزمات المتمثل في استعادة النشاط والتعافي، حيث أن هذه المتغيرات المستقلة تفسر التغيرات الحادثة في استعادة النشاط والتعافي بنسبة ٧١,٠٪ قبل الأزمة وبمقدار ٧٧,٢٪ أثناء الأزمة، وبمقدار ٧١,٦٪ بعد الأزمة.
- **قبل الأزمة:** نجد أن التغير الحادث في مستوى استعادة النشاط والتعافي بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة العشيرة بمقدار ٠,١٧٤ وبمقدار ٠,٦٨٧ لثقافة الأدهقراطي، وأن خروج بعدي ثقافة التسلسل الهرمي وثقافة السوق من النموذج ذلك لارتباطهما بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيرهما منفردين أو بطريقة غير مباشرة.
- **أثناء الأزمة:** نجد أن التغير الحادث في مستوى استعادة النشاط والتعافي بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة العشيرة بمقدار ٠,١١٩ وبمقدار ٠,٧٧٨ لثقافة الأدهقراطي، وأن خروج بعدي ثقافة التسلسل الهرمي وثقافة السوق من النموذج ذلك لارتباطهما بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيرهما منفردين أو بطريقة غير مباشرة.
- **بعد الأزمة:** نجد أن التغير الحادث في مستوى استعادة النشاط والتعافي بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة العشيرة بمقدار ٠,١٨٥ وبمقدار ٠,٦٦٨ لثقافة الأدهقراطي، وأن خروج بعدي ثقافة التسلسل الهرمي وثقافة السوق من النموذج ذلك لارتباطهما بالمتغيرات المستقلة الأخرى وهذا لا ينفي تأثيرهما منفردين أو بطريقة غير مباشرة.
- أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (٢,٣١٩، ٢,٧٦٨) وهي قيمة تدل على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار:

- قبل الأزمة: استعادة النشاط والتعافي = ٠,٨٥٠ + ٠,٦٨٧ ثقافة الأدهقراطي + ٠,١١٩ ثقافة العشيرة.
- أثناء الأزمة: استعادة النشاط والتعافي = ٠,٢٣٨ + ٠,٧٧٨ ثقافة الأدهقراطي + ٠,١٧٤ ثقافة العشيرة.
- بعد الأزمة: استعادة النشاط والتعافي = ٠,٦٧٢ + ٠,٦٦٨ ثقافة الأدهقراطي + ٠,١٨٥ ثقافة العشيرة.

(٥) اختبار صحة الفرض الفرعي الخامس:

توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) والتعلم (كأحد أبعاد إدارة الأزمات) في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

(أ) اختبار العلاقة بين المتغيرات (تحليل الارتباط):

وقد تم اختبار مدى قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الفرض الفرعي الخامس في الجداول رقم (٢٢)

و (٢٣) و (٢٤).

(ب) اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (تحليل الانحدار):

فيما يلي يوضح الجدول رقم (٣١) نتائج تحليل انحدار أبعاد الثقافة التنظيمية على بُعد التعلم (كأحد أبعاد إدارة الأزمات).

جدول (٣١):

نتائج تحليل انحدار أبعاد الثقافة التنظيمية على بُعد التعلم

المتغير التابع	البيان	المعلمة	قيمة ت	معامل تضخم التباين	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة ف
قبل الأزمة	الثابت	٠,٠٣٢	٠,٢٦٤		٠,٨٦٩	٠,٧٥٥	٠,٧٥٤	**١١٧٦,٢
	ثقافة السوق	٠,٩٩٠	**٣٤,٢٩	١,٠٠				
أثناء الأزمة	الثابت	٠,١٢٥-	**١,٩٩٨		٠,٩٦٥	٠,٩٣١	٠,٩٣٠	**١٢٨٢,٧
	ثقافة العشيرة	٠,٣٣٠	**٩,٠٣	٦,٦٣٧				
	ثقافة السوق	٠,٣٣٨	**٩,٨٤	٥,٧٢٢				
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٢٤٦	**٧,١٩	٦,٩١٠				
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,١٢٣	**٣,٥٧	٦,٧٠٨				
بعد الأزمة	الثابت	٠,١٠-	٠,١٤٦		٠,٩٥٧	٠,٩١٦	٠,٩١٥	١٠٣٣,٧٢
	ثقافة الأدهقراطي	٠,٣٣١	**٩,٣٤	٦,٢٢٥				
	ثقافة السوق	٠,٣٣٢	**٩,٢٧	٥,١٣٦				
	ثقافة التسلسل الهرمي	٠,١٩٩	**٥,٢٦	٦,٧٠٠				
	ثقافة العشيرة	٠,١٤٨	**٤,٧٤	٤,٣٣٤				

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء *: دالة عند ٠,٠٥، ** دالة عند ٠,٠١.

يتضح من بيانات الجدول رقم (٣١) ما يلي:

- معنوية نماذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة الأدهقراطي، ثقافة السوق) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع إدارة الأزمات المتمثل في بُعد التعلم، حيث أن هذه المتغيرات المستقلة تفسر التغيرات الحادثة في بُعد التعلم بنسبة ٧٥,٤٪ قبل الأزمة وبمقدار ٩٣,٠٪ أثناء الأزمة، وبمقدار ٩١,٥٪ بعد الأزمة.
- قبل الأزمة: نجد أن التغير الحادث في مستوى بُعد التعلم بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة السوق بمقدار ٠,٩٩٠. وأن خروج بعد ثقافة التسلسل الهرمي وثقافة العشيرة وثقافة الأدهقراطي من النموذج ذلك لارتباطهما بالمتغير المستقل الآخر وهذا لا ينفي تأثيرهما منفردين أو بطريقة غير مباشرة.
- أثناء الأزمة: نجد أن التغير الحادث في مستوى بُعد التعلم بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة العشيرة بمقدار ٠,٣٣٠، وبمقدار ٠,٣٣٨ لثقافة السوق، وبمقدار ٠,٢٤٦ لثقافة الأدهقراطي، وبمقدار ٠,١٢٣ لثقافة التسلسل الهرمي.

- **بعد الأزمة:** نجد أن التغير الحادث في مستوى بعد التعلم بمقدار الوحدة يرجع إلى التغير في ثقافة العشيرة بمقدار ٠,١٤٨، وبمقدار ٠,٣٣٢ لثقافة السوق، وبمقدار ٠,٣٣١ لثقافة الأدهقراطي، وبمقدار ٠,١٩٩ لثقافة التسلسل الهرمي.
- أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (٤,٣٣٤، و٦,٩١٠) وهي قيمة تدل على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.
- معادلة نموذج الانحدار:**
- قبل الأزمة: **التعلم** = ٠,٣٢ + ٠,٩٩٠ ثقافة السوق.
- أثناء الأزمة: **التعلم** = -٠,١٢٥ + ٠,٣٣٠ ثقافة العشيرة + ٠,٣٣٨ ثقافة السوق + ٠,٢٤٦ ثقافة الأدهقراطي + ٠,١٢٣ ثقافة التسلسل الهرمي.
- بعد الأزمة: **التعلم** = -٠,١٠٠ + ٠,٣٣١ ثقافة الأدهقراطي + ٠,٣٣٢ ثقافة السوق + ٠,١٩٩ ثقافة التسلسل الهرمي + ٠,١٤٨ ثقافة العشيرة.

القرار:

قبول الفرض الرئيسي الثالث للبحث القائل: "توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة). وبالتالي رفض الفرض الرئيس الثالث للبحث القائل: لا توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).

عاشراً- نتائج البحث:

توصلت الدراسة التطبيقية إلى عدة نتائج يمكن أن تسهم في حل مشكلة البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار فروضه. وقد قام الباحثين بتصنيف نتائج الدراسة التطبيقية وفقاً للمتغيرات التي وضعوها للبحث في دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق، وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحاً خصوصاً عند صياغة التوصيات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير، وذلك كما يلي:

أ. النتائج المتعلقة بمدى إدراك العاملين بالشركات محل التطبيق لمتغيرات البحث:

- ١- أكدت نتائج الدراسة التطبيقية أن أغلبية عينة البحث يُدركون أبعاد الثقافة التنظيمية بالشركات محل التطبيق. حيث توافرت الثقافة التنظيمية قبل الأزمة وارتفعت أثناء الأزمة واستمرت بنفس المستوى بعد الأزمة.
- ٢- أكدت نتائج الدراسة التطبيقية أن أغلبية عينة الدراسة يُدركون أبعاد إدارة الأزمات، واتضح أن العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية مدركون لأهمية إدارة الأزمات قبل الأزمة وزاد الإدراك أثناء الأزمة واستمر بعد حدوث الأزمة. كما جاء بُعد التعلم في المرتبة الأولى وبعُد استعادة النشاط والتعافي

في المرتبة الثانية وُبعد إكتشاف إشارات الإنذار المبكر في المرتبة الثالثة في حين جاء بُعد إجتماع الاضرار في المرتبة الرابعة وأخيراً جاء بُعد الاستعداد والوقاية في المرتبة الأخيرة.

٣- هناك فروق معنوية في درجة إدراك العاملين بالشركات محل التطبيق للثقافة التنظيمية وفقاً للعوامل الشخصية والتنظيمية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الشركة) للنوع وذلك على النحو التالي:

- أن الذكور أكثر إدراكاً للثقافة التنظيمية عن الإناث.
- أن الإدارة التنفيذية أقل إدراكاً للثقافة التنظيمية عن الإدارة العليا والإدارة الوسطى.
- أن العاملين الحاصلين على درجة الدكتوراه هم أكثر إدراكاً للثقافة التنظيمية.
- أن العاملين أصحاب سنوات الخبرة من ١٥ سنة فأكثر هم أكثر إدراكاً للثقافة التنظيمية.
- أن شركة مصر للطيران أكثر الشركات محل التطبيق إدراكاً للثقافة التنظيمية يليها شركة الخطوط السعودية ثم شركة طيران الخليج.

٤- هناك فروق معنوية في درجة إدراك العاملين بالشركات محل التطبيق لإدارة الأزمات وفقاً للعوامل الشخصية والتنظيمية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الشركة) للنوع وذلك على النحو التالي:

- أن الذكور أكثر إدراكاً لإدارة الأزمات عن الإناث، في حين لا يوجد فرق بينهم في بعد الاستعداد والوقاية أثناء الأزمة وبعد الأزمة، وبعد استعادة النشاط والتعافي قبل الأزمة وبعد التعلم قبل الأزمة.
- أن الإدارة العليا أكثر إدراكاً لإدارة الأزمات عن الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.
- أن العاملين الحاصلين على درجتى الماجستير والدكتوراه هم أكثر إدراكاً للثقافة التنظيمية.
- أن العاملين أصحاب سنوات الخبرة من ١٥ سنة فأكثر هم أكثر إدراكاً لمفهوم إدارة الأزمات.
- أن شركة مصر للطيران أكثر إدراكاً لمفهوم إدارة الأزمات يليها شركة الخطوط السعودية ثم شركة طيران الخليج، وأنه لا يوجد فرق في بعد العلم بعد الأزمة وأثناء الأزمة وفقاً للشركة.

ب. النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

١- أثبتت الدراسة التطبيقية وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية، إدارة الأزمات) من وجهة نظر العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية وذلك على النحو التالي:

- قبل الأزمة: تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (٠,٧١٤، ٠,٩٤٧).
 - أثناء الأزمة: تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (٠,٦٨٣، ٠,٩٥٠).
 - بعد الأزمة: تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (٠,٥٨٤، ٠,٩٤٦).
- ٢- أثبتت الدراسة التطبيقية إلى وجود تأثير معنوي قوي بين أبعاد متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية، إدارة الأزمات) من وجهة نظر العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية، وذلك على النحو التالي:

- قبل الأزمة: تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على إدارة الأزمات بأبعادها بمقدار ٨٩,٤٪.
- أثناء الأزمة: تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على إدارة الأزمات بأبعادها بمقدار ٩٠,٢٪.
- بعد الأزمة: تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على إدارة الأزمات بأبعادها بمقدار ٨٩,٧٪.

ج- نتائج اختبار فروض البحث:

يوضح الجدول رقم (٣٢) نتائج اختبار فروض البحث:

جدول (٣٢):

ملخص نتائج تساؤلات وأهداف واختبار صحة فروض البحث

م	التساؤلات	الأهداف	الفروض	نتائج اختبار الفروض
١	ما هو مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق وفقاً للعوامل الديموجرافية (تمت الإجابة).	قياس مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق وفقاً للعوامل الديموجرافية (تم تحقيقه).	توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموجرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الشركة) (تم اختباره).	قبول الفرض كلياً
٢	هل يختلف مستوى إدراك العاملين لإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق وفقاً للعوامل الديموجرافية (تمت الإجابة).	تحديد مستوى إدراك العاملين لإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق وفقاً للعوامل الديموجرافية (تم تحقيقه).	توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق لمفهوم إدارة الأزمات وفقاً للعوامل الديموجرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الشركة) (تم اختباره).	قبول الفرض كلياً
٣	ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (تمت الإجابة).	تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (تم تحقيقه).	توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية محل التطبيق (تم اختباره).	قبول الفرض كلياً

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

حادي عشر:- توصيات البحث:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة التطبيق من نتائج واستنتاجات مختلفة، يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية المرتبطة بدعم مواطن القوة المرتبطة بالثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في جميع المنظمات بصفة عامة وفي شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية على وجه الخصوص، وهي مرتبه بحسب أهميتها بما تم الوصول إليه في نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي كما يلي:

جدول رقم (٣٣):

توصيات الدراسة ومتطلبات تنفيذها

م	التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	مدة التنفيذ
أولاً:- الثقافة التنظيمية:				
١	ترسيخ مضمون الثقافة التنظيمية المرغوب فيها داخل أماكن العمل.	- استخدام قطاع الموارد البشرية بإعتباره مخزن الإمكانيات التي يتم من خلالها تنفيذ الإستراتيجيات المطلوبة لترسيخ الثقافة التنظيمية المرغوبة. - عقد دورات تدريبية لنشر الثقافة التنظيمية. وضمان الفهم الكامل لها. - توزيع نشرات وكتيبات.	إدارة الموارد البشرية	بشكل دوري
٢	العمل على نقل الثقافة والخبرات والمعارف اللازمة للعمل لتسود بين جميع العاملين.	- تنظيم ورش عمل يتم من خلالها تشجيع العاملين على نقل الخبرات والمعارف المختلفة لزملائهم. - تكليف أحد العاملين من ذوي الجدارات لتدريب الآخرين في الواقع العملي.	إدارة الموارد البشرية	بشكل دوري
٣	وضع معايير واضحة ومعلنة يتم على أساسها إجراء اختبارات لاختيار قيادات قوية كنماذج يجتذى بها لديهم القدرة على غرس وترسيخ الأبعاد الثقافية المرغوب فيها واللازمة للعمل بالإضافة إلى التركيز على المضمون القيادي.	- وضع معايير لجودة القيادة. - التأكيد على أهمية التدريب وأساليب الاختيار والتعيين والتقييم في تحقيق التميز التنظيمي. - وضع معايير لتلبية متطلبات العاملين بالنسبة لبيئة العمل، وأساليب التحفيز والترقي المتبعة.	إدارة الموارد البشرية	٣ أشهر
٤	توعية القيادات بأهمية التمكين وإلزامهم به من أجل تطوير العاملين وتكوين جيل من المديرين والقيادات.	- إصدار تعليمات صريحة بضرورة استخدام أسلوب التمكين لنقل الخبرات للعاملين والمديرين المحتملين. - تنظيم ورش عمل يتم من خلالها التدريب على ممارسة التمكين.	مجلس إدارة الشركة إدارة الموارد البشرية	٦ أشهر

م	التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	مدة التنفيذ
ثانياً:- إدارة الأزمات:				
٥	ضرورة إمداد إدارة الأزمات في شركات الطيران بالإمكانيات المادية والفنية اللازمة للتعامل مع الأزمات لاستعادة نشاطها الطبيعي.	- إعداد برامج تعليمية وتدريب فرق العمل بشكل فعال.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	بشكل دوري
٦	الإهتمام بإنشاء وحدة إدارية متخصصة لإدارة الأزمات يوجد بها فرق متعددة للتعرف على احتمالية حدوث الأزمات ومعالجة الآثار الناتجة عن الأزمة بكفاءة وفعالية.	- تطوير مهارات الاتصال بين الإدارة والعاملين لضمان سهولة التواصل وتدقيق المعلومات والتوجيهات وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.	إدارة الموارد البشرية	بشكل دوري
٧	ضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية العليا والتي لها دور كبير وفعال في التعامل مع الأزمات وإدارتها داخل شركات الطيران.	- إعداد برامج تدريبية لتدريب القيادات الإدارية والاستفادة من خبراتهم في عمليات تطبيق إدارة الأزمات.	إدارة الموارد البشرية	بشكل دوري

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

ثاني عشر:- الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة:

العمل على استكمال التطبيق العملي في هذا المجال بالدراسات المستقبلية للمتقدمين لبرامج الدراسات العليا في الجامعات المصرية، وفيما يلي بعض الموضوعات المقترحة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية:

- دراسة موضوع البحث الحالي في فترة ما بعد جائحة وباء كورونا للحصول على نتائج مختلفة.
- دراسة موضوع البحث الحالي بالتطبيق على قطاعات ومجالات مختلفة.
- دراسة دور ممارسات نظم العمل عالية الأداء في إدارة الأزمات.
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المراجع:

أولاً:- المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٤)، *بحوث التسويق*، الطبعة العاشرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- زنداح، سامي وفيق صالح (٢٠١٦)، أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية تجارة، جامعة عن شمس.

ثانياً:- المراجع الأجنبية:

- Adeshola, Ibrahim., Oluwajana, Dokun., Awosusi, Abraham Ayobamiji and Kybernetes, Olukunle Samuel Sogeke (2023), Do cultural dimensions influence management style and organizational culture in a multicultural environment? Case study of Northern Cyprus, **Kybernetes**, Vol. 52 No. 10, pp. 3918-3937.
- Aho, J (2014), *The effect of celebrity CEO's crisis communication to crisis outcome*, Lappeenranta University of Technology, 74 pages, 10 figures, 1 table.
- Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The impact of organizational culture on organizational innovation with mediation role of strategic leadership in Saudi Arabia. **Journal of Statistics Applications & Probability**, 13(2), 843-858.
- Bea, R.G. (2011), *"Managing rapidly developing crises: real-time prevention of failures"*, available at: https://ccrm.berkeley.edu/pdfs_papers.
- Bhaduri, Raka M (2019), Leveraging culture and leadership in crisis management, **European Journal of Training and Development**, Vol. 43 No. 5/6, pp. 543-545.
- Bin Li, Tingting Zhang, Nan Hua and Youcheng Wang (2021), Bin Li, Tingting Zhang, Nan Hua and Youcheng Wang, **TOURISM REVIEW**, Vol. 76 NO. 4 2021, pp. 764-787.
- Boers, Börje and Henschel, Thomas (2022), The role of entrepreneurial orientation in crisis management: evidence from family firms in enterprising communities, **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, Vol. 16 No. 5, pp. 756-780.
- Bowers, M.R., Hall, J.R. and Srinivasan, M.M. (2017), "Organizational culture and leadership style: the missing combination for selecting the right leader for effective crisis management", **Business Horizons**, Vol. 60 No. 4, pp. 551-563.
- Bowers, Melissa R., Hall, J. Reggie and Srinivasan, Mandyam M (2017), Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management, **Business Horizons**, vol. 60, 551—563.

-
- Brandebo, M. F (2021), How contextual is destructive leadership? A comparison of how destructive leadership is perceived in usual circumstances versus crisis, ***International Journal of Organizational Analysis***, Vol. 29 No. 1, pp. 220-239.
 - Brandebo, Maria Fors (2020), Destructive leadership in crisis management, ***Leadership & Organization Development Journal***, Vol. 41 No. 4, pp. 567-580.
 - Brungardt, K.A (2013), Crisis management at Employee Choice credit Union: The Importance and Financial Impact, ***Master of Arts in Management degree***, The College of St. Scholastica, Duluth, MN.
 - Brungardt, K.A. (2013), Crisis management at Employee Choice credit Union: The Importance and Financial Impact, ***Master of Arts in Management degree***, The College of St. Scholastica, Duluth, MN.
 - Buhagiar, Kristina and Anand, Amitabh (2023), Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning, ***International Journal of Organizational Analysis***, Vol. 31 No. 2, pp. 412-429.
 - Donelli, Chiara Carolina., Fanelli, Simone., Zangrandi, Antonello and Elefanti, Marco (2022), Disruptive crisis management: lessons from managing a hospital during the COVID-19 pandemic, ***Management Decision***, Vol. 60 No. 13, pp. 66-91.
 - Faisal, Abrar., Albrecht, Julia N. and Coetzee, Willem J.L. (2021), Renegotiating organisational crisis management in urban tourism: strategic imperatives of niche construction, ***International Journal of Tourism Cities***, Vol. 6 No. 4, pp. 885-905.
 - Fok, Lillian., Zee, Susan and Morgan, Yun-Chen Tsai (2022), Green practices and sustainability performance: the exploratory links of organizational culture and quality improvement practices, ***Journal of Manufacturing Technology Management***, Vol. 33 No. 5, pp. 913-933.
 - Gautam, Dhruva and Basnet, Dinesh (2020), Organizational culture for training transfer: the mediating role of motivation, ***International Journal of Organizational Analysis***, Emerald publishing Limited 1934- 8835 p. 1936.
 - Gencer, Gullu., Atay, Hakan., Gurdogan, Arzu and Colakoglu, Ulker (2023), The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası, ***Journal of Hospitality and Tourism Insights***, Vol. 6 No. 1, pp. 70-89.
 - Ghaharian, Kasra., Abarbanel, Brett., Soligo, Marta and Bernhard, Bo (2021), Crisis management practices in the hospitality and gambling industry during COVID-19, ***International Hospitality Review***, Vol. 35 No. 2, pp. 171-194.

- Haryono, Cosmas Gatot and Wijaya, Cindy (2023), The crisis management strategies of Indonesian event organizers in the face of COVID-19, ***Journal of Hospitality and Tourism Insights***, Vol. 6 No. 4, pp. 1552-1568.
- Hutchins, H.M. and Wang, J. (2008), "Organizational crisis management and human resource development: a review of the literature and implications to HRD research and practice", ***Advances in Developing Human Resources***, Vol. 10 No. 3, pp. 310-330.
- Jang, S. B., & Kim, M. (2025). Pandemic-Induced PR Dilemmas Faced by Airlines: A Thematic Analysis of Spirit Airlines' Incident Response from USA. ***Behavioral Sciences***, 15(2), 210.
- Joyner, F.F., Frantz, D. and Maguire, L. (2013), "When culture saved the day: organization culture and crisis management", ***Journal of Business Case Studies (Jbcs)***, Vol. 9 No. 2, pp. 165-174.
- Koranteng, Francisca Omama., Iddris, Faisal., Dwomoh, Gabriel and Dogbe, Courage Simon Kofi (2022), Assessing the moderating role of organizational culture in the relationship between organizational leadership and organizational efficiency in the banking sector, Evidence-based HRM: ***a Global Forum for Empirical Scholarship***, Vol. 10 No. 3, pp. 330-346.
- Krajcsak, Zoltan and Kozak, Anita (2022), The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector, ***Journal of Advances in Management Research***, Vol. 19 No. 2, pp. 300-315.
- Lynch, A (2013), School Violence: Crisis Preparedness from a Principal's Perspective -***Doctor of Education Department of Educational Leadership***, Bowie State University.
- Naveed, Rana Tahir., Alhaidan, Homoud., Al Halbusi, Hussam and Al-Swidi, Abdullah Kaid (2022), Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance, ***Journal of Innovation & Knowledge***, Vol. 7, 100178.
- Nurmansyah and Harianja, A. Y. (2025). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment and Work Motivation on Employee Performance AT CV. Mamre Nugraha Persada Kota Pekanbaru. ***In The Fourth International Conference on Government Education Management and Tourism***. Vol. 4, pp. 111-111.

-
- Paraschi, E. P., Panagopoulos, A., & Fragkogianni, M. (2024). COVID-19 crisis management in Greek airlines. *Journal of the Air Transport Research Society*, 3, 100032.
 - Pheng, L. Sui (1999), Crisis management: a survey of property development firms, *Property Management*, Vol. 17, Issue. 3, pp.231-251.
 - Robertson, N. C (2017), Principal Preparedness for Crisis Management in Urban High Schools, *the degree of Doctor of Philosophy*, The University of Mississippi.
 - Sánchez, Rafael Triguero., Vincés, Jesús Peña and Ferreira, João J. Matos (2022), The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations, *Socio-Economic Planning Sciences*, Vol. 83, pp. 1-10.
 - Shea, Timothy., Usman, Syed Aktharsha., Arivalagan, Sengottuvel and Parayitam, Satyanarayana (2023), "Knowledge management practices" as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 53 No. 4, pp. 719-747.
 - Silva, Ana Junça and Coelho, Neuza (2023), The moderating role of organizational culture on the relationship between workers' *attitudes towards telework and happiness*, *Kybernetes*, Vol. 52 No. 10, pp. 4357-4374.
 - Steven K. Thompson (2012), "*Sampling*", Simon Fraser University, New Jersey, third edition.
 - Tran, Quan Hoang Nguyen (2023), The role of leadership skills in organisational citizenship behaviour at Vietnamese libraries: organisational culture as a mediator, *Global Knowledge, Memory and Communication* © Emerald Publishing Limited 2514-9342, <https://0810bmx7e-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/GKMC-10-2022-0249>
 - Tran, Quan, (2021), Organisational culture, leadership behavior and job satisfaction in the Vietnam context, *International journal of organizational Analysis*, Vol, 29 No. 1, pp. 136-154.
 - Waller, Gary and Abbasian, Saeid (2022), An assessment of crisis management techniques in hotels in London and Stockholm as response to COVID-19's economic impact, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34 No. 6, pp. 2134-2153.
 - Wooten, L.P. and James, E.H. (2008), "Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10 No. 3, pp. 352-379.

ملحق البحث

(قائمة الاستقصاء الموجهة إلى السادة العاملين بشركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية)

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة:

يقوم الباحثين بدراسة ميدانية عن:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات

تعد استمارة الاستبيان التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات الدراسة حيث يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات وذلك بالتطبيق على شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية". ويطمح الباحثين من حضراتكم تعاونكم الصادق معهم في ملء هذه القائمة مع ضرورة تحري الدقة والموضوعية عند الإجابة على كل سؤال. مع العلم أن كل جهد ستبذلوه في هذا العمل سيكون له مردود طيب على خروج هذا العمل بشكل جيد ونتمنى من الله أن يكون لهذا العمل دور في تطوير شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية. ونود أن نوضح لسيادتكم بأن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،،

القسم الأول:- (الثقافة التنظيمية):

فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن رأيك في مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية بالشركة، برجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (٧) في الخانة المناسبة:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
أولاً:- ثقافة العشيرة (ثقافة الدعم):						
١	يسود الشركة مناخ من الترابط والتماسك والمشاركة بين العاملين (مناخ الطابع العائلي).					
٢	تولي الشركة اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بين العاملين.					
٣	تعتبر الشركة مكاناً ديناميكياً لريادة الأعمال؛ والعاملين على استعداد للمخاطرة.					
٤	تسعى الشركة نحو إنجاز المهام وتحقيق النتائج الإيجابية، فالعاملين يتنافسون للغاية وموجهون نحو الإنجاز.					
٥	تعتبر الشركة مكاناً منظماً ومنضبطاً للغاية؛ والإجراء الرسمي يحكم بشكل عام ما يفعله العاملون.					
٦	يعتبر المديرين بالشركة بشكل عام مثلاً للتوجيه أو التيسير أو الرعاية.					
٧	يعتبر المديرين بالشركة بشكل عام مثلاً لريادة الأعمال أو الابتكار أو المخاطرة.					
ثانياً:- ثقافة التسلسل الهرمي (ثقافة القواعد):						
٨	يتميز المديرين بالشركة بالتركيز الجاد والموجه نحو تحقيق النتائج.					
٩	يتميز المديرين بالشركة بالتنسيق والتنظيم وكفاءة التشغيل السلس.					
١٠	يتميز أسلوب الإدارة في الشركة بالعمل الجماعي والتعاون والمشاركة.					
١١	يتميز أسلوب الإدارة في الشركة بالمخاطرة الفردية والابتكار والحرية والتفرد.					
١٢	يتميز أسلوب الإدارة في الشركة بالقدرة التنافسية الجادة والإنجاز.					
١٣	يتميز أسلوب الإدارة في الشركة بالأمان الوظيفي، والمطابقة، والقدرة على التنبؤ، والاستقرار في علاقات العمل.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
١٤	يتميز أسلوب الإدارة في الشركة بتوضيح الوصف الوظيفي للعاملين لضمان الأداء المناسب.					
ثالثاً:- ثقافة الأدهقراطي (ثقافة الابتكار):						
١٥	يسود الشركة مناخ من الولاء والثقة المتبادلة، والالتزام المرتفع.					
١٦	تسعى الشركة دائماً إلى الابتكار والتطوير. وأن تكون من أوائل الشركات في مجالها.					
١٧	تركز الشركة على الإنجاز وتحقيق الأهداف.					
١٨	تحرص الشركة على الالتزام بالقواعد والسياسات، والحفاظ على تنظيم يعمل بسلاسة ووضوح.					
١٩	تؤكد الشركة على التنمية البشرية والثقة العالية والانفتاح والمشاركة المستمرة.					
٢٠	تسعى الشركة إلى الحصول على موارد جديدة وخلق تحديات جديدة. تجربة أشياء جديدة والبحث عن الفرص ذات قيمة.					
رابعاً:- ثقافة السوق (ثقافة الأهداف):						
٢١	تؤكد الشركة على الإجراءات التنافسية والإنجازات. تحقيق أهداف ممتدة والفوز في السوق والمهيمنة.					
٢٢	تؤكد الشركة على أهمية الدوام والاستقرار والكفاءة والرقابة وسلاسة العمليات.					
٢٣	تحدد الشركة النجاح على أساس تنمية الموارد البشرية، والعمل الجماعي، والتزام الموظف، والاهتمام بالعاملين.					
٢٤	تحدد الشركة النجاح على أساس امتلاك منتجات فريدة أو أحدث. إنها شركة رائدة في مجال المنتجات ومبتكرة.					
٢٥	تحدد الشركة النجاح على أساس الفوز بالسوق والتفوق على المنافسين. وتعتبر قيادة السوق التنافسية أمراً أساسياً.					
٢٦	تحدد الشركة النجاح على أساس الكفاءة. يعد التسليم الذي يمكن الاعتماد عليه والجدولة السلسة والإنتاج منخفض التكلفة أمراً بالغ الأهمية.					

القسم الثاني:- إدارة الأزمات:

فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن رأيك في مدى توافر أبعاد إدارة الأزمات بالشركة، برجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (١) في الخانة المناسبة:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)		
أولاً:- إكتشاف إشارات الإنذار المبكر:						
١	تفاوت قدرات أقسام وإدارات الشركة في تحديد حدوث الأزمات.					
٢	تدعم إدارة الشركة من يقدم مؤشرات تنبئ بحدوث أزمات.					
٣	تقوم إدارة الشركة بتحليلات دورية شاملة لبيئة العمل للتعرف على احتمالية حدوث أزمات.					
٤	هناك طاقم متخصص مؤهل ومدرّب يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.					
ثانياً:- الإستعداد والوقاية:						
٥	يتم تشكيل فرق متعددة لحل الأزمات المحتملة وتحظى بدعم معنوي كبير من إدارة الشركة.					
٦	توجد تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.					
٧	توفر إدارة الشركة الإمكانيات المادية والفنية اللازمة للتعامل مع الأزمات.					
٨	تعقد اجتماعات دوريه وتجرى تجارب محاكاة للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
٩	يتم التعامل بنجاح مع الأزمات للحد من تفاقم أثارها السلبية.					
ثالثاً:- احتواء الأضرار:						
١٠	لدى الشركة قدرة وسرعة فائقة في احتواء الأزمة.					
١١	في حالة حدوث أزمة يستمر العمل بالشركة دون ارتباك يذكر.					
١٢	إذا حدثت أزمة بالشركة يتم السيطرة عليها خلال فترة زمنية مناسبة.					
رابعاً:- استعادة النشاط:						
١٣	تزود الأقسام المتأثرة بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها الطبيعي.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
١٤	تعمل إدارة الشركة على معالجة الآثار الناتجة عن الأزمة بكفاءة وفعالية.					
١٥	يتم إخبار كافة العاملين بالشركة بالأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.					
١٦	تعود جميع الأنشطة بالشركة لوضعها الطبيعي بعد معالجة أسباب حدوث الأزمة وآثارها.					
خامساً:- التعلم:						
١٧	تستخلص إدارة الشركة دروساً من الأزمات التي واجهتها وتستفيد منها في المستقبل.					
١٨	تقوم إدارة الشركة بتقييم كفاءة وفعالية برامج إدارة الأزمات وتجري عليها تحسينات مستمرة.					
١٩	تدرس إدارة الشركة تجارب الغير في التعامل مع الأزمات.					
٢٠	يتم توثيق المعرفة المستخلصة من تجربة التعامل مع الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً.					

القسم الثالث:- (البيانات الشخصية):

برجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (١) في الخانة المناسبة، مع العلم بأن هذه

البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث:

١- النوع	ذكر ()
	أنثى ()

٢- المستوى الإداري	إدارة عليا ()
	إدارة وسطى ()
	إدارة تنفيذية ()

٣- المؤهل الدراسي	متوسط ()
	عالي ()
	دبلوم ()
	ماجستير ()
	دكتوراه ()

٤- سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات ()
	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات ()
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنوات ()
	١٥ سنة فأكثر ()

٥- الشركة	
-----------	--