

The Impact of Organizational Agility on Crisis Management (Applied to Hajj and Umrah Sector Workers in the Kingdom of Saudi Arabia)

تأثير الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات (بالتطبيق على العاملين بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية)

Dunia Abdulaziz Ayyad^{1*}

¹ Ph.D. in Business Administration, Kingdom of Saudi Arabia.

* Corresponding Author: Dunia Ayyad (donya.a.ayyad@gmail.com)

دُنيا عبدالعزيز عيَّاد^{1*}

¹ دكتوراه إدارة الأعمال - المملكة العربية السعودية.

* الباحث المراسل: دُنيا عيَّاد (donya.a.ayyad@gmail.com)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2026/3/3

Revised

مراجعة البحث

2026/2/10

Received

استلام البحث

2026/1/21

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2026.16.3.4>

Abstract:

Objectives: The study aimed to identify the impact of organizational agility on crisis management in the Hajj and Umrah sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

Methods: A descriptive survey method was used. For collecting data, a questionnaire was designed and administered to a stratified random sample of (384) employees working in the Hajj and Umrah sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

Results: There were several findings revealed, most notably: there was a significant correlation between the dimensions of organizational agility (sensing agility, decision-making agility, application agility) and the dimensions of crisis management in the Hajj and Umrah sector in the Kingdom of Saudi Arabia: and there was a statistically significant effect at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the sample's responses to the dimensions of organizational agility on the dimensions of crisis management in the Hajj and Umrah sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

Conclusions: The study recommended promoting the adoption of the concept of organizational agility, with all its dimensions, across government organizations in the Kingdom, particularly within the Hajj and Umrah sector.

Keywords: Organizational Agility; Crisis Management; Hajj and Umrah Sector; KSA.

المخلص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ولغرض جمع البيانات، تم إعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها (384) عاملاً من قطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

النتائج: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق) وأبعاد إدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية. إلى ذلك، وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على أبعاد إدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

الخلاصة: أوصت الدراسة بتشجيع تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية بأبعادها في المنظمات الحكومية في المملكة، وخاصة قطاع الحج والعمرة.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية؛ إدارة الأزمات؛ قطاع الحج والعمرة؛ المملكة العربية السعودية.

الاستشهاد

Citation

عياد، دنيا. (2026). تأثير الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات (بالتطبيق على العاملين بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية). *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 16 (3), 307-319.

Ayyad, D. A. (2026). The Impact of Organizational Agility on Crisis Management (Applied to Hajj and Umrah Sector Workers in the Kingdom of Saudi Arabia). *Global Journal of Economics and Business*, 16(3), 307-319. <https://doi.org/10.31559/GJEB2026.16.3.4> [In Arabic]

المقدمة:

تشهد منظمات الأعمال في العصر الحديث بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من الديناميكية وعدم الاستقرار، نتيجة تسارع التغيرات المعرفية والتقنية، وتزايد حدة التقلبات الاقتصادية والبيئية، فضلاً عن التحولات العالمية المتلاحقة مثل العولمة، وثورة الاتصالات، والتطور السريع في نظم تكنولوجيا المعلومات. وقد أسهمت هذه التحولات في بروز الأزمات بوصفها أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات، لما تحملها من آثار سلبية قد تهدد استقرارها، وتعطل أداءها، وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها واستمراريتها. الأمر الذي جعل إدارة الأزمات تمثل ضرورة استراتيجية، وليست مجرد استجابة ظرفية، تستوجب تبني أساليب إدارية قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات، وتحقيق التوازن بين مواجهة الأزمات وضمان التطور وتحقيق الميزة التنافسية (أبو ليلي وآخرون، 2016).

وفي هذا الإطار، برزت الرقابة التنظيمية كأحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، لما تمثله من قدرة المنظمة على التحرك السريع والمرن والبسيط في التعامل مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة. إذ تمكن الرقابة التنظيمية المنظمات من الاستجابة الفعالة للأزمات، واستشعار المخاطر والفرص في بيئتها الداخلية والخارجية، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطوير، بما يعزز قدرتها على الاستمرار والمنافسة في بيئات تتسم بعدم اليقين. كما تسهم الرقابة التنظيمية في دعم الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تمكين العاملين من اتخاذ القرارات السريعة والتكيف مع المواقف الطارئة بكفاءة (الحنيطي، 2018).

وتكتسب الرقابة التنظيمية أهمية متزايدة في القطاعات الحيوية التي تتعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين، وتعمل في بيئة تتسم بالحساسية العالية والتغير السريع، ومن أبرزها قطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية. إذ يواجه هذا القطاع تحديات تنظيمية وتشغيلية معقدة، تتطلب جاهزية عالية لإدارة الأزمات المحتملة، سواء كانت أزمات صحية، أو تنظيمية، أو أمنية، أو تشغيلية، لا سيما في ظل الزيادة المستمرة في أعداد الحجاج والمعتمرين، وتنوع جنسياتهم وثقافتهم، وتعدد الجهات المعنية بتقديم الخدمات لهم.

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى تأثير الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في قطاع الحج والعمرة، من خلال الوقوف على دورها في تعزيز قدرة العاملين على الاستجابة الفعالة للأزمات، والحد من آثارها السلبية، وضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة وجودة عالية. وهو ما يمهد ل طرح الإشكالية البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، في إطار سعيها إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في دعم الممارسات الإدارية وتحسين أداء هذا القطاع الحيوي.

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

للقوف على طبيعة مشكلة الدراسة فقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها (30) من العاملين بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية وإجراء مقابلة شخصية معهم في الفترة من (2023/12/1) إلى (2023/12/20) وذلك بهدف التعرف على مدى توافر أبعاد كل من الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية. وأسفرت البحث الاستطلاعية عن المؤشرات الآتية:

فيما يخص أبعاد الرقابة التنظيمية:

- أوضح 50% (15 من 30 مفردة) من عينة البحث الاستطلاعية عدم كفاءة شركات القطاع في استشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- أشار 66,6% (20 من 30 مفردة) إلى عدم رقابة شركات القطاع في اتخاذ القرارات.
- ذكر 60% (18 من 30 مفردة) أن شركات القطاع غير قادرة على إعادة تكوين مواردها ولا تستجيب للفرص والتهديدات في الوقت المناسب.

فيما يخص أبعاد إدارة الأزمات:

- فيما يخص مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار فقد أبدى 70% (21 من 30 مفردة) بأن شركات القطاع بطيئة في اكتشاف الإشارات التحذيرية للأزمات قبل حدوثها.
- أشار 60% (18 من 30 مفردة) بأن شركات القطاع غير قادرة على وضع الخطط كوسائل وقائية لمحاولة منع حدوث الأزمة.
- بينما أوضح 56,6% (17 من 30 مفردة) أن شركات القطاع لا تقوم بإعداد وسائل للحد من الأضرار السلبية الناتجة عن حدوث الأزمة.
- ذكر 50% (15 من 30 مفردة) أن شركات القطاع بطيئة في استعادة الوضع الطبيعي للمنظمة واستعادة نشاطاتها البشرية والمالية بعد انتهاء الأزمة.

ومن هنا استخلصت الباحثة ما يلي: قصور في ممارسات الرقابة التنظيمية الأمر الذي قد يؤثر سلباً على إدارة الأزمات، بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية؛ الأمر الذي يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على أبعاد إدارة الأزمات في قطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لمتغيرين مهمين ولهما تأثير لا يمكن إغفاله على منظمات الأعمال وهما: (الرقابة التنظيمية، وإدارة الأزمات) حيث أن الرقابة التنظيمية تعد نشاطاً إبداعياً تمارسه الإدارة العليا في محاولة الاستجابة للتغيرات السريعة والمستمرة والتحديات التي تتعرض لها. وتظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

الأهمية العلمية:

- التأصيل العلمي لمفهوم الرقابة التنظيمية والتعرف على أبعادها وخصائصها وأهميتها والعوامل المؤثرة بها.
- التأصيل العلمي لمفهوم إدارة الأزمات والتعرف على أهم أبعادها والعوامل المؤثرة بها.
- دراسة تأثير الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع الحج والعمرة.
- ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين على حد علم الباحثة وندرة في مجال التطبيق.

الأهمية التطبيقية:

- إمكانية تقديم توصيات المسؤولين في قطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية للتعرف على مدى فعالية الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمة.
- تُعد وزارة الحج والعمرة إحدى الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتضطلع بدور محوري في تنفيذ سياسات الدولة المتعلقة بتنظيم وإدارة شؤون الحج والعمرة والزبارة للمسلمين القادمين إلى الحرمين الشريفين من مختلف دول العالم. وتعمل الوزارة، في إطار اختصاصاتها، على تنظيم الرحلات الإيمانية وتيسير أداء المناسك، وذلك من خلال التنسيق المستمر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة والقطاع الأهلي، بما يضمن انسيابية الإجراءات وفعالية الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن. كما تسعى الوزارة إلى تطوير الأنظمة التنظيمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وضبط وتقنين الخدمات المقدمة، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز تجربة الحجاج والمعتمرين. ويأتي ذلك في سياق استكمال البنية التحتية وتبني معايير تشغيلية متقدمة، تهدف إلى توفير منظومة ضيافة دينية وفق معايير عالمية، وبما ينسجم مع مستهدفات التنمية الوطنية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات في قطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على أبعاد إدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

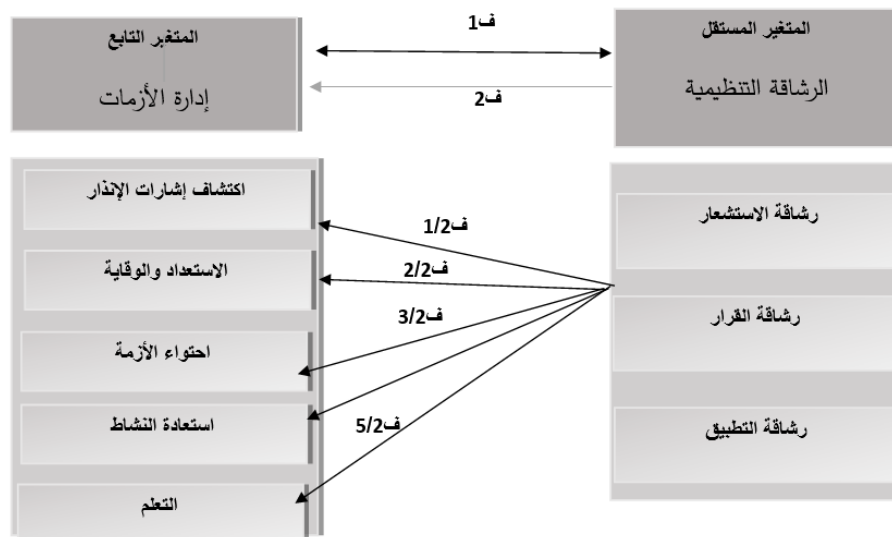
فروض ونموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة قامت الباحثة بصياغة الفروض التالية:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق والممارسة) على أبعاد إدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية على اكتشاف إشارات الإنذار.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية على الاستعداد والوقاية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية على احتواء الأزمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية على استعادة النشاط.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية على التعلم.



شكل (1): الإطار المفاهيمي للعلاقات بين متغيرات الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

مصطلحات الدراسة:

سوف تتناول الباحثة مفاهيم متغيرات الدراسة على النحو التالي:

المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية (المفهوم – الأبعاد)

1. مفهوم الرقابة التنظيمية:

تعرف الرقابة التنظيمية بأنها: صمام النجاة الإستراتيجي في مواجهة التغيرات والتطورات التي قد تظهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Ganesan, 2025, p. 60).

تعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: درجة قدرة العاملين في قطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية على الاستجابة السريعة والمرنة للأزمات الطارئة، والتكيف الفعال مع التغيرات التنظيمية والتشغيلية، واستثمار الموارد البشرية والتقنية المتاحة بما يساهم في احتواء الأزمات والحد من أثارها السلبية وضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة.

2. أبعاد الرقابة التنظيمية:

رقابة الاستشعار: Sensing Agility

عرّف Park (2011, p. 25) رقابة الاستشعار على أنها: القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيرات البيئية في الوقت المناسب مثل تغير تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة.

رقابة اتخاذ القرار: Decision Making Agility

تشير عملية سرعة اتخاذ القرار إلى القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وتجميعها وإعادة هيكلتها وتقييمها وفقًا لمجموعة متنوعة من المصادر لشرح الآثار المترتبة دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات بناء على تفسير الأحداث، جنبًا إلى جنب مع تطوير خطط العمل والتي توفر إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة (Nafei, 2016, p. 161).

رقابة التطبيق: Acting Agility

تشير رقابة التطبيق إلى مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار من أجل معالجة التغير الذي يحدث في البيئة المحيطة (Azar & Mollaei, 2020, p. 4).

المتغير التابع: إدارة الأزمات: (المفهوم- الأبعاد)

1. مفهوم إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بأنها: عملية استباقية وتفاعلية منهجية، تهدف إلى تمكين المنظمة أو المجتمع من الاستعداد للأزمات المحتملة، والاستجابة الفعالة لها عند وقوعها، والتعافي من أثارها بأقل قدر ممكن من الخسائر (أحمد وآخرون، 2025، ص. 48).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: الدرجة التي يتم بها استعداد العاملين في قطاع الحج والعمرة للتعامل مع الأزمات الطارئة، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من أثارها السلبية، وضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة وجودة، من خلال تطبيق خطط واستراتيجيات محددة تشمل الاستجابة الفورية، التكيف مع التغيرات، واستغلال الموارد البشرية والتقنية المتاحة.

2. أبعاد إدارة الأزمة:

اكتشاف إشارات الإنذار:

يعرف اكتشاف إشارات الإنذار بأنه: عملية تحديد ورصد العلامات والمؤشرات المبكرة التي تنذر باحتمال حدوث أزمة محتملة، وذلك بهدف اتخاذ إجراءات استباقية لمنع وقوع الأزمة أو التقليل من أثارها السلبية قبل تفاقمه (أحمد وآخرون، 2025، ص. 46).

الاستعداد والوقاية:

هذه المرحلة تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالاستعداد لمواجهة الأزمة من بعد التأكد من عدم إمكانية تجنبها، وذلك للتقليل من أضرارها، مع استمرار الإدارة في منع حدوثها (الرشيدي وآخرون، 2024، ص 929).

احتواء الأضرار:

تشير هذه المرحلة إلى جهود المنظمة الرامية إلى الحد من الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن، وتعتمد فعاليتها بشكل كبير على مستوى الاستعداد والتحضير المسبق لمواجهة الأزمة. كما يتطلب نجاحها ضرورة احتواء الأزمة وعزلها لمنع امتداد تأثيرها إلى باقي أركان المنظمة (السلي وحداد، 2024، ص 183).

استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة مجموعة من الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة ولاستعادة مستويات النشاط السابقة، وتمثل هذه المرحلة جزءًا من عملية الترميم للأضرار التي وقعت، لتحقيق الكفاءة والفعالية في عملية استعادة التوازن (السلي وحداد، 2024، ص 183).

التعلم:

مرحلة تعلم مستمرة وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، ووضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في التطوير والتحسين (طيفور، 2018، ص 363).

الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة الدراسات السابقة التي جمعت بين متغيري البحث وهما (الرقابة التنظيمية، إدارة الأزمات) وكانت على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة أحمد وآخرون (2025): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في جمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيان إلكتروني من (464) موظفًا في المستويات الإدارية العليا والوسطى بشركات المقاولات والتطوير العقاري المشاركة في المشروعات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا لأبعاد الرقابة التنظيمية (مثل الاستشعار واتخاذ القرار والتطبيق) على جميع مراحل إدارة الأزمات (مثل الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم)، ما يعزز قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات بفعالية. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات لتعزيز الرقابة التنظيمية وتدريب الكوادر على آليات إدارة الأزمات وإنشاء وحدات متخصصة للإنذار المبكر وإدارة الأزمات.
- دراسة الياسري ومحمد (2024): هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التأثير والارتباط للرقابة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، في وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية لوزارة الداخلية العراقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجمها (165) فردًا، وكانت أبرز نتائج البحث وجود علاقة تأثيرية إيجابية للمتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير المعتمد.
- دراسة عابدين وآخرون (2022): هدفت الدراسة إلى بيان اثر تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية على إدارة أزمة جائحة (كوفيد-19)، ومدى إدراك العاملين لأهمية كلاً من رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة في إدارة الأزمات، بالتطبيق على مجموعة هيلتون لإدارة الفنادق- مصر، وقد تم توزيع استبانة على عينة من (435)، ومن خلال إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد، تم التعرف على مستوى القوة التأثيرية لتطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمة خلال الجائحة وخاصة الفترة (2019-2020)، وتم التوصل إلى أن الرقابة التنظيمية بأبعادها تؤثر على توافر الية للإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمة بنسبة 16.09%، وتؤثر على عرض الحلول والبدائل واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية، وتؤثر على متابعة النتائج وتقييم الوضع والتحقق من استقرار الاداء، وجاءت النتائج بمستوى معنوية اقل من 5% مقبول إحصائيًا وبدرجة ثقة أكبر من 95%.
- دراسة الوهيبي وبن شعيل (2020): هدفت الدراسة إلى بناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق مدخل الرقابة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها (379) فردًا، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث كانت أبرز نتائج البحث تؤكد توافر تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لإدارة الأزمات كان بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت درجة تطبيق الأبعاد جميعها بدرجة متوسطة وفق الترتيب: رقابة تكنولوجيا المعلومات، رقابة الاستراتيجية، رقابة الممارسة، رقابة عملية اتخاذ القرار، رقابة القدرة على التعلم، وأخيرًا رقابة الاستشعار.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Ganesan, 2025): هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال خلال الأوبئة العالمية، مع التركيز على كيفية تأثيرها في تعزيز المرونة التنظيمية والتعامل مع التحديات غير المتوقعة مثل جائحة (COVID-19) واستخدم البحث منهجًا تحليليًا يعتمد على دراسات حالة متعددة وأدلة تجريبية حديثة عبر قطاعات متعددة، وتم التركيز على ممارسات القيادة الرشيدة، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر التكيفية. وأشارت النتائج إلى أن الشركات التي تبنت ثقافة الرقابة التنظيمية، والتي أولت اهتمامًا للمرونة والابتكار والمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة، كانت أكثر قدرة على الاستمرار في العمل وتحقيق استقرار القوى العاملة وإعادة تشكيل أعمالها خلال الأزمات. كما طرّح نموذج يجمع بين الابتكار التكنولوجي والتخطيط السيناريوي والحوكمة التشاركية كأساس للمرونة الاستراتيجية.
- دراسة (Yagmour & Myrvang, 2023) هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الرقابة التنظيمية، وإدارة الأزمات، والمرونة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية، وتحليل العلاقات بينها. اعتمد البحث تصميمًا ربطيًا استقصائيًا وشمل 1208 مهنين صحيين يعملون في مواقع مختلفة بإسطنبول، وجمعت البيانات باستخدام استبيان، ثم تم تحليلها إحصائيًا. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة بين الرقابة التنظيمية وعملية إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية، مما يشير إلى أن المنظمات ذات معدلات أعلى من الرقابة التنظيمية لديها قدرة أفضل على التعامل مع الأزمات وتعزيز مقاومة الصدمات. وتضمنت الدراسة توصيات مهمة لتطوير سياسات تنظيمية تعزز المرونة والقدرة على التكيف في المنظمات الصحية.
- دراسة (Yagmour & Myrvang, 2023): هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الرقابة التنظيمية على عملية إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في مؤسسات الرعاية الصحية في إسطنبول، تركيا. واعتمدت الدراسة على تصميم بحث ترابطي كمي، وشارك فيها 1208 من العاملين في مؤسسات صحية عامة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن القدرة على أن تكون المنظمة رشيقة

أثرت بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على كل من عملية إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية، مع أن أثر الرقابة التنظيمية كان أكبر على المرونة مقارنةً بإدارة الأزمات. كما كشفت الدراسة عن علاقات إيجابية قوية بين متغيرات الدراسة، مما يؤكد أهمية تعزيز الرقابة التنظيمية في مؤسسات الرعاية الصحية لتعزيز أدائها في الأوقات الحرجة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة تخلص الباحثة إلى العديد من النقاط التي تثير البحث الحالية كما يلي:
- ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات وذلك في حدود علم الباحثة.
- وجود اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الرقابة التنظيمية حيث تناولتها معظم الدراسات من خلال ثلاث أبعاد وهي: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق والممارسة).
- وجود اتفاق بين الباحثين فيما يخص أبعاد إدارة الأزمات حيث اتفقت الدراسات على أن التعامل مع الأزمة يتم من خلال مجموعة من المراحل وهي: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط - التعلم)
- عدم وجود دراسات -حسب علم الباحثة- استهدفت دراسة تأثير الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات وذلك بالتطبيق على قطاع الحج والعمرة بالمملكة وهو ما تتناوله الباحثة في دراستها الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية، ويبين جدول (2) التالي مجتمع البحث ونسبة توزيع العينة على قطاعات المجتمع:

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

م	النشاط	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
1	نشاط الإقامة للزوار	32,396	73
2	نشاط تقديم الطعام والشراب	86,220	196
3	نقل الركاب بالسكك الحديدية	1,607	4
4	النقل البري للركاب	4,215	10
5	النقل المائي للركاب	347	1
6	النقل الجوي للركاب	12,525	28
7	استنجاز وسائل النقل	4,352	10
9	وكالات السفر وخدمات الحجز	6,341	14
10	الأنشطة الثقافية	2,057	5
11	الأنشطة الرياضية والترفيهية	2,612	6
12	الخدمات الأخرى المميزة للسياحة الخاصة بالبلد	3,149	7
13	تجارة التجزئة للسلع المميزة للسياحة الخاصة بالبلد	13,214	30
	الإجمالي	169.35	384

المصدر: بيانات إدارية من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والخطوط الجوية العربية السعودية، 2024.

ويتضح من جدول (1) أن إجمالي عدد مفردات مجتمع البحث (169,035) مفردة، ونظرًا لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، ولاعتبارات التكلفة والوقت، تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث.

عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على استخدام عينة عشوائية طبقية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث) مكونة من (384) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%)، بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة وبلغت عدد القوائم المستردة الصحيحة 384.

أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات البحث الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة الاستبيان قامت بإعداده خصيصًا لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات السابقة.

قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي الدراسة على نوعين من المتغيرات تتمثل في:

المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية

قامت الباحثة بتصميم الاستبيان اعتماداً على دراسة (حمودة وعبد الناصر، 2018) التي اطلعت عليها وتم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المتغير التابع: إدارة الأزمات

قامت الباحثة بتصميم الاستبيان اعتماداً على دراسة (عايد، 2019) التي اطلعت عليها وتم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

اختبارات الصدق والثبات:

بعد التصميم المبدئي لقائمة الاستبيان قامت الباحثة بإجراء اختباري الصدق والثبات كما يلي:

اختبار الصدق:

يستخدم الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستبيان في قياس ما صممت من أجله، للتأكد من أن القائمة تحقق الغرض منها وتحقق أهداف البحث وللتأكد على أن عبارات قائمة الاستبيان تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة. واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على كل من صدق المحتوى وذلك كما يلي:

صدق المحتوى: قامت الباحثة بالخطوات التالية لاختبار صدق محتوى قائمة الاستبيان.

الاعتماد على عبارات أثبتت الدراسات السابقة صدقها وثباتها، تم عرض قائمة الاستبيان في صورتها الأولية على الأستاذ الدكتور المشرف على البحث وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم عرضها على المحكمين من السادة أساتذة إدارة الأعمال¹، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستبيان وقامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً للملاحظات.

اختبار الثبات:

يستخدم الاختبار لمعرفة إمكانية الاعتماد على قائمة الاستبيان في بيانات تتسم بالثبات، ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات البحث، فاعتمدت الباحثة على معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ومعامل الاعتماد (Composite Reliability). وجدول (2) يوضح نتائج الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

جدول (2): معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث (ن=384)

المتغيرات	الأبعاد	معامل الثبات	الصدق
الرقابة التنظيمية	رقابة الاستشعار	0.915	.956
	رقابة القرار	0.897	.947
	رقابة التطبيق	0.911	.954
إدارة الأزمات	اكتشاف اشارات الانذار	0.942	.970
	الاستعداد والوقاية	0.876	.935
	احتواء الأزمة	0.920	.959
	استعادة النشاط	0.958	.978
	التعلم	0.698	.835

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول (2) أن قائمة الاستبيان بمتغيراتها وأبعادها تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق تسمح للباحثة باستخدامها في البحث الحالي.

أساليب تحليل البيانات:

اعتمدت الباحثة على الأساليب التالية:

- معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض البحث.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: ويستخدم لقياس تأثير متغير مستقل على متغير تابع، وتم استخدامه في الفرض الثاني من فروض البحث.
- تم استخدام برنامج الإحصائي: (Spss V 26).

¹ تم تحكيم القائمة من السادة أعضاء هيئة التدريس الآتي أسماءهم:

أ.د / حميدة محمد النجار، أستاذ إدارة الأعمال_ كلية التجارة، جامعة المنصورة.

أ.د/ منى سامي، أستاذ مساعد إدارة الأعمال_ كلية التجارة، جامعة المنصورة.

أ.م.د/ سارة السيد الدبري، أستاذ مساعد إدارة الأعمال_ كلية التجارة، جامعة المنصورة.

د/ أحمد رمضان، مدرس إدارة الأعمال_ كلية التجارة، جامعة المنصورة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء اختبار الفروض وفيما يلي كيفية اختبار كل فرض من الفروض البحثية على النحو التالي:

الفرض الأول وينص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) وإدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية". ولإثبات صحة الفرضية الرئيسية قامت الباحثة بحساب معدل ارتباط (بيرسون) باستخدام برنامج (SpssV.26) والذي يتم من خلاله تحديد العلاقة وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بجدول (3).

جدول (3): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات.				
إدارة الأزمات	الرقابة التنظيمية			
	رقابة الاستشعار	رقابة اتخاذ القرار	رقابة التطبيق	
اكتشاف إشارات الإنذار	.717**	.814**	.733**	
الاستعداد والوقاية	.821**	.776**	.720**	
احتواء الأضرار	.721**	.786**	.703**	
استعادة النشاط	.673**	.711**	.664**	
التعلم	.781**	.834**	.762**	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- معامل الارتباط بين "رقابة الاستشعار" وأبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) يتراوح بين 0.673 و 0.821، وهي جميعها علاقات طردية.
- معامل الارتباط بين "رقابة اتخاذ القرار" وأبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) يتراوح بين 0.711 و 0.834، وهو ما يشير إلى وجود علاقات طردية.
- معامل الارتباط بين "رقابة التطبيق" وأبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) يتراوح بين 0.664 و 0.762، وهي علاقات طردية.
- أعلى معامل ارتباط بين أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات، كان بقيمة 0.834، بين بعدي استعادة النشاط ورقابة التطبيق.
- أقل معامل ارتباط بين أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات، كان بقيمة 0.664، بين بعدي التعلم ورقابة اتخاذ القرار.

الفرض الثاني وينص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) على أبعاد إدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية".

وينبثق عن الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية الآتية:

- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية على اكتشاف إشارات الإنذار". وللوقوف على مستوى تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) على اكتشاف إشارات الإنذار، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على اكتشاف إشارات الإنذار

المتغير التابع	B معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	التعليق
اكتشاف إشارات الإنذار	.811	6.959	.000	-
المقدار الثابت	.486	11.553	.000	دالة إحصائية
رقابة اتخاذ القرار	.185	4.527	.000	دالة إحصائية
رقابة التطبيق	.141	2.968	.003	دالة إحصائية
رقابة الاستشعار	0.838	معامل التحديد	0.702	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise ان اكتشاف إشارات الإنذار وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق، رقابة الاستشعار)، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية لكلٍ منهم كانت أقل من (0.01)؛ وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق، رقابة الاستشعار) على اكتشاف إشارات الإنذار بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ 0.838 وهو معامل ارتباط قوي، بينما بلغ معامل التحديد 0.702 وهذا يعني أن 70.2% من التغير في اكتشاف إشارات الإنذار يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق) والباقي 29.8% يعود لعوامل أخرى.

معادلة التأثير:

- اكتشاف إشارات الإنذار = $0.811 + 0.486$ (رقابة اتخاذ القرار) + 0.185 (رقابة التطبيق) + 0.141 (رقابة الاستشعار)، وتبين أن بُعد رقابة اتخاذ القرار حصل على أعلى معامل تأثير على اكتشاف إشارات الإنذار، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة هي الأعلى من بين باقي الأبعاد.
- " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية على الاستعداد والوقاية، وللوقوف على مستوى تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) على الاستعداد والوقاية، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على الاستعداد والوقاية.

المتغير التابع	المقدار الثابت	B معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	التعليق
الاستعداد	-0.093	-0.093	-0.723	.470	-
الوقاية	0.592	0.592	11.232	.000	دالة إحصائية
	0.340	0.340	7.290	.000	دالة إحصائية
	0.091	0.091	2.006	.046	دالة إحصائية
معامل الارتباط	0.856	0.856	معامل التحديد	0.733	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن الاستعداد والوقاية وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق)، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية لكلٍ منهم كانت أقل من (0.05)؛ وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق) على الاستعداد والوقاية بقطاع الحج والعمرة بالملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ 0.856 وهو معامل ارتباط قوي، بينما بلغ معامل التحديد 0.733 وهذا يعني أن 73.3% من التغير في الاستعداد والوقاية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق) والباقي 26.7% يعود لعوامل أخرى.

معادلة التأثير:

- الاستعداد والوقاية = $-0.093 + 0.592$ (رقابة الاستشعار) + 0.340 (رقابة اتخاذ القرار) + 0.091 (رقابة التطبيق)
- وتبين أن بُعد رقابة الاستشعار حصل على أعلى معامل تأثير على الاستعداد والوقاية، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة هي الأعلى من بين باقي الأبعاد.

- " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية على احتواء الأزمة، وللوقوف على مستوى تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) على احتواء أضرار الأزمة، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على احتواء الأزمة

المتغير التابع	المقدار الثابت	B معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	التعليق
احتواء الأزمة	0.787	0.787	6.123	.000	-
	0.461	0.461	9.926	.000	دالة إحصائية
	0.232	0.232	4.422	.000	دالة إحصائية
	0.142	0.142	3.146	.002	دالة إحصائية
معامل الارتباط	0.815	0.815	معامل التحديد	0.664	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن احتواء أضرار الأزمة وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رقابة اتخاذ القرار، ورقابة الاستشعار، ورقابة التطبيق)، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية لكلٍ منهم كانت أقل من (0.01)؛ وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة اتخاذ القرار، ورقابة الاستشعار، ورقابة التطبيق) على احتواء أضرار الأزمة بقطاع الحج والعمرة بالملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ 0.815 وهو معامل ارتباط قوي، بينما بلغ معامل التحديد 0.664 وهذا يعني أن 66.4% من التغير في

احتواء الأزمات يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستشعار، ورشاقة التطبيق) والباقي 33.6% يعود لعوامل أخرى.

معادلة التأثير:

$$\text{احتواء الأزمات} = 0.787 + 0.461 (\text{رشاقة اتخاذ القرار}) + 0.232 (\text{رشاقة الاستشعار}) + 0.142 (\text{رشاقة التطبيق})$$

وهذا ما يدعو المعنيين إلى الاهتمام بالأبعاد (رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق، ورشاقة الاستشعار)، وتبين أن بُعد رشاقة اتخاذ القرار حصل على أعلى معامل تأثير على احتواء الأزمات، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة هي الأعلى من بين باقي الأبعاد.

- " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرشاقة التنظيمية على استعادة النشاط."

وللوقوف على مستوى تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق) على استعادة النشاط، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (7): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على استعادة النشاط

المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	التعليق
استعادة النشاط	المقدار الثابت	0.974	6.533	0.000
	رشاقة اتخاذ القرار	0.367	6.812	0.000
	رشاقة الاستشعار	0.242	3.964	0.000
	رشاقة التطبيق	0.178	3.404	0.001
معامل الارتباط	0.749	معامل التحديد	0.562	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن استعادة النشاط وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستشعار، ورشاقة التطبيق)، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية لكلٍ منهم كانت أقل من (0.01)؛ وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستشعار، ورشاقة التطبيق) على استعادة النشاط بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ 0.749 وهو معامل ارتباط قوي، بينما بلغ معامل التحديد 0.562 وهذا يعني أن 56.2% من التغير في استعادة النشاط بعد الأزمات يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستشعار، ورشاقة التطبيق) والباقي 43.8% يعود لعوامل أخرى.

معادلة التأثير:

$$\text{استعادة النشاط} = 0.974 + 0.367 (\text{رشاقة اتخاذ القرار}) + 0.242 (\text{رشاقة الاستشعار}) + 0.178 (\text{رشاقة التطبيق})$$

وهذا ما يدعو المعنيين على الاهتمام بالأبعاد (رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق، ورشاقة الاستشعار)، وتبين أن بُعد رشاقة اتخاذ القرار حصل على أعلى معامل تأثير على استعادة النشاط بعد الأزمات، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة هي الأعلى من بين باقي الأبعاد.

- " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التعلم."

وللوقوف على مستوى تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) على التعلم، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (8): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على التعلم

المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	التعليق
التعلم	المقدار الثابت	0.737	7.313	0.000
	رشاقة اتخاذ القرار	0.420	11.520	0.000
	رشاقة الاستشعار	0.257	6.235	0.000
	رشاقة التطبيق	0.161	4.543	0.000
معامل الارتباط	0.872	معامل التحديد	0.761	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن التعلم وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق، ورشاقة الاستشعار)، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية لكلٍ منهم كانت أقل من (0.01)؛ وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستشعار، رشاقة التطبيق) على التعلم بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ 0.872 وهو معامل ارتباط قوي، بينما بلغ معامل التحديد 0.761 وهذا يعني أن 76.1% من التغير في التعلم يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (رقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق، ورقابة الاستشعار) والباقي 23.9% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع.

معادلة التأثير:

$$\text{التعلم} = 0.737 + 0.420 (\text{رقابة اتخاذ القرار}) + 0.257 (\text{رقابة الاستشعار}) + 0.161 (\text{رقابة التطبيق})$$

وهذا ما يدعو المعنيين إلى الاهتمام بالأبعاد (رقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق، ورقابة الاستشعار)، وتبين أن بُعد رقابة اتخاذ القرار حصل على أعلى معامل تأثير على التعلم، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة هي الأعلى من بين باقي الأبعاد.

الخاتمة:

النتائج:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي ملخص لأهم ما تم التوصل إليه من نتائج:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق)، وأبعاد إدارة الأزمات بقطاع الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية. وكان أعلى معامل ارتباط بين بعدي استعادة النشاط ورقابة التطبيق، وأقل معامل ارتباط بين بعدي التعلم ورقابة اتخاذ القرار.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية على اكتشاف إشارات الإنذار، وتبين أن أعلى معامل ارتباط بين بعدي رقابة اتخاذ القرار واكتشاف إشارات الإنذار.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية على الاستعداد والوقاية، وتبين أن أعلى معامل ارتباط بين بعدي رقابة الاستشعار والاستعداد والوقاية.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية على احتواء الأزمة، وتبين أن أعلى معامل ارتباط بين بعدي رقابة اتخاذ القرار واحتواء الأزمة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية على استعادة النشاط، وتبين أن أعلى معامل ارتباط بين بعدي رقابة اتخاذ القرار واستعادة النشاط.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية على التعلم، وتبين أن أعلى معامل ارتباط بين بعدي رقابة اتخاذ القرار والتعلم.

التوصيات والمقترحات:

- تشجيع تبني مفهوم الرقابة التنظيمية بأبعادها في المنظمات الحكومية في المملكة، وخاصة قطاع الحج والعمرة، وذلك من خلال الآليات التالية:
- ضرورة الاهتمام بزيادة قدرة قطاع الحج والعمرة على استشعار التغيرات البيئية والفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للبيئة حتى يتحقق الإدراك الكامل باتجاهات التغيير وأنواعه ومصادره، وزيادة حرص قطاع الحج والعمرة على تحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية لها.
- ضرورة الاهتمام برقابة اتخاذ القرار بصفتها النظام الرسمي للوظائف ولعلاقات السلطة والذي يحكم كيفية تنسيق الأفراد لأعمالهم، واستخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، وتدعيم قطاع الحج والعمرة للأفكار الجديدة للتكيف مع تحديات البيئة.
- ضرورة الاهتمام برقابة التطبيق من خلال إعادة هيكلة مكاتب قطاع الحج والعمرة بشكل أكثر مرونة بما يجعلها قادرة على التكيف والمواءمة لممارسة الرقابة التنظيمية.
- ضرورة العمل على زيادة قدرة قطاع الحج والعمرة على رقابة التطبيق من خلال إعادة هيكلة مكاتب قطاع الحج والعمرة بشكل أكثر مرونة بما يجعلها قادرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري وتعديل العمليات وتقديم خدمات جديدة، ووضع سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع التغيرات المتوقعة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو ليلى، هنادي لطفي عبدالرحمن، والشوابكة، خالد محمود. (2016). *المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- تهامي، أحمد، عادل أحمد، حسن، وهبه محمد، وراغب، ومحمد عبدالسلام. (2025). *أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص: دراسة تطبيقية في جمهورية مصر العربية*. مجلة دراسات الأعمال، 12 (3)، 68-45.

- الحنيطي، رغد ابراهيم، والدوري، زكريا مطلق (2018) أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- الرشيدي، عبد الهادي (2024) متطلبات إدارة الأزمات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*، 125، 918-944.
- السلي، أبرار، وحداد، محمد (2024). دور القيادة التحولية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة). *المجلة العربية للنشر العلمي*، 7(73)، 163-198.
- طيفور، هيفاء (2018). إدارة الأزمات بكلية جامعة حائل " المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية". *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 178(1)، 352-381.
- عابدين، سامية محمد، فاطمة الزهراء، الغنام، وأبو زيد، هبة فاروق. (2022). أثر الرقابة التنظيمية على قدرة المنظمة في إدارة الأزمة راسة تطبيقية على مجموعة هيلتون لإدارة الفنادق - مصر للعام 2019-2020 في ظل جائحة كوفيد - 19. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(1)، 603-623.
- الوهبي، عبير وبن شعل، ندى (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية - سيناريوهات مستقبلية. *مجلة العلوم التربوية*، 6(1)، 295-332.
- الياسري، أكرم ومحمد، معزز (2024). الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 18(7)، 1-35.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Azar, A., & Mollaei, M. (2020). The impact of organizational agility on increasing the organizational ambidexterity. *Journal of Development & Evolution Management*, 12(40), 1-10.
- Ganesan, R. (2025). Organizational agility and business continuity during global pandemics: Lessons from COVID-19. *International Journal of Business and Management Research*, 14(1), 55-77. [DOI]
- Nafei, W. A. (2016). The role of organizational agility in reinforcing job engagement: A study on industrial companies in Egypt. *International Business Research*, 9(2), 153-167. [DOI]
- Park, Y. K. (2011). *The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: The role of information technologies*. ProQuest: East Eisenhower Parkway.
- Yagmour, O. B., & Identog, N. (2023). The relationship between organizational agility, crisis management, and resilience in healthcare professionals. *Journal of Organizational Studies*, 50(50), 71-89.
- Yagmour, O., & Myrvang, N. (2023). Organizational agility and crisis management in healthcare institutions: Evidence from Istanbul. *Journal of Health Management*, 25(4), 312-330. [DOI]

ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

- Abdeen, S. M., Al-Ghannam, F. A., & Abu Zeid, H. F. (2022). The impact of organizational agility on organizational crisis management capability: An applied study of Hilton Hotels Management Group in Egypt during 2019-2020 in light of the COVID-19 pandemic. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 13(1), 603-623.
- Abu Laila, H. L. A., & Al-Shawabkeh, K. M. (2016). *Strategic flexibility and its impact on crisis management: An applied study at Jordanian private universities* (Unpublished master's thesis). The World Islamic Sciences and Education University, Amman, Jordan.
- Al-Hunaiti, R. I., & Al-Douri, Z. M. (2018). *The impact of emotional intelligence on organizational agility in business organizations: An applied study on a sample of employees at Al Manaseer Group in Jordan* (Unpublished master's thesis). Al-Isra Private University, Amman, Jordan.
- Al-Rashidi, A. (2024). Crisis management requirements at the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait. *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University*, 125, 918-944.
- Al-Sulami, A., & Haddad, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing the effectiveness of crisis management: A field study of employees at the Ministry of Health in Jeddah Governorate. *Arab Journal of Scientific Publishing*, 7(73), 163-198.
- Al-Wuhaibi, A., & Bin Shuail, N. (2020). Organizational agility as an approach to crisis management in Saudi public universities: Future scenarios. *Journal of Educational Sciences*, 6(1), 295-332.

- Al-Yasiri, A., & Mohammed, M. (2024). Strategic agility and its impact on the effectiveness of organizational crisis management. *Iraqi Journal of Administrative*.
- Tahami, A., Hassan, A. A., & Ragheb, M. A. (2025). The impact of organizational agility on crisis management in public-private partnership projects: An applied study in the Arab Republic of Egypt. *Journal of Business Studies*, 12(3), 45–68.
- Taifour, H. (2018). Crisis management at the colleges of the University of Hail: Resources and strategies used in dealing with crises from the perspective of academic leaders. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 178(1), 352–381.