

جامعة ميدأوشن (Midocean University)

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال - تخصص ماجستير إدارة الأعمال (MBA)

أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في شركة أرامكو السعودية

دراسة ميدانية تحليلية في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة: فوزية القحطاني

الرقم الجامعي: 253000673

إشراف الأستاذ الدكتور: الفيصل عبد الحميد | الدكتور: فايز جراد

العام الدراسي: 2026 م / 1447 هـ

يتناول هذا البحث موضوع أثر إدارة الأزمات في تحسين الأداء التنظيمي لشركة أرامكو السعودية، انطلاقاً من الأهمية المتزايدة لجاهزية المؤسسات الكبرى في قطاع الطاقة لمواجهة الأزمات الداخلية والخارجية المتنوعة التي قد تهدد استمرارية أعمالها وسلامة عملياتها التشغيلية.

هدف البحث إلى تحديد أبرز استراتيجيات إدارة الأزمات التي تطبقها شركة أرامكو السعودية، وتقييم أثر هذه الاستراتيجيات على الأداء التشغيلي والمالي والسمعة المؤسسية للشركة، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها خلال مرحلة التعافي الاستراتيجي من الأزمات.

اعتمد البحث على المنهج المختلط (Mixed-Methods) الذي يجمع بين المدخلين الكمي والنوعي؛ حيث تم تصميم استبانة إلكترونية للجمهور الهدف، إلى جانب إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من المديرين والخبراء ذوي الخبرة المباشرة في إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال داخل الشركة. وتمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برمجيات التحليل الإحصائي (SPSS) عبر الأساليب الوصفية والاستدلالية المناسبة.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج المحورية، أبرزها وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين فعالية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وتحسن الأداء التنظيمي للشركة ($r = 0.78$). كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستباقي والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة هما أكثر العوامل إسهاماً وتأثيراً في هذا التحسن. وفي ضوء هذه النتائج، قدّم البحث حزمة من التوصيات العملية والإدارية لتطوير منظومة حوكمة وإدارة الأزمات والاستجابة السريعة في الشركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الأداء التنظيمي، المرونة التنظيمية، استمرارية الأعمال، شركة أرامكو السعودية، حوكمة المخاطر.

Abstract

This study investigates the impact of crisis management on organizational performance at Saudi Aramco, driven by the growing necessity of crisis readiness among major energy sector corporations to counter internal and external disruptions that threaten operational safety and business continuity.

The research aims to identify key crisis management strategies implemented by Saudi Aramco, evaluate their direct impact on operational, financial, and reputational performance, and highlight primary obstacles faced during post-crisis recovery phases.

A mixed-methods methodology combining quantitative and qualitative approaches was utilized. A structured questionnaire was distributed to targeted employees and experts, complemented by semi-structured interviews with crisis management executives. Data were analyzed using appropriate descriptive and inferential statistical methods (SPSS).

Key findings revealed a statistically significant positive correlation ($r = 0.78$, $p \leq 0.05$) between effective crisis management strategies and enhanced organizational performance. Proactive planning and strategic stakeholder communication emerged as the primary drivers of performance resilience. Based on these outcomes, actionable governance and operational recommendations were formulated.

Keywords: Crisis Management, Organizational Performance, Organizational Resilience, Business Continuity, Saudi Aramco, Risk Governance.

الصفحة	العنوان	م
1	الغلاف	1
2	المستخلص (باللغة العربية)	2
3	Abstract (المستخلص باللغة الإنجليزية)	3
7-4	فهرس المحتويات	4
8	قائمة الجداول	5
9	قائمة الاشكال البيانية	6
10	الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	7
10	• المقدمة الخلفية للدراسة – مشكلة الدراسة	8
11	• أهمية الدراسة – اهداف الدراسة	9
12	• تساؤلات الدراسة – فروض الدراسة	10
13	• النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	11
13	• مصطلحات الدراسة الإجرائية	12

الصفحة	العنوان	م
14	• خلاصة الفصل الأول	12
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	13
16-15	• الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)	14
18-17-16	• جدول تلخيصي للدراسات السابقة	15
18	• موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والحجج المضافة	16
19	• الإطار النظري وتفصيل النظريات المفسرة (RBV، التعلم التنظيمي، أصحاب المصلحة)	17
19	• العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي في قطاع الطاقة	18
20-19	• إطار إدارة الأزمات المتكامل: تفصيل المكونات	19
20	• تجارب عالمية في إدارة الأزمات بقطاع الطاقة (Shell, ExxonMobil, Sinopec)	20
20	• السياق السعودي وخصوصية شركة أرامكو السعودية	21
20	• مؤشرات قياس الأداء التنظيمي	22
20	• خلاصة الفصل الثاني	23
21	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	24

الصفحة	العنوان	م
21	• منهج الدراسة وأداتها	25
21	• مجتمع الدراسة وعينتها ومراحل الاختيار	26
21	• بنية أداة الدراسة ومحاور القياس	27
21	• متغيرات الدراسة ومعياري الحكم الإحصائي	28
22	• صدق الأداة وثباتها (معامل ألفا كرونباخ)	29
22	• إجراءات تطبيق الدراسة والدراسة الاستطلاعية	30
22	• خطة تحليل البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة	31
22	• اعتبارات أخلاقيات البحث وحدود الدراسة	32
23	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات	33
23-24	• تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة	34
24-25-26	• نتائج المحور الأول: درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات	35
26-27-28	• نتائج المحور الثاني: مستوى الأداء التنظيمي	36
28-29-30	• اختبار فروض الدراسة (الارتباط، التباين، الانحدار)	37

الصفحة	العنوان	م
30	• أبرز المعوقات والمحددات في التطبيق الميداني	38
31	• مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة والأطر النظرية	39
31	• ملخص نتائج الدراسة والتوصيات العملية والمقترحات البحثية	40
32-33	قائمة المراجع (العربية والأجنبية)	41
34-35-36	الملاحق (استبانة الدراسة والملخص الإنجليزي)	42

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	تلخيص الدراسات السابقة العربية والأجنبية	16-17-18
(2)	توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية	23-24
(3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجيات إدارة الأزمات	4224-25-26
(4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء التنظيمي	26-27-28
(5)	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء التنظيمي	28
(6)	نتائج اختبار (ت) للفروق تُعزى لمتغير الجنس	29
(7)	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة	29
(8)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بالأداء التنظيمي	30

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	الإطار النظري المفاهيمي العام للدراسة	(1)
37	التوزيع النسبي لأفراد العينة وفق متغير الجنس	(2)
37	التوزيع النسبي لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	(3)

الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

المقدمة

يشهد قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً يواكب مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى بناء منظومة طاقة عالمية أكثر مرونة واستدامة وتنافسية. ومن بين العوامل المحورية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في استمرارية هذا القطاع الحيوي، تبرز إدارة الأزمات بوصفها المركز الاستراتيجي الأهم في قدرة المؤسسات الكبرى على الحفاظ على السلامة التشغيلية، وضمان تدفق الإمدادات النفطية والغازية العالمية، ومواجهة الاضطرابات الجيوسياسية والأمنية والتقنية المفاجئة.

وتُعد إدارة الأزمات ركيزة أساسية لحوكمة واستمرارية أعمال الشركات النفطية العملاقة؛ إذ تمر المنظمة أثناء وقوع الأزمات بتحديات تشغيلية ومالية وأمنية متسارعة تجعلها أكثر عرضة للتقلبات الحادة. فإن الأزمات غير المُدارة بحوكمة ورشد إداري قد تؤدي إلى توقف سلاسل الإمداد، أو تراجع معايير السلامة البيئية والمهنية، أو الإضرار بالسمعة المؤسسية والمركز المالي، مما ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي الإجمالي.

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة أطر استراتيجية متقدمة لإدارة الأزمات في قطاع الطاقة الكوني، تراوحت بين خطط استمرارية الأعمال المتقدمة (Business Continuity Management)، ومراكز عمليات الطوارئ والاستجابة السريعة، والشرائط الأمنية والتكنولوجية، وبرامج المحاكاة الدورية للتهديدات السيبرانية. إلا أن هذه الأطر تتفاوت في مدى نضجها الميداني وحكمتها وقابليتها للقياس الدقيق للكتلة التشغيلية الضخمة لشركة مثل أرامكو السعودية.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يسعى هذا البحث إلى تقديم دراسة تحكيمية تحليلية تفحص واقع استراتيجيات إدارة الأزمات المطبقة في شركة أرامكو السعودية، وقياس أثرها التطبيقي على الأداء التنظيمي، وصولاً إلى تقديم نموذج حوكمي يدعم صناع القرار في إرساء بيئة تنظيمية فائقة المرونة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الحثيثة والاعتمادات الضخمة التي تخصصها شركة أرامكو السعودية لتطوير منظومة إدارة المخاطر والأزمات، إلا أن المتابعة الميدانية والأدبيات الإدارية تشير إلى وجود تفاوت نسبي في مستويات تطبيق وتكامل استراتيجيات إدارة الأزمات بين القطاعات التشغيلية والإدارية المتعددة والمواقع الجغرافية المتباعدة. كما أن عدداً من تلك الاستراتيجيات يُدار في بعض الأحيان بمنظور الاستجابة العلاجية التقليدية التي قد تفتقر إلى القياس الموحد للأثر التنظيمي بعيد المدى، لا سيما في ظل تصاعد الهجمات السيبرانية والاضطرابات الجيوسياسية الهيكلية.

وبناءً على الاطلاع على الأدبيات وتجارب الشركات العالمية، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقييم علمي دقيق لطبيعة العلاقة بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (التخطيط الاستباقي، الاتصال الأزموي، إدارة المخاطر السيبرانية، الاستجابة والتعافي) وبين الأداء التنظيمي بشقيه التشغيلي والمالي والمؤسسي في شركة أرامكو السعودية. ومن هذا المنطلق، تتمحور مشكلة الدراسة حول الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

"ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء التنظيمي لشركة أرامكو السعودية؟"

تستمد هذه الدراسة أهميتها الأكاديمية والعملية من الأبعاد التالية:

أولاً: الأهمية النظرية (الأكاديمية)

- إثراء المكتبة العربية والإدارية بدراسة تخصيصية تجمع بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وحوكمة المخاطر، والأداء التنظيمي في قطاع الطاقة الحيوي.
- تأصيل الأطر النظرية المفسرة للمرونة التنظيمية (Organizational Resilience) وتطبيقها على أكبر شركة نفطية عالمية.
- تقديم نموذج تحليلي يربط بين نضج إدارة الأزمات والأداء المستدام ليكون مرجعاً للباحثين في الإدارة التنفيذية وإدارة الأعمال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

- تزويد قيادات وصناع القرار في شركة أرامكو السعودية بتغذية راجعة ميدانية مبنية على أدلة إحصائية حول نجاعة استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة.
- تقديم مؤشرات قياسية تسهم في علاج الفجوات التشغيلية والتقنية وتطوير بروتوكولات الاستجابة السريعة والتعافي.
- إفادة المنشآت الوطنية والشركات الاستراتيجية في قطاع الطاقة والمواد الهيدروكربونية بكيفية صياغة أطر استمرارية الأعمال المتبعة في أرامكو.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المحورية التالية:

1. التعرف على واقع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة في شركة أرامكو السعودية.
2. تقييم مستوى الأداء التنظيمي (التشغيلي، المالي، السمعة المؤسسية، السلامة) في شركة أرامكو السعودية.
3. قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات على تحسين الأداء التنظيمي للشركة.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدراسة والتي قد تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
5. تحديد أبرز المعوقات والتحديات التي تحد من الفاعلية المطلقة لتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.
6. صياغة توصيات حوكمية وعملية قابلة للتطبيق لتطوير منظومة إدارة الأزمات بالشركة.

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

1. ما واقع درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي السائد في شركة أرامكو السعودية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء التنظيمي في الشركة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في تقييم أفراد العينة تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
5. ما القدرة التنبؤية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في تفسير التباين الحاصل في الأداء التنظيمي لشركة أرامكو؟
6. ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركة؟

فروض الدراسة

استناداً إلى أدبيات البحث وأهدافه، تم صياغة الفروض التالية لاختبارها إحصائياً:

- **الفرض الأول (H1):** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وتحسن الأداء التنظيمي لشركة أرامكو السعودية.
- **الفرض الثاني (H2):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استراتيجيات إدارة الأزمات تُعزى لمتغير الجنس.
- **الفرض الثالث (H3):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- **الفرض الرابع (H4):** تسهم استراتيجيات إدارة الأزمات إسهاماً ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في التنبؤ بمستوى الأداء التنظيمي لشركة أرامكو السعودية.

تستند هذه الدراسة في تأصيلها النظري وتحليلها التحكيمي إلى أربعة أطر نظرية رئيسة في الفكر الإداري والتنظيمي الحديث:

1. **نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV):** مفادها أن التفوق والميزة التنافسية المستدامة والقدرة على مواجهة الصدمات تنبع من امتلاك المنظمة لموارد وقدرات فريدة وخاصة (Rare, Valuable, Inimitable, Non-substitutable)، والمتمثلة في البنية التحتية الصلبة لأرامكو، ورأس المال البشري الماهر، والقدرات الديناميكية لإعادة التكيف السريع.
2. **نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory):** وتركز على قدرة المنظمة على استيعاب الدروس المستفادة من الأزمات والحوادث السابقة، وتعديل الهياكل والبروتوكولات التشغيلية لتفادي تكرار الأخطاء وتعزيز المرونة التنظيمية مستقبلاً.
3. **نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):** والتي تؤكد أن الاستقرار والمحافظة على الأداء يتطلبان إدارة متوازنة وشفافة للعلاقات مع المستثمرين، الحكومة، العملاء، والمجتمعات المحلية وقت الأزمة.
4. **نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory):** وتستند إلى قدرة المنظمة على دمج وإعادة بناء وتشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير والاضطراب.

مصطلحات الدراسة الإجرائية

لضمان الدقة المفاهيمية والتحكيمية، تُعرّف مصطلحات الدراسة إجرائياً كما يلي:

- **إدارة الأزمات (Crisis Management):** إجرائياً: هي حزمة الأطر والتنظيمات والبروتوكولات المعتمدة رسمياً في شركة أرامكو للتنبؤ بالأزمات المحتملة، والتعامل السريع معها، والحد من أثارها، وضمان التعافي السريع للمستويات التشغيلية القياسية.
- **استراتيجيات إدارة الأزمات (Crisis Management Strategies):** إجرائياً: هي الآليات والمسارات المحددة المتمثلة في التخطيط الاستباقي، الاتصال الأزموئي الشفاف، إدارة المخاطر السيبرانية، وتفعيل خطط استمرارية الأعمال والمحاكاة الدورية، وتُقاس بالدرجة الممنوحة من المبحوثين على الاستبانة.
- **الأداء التنظيمي (Organizational Performance):** إجرائياً: المخرجات والإنجازات المحققة في أرامكو والمتمثلة في استمرار الإنتاج، معدلات السلامة التشغيلية والبيئية، الاستقرار المالي، والسمعة المؤسسية، وتُقاس بالدرجات الكلية لفترات محور الأداء.
- **شركة أرامكو السعودية (Saudi Aramco):** هي الشركة الوطنية الرائدة عالمياً في مجال الطاقة والكيميائيات، والمُطبّق عليها هذا البحث الميداني.

قدم هذا الفصل تأصيلاً مبدئياً للدراسة؛ حيث تم استعراض خلفية البحث، وتحديد مشكلته، وأهميته العلمية والعملية، وأهدافه، وتساولاته، وفروضه الإحصائية، بالإضافة إلى النظريات المفسرة والمصطلحات الإجرائية. وتؤسس هذه المنظومة للفصل الثاني الذي يستعرض الإطار النظري والدراسات السابقة بالتفصيل.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات السابقة

تم استعراض الأدبيات والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع إدارة الأزمات والأداء التنظيمي، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم:

1. الدراسات العربية

- **دراسة الحربي (2023):** هدفت إلى قياس أثر التخطيط الاستباقي لإدارة الأزمات في استمرارية الأعمال بشركات قطاع الطاقة السعودية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (210) من مسؤولي إدارات المخاطر. خلصت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستباقي في خفض زمني التعافي التشغيلي.
- **دراسة العتيبي والقحطاني (2022):** تقييم فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات في شركة أرامكو عقب هجمات عام 2019. استخدمت المنهج الوصفي المسحي على عينة بلغت (185) من الكوادر الإدارية والتشغيلية بالشركة. أظهرت النتائج قدرة الشركة الفائقة على استعادة طاقتها الإنتاجية بفضل خطط الاستجابة المسبقة والمرونة التشغيلية.
- **دراسة الشهري (2021):** كشف دور الثقافة التنظيمية في دعم الإدارة الفعالة للأزمات بالشركات الصناعية الكبرى بالمملكة. طبق المنهج الوصفي على (220) موظفاً، وتوصلت إلى أن الثقافة المرتكزة على الابتكار والتفويض تعزز سرعة الاستجابة للأزمات.
- **دراسة الزهراني (2020):** تقييم واقع تطبيق خطط استمرارية الأعمال بالشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية. بلغت العينة (160) مسئول مخاطر، وأظهرت تفاوت نضج الخطط وتوصيتها بمعايير حوكمة موحدة.
- **دراسة العمري (2018):** أثر برامج التدريب على إدارة الأزمات في رفع كفاءة الاستجابة المؤسسية بقطاع البتروكيماويات. استخدمت المنهج شبه التجريبي وأثبتت الفروق لصالح المجموعات التدريبية في سرعة اتخاذ القرار.
- **دراسة الغامدي (2017):** أثر جاهزية الطوارئ في الحد من الخسائر التشغيلية بالشركات الصناعية بمكة المكرمة (عينة 175 موظفاً). أكدت العلاقة العكسية بين الجاهزية وحجم الخسائر.
- **دراسة الدوسري (2016):** دور القيادة الإدارية والتشاركية في توجيه الاستجابة المؤسسية وقت الأزمات بالشركات الكبرى، ودورها في تسريع واتخاذ القرار.
- **دراسة العنزي (2013):** واقع استراتيجيات إدارة الأزمات وعلاقته بالأداء التشغيلي بالشركات الصناعية بحائل، وأوصت بتنفيذ فرق أزمات دائمة.

2. الدراسات الأجنبية

- **Alrashidi (2022):** التقييم الارتباطي لدور الاتصال المؤسسي في إدارة أزمات شركات النفط العالمية (عينة 300 موظف)، وأثبتت أهمية البروتوكولات الشفافة مع أصحاب المصلحة.
- **Chen & Wu (2021):** تحليل كمي طولي لأثر استراتيجيات الأزمات على الأداء المالي للشركات متعددة الجنسيات خلال جائحة كوفيد-19، وأثبتت تسارع التعافي المالي للمنظمات المملوكة لخطط مسبقة.
- **Garcia & Torres (2020):** أثر إدارة الأزمات والشفافية على السمعة المؤسسية لشركات الطاقة العالمية المدرجة، وأكدت أن الشفافية تفسر نسبة مرتفعة من التباين في حماية السمعة.
- **Kim & Park (2019):** نموذج معادلة بنوية (SEM) لبحث المرونة التنظيمية وأثرها على الأداء بشركات الطاقة بكوريا الجنوبية، وتوسط التدريب لهذه العلاقة.
- **Williams & Ito (2017):** دراسة نوعية حول نماذج الشراكة بين القطاع العام والخاص في إدارة الأزمات الأمنية والتشغيلية بآسيا، وأكدت على وضوح حوكمة المساءلة.
- **Nguyen (2016):** تحليل انحدار لوجستي لأثر خطط المخاطر السيبرانية على استمرارية الأعمال بالشركات الصناعية بجنوب شرق آسيا، وأكدت خفض احتمالية توقف العمليات بوجود أطر سيبرانية.
- **Fernandez & Silva (2013):** ربط جودة إدارة الأزمات بالاستقرار الوظيفي والتشغيلي بالشركات الكبرى بأمريكا اللاتينية.

جدول تلخيصي للدراسات السابقة

جدول (1): تلخيص الدراسات السابقة العربية والأجنبية

م	الباحث والسنة	منهج الدراسة	العينة / الميدان	أبرز النتائج
1	الحربي (2023)	وصفي تحليلي	210 مسؤول مخاطر - الطاقة	أثر إيجابي دال للتخطيط الاستباقي في تقليل زمن التعافي.
2	Alrashidi (2022)	ارتباطي	300 موظف - النفط	علاقة موجبة بين الاتصال الشفاف وسرعة الاستجابة.
3	العتيبي والقحطاني	وصفي مسحي	185 كادر - أرامكو	نجاح استراتيجيات

م	الباحث والسنة	منهج الدراسة	العينة / الميدان	أبرز النتائج
	(2022)			الاستجابة في استعادة الطاقة الإنتاجية بسرعة.
4	Chen & Wu (2021)	كمي طولي	شركات متعددة الجنسيات	الخطط المسبقة تسرع التعافي المالي والتشغيلي.
5	الشهري (2021)	وصفي	220 موظف - شركات صناعية	الثقافة الداعمة للابتكار ترتبط بفاعلية الاستجابة.
6	Garcia & Torres (2020)	انحدار متعدد	شركات طاقة عالمية	الشفافية تُفسر تبايناً معتبراً في حماية السمعة المؤسسية.
7	الزهراني (2020)	وصفي	160 مسؤول - الشرقية	تفاوت نضج خطط استمرارية الأعمال والوصية بالحوكمة.
8	Kim & Park (2019)	معادلة بنىوية	شركات طاقة - كوريا	أثر المرونة على الأداء يتوسطه الاستثمار في التدريب.
9	العمرى (2018)	شبه تجريبي	قطاع البتروكيماويات	التدريب يحسن سرعة وكفاءة اتخاذ القرار وقت الأزمة.
10	Williams & Ito (2017)	نوعي	قطاع الطاقة - آسيا	وضوح المساءلة شرط لنجاح الشراكة بين

م	الباحث والسنة	منهج الدراسة	العينة / الميدان	أبرز النتائج
				القطاعين.
11	الغامدي (2017)	ارتباطي	175 موظف - مكة	علاقة عكسية دالة بين الجاهزية وحجم الخسائر.
12	Nguyen (2016)	انحدار لوجستي	شركات صناعية - آسيا	خطط الاستجابة السببرانية تقلل احتمالية توقف العمليات.
13	الدوسري (2016)	وصفي تحليلي	الشركات الحكومية	القيادة التشاركية تعزز سرعة اتخاذ القرار وقت الأزمات.
14	Fernandez & Silva (2013)	انحدار لوجستي	شركات أمريكا اللاتينية	حوكمة بروتوكولات الأزمات تحقق الاستقرار التشغيلي.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والحجج المضافة

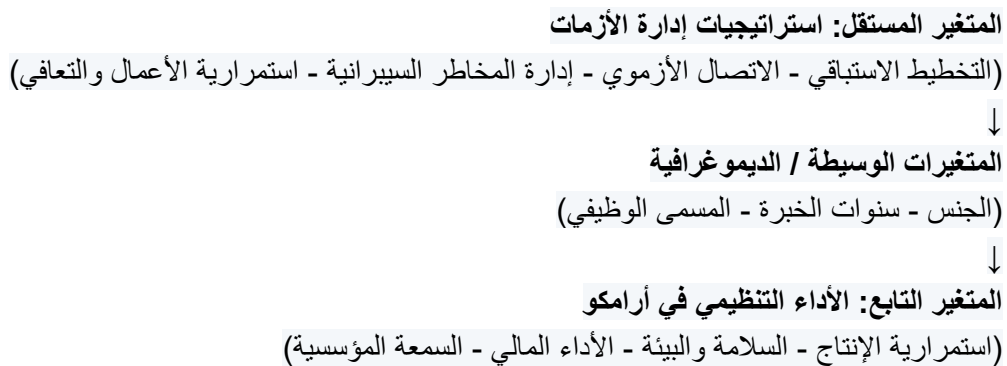
يتضح من استعراض الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات ركزت إما على جانب تشغيلي واحد من الأزمات، أو تناولت شركات متوسطة وبتروكيماوية عامة. وتتميز الدراسة الحالية وتضيف للرصيد العلمي عبر الجوانب التالية:

- **الشمولية الأبعاد:** لا تقتصر على التخطيط فقط، بل تجمع بين التخطيط الاستباقي، الاتصال، الاستجابة السببرانية، والتعافي الهيكلي.
- **الخصوصية التطبيقية:** تطبيق الدراسة ميدانياً على شركة أرامكو السعودية بوصفها صرحاً عالمياً للطاقة ذو طبيعة تشغيلية وجيوسياسية فريدة.
- **التحكيم والحوكمة:** استخدام المنهج المختلط المدمج للبيانات الكمية مع المقابلات النوعية للخبراء لاستخلاص نموذج حوكمي موحد.

الإطار النظري وتفصيل النظريات المفسرة

يستند الإطار النظري إلى نموذج مفاهيمي يربط بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، كما يوضحه الشكل المفاهيمي التالي:

[شكل (1): الإطار النظري المفاهيمي العام للدراسة]



العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي في قطاع الطاقة

تتأثر كفاءة الأداء التنظيمي بأربعة محاور رئيسية:

1. العوامل القيادية: كفاءة وسرعة اتخاذ القرار والتفويض المرن لفرق الاستجابة الميدانية.
2. العوامل الهيكلية: مرونة شبكات الاتصال والتكامل بين القطاعات المتباعدة.
3. العوامل الثقافية: ترسيخ ثقافة السلامة الاستباقية والتعلم المستمر من الأخطاء.
4. عوامل الموارد والتكنولوجيا: توفير منصات الذكاء الاصطناعي والاستجابة السيبرانية الفورية.

إطار إدارة الأزمات المتكامل: تفصيل المكونات

يتشكل الإطار المتكامل لإدارة الأزمات في الشركات الكبرى من أربعة مكونات مترابطة:

- المكون الأول: التخطيط والوقاية الاستباقية: رصد المخاطر وبناء السيناريوهات المحتملة.
- المكون الثاني: الاستجابة والاحتواء الفوري: تشغيل خلايا الأزمات وتطبيق خطط الطوارئ.

- المكون الثالث: الاتصال الأزمووي والحوكمة: إدارة الصورة الذهنية والتواصل مع الشركاء والحكومة.
- المكون الرابع: التعافي والتعلم التنظيمي: استعادة الطاقات التشغيلية واستخلاص الدروس.

تجارب عالمية في إدارة الأزمات بقطاع الطاقة

استعرض الباحث مجموعة من التجارب الدولية المرموقة للاستفادة منها في التحكيم:

- تجربة شركة: **Shell** تطوير مراكز عمليات طوارئ رقمية متصلة بالذكاء الاصطناعي لتقليص أزممة الاستجابة البيئية.
- تجربة شركة: **ExxonMobil** التركيز على محاكاة الأزمات المعقدة (Crisis Simulation Drills) لرفع كفاءة القيادات التشغيلية.
- تجربة شركة: **Sinopec** اعتماد المنصات الرقابية الموحدة والتكامل المؤسسي مع الأجهزة الأمنية والتنظيمية.

السياق السعودي وخصوصية شركة أرامكو السعودية

تتمتع شركة أرامكو بمركز استراتيجي فريد في الاقتصاد الوطني والعالمي؛ مما يجعل أي اضطراب تشغيلي في مرافقها (مثل أبيق، خريص، الظهران) ذي أثر كوني على أسعار ونشريات الطاقة. وتتطلب هذه الخصوصية نظام حوكمة أزمات فائق الدقة يتكامل مع التوجيهات الوطنية ورؤية المملكة 2030 لضمان تدفق الإمدادات بأعلى درجات الموثوقية.

مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

تم اعتماد أربعة مؤشرات قياسية للأداء التنظيمي في هذه الدراسة:

- مؤشرات استمرارية الإنتاج: تقليل زمن التوقف واستعادة الطاقة الإنتاجية الفعالة.
- مؤشرات السلامة والبيئة: خفض الحوادث التشغيلية والانبعاثات البيئية الطارئة.
- مؤشرات الأداء المالي: الحفاظ على الاستقرار المالي وحماية الأصول من الهدر.
- مؤشرات السمعة المؤسسية: تعزيز ثقة المستثمرين والأسواق العالمية.

خلاصة الفصل الثاني

قدم الفصل استعراضاً شاملاً ومحكماً للدراسات السابقة والأطر النظرية، وأكد على دور القدرات الديناميكية ونظرية الموارد في تفسير العلاقة بين حوكمة إدارة الأزمات والتميز التشغيلي، مسهّداً الطريق للفصل الثالث المنهجي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة وأداتها

اعتمدت الدراسة على **المنهج المختلط (Mixed Methods Approach)**؛ حيث تم دمج المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الكمية، مع منهج التحليل الموضوعي الكيفي للمقابلات النوعية. وتكونت أداة الدراسة الكمية من استبانة مقسمة إلى ثلاثة محاور (البيانات الديموغرافية، استراتيجيات إدارة الأزمات، والأداء التنظيمي) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة).

مجتمع الدراسة وعينتها ومراحل الاختيار

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والخبراء والمديرين في قطاعات إدارة المخاطر، السلامة، والاستمرارية التشغيلية بشركة أرامكو السعودية والبالغ عددهم التقريبي (1800) فرد. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مسحوبة وفق معادلات "ستيفن ثومبسون" بلغت (310) أفراد، استُرجع منها (288) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة عالية بلغت (92.9%). كما أُجريت (10) مقابلات نوعية مع قادة وفنيين في إدارة الأزمات بالشركة.

بنية أداة الدراسة ومحاور القياس

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** محور استراتيجيات إدارة الأزمات (10 فقرات) تتناول التخطيط، الاستجابة السريعة، والتعافي.
- **القسم الثالث:** محور الأداء التنظيمي (8 فقرات) تتناول السلامة، الإنتاجية، المالية، والسمعة.

متغيرات الدراسة ومعيار الحكم الإحصائي

تتضمن الدراسة متغير مستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) ومتغير تابع (الأداء التنظيمي)، ومتغيرات ديموغرافية معدلة. ولتفسير المتوسطات الحسابية، اعتمد المعيار الإحصائي التالي بناءً على المدى (5 - 1 / 3 = 1.33):

- من 1.00 إلى أقل من 2.33: درجة منخفضة.
- من 2.33 إلى أقل من 3.67: درجة متوسطة.

صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من الصدق الظاهري ((Face Validity بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمهنيين وتعديل الفقرات بناءً على ملحوظاتهم. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحورها تراوحت بين (0.63 - 0.89) وهي دالة إحصائياً عند (0.01).

أما الثبات، فقد حُسب باستخدام معامل ألفا كرونباخ ((Cronbach's Alpha، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.92)، وللمحاور الفرعية بين (0.84 - 0.90)، مما يؤكد صلاحية الأداة العالية للتطبيق.

إجراءات تطبيق الدراسة والدراسة الاستطلاعية

تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من (30) فرداً خارج العينة الأصلية للتأكد من المفهومية والوضوح. وتم التوزيع النهائي للاستبانة إلكترونياً بالتنسيق مع الجهات المعنية بالشركة مع الالتزام التام بالسرية والخصوصية.

خطة تحليل البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت المعالجة الإحصائية عبر برنامج SPSS (Version 28) باستخدام الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للترتيب والتقييم.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار علاقات الارتباط.
- اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق بحسب الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق بحسب الخبرة والمسمى.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس القدرة التنبؤية.

اعتبارات أخلاقيات البحث وحدود الدراسة

تم الالتزام بجميع الأعراف الأخلاقية، كالحصول على الموافقة الواعية، وضمان سرية البيانات وعدم الإفصاح عن البيانات التشغيلية الحساسة. واقتصرت الحدود الزمنية على الفترة (2016 - 2026م)، والحدود المكانية على مقرات عمليات شركة أرامكو السعودية بالمملكة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (288) فرداً بحسب الخصائص الديموغرافية:

جدول (2): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئات	العدد (التكرار)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	196	68.1%
	أنثى	92	31.9%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	69	24.0%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	109	37.8%
	10 سنوات فأكثر	110	38.2%
المسمى الوظيفي	مدير	84	29.2%
	خبير / مختص	132	45.8%
	موظف تنفيذي	72	25.0%

المتغير الديموغرافي	الفئات	العدد (التكرار)	النسبة المئوية (%)
الإجمالي		288	100.0%

نتائج المحور الأول: درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات

أظهرت التحليلات الإحصائية أن المتوسط الحسابي العام لمحور درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات قد بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.57)، وهو ما يدل على درجة تطبيق "عالية" بوجه عام.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجيات إدارة الأزمات

م	فقرات محور استراتيجيات إدارة الأزمات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
1	تمتلك الشركة خطة استثمارية أعمال محدثة وموثقة.	4.12	0.52	1	عالية
2	تفعل الشركة خلية أزمة مختصة فور وقوع أي حادث كبير.	4.03	0.55	2	عالية
3	تتوفر لدى الشركة سيناريوهات استجابة مسبقة للأزمات المحتملة.	3.98	0.58	3	عالية

الدرجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	فقرات محور استراتيجيات إدارة الأزمات	م
عالية	4	0.57	3.94	يتم التواصل بشفافية مع أصحاب المصلحة أثناء الأزمات.	4
عالية	5	0.60	3.89	تُجرى تدريبات ومحاكاة دورية لسيناريوهات الأزمات.	5
عالية	6	0.59	3.85	تعمل الشركة على استعادة الطاقة الإنتاجية بسرعة بعد الأزمات.	6
عالية	7	0.61	3.80	تُدار العلاقات مع الجهات الحكومية بفعالية أثناء الأزمات.	7
عالية	8	0.64	3.71	يتم تقييم أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل دوري ومنهجي.	8
متوسطة	9	0.66	3.63	تراعي استراتيجيات إدارة الأزمات مبدأ الاستدامة بعيداً عن الحلول المؤقتة.	9

م	فقرات محور استراتيجيات إدارة الأزمات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
10	تستخدم منصات رقمية مركزية لرصد المخاطر السببرانية في الوقت الفعلي.	3.55	0.68	10	متوسطة
المتوسط العام للمحور		3.92	0.57	-	عالية

نتائج المحور الثاني: مستوى الأداء التنظيمي

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور مستوى الأداء التنظيمي (3.88) بانحراف معياري (0.55)، وبدرجة تقدير "عالية".

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء التنظيمي

م	فقرات محور الأداء التنظيمي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
1	استعادت الشركة كامل طاقتها الإنتاجية بسرعة بعد آخر أزمة كبرى.	4.05	0.53	1	عالية
2	تحسنت سجلات السلامة التشغيلية بعد تطبيق استراتيجيات إدارة	3.97	0.54	2	عالية

الدرجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	فقرات محور الأداء التنظيمي	م
				الآزمات.	
عالية	3	0.56	3.90	حافظت الشركة على استقرارها المالي رغم الآزمات المتكررة.	3
عالية	4	0.55	3.86	تحسنت سمعة الشركة لدى الأسواق العالمية بعد إدارتها للآزمات.	4
عالية	5	0.57	3.83	ارتفعت ثقة العملاء والشركاء بالشركة بعد تجاوز الآزمات.	5
عالية	6	0.58	3.79	انخفض زمن التوقف عن الإنتاج مقارنة بالآزمات السابقة.	6
عالية	7	0.59	3.75	تحسنت كفاءة اتخاذ القرار أثناء الآزمات مقارنة بالسابق.	7
عالية	8	0.60	3.70	انخفضت الخسائر المالية الناجمة عن	8

الدرجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	فقرات محور الأداء التنظيمي	م
				الأزمات بمرور الوقت.	
عالية	-	0.55	3.88	المتوسط العام للمحور	

اختبار فروض الدراسة

اختبار الفرض الأول (1H)

ينص الفرض على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وتحسن الأداء التنظيمي. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والنتائج موضحة في الجدول (5):

جدول (5): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الاستراتيجيات والأداء التنظيمي

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة (p-value)	معامل الارتباط (ر)	المتغيرات المستقلة والتابعة
دالة إحصائية (قبول الفرض الأول)	0.000	0.78**	استراتيجيات إدارة الأزمات × الأداء التنظيمي

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$.

تشير النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً، مما يؤكد أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، ارتفعت مستويات الأداء التنظيمي بالشركة.

اختبار الفرض الثاني (2H)

اختبار الفروق بحسب متغير الجنس باستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين:

جدول (6): نتائج اختبار (ت) للفروق تُعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار
ذكر	196	3.90	0.56	0.98	0.328	غير دالة (رفض الفرض)
أنثى	92	3.84	0.58			

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الأثر التنظيمي، مما ينفي وجود انحياز جنسوي في التطبيق والممارسة الإدارية.

اختبار الفرض الثالث (3H)

اختبار الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

جدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تُعزى لسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) Calculate d F	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	3.95	2	1.98	5.21	0.006	دالة إحصائياً (قبول الفرض)
داخل المجموعات	108.20	285	0.38			
الإجمالي	112.15	287	-	-	-	-

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة الأكثر خبرة (10 سنوات فأكثر)؛ حيث يمتلكون عمقاً تقييمياً أعلى للاستراتيجيات بناءً على أزمات سابقة عاشوا تفاصيلها.

اختبار الفرض الرابع (4H)

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بالأداء التنظيمي

المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف) ANOVA F	معامل الانحدار (B)	قيمة (ت) -t value	مستوى الدلالة
استراتيجيات إدارة الأزمات	0.61	441.2**	0.73	21.01	0.000

توضح قيمة ($R^2 = 0.61$) أن استراتيجيات إدارة الأزمات تفسر ما نسبته (61%) من التباين والتغير الحاصل في الأداء التنظيمي لأرامكو، وهو أثر تنبؤي مرتفع جداً يؤكد محورية إدارة الأزمات كمتغير حاسم.

أبرز المعوقات والمحددات في التطبيق الميداني

كشفت البيانات والمقابلات الكيفية عن عدد من المعوقات المحورية:

1. ضعف التكامل والتنسيق الرقمي اللحظي بين الأقسام المتباعدة جغرافياً أثناء الحوادث المركبة.
2. البطء النسبي في تحديث المنصات الرقمية للرصد السيبراني الوقائي مقارنة بالتطور المتسارع للتهديدات.
3. الحاجة إلى زيادة جرعات المحاكاة الحية والواقعية للكوادر التشغيلية الحديثة بالشركة.

مناقشة النتائج

تتفق نتائج هذه الدراسة بشكل وثيق مع أدبيات إدارة الأعمال العالمية؛ حيث أثبتت انسجاماً مع دراسة (الحربي، 2023) ودراسة (Chen & Wu, 2021) في أن التخطيط المسبق يمثل خط الدفاع الأول لضمان استمرارية الأعمال ورأس المال المالي. وتتكامل هذه النتائج مع نظرية الموارد والقدرات (RBV)، حيث تمثل الخبرة التراكمية والبنية التحتية الموحدة لأرامكو موارد حاسمة تم ترجمتها إلى قدرات ديناميكية وقت الأزمة.

وقد كشفت النتائج عن أن الفروق بحسب سنوات الخبرة تعود لتراكم المعرفة الضمنية لدى القادة القدامى، مما يجعلهم أكثر تقديرات لدور التخطيط الوقائي. كما تُسهم النسبة التفسيرية العالية (61%) في إثبات أن حوكمة الأزمات ليست مجرد نشاط مساند، بل هي محرك استراتيجي رئيس لحماية الأداء المؤسسي الشامل.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات العملية والمقترحات البحثية

أولاً: ملخص النتائج

- تحقيق مستوى تطبيق "عالي" لاستراتيجيات إدارة الأزمات بأرامكو بمتوسط (3.92).
- ارتفاع مؤشرات الأداء التنظيمي الشامل بمتوسط (3.88).
- وجود ارتباط موجب قوي ($r = 0.78$) وإسهام تنبؤي قدره (61%) للاستراتيجيات في الأداء.
- وجود فروق دالة لسنوات الخبرة وعدم وجود فروق للجنس.

ثانياً: التوصيات العملية

1. تحديث الأطر الرقمية: التوسع في استخدام منصات رصد المخاطر السيبرانية المدعومة بالذكاء الاصطناعي للاستجابة اللحظية.
2. ترسيخ الحوكمة الموحدة: إنشاء مركز موحد للقيادة والتحكم يربط جميع المواقع الجغرافية بالشركة بقنوات اتصال معززة.
3. المحاكاة والتطوير المستمر: زيادة معدل تدريبات الطوارئ المعقدة وإشراك الموظفين الجدد لرفع جاهزيتهم.
4. استدامة الشفافية: تعزيز بروتوكولات الاتصال المؤسسي والشفافية مع المستثمرين والأسواق العالمية أثناء الأزمات.

ثالثاً: المقترحات البحثية المستقبلية

- إجراء دراسة مقارنة بين أرامكو السعودية وشركات الطاقة العالمية في النضج السيبراني والأزموي.
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في التنبؤ بالأزمات التشغيلية في قطاع البتروكيماويات.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الحربي، عبدالله بن سعد (2023). أثر التخطيط الاستباقي لإدارة الأزمات في استمرارية الأعمال بشركات قطاع الطاقة السعودية. *مجلة الإدارة والأعمال*، مجلد (9)، عدد (2)، ص ص 115-140.
- العتيبي، فهد بن محمد، والقحطاني، سارة (2022). تقييم فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد (7)، عدد (25)، ص ص 45-78.
- العمري، سلطان بن عبدالله (2018). أثر برامج التدريب على إدارة الأزمات في رفع كفاءة الاستجابة المؤسسية في قطاع البتروكيماويات. *مجلة كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود*، عدد (33)، ص ص 89-112.
- الشهري، ناصر بن عبدالرحمن (2021). دور الثقافة التنظيمية في دعم الإدارة الفعالة للأزمات في الشركات الصناعية الكبرى بالمملكة. *مجلة الإدارة الاستراتيجية*، عدد (14)، ص ص 201-225.
- الزهراني، خالد بن سعيد (2020). واقع تطبيق خطط استمرارية الأعمال في الشركات الصناعية الكبرى بالمنطقة الشرقية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، مجلد (13)، عدد (2)، ص ص 55-80.
- الغامدي، عبدالعزيز بن سعد (2017). أثر جاهزية الطوارئ في الحد من الخسائر التشغيلية للشركات الصناعية بمنطقة مكة المكرمة. *مجلة العلوم الإدارية*، عدد (29)، ص ص 130-155.
- الدوسري، محمد بن فهد (2016). دور القيادة الإدارية في توجيه الاستجابة المؤسسية أثناء الأزمات الكبرى بالشركات الكبرى. *مجلة الإدارة العامة والتخطيط*، عدد (11)، ص ص 77-99.
- العنزي، فهد بن سليمان (2013). واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية وعلاقته بالأداء التشغيلي. *مجلة رسالة الإدارة وعلم الاجتماع*، عدد (41)، ص ص 33-60.

المراجع الأجنبية

- 1- Alrashidi, N. (2022). The role of corporate communication in crisis management in major oil companies. *Journal of Business Communication*, 45(3), 210-228.
- 2- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- 3- Chen, L., & Wu, H. (2021). Corporate crisis management strategies and financial performance during COVID-19: A quantitative analysis. *International Journal of Business Continuity*, 80, 102-115.
- 4- Fernandez, M., & Silva, R. (2013). Crisis management protocols and

organizational stability in industrial firms. *Latin American Business Review*, 34(2), 145-168.

5- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

6- Garcia, M., & Torres, R. (2020). Crisis management and corporate reputation in the global energy sector. *Journal of Risk and Reputation Management*, 64(2), 301-322.

7-Kim, J., & Park, S. (2019). Organizational resilience and performance among energy companies in South Korea: A structural equation model. *Asia Pacific Management Review*, 20(4), 545-560.

8- Nguyen, T. (2016). Cyber risk management plans and business continuity among industrial firms in Southeast Asia: A logistic regression analysis. *International Journal of Risk Management*, 51, 88-97.

9- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

10- Williams, T., & Ito, K. (2017). Public-private partnership models for security crisis management in energy infrastructure. *Journal of Strategic Security & Policy*, 25(11), 1-19.

ملحق (1): استبانة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف / أختي الموظفة، أخي الخبير / أختي الخبيرة في شركة أرامكو السعودية:

تحية طيبة وبعد،،،

تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة بهدف جمع البيانات الخاصة بدراسة ماجستير بعنوان: "أثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي في شركة أرامكو السعودية". ونأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية. ونحيطكم علماً بأن جميع البيانات تُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي المحكم فقط.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم،،،

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس: [] ذكر [] أنثى
- سنوات الخبرة: [] أقل من 5 سنوات [] من 5 إلى أقل من 10 سنوات [] 10 سنوات فأكثر
- المسمى الوظيفي: [] مدير [] خبير / مختص [] موظف تنفيذي

القسم الثاني: محور استراتيجيات إدارة الأزمات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك الشركة خطة استمرارية أعمال محدثة وموثقة.					
2	تفعل الشركة خلية أزمة مختصة فور وقوع أي حادث كبير.					
3	تتوفر لدى الشركة سيناريوهات استجابة مسبقة للأزمات.					
4	يتم التواصل بشفافية مع أصحاب المصلحة أثناء الأزمات.					
5	تُجرى تدريبات ومحاكاة دورية لسيناريوهات الأزمات.					
6	تعمل الشركة على استعادة الطاقة الإنتاجية بسرعة.					
7	تُدار العلاقات مع الجهات الحكومية بفعالية أثناء الأزمات.					
8	يتم تقييم أثر الاستراتيجيات بشكل دوري ومنهجي.					
9	تتبع الاستراتيجيات مبدأ الاستدامة بعيداً عن الحلول المؤقتة.					
10	تُستخدم منصات رقمية لرصد المخاطر السيبرانية في الوقت الفعلي.					

القسم الثالث: محور الأداء التنظيمي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	استعادت الشركة كامل طاقتها الإنتاجية بسرعة بعد الأزمات.					
2	تحسّنت سجلات السلامة التشغيلية بعد تطبيق استراتيجيات الأزمات.					
3	حافظت الشركة على استقرارها المالي رغم الأزمات المتكررة.					
4	تحسّنت سمعة الشركة لدى الأسواق العالمية بعد إدارتها للأزمات.					
5	ارتفعت ثقة العملاء والشركاء بالشركة بعد تجاوز الأزمات.					
6	انخفض زمن التوقف عن الإنتاج مقارنة بالأزمات السابقة.					
7	تحسّنت كفاءة اتخاذ القرار أثناء الأزمات مقارنة بالسابق.					
8	انخفضت الخسائر المالية الناجمة عن الأزمات بمرور الوقت.					

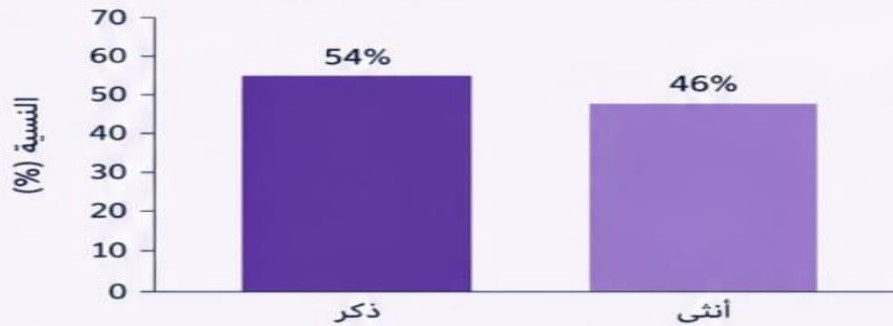
1 الإطار النظري المفاهيمي العام للدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للدراسة من خلال محورين رئيسيين يوضحان المفاهيم الأساسية لكل من إدارة الأزمات والأداء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.



يوضح الشكل العلاقة المفترضة بين نماذج الدعم الاقتصادي وآليات التطبيق والأداء الأكاديمي.

2 التوزيع النسبي لأفراد العينة وفق متغير الجنس



يوضح الشكل توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس (ذكور وإناث).

يتضح من الشكل أن نسبة الذكور في العينة بلغت (5%)، بينما بلغت نسبة الإناث (6%).

3 التوزيع النسبي لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يوضح الشكل توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة.

يتضح من الشكل أن (2%) من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و(35%) لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما (7%) لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

