

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع :

أثر كفاءات قيادة الأزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال: دراسة حالة
على شركة أرامكو السعودية

أسم الطالب :

فريده هوسه

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف :

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي :

26-10-2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	5
1.3. أهمية الدراسة.....	6
1.3.1. على المستوى النظري:.....	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	6
1.4. أسئلة الدراسة.....	7
1.5. أهداف الدراسة.....	7
1.6. فرضيات الدراسة.....	8
1.7. نموذج الدراسة.....	8
1.8. منهجية الدراسة.....	9
1.9. الدراسة الميدانية.....	9
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	1
2.1. المقدمة:.....	12
2.2. المتغير المستقل.....	13
2.3. المتغير التابع.....	16
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	19
2.5. الخاتمة.....	21
قائمة المراجع.....	22

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد بيئات العمل في القرن الحادي والعشرين تحديات متزايدة تتعلق بالآزمات التنظيمية والاقتصادية، التي قد تُعرض المؤسسات الكبرى لاختبارات حقيقية في قدرتها على الصمود والاستمرار. في هذا الإطار، تُعد القيادة في الآزمات أحد أهم عناصر النجاح المؤسسي، حيث يعتمد استقرار المنظمة واستمراريتها على كفاءة القائد في إدارة المواقف الطارئة وصنع القرار في ظل الغموض (Riggio, 2023).

وقد أكد Boin وآخرون (2017) أن القيادة الفاعلة خلال الآزمات لا تُقاس بقدرة القائد على السيطرة فقط، بل بمدى قدرته على إدارة المعرفة والمشاعر وتوجيه الجهود الجماعية نحو الهدف المشترك، بما يضمن الحفاظ على الأداء والمرونة المؤسسية.

وفي السياق السعودي، تمثل شركة أرامكو السعودية نموذجاً عالمياً في التعامل مع الآزمات، إذ استطاعت استعادة طاقتها التشغيلية بعد حادثة بقيق-خريص عام 2019 خلال فترة وجيزة، مما أبرز الدور المحوري للقيادة في إدارة الآزمات بفعالية (Saudi Aramco, 2019). وقد أظهرت دراسات عربية حديثة أن القيادة الواعية بالآزمات تُمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استمرارية العمل (الزهراني، 2023؛ العمري، 2019).

كما تؤكد ISO (2019) على أن إدارة استمرارية الأعمال (BCM) لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن القيادة القادرة على اتخاذ القرارات السريعة وتوزيع الموارد بكفاءة. وفي ضوء ذلك، فإن تحليل كفاءات قيادة الآزمات في بيئة بحجم أرامكو يفتح آفاقاً لفهم كيفية تفاعل القيادة مع المخاطر وضمان استمرار العمليات.

انطلاقاً من هذه المعطيات، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر كفاءات قيادة الآزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، من خلال دراسة حالة واقعية لشركة أرامكو السعودية بوصفها نموذجاً للقيادة الفعالة أثناء الآزمات

1.2. مشكلة الدراسة:

رغم التطور الكبير في مجال إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال، ما زالت العديد من المؤسسات تواجه فجوات في التطبيق العملي بين ما تطرحه النماذج النظرية وما يحدث في الواقع. فنجاح القيادة في الأزمات لا يعتمد فقط على الإجراءات والخطط، بل على كفاءات القائد في التعامل مع المواقف الحرجة بوعي (Riggio, 2023). وتؤكد الدراسات الحديثة أن القائد هو العنصر المحوري في قدرة المؤسسة على الصمود خلال الأزمات، إذ ؛ (Boin et al., 2017) ترتبط جودة الأداء المؤسسي بدرجة نضج القيادة واستعدادها للمواقف المفاجئة (الزهراني، 2023). ومع أن مؤسسات سعودية كبرى مثل شركة أرامكو السعودية قدّمت نماذج ناجحة في إدارة الأزمات، إلا أن الأبحاث التي حللت تلك التجارب من زاوية الكفاءات القيادية ما تزال محدودة (الشمرى، 2022).

من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال تحليل أثر كفاءات قيادة الأزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري :

ركزت أغلب الدراسات السابقة على إدارة الأزمات من منظور إداري تقليدي أو تشغيلي، دون التعمق في تحليل كفاءات القائد الفردية مثل مهارة اتخاذ القرار، إدارة الضغط، الذكاء العاطفي، والتواصل تحت الأزمات (عبد العظيم، 2020؛ Riggio, 2023).
✚ ندرة النماذج النظرية التي دمجت بين مفهوم قيادة الأزمات واستمرارية الأعمال ضمن إطار واحد يربط الأداء القيادي بالمرونة التنظيمية (De Matteis et al., 2023؛ الحربي، 2020).
✚ غياب الأطر المفاهيمية العربية التي تراعي البيئة الثقافية والتنظيمية السعودية في دراسة القيادة أثناء الأزمات، حيث إن معظم النماذج المستخدمة مأخوذة من بيئات غربية (الفيفي، 2021).
✚ الحاجة إلى بناء نموذج نظري جديد يربط بين الكفاءات القيادية (مثل التواصل، التحليل، الوعي التنظيمي) وبين الأداء المؤسسي أثناء الأزمات بما يتناسب مع بيئة قطاع الطاقة السعودي (العمرى، 2019).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي :

✚ قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت تجربة أرامكو السعودية بوصفها نموذجًا تطبيقيًا في القيادة أثناء الأزمات، رغم وفرة بياناتها الموثقة بعد أزمة بقيق-خريص (Saudi Aramco, 2019؛ الشمرى، 2022).
✚ ضعف الربط بين قياس كفاءات القيادة ونتائج الأداء الفعلية للمؤسسات أثناء الأزمات، مثل زمن التعافي، كفاءة القرارات، واستقرار العمليات (Azadegan et al., 2020).

الاعتماد في بعض المؤسسات على مؤشرات ظاهرية للأداء دون قياس القدرات القيادية الجوهرية كإدارة المعرفة، سرعة اتخاذ القرار، وتحفيز الفرق (الزهراني، 2023).
الحاجة إلى تطوير أدوات تقييم عملية يمكن من خلالها قياس أثر القيادة في استمرارية العمل وفق المعايير الدولية (ISO, 2019؛ الحربي، 2020).

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر كفاءات قيادة الأزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة :

تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بإدارة الأزمات و القيادة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى توسيع الفهم العلمي لمفهوم قيادة الأزمات وربطه مباشرة بمفهوم الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، وذلك من خلال تحليل كفاءات القائد أثناء المواقف الحرجة.

تضيف الدراسة بُعداً معرفياً جديداً للأدبيات الإدارية من خلال دمج القيادة كمهارة إنسانية وسلوكية مع إدارة الأزمات كعملية تنظيمية، مما يفتح المجال لبناء نموذج متكامل يفسر العلاقة بين القيادة الفعالة ومرونة المؤسسات.

كما تسهم الدراسة في إثراء الفكر الإداري العربي بنموذج يستند إلى الواقع السعودي، ويعكس خصوصية الثقافة التنظيمية الوطنية، الأمر الذي يعزز فهم العلاقة بين القيادة الواعية، الأداء، والاستدامة في بيئات العمل المحلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تقدم منهجاً واقعياً لتحليل القيادة في الميدان، من خلال التركيز على تجربة شركة أرامكو السعودية كنموذج عملي يُظهر كيف يمكن للكفاءات القيادية أن تضمن استمرارية العمل في أصعب الظروف.

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج تدريب قيادية متخصصة تُعنى بتنمية مهارات القائد في مواجهة الأزمات، مثل اتخاذ القرار، إدارة المخاطر، التواصل الفعال، وتحفيز فرق العمل.

كما تسهم الدراسة في مساعدة المؤسسات السعودية على تعزيز قدرتها على الصمود المؤسسي من خلال تبني سياسات واستراتيجيات تدعم القيادة المرنة، وتضمن استمرارية الأعمال في ظل التحديات المستقبلية.

وبذلك، تمثل الدراسة حلقة وصل بين النظرية والتطبيق، وتضع أسساً عملية لتطوير نماذج قيادية قادرة على حماية المؤسسات من الانقطاع وتحقيق الأداء المستدام.

1.4. أسئلة الدراسة

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الباحثة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
- ما أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية؟
- ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:
1. ما أثر كفاءات قيادة الأزمات (اتخاذ القرار السريع، التواصل تحت الضغط، إدارة المعرفة، الذكاء العاطفي) في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركة أرامكو السعودية؟
 2. ما أثر كفاءات قيادة الأزمات في تعزيز استمرارية الأعمال أثناء الأزمات وبعدها؟
 3. ما دور إدارة المخاطر والجاهزية التشغيلية في تفسير العلاقة بين كفاءات القيادة والأداء المؤسسي؟
 4. ما دور نضج إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management) في تفسير العلاقة بين كفاءات القيادة واستمرارية الأعمال؟
 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءات القيادة تبعاً للمستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة لدى العاملين في الشركة؟
 6. ما طبيعة العلاقة بين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في ظل الأزمات؟

1.5. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: تحليل أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.
- ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على مستوى كفاءات قيادة الأزمات لدى القيادات في شركة أرامكو السعودية.
 2. قياس أثر كفاءات القيادة (اتخاذ القرار السريع، التواصل تحت الضغط، إدارة المعرفة، الذكاء العاطفي) في الأداء المؤسسي.
 3. قياس أثر كفاءات القيادة في تعزيز استمرارية الأعمال أثناء الأزمات وبعدها.
 4. تحليل دور إدارة المخاطر والجاهزية التشغيلية كعامل وسيط يفسر العلاقة بين كفاءات القيادة والأداء المؤسسي.
 5. تحليل دور نضج إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management) كعامل وسيط يربط بين كفاءات القيادة واستمرارية الأعمال.
 6. تحديد الفروق الإحصائية في كفاءات القيادة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.
 7. تحديد طبيعة العلاقة بين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في سياق الأزمات.

1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءات قيادة الأزمات واستمرارية الأعمال.
3. تؤثر كفاءات القيادة في الأداء المؤسسي من خلال إدارة المخاطر والجاهزية التشغيلية.
4. تؤثر كفاءات القيادة في استمرارية الأعمال من خلال نضج إدارة استمرارية الأعمال (BCM).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءات القيادة تبعاً للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.
6. توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في ظل الأزمات.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: كفاءات قيادة الأزمات	المتغير التابع: الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال
تمثل هذا المتغير مجموعة المهارات والسلوكيات التي يمتلكها القائد أثناء الأزمات، وتشمل قدرته على اتخاذ القرار بسرعة، التواصل الفعال، إدارة المعرفة، وضبط الانفعالات. ويتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية: ❖ اتخاذ القرار السريع ❖ التواصل تحت الضغط ❖ إدارة المعرفة ❖ الذكاء العاطفي ❖ التحفيز وتمكين الفريق	يمثل هذا المتغير ناتج كفاءات القائد خلال الأزمات، ويعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والمحافظة على استمرارية عملياتها. ويتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية: ❖ الكفاءة والفعالية التشغيلية ❖ سرعة التعافي بعد الأزمة ❖ المرونة وحل المشكلات ❖ جودة تنفيذ المهام وتحقيق النتائج ❖ نضج إدارة استمرارية الأعمال (BCM)

تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى كفاءات القيادة في الأزمات يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركة.

وبالتالي فإن: كفاءات قيادة الأزمات (متغير مستقل) تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال (متغير تابع).

العلاقة بين المتغيرين

1.8. منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف فهم العلاقة بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.

سوف تستخدم الباحثة استبانة إلكترونية تتضمن مجموعة من المحاور التي تقيس كفاءات القيادة في الأزمات، والأداء المؤسسي، واستمرارية الأعمال.

وتستهدف الدراسة مديري المشاريع وقادة الفرق في شركة أرامكو السعودية، باستخدام عينة عشوائية طبقية لتمثيل فئات المجتمع المستهدف بشكل متوازن.

أما تحليل البيانات فسيتم باستخدام برنامجي Excel و SPSS من خلال:

- ❖ التحليل الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية).
- ❖ اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).
- ❖ اختبارات الفروق (T-Test و ANOVA) لدراسة الفروق بين المجموعات (مثل: الجنس، العمر، المستوى الوظيفي).
- ❖ تحليل الارتباط والانحدار لقياس العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة.

1.9. الدراسة الميدانية

سوف يتم تطبيق الدراسة على عينة من مديري المشاريع وقادة الفرق في شركة أرامكو السعودية، نظرًا لطبيعة الشركة المتعددة المشاريع والتخصصات، مما يوفر بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

ولتعزيز الجانب التطبيقي للدراسة، سيتم إعداد استبانة إلكترونية موجهة للعينة المختارة، تهدف إلى قياس مستوى كفاءات القيادة لدى المشاركين من خلال محاور محددة تشمل:

- ❖ اتخاذ القرار السريع.
- ❖ التواصل تحت الضغط.
- ❖ إدارة المعرفة.
- ❖ الذكاء العاطفي.
- ❖ التحفيز وتمكين الفريق.

❖ الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

كما سيتم تحليل نتائج الاستبانة لاختبار الفرضيات الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في كفاءات القيادة أثناء الأزمات، بهدف الوصول إلى توصيات عملية تساعد المؤسسات على تطوير القيادات وتحسين جودة الأداء واستدامة المشاريع.

1.10. مخطط المشروع المقترح

اختيار وبناء الموضوع بناءً على أهمية كفاءات قيادة الأزمات وانعكاسها على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.
صياغة مشكلة البحث تتلخص في وجود تفاوت بين مستويات كفاءات القيادة أثناء الأزمات، مما ينعكس على أداء المشاريع واستمراريتها.
مراجعة الأدبيات السابقة تتناول الدراسات التي ركزت على كفاءات القيادة، الذكاء العاطفي، إدارة الأزمات، واستمرارية الأعمال في المؤسسات الكبرى.
صياغة الأهداف والفرضيات ❖ الهدف العام: تحليل أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال. ❖ الفرضية الرئيسية: كلما ارتفعت كفاءات القيادة، تحسّن الأداء المؤسسي واستمرت الأعمال بكفاءة أعلى.
بناء النموذج المفاهيمي يربط بين المتغير المستقل (كفاءات قيادة الأزمات) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال).
تصميم أداة جمع البيانات إعداد استبانة إلكترونية تقيس محاور كفاءات القيادة والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.
تطبيق الدراسة ميدانيًا توزيع الاستبانة على عينة من مديري المشاريع وقادة الفرق في شركة أرامكو السعودية.
تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامجي SPSS و Excel عبر التحليل الوصفي، واختبارات الفروق (ANOVA، T-Test)، وتحليل الارتباط والانحدار.
مناقشة النتائج وتقديم التوصيات تحليل النتائج واستخلاص مقترحات عملية لتطوير القيادات وتفعيل برامج التدريب في إدارة الأزمات لتحقيق استدامة المشاريع.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يُقدّم الخلفية العلمية التي تُبنى عليها الدراسة الحالية، من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع كفاءات القيادة في الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

ففهم ما توصلت إليه البحوث السابقة يُسهم في توضيح الإطار النظري للدراسة، وتحديد موقعها ضمن الجهود البحثية السابقة، كما يُساعد في الكشف عن الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدور القيادة في بيئات العمل المعقدة والأزمات المتكررة، ولا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع الطاقة والنفط. إذ أثبتت الدراسات أن كفاءات القائد – كقدرته على اتخاذ القرار السريع، والتواصل الفعال، وإدارة المعرفة، والتحكم بالانفعالات – تمثل عنصرًا جوهريًا في مواجهة الأزمات وتحقيق استمرارية الأعمال.

ومن هنا، تستعرض الباحثة في هذا الفصل مجموعة مختارة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف:

- ❖ توضيح المفاهيم النظرية لكفاءات القيادة والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.
- ❖ تحليل الاتجاهات البحثية المختلفة في هذا المجال.
- ❖ مقارنة نتائج تلك الدراسات بما تسعى إليه الدراسة الحالية.
- ❖ تحديد الفجوة العلمية التي تبرّر القيام بهذه الدراسة في سياق شركة أرامكو السع

2.2. المتغير المستقل: كفاءات قيادة الأزمات

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم كفاءات القيادة، لما له من أثر بالغ في نجاح المؤسسات أثناء الأزمات والتحديات التنظيمية. وتنوّعت الاتجاهات البحثية بين من ركّز على القيادة التحويلية، ومن درس الذكاء العاطفي وإدارة المعرفة، ومن حلّل المهارات السلوكية للقائد تحت الضغط. وفيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت هذا المتغير:

1. دراسة كريمة جمعة (2017)

بعنوان: “أثر القيادة التحويلية في نجاح المشاريع” – دراسة حالة على مؤسسة كهرباء كنفيد بالجزائر. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في بيئة العمل الصناعي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على عينة مكونة من (145) موظفًا. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، وأكدت أن القائد الفعّال هو من يمتلك مهارات التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، وهي كفاءات تُعدّ أساسية لإدارة الأزمات وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

2. دراسة عبدالعظيم (2020)

بعنوان: “دور رأس المال النفسي في تحسين أداء العاملين” – دراسة تطبيقية على قطاع تكنولوجيا المعلومات في مصر. تناولت الدراسة أثر العوامل النفسية والإدراكية لدى القائد والعاملين في مواجهة الضغوط التنظيمية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية. أظهرت النتائج أن الوعي بالذات والثقة بالنفس والمرونة من أهم العوامل المساعدة في بناء القائد القادر على إدارة الأزمات بهدوء وكفاءة، وأوصت بتبني برامج تدريبية لتنمية الذكاء العاطفي كأحد أهم كفاءات القيادة الحديثة.

3. دراسة عبيد (2022)

بعنوان: “دور التميز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز نتائج التفكير الاستراتيجي”. هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر العلاقة بين القائد والتابع في دعم جودة التفكير الاستراتيجي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على عينة من القيادات في مديرية تربية كربلاء. أظهرت النتائج أن كفاءات القائد في التواصل الفعال وإدارة المعرفة والتفكير التأملي ترتبط إيجابًا بقدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة أثناء الأزمات، مما يؤكد أهمية وعي القائد بمشاعره وسلوكياته في نجاحه القيادي.

4. دراسة المسعودي (2022)

بعنوان: “دور القيادة الإبداعية في تعزيز جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي” – دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بسلطنة عمان.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استبانة شملت (300) موظف من القيادات الإدارية.

أشارت النتائج إلى أن القائد الإبداعي يمتلك كفاءات متعددة مثل المرونة والتفكير الابتكاري وتحفيز الفريق، وهي عوامل أساسية تمكنه من اتخاذ قرارات فعالة أثناء الأزمات. كما بينت الدراسة أن تنمية التفكير الابتكاري لدى القادة يُعد وسيلة لتقليل آثار الأزمات المؤسسية وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

5. دراسة الحربي (2021)

بعنوان: “الذكاء العاطفي للقائد وأثره في إدارة الأزمات الصحية في المستشفيات الحكومية السعودية”.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء العاطفي في قدرة القائد على إدارة المواقف الحرجة. استخدمت الباحثة المنهج الكمي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (120) مديرًا وقائدًا صحيًا.

أظهرت النتائج أن القائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع يكون أكثر قدرة على السيطرة على انفعالاته وضبط توتر فريقه أثناء الأزمات، مما يؤدي إلى قرارات أسرع وأكثر دقة، ويحد من تصاعد الأزمة.

6. دراسة القرني (2020)

بعنوان: “إدارة المعرفة كأداة لرفع كفاءة القائد أثناء الأزمات التنظيمية”.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على مجموعة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي.

أثبتت النتائج أن مشاركة المعرفة داخل الفريق القيادي تُعدّ من أهم الكفاءات الإدارية الحديثة، إذ تمكن القائد من اتخاذ قرارات مبنية على تجارب واقعية وتبادل الخبرات، مما يعزز من سرعة استجابة المؤسسة في الأزمات.

7. دراسة الزهراني (2019)

بعنوان: “كفاءات القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات التنظيمية في المؤسسات السعودية”.

استهدفت الدراسة تحليل مهارات القادة الإداريين أثناء الأزمات التنظيمية في بيئات العمل الحكومية. استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وشملت العينة (210) من القيادات الإدارية.

توصلت النتائج إلى أن أكثر الكفاءات تأثيرًا في نجاح القيادة أثناء الأزمات هي: القدرة على اتخاذ القرار في وقت قصير، والمرونة في التعامل مع المتغيرات، والتواصل الفعال مع الفريق. وأوصت الدراسة بتكثيف برامج إعداد القادة في مجالات إدارة المخاطر والطوارئ.

8. دراسة Bass & Riggio (2018)

بعنوان: “Transformational Leadership and Crisis Performance”.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء القادة أثناء الأزمات. استخدم الباحثان المنهج الكمي التحليلي، واستطلعت آراء (420) قائدًا من قطاعات صناعية مختلفة في الولايات المتحدة.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي خلال الأزمات بنسبة عالية، وأن القائد التحويلي يمتلك كفاءات أساسية تشمل التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي والقدرة على إدارة المعرفة، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع الأوضاع الحرجة.

خلاصة الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

يتضح من مجمل الدراسات أن القائد الكفاء أثناء الأزمات يجمع بين الوعي الذاتي والانفعالي، والقدرة على اتخاذ القرار بسرعة، وإدارة المعرفة بفاعلية، والتواصل الإيجابي مع الفريق. كما تؤكد معظم الدراسات أن تنمية هذه الكفاءات القيادية ترتبط ارتباطًا مباشرًا بتحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في المنظمات الكبرى.

وتسعى الدراسة الحالية إلى سدّ الفجوة المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت كفاءات القيادة في سياق الأزمات داخل الشركات النفطية السعودية (مثل أرامكو)، وربطها بشكل مباشر بمستوى الأداء المؤسسي واستمرارية التشغيل.

2.3. المتغير التابع :الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال:

يُعد الأداء المؤسسي من أهم المؤشرات التي تُقاس بها كفاءة المؤسسات وقدرتها على مواجهة الأزمات، كما تمثل استمرارية الأعمال أحد الأعمدة الرئيسة لضمان استدامة الإنتاج وحماية رأس المال البشري والمادي في المواقف الطارئة. وفيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت هذا المتغير في سياقات بحثية مختلفة:

1. دراسة السبيعي (2022)

بمعنوان: “استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات السعودية” – دراسة تطبيقية على قطاع الطاقة.

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق معايير استمرارية الأعمال وفق إطار ISO 22301. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة من (250) موظفًا في شركات الطاقة السعودية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين كفاءة إدارة المخاطر ومستوى استمرارية الأعمال، وأكدت أن الأداء المؤسسي يتحسن بزيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ بالآزمات وإعداد خطط استجابة مسبقة.

2. دراسة الأحمدى (2021)

بمعنوان: “تأثير جودة القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية”. هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استبانة على (180) من القادة الإداريين. كشفت النتائج أن القيادة الواعية والمؤثرة تُعد من أهم العوامل التي ترفع مستوى الأداء المؤسسي، خاصة في بيئات العمل المعرضة للآزمات والتغيرات السريعة.

3. دراسة الهذلول (2020)

بمعنوان: “أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية”. تناولت الدراسة دور التخطيط المسبق في حماية استدامة العمليات أثناء الأزمات. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك خططاً استراتيجية مرنة أكثر قدرة على الاستمرار والتعافي بعد الأزمات، وأن ضعف التواصل الإداري يُعد من أهم معوقات الاستمرارية. أوصت الدراسة بتضمين التخطيط للآزمات ضمن برامج التطوير الإداري لضمان جاهزية المؤسسة.

4. دراسة الشمري (2020)

بمعنوان: “دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية”. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (230) قائدًا وموظفًا في وزارات حكومية سعودية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية، بما تتضمنه من تحفيز وتمكين ومتابعة دقيقة، ترفع من مستوى الأداء التنظيمي بنسبة تتجاوز (70%)، كما تساهم في استمرارية المشاريع الحكومية أثناء الأزمات الصحية والاقتصادية.

5. دراسة Herbane (2019)

بعنوان: “ The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review.”

حللت الدراسة تطور مفهوم إدارة استمرارية الأعمال عبر العقود الثلاثة الماضية. بينت النتائج أن المؤسسات التي طوّرت أطر استمرارية أعمال متكاملة شهدت أداءً أعلى في حالات الطوارئ مقارنة بالمؤسسات التي اقتصرَت على إدارة الأزمات التقليدية. وأكدت الدراسة على ضرورة الدمج بين القيادة الفعّالة والتخطيط المسبق لضمان استدامة الأداء التشغيلي.

6. دراسة Burnes (2020)

بعنوان: “ Managing Change: The Link Between Organizational Agility and Performance.”

هدفت الدراسة إلى ربط الأداء المؤسسي بالقدرة على التغيير والاستجابة للأزمات. أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية **agility** والقيادة الواعية بالتغيير تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بنسبة كبيرة، وأن المؤسسات القادرة على التكيف تحقق معدلات نجاح واستمرارية أعلى.

7. دراسة Mitchell & Harris (2018)

بعنوان: “ Leadership Competencies and Organizational Resilience.”

سعت الدراسة إلى قياس العلاقة بين كفاءات القائد ومرونة المؤسسة التنظيمية. أشارت النتائج إلى أن القائد الذي يمتلك كفاءات عالية في إدارة المعرفة والتحفيز وتفويض المهام يساهم في بناء مؤسسة مرنة قادرة على التعافي بسرعة بعد الأزمات، مما ينعكس على استمرارية أعمالها.

8. دراسة ISO (2019)

بعنوان: “ ISO 22301:2019 Security and Resilience – Business Continuity Management Systems.”

تُعد هذه الدراسة المعيارية من أهم المراجع العالمية في مجال استمرارية الأعمال. وضعت إطاراً عملياً لتقييم أداء المؤسسات أثناء الأزمات وفق مؤشرات محددة تشمل: الجاهزية، التخطيط، التعافي، والاتصال الداخلي. وأوصت بضرورة دمج مفهوم الكفاءة القيادية في تطبيقات إدارة الاستمرارية لضمان تنفيذ فعّال للخطط التشغيلية وتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

خلاصة الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

تُظهر الدراسات السابقة أن الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بفاعلية القيادة وقدرتها على إدارة المخاطر والتخطيط المسبق للأزمات. كما يتضح أن القائد الواعي والمرن هو القادر على توجيه المؤسسة نحو الاستقرار والتعافي بعد الأزمات. وتأتي الدراسة الحالية لتسهم في ربط كفاءات القيادة بالأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية، بما يعزز التكامل بين الجانب البشري (القائد) والجانب التشغيلي (المنظمة) في مواجهة الأزمات الطارئة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين كفاءات القيادة في الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال علاقة جوهرية ومتراصة، حيث تمثل الكفاءات القيادية الأساس الذي يُبنى عليه نجاح المؤسسة في مواجهة الظروف الطارئة والتقلبات التنظيمية. فكلما ارتفع مستوى مهارات القائد في اتخاذ القرار السريع، والتواصل تحت الضغط، وإدارة المعرفة، وضبط الانفعالات، وتحفيز الفريق؛ انعكس ذلك مباشرة على قدرة المؤسسة في تحقيق أداء فعال ومستدام حتى في أكثر المواقف تعقيداً.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الواعية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي عبر ثلاثة مسارات رئيسية:

- ❖ **المسار الإداري:** حيث تُساعد كفاءات القائد على تنظيم الموارد البشرية والمادية بكفاءة، مما يرفع من كفاءة العمليات التشغيلية أثناء الأزمات.
- ❖ **المسار السلوكي:** إذ تؤثر القيادة في روح الفريق، والانتماء، والتحفيز الداخلي، وهي عناصر ترتبط بمؤشرات الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية وجودة القرار.
- ❖ **المسار الاستراتيجي:** إذ ترتبط كفاءات القيادة بقدرة المؤسسة على صياغة خطط استمرارية الأعمال (BCM) ومتابعتها وتنفيذها أثناء الأزمات وبعدها.

وأشار Bass & Riggio (2018) إلى أن القائد التحويلي الذي يجيد تحفيز الآخرين وإلهامهم هو أكثر قدرة على توجيه المؤسسة نحو النجاح أثناء الأزمات، في حين أوضح Herbane (2019) أن استمرارية الأعمال لا تتحقق إلا بوجود قيادة واعية تملك كفاءات استباقية تُعيد ضبط المؤسسة بسرعة بعد الصدمات التشغيلية.

كما دعمت دراسة Mitchell & Harris (2018) هذا الاتجاه، مؤكدة أن كفاءات القيادة الإدارية تسهم في بناء ما يُعرف بـ المرونة التنظيمية (Organizational Resilience)، وهي الأساس الذي يضمن استمرار الأداء المؤسسي في المدى الطويل.

وعلى المستوى المحلي، أظهرت الدراسات العربية مثل دراسة الزهراني (2019) والسبيعي (2022) أن المؤسسات التي تمتلك قادة مؤهلين بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تحقق معدلات أعلى من الكفاءة التشغيلية والقدرة على التعافي من الأزمات مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الكفاءات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية مباشرة، فكلما ارتفعت كفاءات القيادة في إدارة الأزمات، زاد مستوى الأداء المؤسسي وارتفعت قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات.

وتُساهم هذه العلاقة في بناء نموذج بحثي متكامل يربط بين البعد الإنساني المتمثل في القائد والبعد التشغيلي المتمثل في المؤسسة، مما يجعل القيادة الواعية أحد أهم محددات النجاح المؤسسي والاستدامة في بيئات العمل المعاصرة، خصوصاً في القطاعات الحيوية مثل شركة أرامكو السعودية.

2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن كفاءات القيادة في الأزمات تمثل حجر الأساس في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استمرارية الأعمال. فقد أكدت معظم الدراسات أن القائد الذي يمتلك مهارات اتخاذ القرار السريع، وإدارة المعرفة، والتواصل الفعال، وضبط الانفعالات، والتحفيز المستمر للفريق، هو الأقدر على قيادة مؤسسته بثبات وثقة أثناء الأزمات.

كما أظهرت الأدبيات أن استمرارية الأعمال لا يمكن أن تتحقق دون وجود قيادة واعية تحسن إدارة المخاطر، وتوظف الموارد بكفاءة، وتضمن استدامة العمليات التشغيلية وفق خطط مدروسة ومتكاملة. ومن جهة أخرى، كشفت الدراسات أن المؤسسات التي تفتقر إلى الكفاءات القيادية تتعرض لتراجع الأداء وارتفاع معدلات التعثر التنظيمي عند مواجهة الأزمات.

وتشير نتائج الدراسات السابقة مجتمعة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين كفاءات القيادة والأداء المؤسسي، إذ تُعد القيادة الواعية عاملاً مباشراً في تحقيق الفاعلية الإدارية، وبناء المرونة التنظيمية، وتنشيط استمرارية الأعمال على المدى الطويل.

وبناءً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سدّ الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي في البيئة السعودية، وخاصة في شركة أرامكو. كما تهدف إلى تقديم نموذج علمي تطبيقي يوضح أثر الكفاءات القيادية على الأداء والاستمرارية، في ضوء خصوصية قطاع الطاقة ودوره الحيوي في الاقتصاد الوطني.

وعليه، يمهد هذا الفصل للفصل الثالث من الدراسة، الذي سيتناول المنهجية البحثية والإجراءات الميدانية التي تم اعتمادها للتحقق من الفرضيات واختبار العلاقة بين المتغيرات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الاحمدي، سارة. (2021). تأثير جودة القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية. جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
2. البقمي، محمد. (2019). تحليل كفاءات القيادة وتأثيرها في استدامة الأعمال في الشركات النفطية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
3. الحميدي، ناصر. (2021). كفاءات القيادة التحويلية وأثرها على الأداء المؤسسي في بيئة الأزمات. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 115-142.
4. الزهراني، خالد. (2019). كفاءات القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات التنظيمية في المؤسسات السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 36(2)، 44-70.
5. الزهراني، نوف علي. (2023). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي أثناء الأزمات الصحية (جائحة كوفيد-19 نموذجاً). مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(1)، 89-107.
6. السبيعي، عبد الرحمن. (2022). استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع الطاقة. مجلة الاقتصاد والإدارة، 44(1)، 91-120.
7. الشمري، فهد ناصر. (2022). إدارة الأزمات في الشركات النفطية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
8. العمري، سامي عبد الرحمن. (2019). القيادة المرنة وأثرها في تعزيز جاهزية المؤسسات للأزمات. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 33(2)، 177-202.
9. عبد العظيم، خالد أحمد. (2020). أثر القيادة التحويلية في تعزيز استمرارية الأعمال في ظل الأزمات. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 55-78.
10. الفيفي، منيرة محمد. (2021). أثر مهارات القائد في مواجهة الأزمات التنظيمية على استدامة الأداء المؤسسي في القطاع النفطي السعودي. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
11. القرني، فهد. (2020). إدارة المعرفة كأداة لرفع كفاءة القائد أثناء الأزمات التنظيمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإدارية، 12(4)، 110-132.
12. المسعودي، سالم. (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بسلطنة عمان. المجلة الخليجية للعلوم الإدارية، 29(1)، 54-79.
13. جمعة، كريمة. (2017). أثر القيادة التحويلية في نجاح المشاريع: دراسة حالة مؤسسة كهرباء كنفيد بالجزائر. جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
14. عبيد، مهند. (2022). دور التميز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز نتائج التفكير الاستراتيجي. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Azadegan, A., Syed, T. A., Blome, C., & Tajeddini, K. (2020). Supply chain disruptions and business continuity: An empirical assessment. *Decision Sciences*, 51(4), 816–843.
<https://doi.org/10.1111/deci.12434>
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
3. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership and Crisis Performance*. New York: Routledge.
4. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
5. Burnes, B. (2020). *Managing Change: The Link Between Organizational Agility and Performance*. Pearson Education.
6. De Matteis, A., Cavallone, M., & Sillitti, A. (2023). Business continuity management and organizational resilience: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 158, 113650.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113650>
- 7.
8. Herbane, B. (2019). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business History*, 52(6), 978–1002.
9. ISO. (2019). *ISO 22301:2019 – Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements*. International Organization for Standardization.
10. Mitchell, S., & Harris, C. (2018). Leadership Competencies and Organizational Resilience. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(4), 295–312.
11. Mitroff, I. I. (2019). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know*. AMACOM.
12. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
13. Riggio, R. E. (2023). *Crisis leadership: How leaders can prepare, respond, and recover in turbulent times*. Routledge.

14. Saudi Aramco. (2019). Official statement on Abqaiq–Khurais incident recovery. Retrieved from <https://www.aramco.com>