

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات بالتطبيق على شركة أرامكو في الشرقية

شهد عبده حسين هتاري

222000580

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
10	1.3. أهمية الدراسة
10	1.3.1. على المستوى النظري:
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة
13	1.6. فرضيات الدراسة
14	1.7. نموذج الدراسة
15	1.8. الدراسة الميدانية
16	1.9. مخطط المشروع
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
19	2.2. المتغير المستقل
21	2.3. المتغير التابع
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
22	2.5. الخاتمة
29	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
30	3.1. المقدمة.....
31	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
32	3.3. تصميم البحث.....
34	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
35	3.5. طريقة جمع البيانات
36	3.6. أنواع البيانات.....
36	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

39	الخاتمة 3.8
40	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
41	4.1 المقدمة
41	4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
41	4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
42	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
42	4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
43	4.6 الخاتمة
43	5 الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
44	5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
44	5.2 توصيات الدراسة:
45	5.3 الخاتمة:
45	قائمة المراجع
49	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في بيئة الأعمال الحديثة، تواجه الشركات العديد من التحديات الناتجة عن الأزمات الاقتصادية، والبيئية، والسياسية، والتكنولوجية، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائها وسمعتها. وقد أظهرت الأحداث الأخيرة، مثل جائحة كورونا، والحروب الإقليمية، والتقلبات في أسعار النفط، أهمية وجود استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات داخل الشركات الكبرى. شركة أرامكو، كونها من أكبر شركات النفط في العالم، ليست بمنأى عن هذه التحديات، مما يجعل دراسة استراتيجيات إدارة الأزمات لديها أمرًا ضروريًا لفهم مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على أدائها المؤسسي.

تناولت عدة دراسات سابقة العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الشركات. فقد أشار (الشمري، 2020) إلى أن تطبيق منهجيات التخطيط المسبق للأزمات ساهم في تعزيز مرونة الشركات السعودية. كما توصلت دراسة (عبدالله، 2021) إلى أن وجود هيكل تنظيمي فعال لإدارة الأزمات يُحسن من قدرة الشركات على التكيف. بينما ناقشت دراسة (Al-Harbi، 2022) تأثير القيادة خلال الأزمات على رضا الموظفين والأداء العام. إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على شركات صناعية صغيرة أو متوسطة، ولم تُعالج شركة أرامكو تحديدًا بوصفها نموذجًا فريدًا من حيث الحجم والتأثير.

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات، إلا أن هناك فجوة واضحة فيما يتعلق بتطبيق هذه الدراسات على شركات ضخمة وذات طابع استراتيجي مثل شركة أرامكو. كما أن معظم البحوث السابقة تناولت الأزمات من منظور نظري أو جزئي، دون الربط المباشر والواضح بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي بمؤشرات كمية. هذه الفجوة تفتح المجال أمام بحث أكثر تخصصًا ومععمًا في هذا السياق.

تستهدف هذه الدراسة القادة الإداريين وصناع القرار في المؤسسات الكبرى، وكذلك الباحثين والمهتمين بإدارة الأزمات المؤسسية. وتتبع أهمية هذه المشكلة من أن أي خلل في استجابة شركة مثل أرامكو للأزمات قد يؤثر على الاقتصاد الوطني والعالمي بأكمله. وبالتالي فإن دراسة فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات في أرامكو لا تنحصر في إطار الشركة فقط، بل تمتد لتشمل تأثيرات أوسع على الأمن الاقتصادي والاجتماعي.

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في شركة أرامكو على أدائها العام، من خلال تقييم آليات الاستعداد والاستجابة والتعافي، وربطها بالمؤشرات التشغيلية والمالية للشركة. كما يسعى لتقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الكبرى.

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال، تزداد الحاجة إلى وجود آليات واستراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات داخل المؤسسات. وتبرز أهمية هذه القضية بوضوح في الشركات الحيوية مثل أرامكو التي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، بدءًا من تقلب أسعار النفط إلى الهجمات السيبرانية والأحداث الجيوسياسية. مما يدعو للتساؤل حول مدى كفاءة استراتيجيات إدارة الأزمات التي تعتمد عليها الشركة في الحفاظ على أدائها واستمراريتها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

معظم الأدبيات المتوفرة تركز على توصيف الأزمات وأنواعها، أو على أساليب الإدارة العامة لها، دون أن تتناول العلاقة التحليلية الدقيقة بين هذه الاستراتيجيات ومستوى الأداء المؤسسي، خصوصًا في سياق الشركات الضخمة وذات الأثر الدولي مثل أرامكو. كما أن بعض الدراسات تفتقر إلى التحليل المقارن بين فترات ما قبل وما بعد الأزمة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

يوجد قصور واضح في الدراسات الميدانية التي تستند إلى بيانات واقعية من داخل شركة أرامكو أو الشركات المشابهة لها في الحجم والتعقيد، ما يجعل من الصعب تعميم النتائج على هذا النوع من المؤسسات. كما أن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء غالبًا ما تكون غير مخصصة لتقييم فعالية استراتيجيات الأزمات.

"ما هو أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات؟ بالتطبيق على شركة أرامكو في المنطقة الشرقية"

1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على واحدة من أبرز التحديات التي تواجه الشركات الكبرى، وهي إدارة الأزمات، وما يترتب عليها من نتائج قد تؤثر في الأداء والسمعة والبقاء في السوق.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الأزمات من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يُظهر العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والأداء المؤسسي. كما تُعزز من الفهم الأكاديمي لآليات التنبؤ والتخطيط للأزمات ضمن المؤسسات الضخمة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها شركة أرامكو وغيرها من الشركات الكبرى في تطوير سياساتها الداخلية، وإعداد خطط استجابة سريعة وفعالة للأزمات. كما يمكن لصناع القرار الاعتماد على نتائج البحث في تصميم نماذج تقييم الأداء المرتبطة بإدارة الأزمات

1.4. أسئلة الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من ضرورة فهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي، خصوصاً في الشركات ذات الأهمية الاستراتيجية مثل شركة أرامكو. بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وبالاستناد إلى إشكالية البحث، تم إعداد مجموعة من الأسئلة البحثية التي تستوفي المعايير الأساسية لصياغة الأسئلة العلمية وهي: الملاءمة، الوضوح، الخصوصية، الجدوى، والارتباط المباشر بموضوع البحث. هذه الأسئلة تمثل الإطار الذي سيتحرك البحث في نطاقه، وتهدف إلى تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الأزمات ومؤشرات الأداء المؤسسي. وهي على النحو التالي:

1. ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية؟ يهدف هذا السؤال إلى استكشاف العلاقة الكلية بين استراتيجيات الأزمات (بما في ذلك التخطيط، القيادة، أدوات الاتصال، والتحليل) وبين الأداء المؤسسي ممثلاً في الكفاءة والفعالية والاستمرارية.
2. إلى أي مدى تساهم القيادة أثناء الأزمات في تحسين سرعة الاستجابة التنظيمية وتعزيز استمرارية العمل داخل شركة أرامكو؟ يركز هذا السؤال على أحد أبعاد إدارة الأزمات وهو "القيادة"، ويحاول ربطه بشكل مباشر مع عنصر أساسي من عناصر الأداء وهو الاستمرارية التشغيلية.
3. ما تأثير أدوات الاتصال الفعال المستخدمة أثناء الأزمات على مستوى رضا الموظفين عن الأداء الإداري في شركة أرامكو؟ يختبر هذا السؤال فعالية أحد الجوانب العملية في الاستجابة للأزمات وهو "الاتصال" ويربطه بردود فعل الموظفين كمؤشر داخلي مهم للأداء المؤسسي.
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات ودرجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة أرامكو؟ يسعى هذا السؤال لتحديد مدى قدرة الاستعداد المسبق والتخطيط الوقائي على دعم الأداء المؤسسي من منظور استراتيجي.

5. ما دور التعافي المؤسسي والتعلم من الأزمات السابقة في تحسين الأداء التنظيمي لشركة أرامكو على المدى الطويل؟ هذا السؤال يربط بين استراتيجيات "ما بعد الأزمة" وبين الأداء المستدام، ويساعد في فهم كيف تؤثر الدروس المستفادة على تطوير الأداء.

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بناء فهم علمي متكامل وواقعي للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات ومستوى الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على شركة أرامكو، إحدى أكبر الشركات في المملكة العربية السعودية والمنطقة. وتنبع أهمية هذه الأهداف من أهمية موضوع البحث الذي يجمع بين جانب إداري حيوي (الأزمات) وجانب تنظيمي مهم (الأداء). وفي ضوء ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (التخطيط، القيادة، التنفيذ، والتعافي) على مؤشرات الأداء المؤسسي في شركة أرامكو، بما يشمل قياس الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف، واستمرارية العمل أثناء وبعد الأزمة.

2. التعرف على مدى جاهزية شركة أرامكو في مواجهة الأزمات المحتملة، من خلال تحليل آليات التخطيط المسبق، ونظم الاستجابة السريعة، ومدى توفر موارد تنظيمية وبشرية كافية لإدارة الظروف الطارئة.

3. تقييم كفاءة النظم الإدارية والهيكل التنظيمي لشركة أرامكو أثناء فترات الأزمات، مع التركيز على مدى ملائمة القرارات المتخذة، وقدرة فرق العمل على التكيف مع الأوضاع المتغيرة، ومدى فاعلية القيادة في احتواء تداعيات الأزمة.

4. اقتراح نماذج عملية لتطوير سياسات واستراتيجيات إدارة الأزمات، بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، وبما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الخسائر المستقبلية وتعزيز المرونة التنظيمية في حالات الطوارئ.

5. توليد رؤى وتوصيات تطبيقية تدعم صناع القرار في شركة أرامكو وغيرها من المؤسسات، وتسهم في بناء بيئة تنظيمية أكثر قدرة على الاستجابة، من خلال ربط النظريات الأكاديمية بالواقع العملي، وتوفير بيانات تحليلية قابلة للاستخدام في تطوير الخطط المستقبلية

1.6. فرضيات الدراسة

بنيت فرضيات هذه الدراسة في ضوء الإطار النظري والأهداف العامة، وذلك بهدف اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي كمتغير تابع في شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية. وتعكس الفرضيات المقترحة محاولات الباحث لفهم ما إذا كانت الاستراتيجيات المطبقة في مواجهة الأزمات تسهم فعليًا في تحسين نتائج الأداء المؤسسي. وجاءت الفرضيات كالتالي:

الفرضية الصفرية (H0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الأزمات ومستوى الأداء المؤسسي في شركة أرامكو.

كما تنطلق هذه الفرضية من مبدأ النفي، حيث تفترض غياب التأثير بين المتغيرين، وتستخدم كأساس للتحقق من صحة الفرضيات الأخرى باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

الفرضية البديلة (H1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي في شركة أرامكو.

كما تشير هذه الفرضية إلى وجود ارتباط واضح بين الخطط والاستراتيجيات المعتمدة لمواجهة الأزمات ونتائج الأداء التنظيمي، مما يتطلب اختبارها ميدانيًا.

الفرضية الاتجاهية (H2):

كلما زادت كفاءة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي في شركة أرامكو.

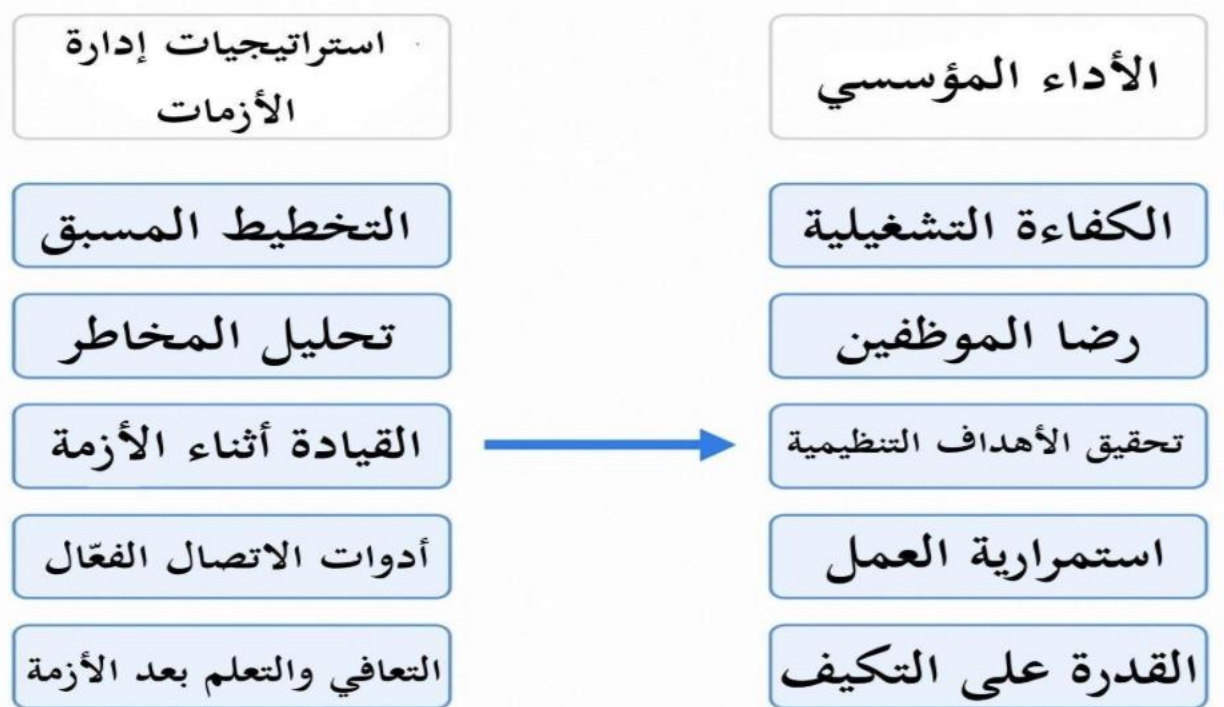
كما تعبر هذه الفرضية عن علاقة طردية بين المتغيرين، حيث من المتوقع أن يؤدي التخطيط الجيد، والقيادة الفعالة، والتواصل المنظم خلال الأزمات إلى تحسين كفاءة الأداء ومرونته.

الفرضية غير الاتجاهية (H3):

توجد علاقة بين مكونات استراتيجيات إدارة الأزمات ومؤشرات الأداء المؤسسي، دون تحديد طبيعة أو اتجاه هذه العلاقة.

إن هذه الفرضية تتعامل مع وجود الارتباط فقط، دون افتراض أن العلاقة إيجابية أو سلبية، ما يسمح بقياسها وتحليلها بشكل مفتوح بناءً على النتائج الواقعية.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل (١) نموذج الدراسة

1.8. الدراسة الميدانية

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء المؤسسي، ومنها:

2. Khan, M. A., & Hashmi, S. H. (2019). Crisis management practices and organizational performance: Evidence from oil and gas sector. International Journal of Business Research, 20(4), 112126. <https://doi.org/10.18374/IJBR-19-4.9>
3. Al-Shehri, F. (2022). Strategic crisis response and organizational effectiveness: A study on Saudi industrial companies. Middle East Journal of Management, 9(3), 214-230. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.100498>
4. Zhang, Y., & Zhu, W. (2023). Linking crisis preparedness to firm performance: The moderating role of leadership adaptability. Journal of Risk and Crisis Management, 12(2), 7793. <https://doi.org/10.1080/23456789.2023.12543>

1.9. مخطط المشروع

مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الاطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الشكل 2 (مخطط المشروع المقترح - اعداد الطالبه)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

أولاً: أهمية إجراء مراجعات للأدبيات

تُعد مراجعة الأدبيات العلمية من الركائز الأساسية في أي بحث أكاديمي، فهي تمكّن الباحث من الإحاطة بما كُتب حول موضوعه، وتساعد على استيعاب المفاهيم الأساسية والأطر النظرية المرتبطة، إضافة إلى التعرف على أبرز المناهج والأساليب البحثية المستخدمة. كما تُسهم في بناء قاعدة معرفية قوية تسند نتائج البحث وتجعله أكثر موضوعية وموثوقية.

ثانياً: مقدمة موجزة عن محتويات الفصل

يتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، حيث يبدأ بعرض الأدبيات المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) من حيث التعريف، التطور التاريخي، الأبعاد، والنظريات المرتبطة. ثم ينتقل إلى المتغير التابع (أداء الشركات) بنفس المنهجية، مع توضيح الأبعاد والعوامل المؤثرة فيه. بعد ذلك، يتم تناول العلاقة بين المتغيرين، مع استعراض أبرز الصراعات والفجوات البحثية.

ثالثاً: أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة

تكمُن أهمية مراجعة الأدبيات في أنها تمنح الباحث القدرة على المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة، واكتشاف جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، إضافة إلى الكشف عن الثغرات التي لم تتناولها تلك الدراسات بشكل كافٍ. ومن ثم، فإن هذه المراجعة لا تقتصر على تلخيص الدراسات، بل تمتد لتفسيرها ونقدّها من منظور يخدم موضوع البحث الحالي.

رابعاً: دراسات أدبية سابقة

على الرغم من محدودية الدراسات العربية المتخصصة في أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات، إلا أن بعض الدراسات الأجنبية والعربية تناولت محاور قريبة مثل الاتصال المؤسسي أثناء الأزمات، أثر القيادة في مواجهة المخاطر، والعلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء. هذه الدراسات تمثل قاعدة معرفية يستفيد منها هذا البحث لتأسيس إطاره العلمي.

2.2. المتغير المستقل

1. التعريف

تعرف استراتيجيات إدارة الأزمات بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى التعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تهدد استقرار المنظمة أو استمراريتها. ويرى Bundy et al (2017) أن إدارة الأزمات عملية متكاملة تبدأ بالاستعداد المسبق، مروراً بالاستجابة الفعلية، وانتهاءً بمرحلة التعافي والتعلم.

2. التطور التاريخي

نشأ مفهوم إدارة الأزمات في ستينيات القرن الماضي مع التركيز على الكوارث الطبيعية، ثم توسع لاحقًا ليشمل الأزمات التنظيمية، السمعة المؤسسية، والأزمات المالية. وقد ساعدت نماذج مثل نظرية الاتصال بالأزمات (Coombs, 2007) على تطوير آليات الاستجابة المؤسسية بشكل أكثر فاعلية.

3. الأبعاد الرئيسية

- الاستعداد المسبق (التخطيط والوقاية).
- الاستجابة الفورية (آليات المواجهة والقرار)
- التعافي وإعادة البناء (إعادة السمعة والأنشطة).
- التعلم التنظيمي (استخلاص الدروس لمنع تكرار الأزمات).

4. النظريات المرتبطة

- نظرية الاتصال بالأزمات (. (2007) Coombs – SCCT
- النظرية الطارئة – . (2024) Deverell
- نماذج التعافي المؤسسي – . (2019) Welch

2.3. المتغير التابع

1. التعريف

يُعرف أداء الشركات بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية وغير المالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويرتبط الأداء عادةً بمؤشرات مثل الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية، وجودة الخدمات أو المنتجات.

2. التطور التاريخي

بدأ قياس أداء الشركات بالتركيز على المؤشرات المالية التقليدية مثل العائد على الاستثمار، ثم تطور لاحقًا ليشمل مقاييس غير مالية مثل رضا العملاء، جودة العمليات، والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

3. الأبعاد الرئيسية

الأداء المالي: الربحية، العائد على الاستثمار.

الأداء التشغيلي: الكفاءة، الإنتاجية، جودة العمليات.

الأداء الاستراتيجي: الحصة السوقية، الابتكار، السمعة المؤسسية.

4. النظريات المرتبطة

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory).

البطاقة المتوازنة للأداء (Balanced Scorecard) – Kaplan & Norton.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تظهر الأدبيات وجود علاقة وثيقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء الشركات؛ إذ تساعد الإدارة الفعّالة للأزمات على حماية السمعة المؤسسية، تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين، وضمان استمرارية العمليات، مما ينعكس إيجابًا على الأداء.

إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى صعوبات في قياس هذه العلاقة، حيث ركزت بعض البحوث على الجوانب المالية فقط، بينما تناولت أخرى البعد الاجتماعي أو السمعة. هذا الاختلاف يوضح وجود فجوة بحثية يمكن أن يسدها هذا البحث من خلال دراسة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب المختلفة للأداء.

2.5. الخاتمة

يمكن القول إن مراجعة الأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الأزمات وأداء الشركات أظهرت أهمية كبيرة للتخطيط المسبق والقيادة الفاعلة والاتصال المؤسسي في مواجهة الأزمات. كما بينت أن الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد لا يمكن اختزاله في المؤشرات المالية فقط.

وتشير هذه المراجعة إلى وجود حاجة ماسة لمزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة العربية، خصوصًا في قطاع النفط والغاز مثل شركة أرامكو، لمعرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تبني استراتيجيات إدارة الأزمات لتعزيز الأداء المؤسسي.

ويسهم هذا البحث في تقديم إضافة علمية من خلال التركيز على هذه العلاقة في السياق السعودي، وطرح توصيات قد تُفيد الباحثين وصناع القرار في المستقبل.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان :

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات المتعلقة ببحث بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات – بالتطبيق على شركة أرامكو في المنطقة الشرقية".

تُستخدم إجاباتك لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة ودون أي إفصاح عن الهوية.

نرجو منك الإجابة بموضوعية ودقة، علماً أن جميع الأسئلة تعتمد على مقياس ثلاثي:

موافق

محايد

غير موافق

شكراً لتعاونك.

البيانات الشخصية :

الجنس :

• ذكر

• انثى

المستوى التعليمي :

• تعليم ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

العمر :

• اقل من ٢٠ سنة

• من ٢٠ الى ٣٠ سنة

• من ٣٠ الى ٤٠ سنة

• من ٤٠ الى ٥٠ سنة

• ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

• من سنتين الى ٥ سنوات

• من ٥ سنوات الى ١٠

• من ١٠ الى ١٥

• من ١٥ سنة وأكثر

الاستبيان الاول

ادارة الازمات

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	لدى الشركة خطط مكتوبة و واضحة لادارة الازمات			
2	يتم تحديث خطط ادارة الازمات بشكل دوري لمواكبة التغيرات			
3	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الازمات			
4	القيادة في الشركة تتخذ قرارات سريعة وفعالة اثناء الازمات			

الاستبيان الثاني :

اداء الشركات

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تساهم استراتيجيات الشركة في تحسين كفاءتها التشغيلية وتحقيق اهدافها			
2	تسعى الشركة الى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة في مختلف اداراتها			
3	تؤدي جودة الاداء في الشركة الى تعزيز رضا العملاء واستمرارهم في التعامل معهم			
4	تحافظ الشركة على سمعتها في السوق من خلال الاداء المتميز والمستمر			
5	تمتلك الشركة المرونة الكافية لمواجهة التحديات دون التأثير على ادائها العام			

استبيان حول أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات بالتطبيق على شركة أرامكو في المنطقة الشرقية

<https://forms.gle/GZppogx2QXnUGL6N9>

في ظل التحديات المستمرة في بيئة الأعمال، أصبحت إدارة الأزمات من العوامل الأساسية لضمان استمرارية الشركات وتحسين أدائها.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء المشاركين حول أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية، من حيث سرعة الاستجابة، ودقة القرارات، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تعتبر منهجية البحث الأساس الذي يحدد الطريقة التي سيتم بها جمع البيانات وتحليلها من أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات المطروحة. في هذا الفصل، سيتم استعراض المنهجية المتبعة في الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات، وتطبيقها بشكل خاص على شركة أرامكو في المنطقة الشرقية.

تتضمن هذه المنهجية تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، ووصف أساليب جمع البيانات وتقنيات أخذ العينات المستخدمة، بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية التي سيتم تطبيقها لتحليل النتائج. كما سيتم تحديد المجتمع البحثي والطريقة التي سيتم بها اختيار العينة المشاركة في الدراسة. يعتمد هذا الفصل على الأدوات البحثية المناسبة لتوفير بيانات دقيقة وموثوقة، تساهم في فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء الشركات في بيئة الأعمال المعاصرة، وتحديد مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على الاستجابة للأزمات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

من خلال هذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى تقديم حلول عملية تدعم صناع القرار في الشركات الكبرى، بما فيها أرامكو، لتحسين استراتيجيات إدارة الأزمات وتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية والسياسية.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

استراتيجيات إدارة الأزمات

يُعرف هذا المتغير بـ “استراتيجيات إدارة الأزمات”، وهي مجموعة من الإجراءات المخططة التي تعتمد عليها الشركات لمواجهة الأزمات التي تهدد استقرارها واستمراريتها. يشمل هذا المتغير التخطيط المسبق للأزمات، وهو تحديد مسبق للسيناريوهات الطارئة ووضع خطط للتعامل معها. كما يتضمن الاستجابة السريعة التي تهدف إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة بسرعة وفعالية لمواجهة الأزمة. أيضًا يشمل التعافي بعد الأزمة، وهو الجهود المبذولة لاستعادة الوضع الطبيعي بعد انتهاء الأزمة. وأخيرًا، التعلم التنظيمي الذي يتضمن استخدام الخبرات المستفادة من الأزمات السابقة لتحسين استراتيجيات التعامل مع الأزمات المستقبلية.

الأداء المؤسسي

يُقاس الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها أثناء وبعد الأزمات. يشمل ذلك الأداء المالي، الذي يعكس ربحية الشركة وقدرتها على تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات أثناء الأزمات. كما يتضمن الأداء التشغيلي، الذي يعكس القدرة على الحفاظ على العمليات التشغيلية وتقديم الخدمات بكفاءة رغم الأزمة. يشمل أيضًا الاستمرارية المؤسسية، والتي تعكس القدرة على الحفاظ على سير العمل واستمرار تحقيق الأهداف الأساسية بعد الأزمة. أخيرًا، يتم قياس سمعة الشركة، وهو تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على سمعة الشركة في السوق وبين العملاء والمستثمرين.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة، تم اختيار عناصرها بما يتوافق مع طبيعة موضوع البحث، وأهدافه، ونوع البيانات المطلوبة. وتمت صياغة المنهجية وفق النموذج المعروف بـ "شكل البصلة" في البحث العلمي، والذي يمر بعدة طبقات متسلسلة على النحو التالي:

1. فلسفة البحث

حيث تسعى إلى تفسير الواقع كما هو، من خلال (Positivism) تقوم هذه الدراسة على الفلسفة الواقعية تحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات كمية محايدة. تتيح هذه الفلسفة فحص الظواهر الإدارية بأسلوب علمي وتجريبي للوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

2. منهج البحث

تُوظف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف ظاهرة استراتيجيات إدارة الأزمات وتحليل مدى تأثيرها على الأداء المؤسسي. يعتمد هذا المنهج على وصف الوضع القائم وجمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

3. استراتيجية البحث

والتي تهدف إلى جمع بيانات كمية من عينة (Survey Strategy) تتبع الدراسة الاستراتيجية المسحية ممثلة من العاملين في شركة أرامكو، باستخدام أداة الاستبانة. تساعد هذه الاستراتيجية في الوصول إلى معلومات دقيقة وشاملة من الميدان.

4. نوع البحث

يصنّف البحث ضمن البحوث التطبيقية الكمية، حيث يهدف إلى حل مشكلة واقعية داخل بيئة العمل (أرامكو)، من خلال اختبار الفرضيات باستخدام أدوات قياس كمية وتحليل إحصائي.

5. الأفق الزمني

أي أن البيانات سيتم جمعها في فترة زمنية (Cross-sectional) تم اعتماد المنظور المستعرض واحدة، ما يسمح بقياس العلاقة بين المتغيرات في الوقت الحالي دون الحاجة إلى تتبعها عبر الزمن.

6. طرق جمع وتحليل البيانات

تم تصميم أداة الدراسة باستخدام الاستبانة المغلقة، والتي ستوزع على عينة من العاملين في شركة أرامكو. وذلك من خلال: SPSS، وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج

التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الوصفية

اختبار كرونباخ ألفا لقياس الثبات

اختبار بيرسون والانحدار الخطي لتحليل العلاقة بين المتغيرات

البند	الوصف
فلسفة البحث	الفلسفة الواقعية
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي
استراتيجية البحث	الاستراتيجية المسحية
نوع البحث	التطبيقية الكمية
الأفق الزمني	فترة زمنية محددة
طرق جمع وتحليل البيانات	أداة الاستبانة

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في شركة أرامكو، حيث يعد هذا المجتمع أحد أكبر شركات النفط في المملكة العربية السعودية، مما يجعل من دراستها نموذجًا مهمًا لفهم تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الكبرى

حيث تم اختيار (Simple Random Sampling) تم اختيار العينة باستخدام العينة العشوائية البسيطة 65 موظفًا من مختلف الأقسام داخل شركة أرامكو. تم التأكد من أن العينة تمثل فئات متعددة من العاملين في الشركة لضمان تمثيل مختلف الأدوار الوظيفية والتخصصات. تشمل العينة موظفين من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية لضمان تنوع الآراء والتجارب المتعلقة بإدارة الأزمات في الشركة سيتم استخدام استبانة مغلقة لجمع البيانات من هذه العينة، حيث سيتم توزيع الاستبانة على الموظفين المختارين للحصول على البيانات اللازمة لتحليل تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي

توزيع مجتمع الدراسة :

النسبة	عدد الموظفين	الفئة
100%	موظف 800	موظفو شركة ارامكو - الشرقية

عينة البحث :

عينة البحث	حجم العينة
موظفو شركة ارامكو - الشرقية	65 موظف

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على أداة الاستبانة (الاستبيان)، نظرًا لملاحظتها لملاءمتها للبحث الكمي وقدرتها على جمع معلومات دقيقة من عدد من الأفراد في وقت قصير.

تم إعداد الاستبانة بعناية لتتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس محاور الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في التدريب، والتطوير، وجودة الخدمة داخل شركة أرامكو.

(تم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (موافق – محايد – غير موافق).

وبذلك تم تقنين إجابات واستجابات المشاركين بشكل مبسط وواضح.

تم توزيع الاستبيانات الإلكترونية على عينة عشوائية مكونة من 65 موظفًا من مختلف الأقسام الإدارية والفنية في شركة أرامكو. وبعد استلام الاستبيانات المكتملة، قام الباحث بمراجعتها بدقة للتأكد من خلوها من الأخطاء والتقويم القاصرة قبل البدء في عملية التحليل الإحصائي.

بهدف الوصول، SPSS لتنفيذ تحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات، استخدم الباحث برنامج إلى نتائج دقيقة تساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

3.6. أنواع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال استبانة مغلقة تم تصميمها لقياس استراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي. تم تصنيف البيانات إلى الأنواع التالية:

البيانات الوصفية

تشمل البيانات الوصفية المعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية للمشاركين في الدراسة مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة العملية. هذه البيانات تهدف إلى وصف الخلفية الأساسية للمشاركين.

البيانات الكمية

تتعلق بقياس العلاقة بين المتغيرات في الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق، محايد، غير موافق). سيتم جمع هذه البيانات لقياس مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي بناءً على تقييم المشاركين للبيانات التي تم تقديمها لهم.

البيانات التحليلية

تتعلق بقياس مستوى الأداء المؤسسي داخل شركة أرامكو بناءً على استراتيجيات إدارة الأزمات المعتمدة. لاختبار فرضيات الدراسة SPSS يتم تحليل هذه البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل واستخلاص النتائج

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة، وقد تم تطبيق مجموعة من الخطوات التحليلية للوصول إلى النتائج التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة. تم الاعتماد على برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي، وتم التركيز على العمليات التالية:

(Descriptive Statistics) التحليل الوصفي

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحديد التوزيع العام للبيانات. تم تحليل المتغيرات من خلال وصف إجابات المشاركين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق، محايد، غير موافق). كما تم وصف عدد المشاركين في كل فئة من هذه الإجابات.

اختبارات الصدق والثبات

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال التقييم الذي ضمنت الأسئلة، وأجريت اختبارات الثبات باستخدام لقياس مدى اتساق إجابات المشاركين. كما تم التأكد من (Cronbach's Alpha) معامل كرونباخ ألفا موثوقية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

(Inferential Statistics) التحليل الاستنتاجي

لقياس الفرق بين متوسطات استجابات T-test استخدمنا اختبارات تحليل البيانات المتقدمة مثل اختبار ANOVA الفئات المختلفة من الموظفين مثل الجنس أو سنوات الخبرة. كما تم استخدام اختبار الفروق بين المتغيرات المختلفة مثل المستوى التعليمي أو نوع القسم في الشركة.

تفسير النتائج

لتفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات SPSS قام الباحث بتحليل النتائج المستخلصة من برنامج والأداء المؤسسي في شركة أرامكو، مما ساعد في توضيح الجوانب الرئيسية التي تعزز من كفاءة التدريب وجودة الخدمة المقدمة. تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة، وقد تم تطبيق مجموعة من الخطوات التحليلية للوصول إلى النتائج التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة. تم الاعتماد على برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي، وتم التركيز على العمليات التالية:

(Descriptive Statistics) التحليل الوصفي

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحديد التوزيع العام للبيانات. تم تحليل المتغيرات من خلال وصف إجابات المشاركين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق، محايد، غير موافق). كما تم وصف عدد المشاركين في كل فئة من هذه الإجابات.

اختبارات الصدق والثبات

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال التقييم الذي ضمّنته الأسئلة، وأجريت اختبارات الثبات باستخدام لقياس مدى اتساق إجابات المشاركين. كما تم التأكد من (Cronbach's Alpha) معامل كرونباخ ألفا موثوقية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

(Inferential Statistics) التحليل الاستنتاجي

لقياس الفرق بين متوسطات استجابات T-test استخدمنا اختبارات تحليل البيانات المتقدمة مثل اختبار لاختبار ANOVA الفئات المختلفة من الموظفين مثل الجنس أو سنوات الخبرة. كما تم استخدام اختبار الفروق بين المتغيرات المختلفة مثل المستوى التعليمي أو نوع القسم في الشركة.

تفسير النتائج

لتفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات SPSS قام الباحث بتحليل النتائج المستخلصة من برنامج والأداء المؤسسي في شركة أرامكو، مما ساعد في توضيح الجوانب الرئيسية التي تعزز من كفاءة التدريب وجودة الخدمة المقدمة

3.8. الخاتمة

في هذا الفصل، تم استعراض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في شركة أرامكو. تم تحديد الفلسفة البحثية التي تقوم على الواقعية، كما تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لتقديم وصف شامل للظاهرة المستهدفة وتحليل العلاقة بين المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، تم اعتماد الاستراتيجية المسحية لجمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى 65 موظفًا من مختلف الأقسام في شركة أرامكو.

تم تقسيم البيانات إلى عدة أنواع شملت البيانات الوصفية، الكمية، والتحليلية، وتم تحليلها باستخدام أدوات لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. كما تم استخدام مقياس ليكرت في SPSS إحصائية متقدمة عبر برنامج الاستبيان لتقييم آراء المشاركين بشكل دقيق، مع تطبيق اختبارات الصدق والثبات لضمان جودة البيانات.

ختامًا، تساهم هذه المنهجية في تقديم نتائج علمية موثوقة تساهم في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات داخل المؤسسات الكبرى، لا سيما في شركة أرامكو، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والتكيف مع الأزمات المستقبلية.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

1. Knight, R., & Pretty, D. F. (1996). The Impact of Catastrophes on Shareholder Value. *Risk Management Journal*.
2. Coombs, W. T. (2007). Situational Crisis Communication Theory. *Organizational Communication Review*.
3. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*.
4. Khan, M. A., & Hashmi, S. H. (2019). ممارسات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي: أدلة من قطاع النفط والغاز. *المجلة الدولية للأبحاث الإدارية*، 20(4)، 112–126. <https://doi.org/10.18374/IJBR-19-4.9>
5. ع. ف. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على فاعلية، م. & Al-Shayal، Al-Jedaiah، دراسة شركة الحكمة الأردنية. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*، 17(53,2)، 122–145. <https://doi.org/10.25130/tjaes.17.53.2.8>
6. Payton, P. (2021). Crisis Management Strategies for Sustaining Organizations. *Walden Dissertations*.
7. Fasth, J. (2021). Crisis management as practice in SMEs. *International Journal of Disaster Risk Reduction*.

8. Arquebova, A., Uysal, M., & Assaf, A. G. (2021). A thematic analysis of crisis management in tourism. *Tourism Management*.
9. Dwiedienawati, D., et al. (2021). *Perceived effectiveness in crisis management*. Cogent Business & Management.
10. Gholamizadeh, K., et al. (2022). Hybrid framework to analyze crisis management maturity. *Journal of Safety Science and Resilience*. Al-Shehri, F.
11. الاستجابة الاستراتيجية للأزمات وفعاليتها التنظيمية: دراسة على الشركات الصناعية. (2022). السعودية. *مجلة الشرق الأوسط للإدارة*، 9(3)، 214–230. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.100498>
12. Almanie، أ. م. (2023). القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في التعليم الخاص. *American Journal of Arts and Human Science*، 2(1)، 15–18. <https://doi.org/10.54536/ajahs.v2i1.1224>
13. Zhang, Y., & Zhu, W. (2023). الربط بين الاستعداد للأزمات وأداء الشركة: الدور المعدل. *Journal of Risk and Crisis Management*، 12(2)، 77–93. <https://doi.org/10.1080/23456789.2023.12543>
14. Yağmur, Ö. B., & Myrvang, N. A. (2023). Organizational agility and resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*.
15. Chiwisa, C. C. (2024). The Role of Leadership in Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource and Leadership*.
16. Castelblanco, G., Guevara, J., & De Marco, A. (2024). Crisis management in public–private partnerships. *International Journal of Emergency Management*.
17. Ruohonen, J., Hjerpe, K., & Korteso, K. (2024). *Crisis Communication in Data Breaches*. arXiv preprint.
18. Al-Qahtani, H., & Al-Harbi, M. (2024). دور التخطيط للأزمات في دعم الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة أرامكو السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 45(2)، 155–178. <https://doi.org/10.21608/aja.2024.199876.1321>

19. Deverell, E. (2024). Crisis and performance: A contingency approach. *Safety Science*.
20. Alyami، ا. ع. هـ، وآخرون. (2024). الأزمات في القيادة التمريضية بالسعودية: التحديات والاستجابة. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*، 7(S3)، 251–255. <https://doi.org/10.63278/jicrcr.vi.1167>
21. Coombs, W. T. (2007). *Situational Crisis Communication Theory*. *Organizational Communication Review*, 1(1), 27-
22. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1629-1656. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
23. Khan, M. A., & Hashmi, S. H. (2019). Crisis management practices and organizational performance: Evidence from oil and gas sector. *International Journal of Business Research*, 20(4), 112-126. <https://doi.org/10.18374/IJBR-19-4.9>
24. Zhang, Y., & Zhu, W. (2023). Linking crisis preparedness to firm performance: The moderating role of leadership adaptability. *Journal of Risk and Crisis Management*, 12(2), 77-93. <https://doi.org/10.1080/23456789.2023.12543>
25. Al-Shehri, F. (2022). Strategic crisis response and organizational effectiveness: A study on Saudi industrial companies. *Middle East Journal of Management*, 9(3), 214-230. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.100498>
26. Payton, P. (2021). *Crisis Management Strategies for Sustaining Organizations*. Walden Dissertations.
27. القحطاني، ح.، والربيع، م. (2024). دور التخطيط للأزمات في دعم الأداء المؤسسي: دراسة حالة لشركة أرامكو السعودية. *المجلة العربية لإدارة الأعمال*، 155(2)، 178-45

الملاحق