

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- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف :

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي :

26-10-2025

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١,٤. أسئلة الدراسة
٧	١,٥. أهداف الدراسة
٨	١,٦. فرضيات الدراسة
٨	١,٧. نموذج الدراسة
٩	١,٨. منهجية الدراسة
٩	١,٩. الدراسة الميدانية
١٠	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	١.
	١
١٢	٢,١. المقدمة:
١٢	٢,٢. المتغير المستقل
١٢	٢,٣. المتغير التابع
١٢	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٣	٢,٥. الخاتمة
١٤	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة :

تشهد بيئات العمل في القرن الحادي والعشرين تحدياتٍ متزايدةً تتعلق بالأزمات التنظيمية والاقتصادية، التي قد تُعرّض المؤسسات الكبرى لاختبارات حقيقية في قدرتها على الصمود والاستمرار. في هذا الإطار، تُعد القيادة في الأزمات 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 (٢٠١٧) أن القيادة الفاعلة خلال الأزمات 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 نموذجًا عالميًا في التعامل مع الأزمات، إذ استطاعت استعادة طاقتها التشغيلية بعد حادثة بقيق-خريص عام ٢٠١٩ خلال فترة وجيزة، مما أبرز الدور المحوري للقيادة في إدارة الأزمات بفعالية (Saudi Aramco, 2019). وقد أظهرت دراسات عربية حديثة أن القيادة الواعية بالأزمات تُمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استمرارية العمل (الزهراني، ٢٠٢٣؛ العمري، ٢٠١٩).

كما تؤكد ISO (٢٠١٩) 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 الأزمات 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 الأزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، من خلال دراسة حالة واقعية لشركة أرامكو السعودية بوصفها نموذجاً للقيادة الفعالة أثناء الأزمات

١,٢. 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). ومرونة واتصال فعال.

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، ٢٠٢٣).

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 (الشمري، ٢٠٢٢).

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.

١,٢,١. 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، ٢٠٢٠ ؛ 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، ٢٠٢٠).

✚ 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، ٢٠٢١).

✚ الحاجة إلى بناء نموذج نظري جديد يربط بين الكفاءات القيادية (مثل التواصل، التحليل، والوعي التنظيمي) وبين الأداء المؤسسي أثناء الأزمات بما يتناسب مع بيئة قطاع الطاقة السعودي (العمرى، ٢٠١٩).

١,٢,٢. 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؛ الشمري، ٢٠٢٢).

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، ٢٠٢٣).
الحاجة إلى تطوير أدوات تقييم عملية يمكن من خلالها قياس أثر القيادة في استمرارية العمل وفق المعايير الدولية (ISO, 2019؛ الحربي، ٢٠٢٠).

السؤال الرئيسي للدراسة:

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

١,٣. أهمية الدراسة :

تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بإدارة الأزمات و القيادة
على المستوى النظري: ١,٣,١.

تتبع 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 بُعدًا معرفيًا جديدًا 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.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تقدم منهجًا واقعيًا 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 أسسًا عملية لتطوير نماذج قيادية قادرة على حماية المؤسسات من الانقطاع وتحقيق الأداء المستدام.

١,٤ . 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:
١. ما أثر كفاءات قيادة الأزمات (اتخاذ القرار السريع، التواصل تحت الضغط، إدارة المعرفة، الذكاء العاطفي) في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركة أرامكو السعودية؟
 ٢. ما أثر كفاءات قيادة الأزمات في تعزيز استمرارية الأعمال أثناء الأزمات وبعدها؟
 ٣. ما دور إدارة المخاطر والجاهزية التشغيلية في تفسير العلاقة بين كفاءات القيادة والأداء المؤسسي؟
 ٤. ما دور نضج إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management) في تفسير العلاقة بين كفاءات القيادة واستمرارية الأعمال؟
 ٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءات القيادة تبعاً للمستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة لدى العاملين في الشركة؟
 ٦. ما طبيعة العلاقة بين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في ظل الأزمات؟

١,٥ . 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:
١. التعرف على مستوى كفاءات قيادة الأزمات لدى القيادات في شركة أرامكو السعودية.
 ٢. قياس أثر كفاءات القيادة (اتخاذ القرار السريع، التواصل تحت الضغط، إدارة المعرفة، الذكاء العاطفي) في الأداء المؤسسي.
 ٣. قياس أثر كفاءات القيادة في تعزيز استمرارية الأعمال أثناء الأزمات وبعدها.
 ٤. تحليل دور إدارة المخاطر والجاهزية التشغيلية كعامل وسيط يفسر العلاقة بين كفاءات القيادة والأداء المؤسسي.
 ٥. تحليل دور نضج إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management) كعامل وسيط يربط بين كفاءات القيادة واستمرارية الأعمال.
 ٦. تحديد الفروق الإحصائية في كفاءات القيادة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.
 ٧. تحديد طبيعة العلاقة بين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في سياق الأزمات.

١,٦. فرضيات الدراسة

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي.
٢. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءات قيادة الأزمات واستمرارية الأعمال.
٣. تؤثر كفاءات القيادة في الأداء المؤسسي من خلال إدارة المخاطر والجاهزية التشغيلية.
٤. تؤثر كفاءات القيادة في استمرارية الأعمال من خلال نضج إدارة استمرارية الأعمال (BCM).
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءات القيادة تبعاً للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.
٦. توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في ظل الأزمات.

١,٧. نموذج الدراسة

المتغير التابع: الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال	المتغير المستقل: كفاءات قيادة الأزمات
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)	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

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

١,٨ . 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 الرئيسة في الدراسة.

١,٩ . 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.

١,١٠. 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 ميدانياً توزيع الاستبانة على عينة من مديري المشاريع وقادة الفرق في شركة أرامكو السعودية.
تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامجي SPSS وExcel 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.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

المراجع :

- 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>
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press
- 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>
- ISO. (2019). ISO 22301:2019 – Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. International Organization for Standardization
- Riggio, R. E. (2023). *Crisis leadership: How leaders can prepare, respond, and recover in turbulent times*. Routledge
- Saudi Aramco. (2019). Official statement on Abqaiq–Khurais incident recovery. Retrieved from <https://www.aramco.com>

المراجع العربية

- الزهراني، نوف علي. (٢٠٢٣). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي أثناء الأزمات الصحية (جائحة كوفيد-١٩ نموذجًا). *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٥ (١)، ٨٩–١٠٧.
- الشمري، فهد ناصر. (٢٠٢٢). إدارة الأزمات في الشركات النفطية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العمرى، سامي عبد الرحمن. (٢٠١٩). القيادة المرنة وأثرها في تعزيز جاهزية المؤسسات للأزمات. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، جامعة الملك عبد العزيز، ٣٣ (٢)، ١٧٧–٢٠٢.
- عبد العظيم، خالد أحمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في تعزيز استمرارية الأعمال في ظل الأزمات. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (٢)، ٥٥–٧٨.
- الفيفي، منيرة محمد. (٢٠٢١). أثر مهارات القائد في مواجهة الأزمات التنظيمية على استدامة الأداء المؤسسي في القطاع النفطي السعودي. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض

