

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

اثر استراتيجيات إدارة الازمات على أداء الشركات بالتطبيق على شركة أرامكو في الشرقية

شيخة مخلد العتيبي

232000425

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، القائل في محكم كتابه: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجه بالحمد والثناء أولاً إلى المولى عز وجل، الذي أمدني بعونه وتوفيقه، وأسبغ عليّ نعمة الصبر والقدرة على إتمام هذا العمل العلمي.

ثم يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل ومشرفي المتميز الدكتور/ عبد الرحيم نادر، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن، على تفضله بالإشراف على هذا البحث، وما أبداه من توجيهات سديدة وملاحظات قيمة ومتابعة مستمرة أثمرت عن خروج هذا العمل بصورته الحالية، فله مني كل التقدير والوفاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعميق العرفان إلى أهلي الكرام، الذين كانوا لي السند الدائم والدعم المعنوي المتواصل، ولم تبخلوا عليّ يوماً بالتشجيع والدعاء طوال مسيرتي التعليمية.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الخالص لنفسي؛ على المثابرة والجهد والاجتهاد والصبر طوال رحلة إعداد هذا المشروع.

والشكر موصول لكل من ساهم في تقديم العون أو تسهيل مهمة إنجاز هذا البحث، كائناً من كان.

الإهداء

إلى ينابيع الحنان والعطاء، ومن كان دعاؤهم سندي ودعمي الدائم في كل خطوة، أهلي الكرام.
إلى رفيقات درب وصديقات اللحظات الجميلة والمساندة في مشوار الدراسة، صديقاتي الغاليات.
إلى نفسي.. جزاءً للصبر والتعب، وثمرَةً للاجتهاد والإصرار على بلوغ القمة.
أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي، بالتطبيق على شركة أرامكو في المنطقة الشرقية.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستراتيجية المسح (Survey)، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة من العاملين في شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية، مع تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

النتائج:

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية وإيجابية لاستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة (التخطيط المسبق، تحليل المخاطر، القيادة الفعالة، أدوات الاتصال، والتعافي والتعلم) على تعزيز الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية وضمان استمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.

التطبيقات والأهمية:

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً يدعم صناع القرار في شركة أرامكو والشركات الكبرى لتطوير سياسات استباقية لإدارة الأزمات، وتحسين خطط الاستجابة السريعة، وتعزيز استمرارية الأعمال والقدرة التنافسية في قطاع الطاقة.

الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات إدارة الأزمات، الأداء المؤسسي، الكفاءة التشغيلية، استمرارية الأعمال، شركة أرامكو السعودية

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٠	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٠	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١١	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٢	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٣	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٤	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٥	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٦	١,٩. مخطط المشروع.....
١٧	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٨	٢,١. المقدمة:.....
١٩	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٠	٢,٣. المتغير التابع.....
٢١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٢	٢,٥. الخاتمة.....
٢٣	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٤	٣,١. المقدمة.....
٢٤	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٥	٣,٣. تصميم البحث.....
٢٦	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٧	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٢٨	٣,٦. أنواع البيانات.....

٢٨	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣٠	٣,٨. الخاتمة
٣١	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٢	4.1. المقدمة
٣٢	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٣	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٤	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٥	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٣٦	٤,٦. الخاتمة
٣٧	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٣٨	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
٣٩	٥,٢. توصيات الدراسة
٤٠	٥,٣. الخاتمة
٤١	قائمة المراجع
٤٣	الملاحق

جدول الجداول والاشكال

الصفحة	الجدول - الشكل
١٤	نموذج الدراسة (شكل)
١٦	مخطط المشروع (جدول)
٣٢	توصيف عينة الدراسة (جدول ١ , ٢)
٣٣	توصيف عينة الدراسة (جدول ٣)
٤٥	الاستبيانات (١ , ٢)

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ 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 أمراً ضرورياً لفهم مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على أدائها المؤسسي.

تناولت عدة دراسات سابقة العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الشركات. فقد أشار (الشمري، ٢٠٢٠) إلى أن تطبيق منهجيات التخطيط المسبق للأزمات ساهم في تعزيز مرونة الشركات السعودية. كما توصلت دراسة (عبدالله، ٢٠٢١) إلى أن وجود هيكل تنظيمي فعال لإدارة الأزمات يُحسن من قدرة الشركات على التكيف. بينما ناقشت دراسة (Al-Harbi، ٢٠٢٢) 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 تحديداً بوصفها نموذجاً فريداً 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 تخصصاً ومعمقاً 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 تتحصر 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

١,٢. 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 .

١,٢,١. 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 .

١,٢,٢. 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"

١,٣. 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 .

١,٣,١. على المستوى النظري:

تُسهّم 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 .

١,٣,٢. 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 .

١,٤ . أسئلة الدراسة

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

١. 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 ذل ك التخطيط، القيادة، أدوات الاتصال، والتحليل) وبين الأداء المؤسسي ممثلًا في الكفاءة والفعا لية والاستمرارية.

٢. إلى أي مدى تساهم القيادة أثناء الأزمات في تحسين سرعة الاستجابة التنظيمية وتعزيز اس تمرارية 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.

٣. 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. ٤. 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.

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 ت وثر الدروس المستفادة على تطوير الأداء

١,٥ 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. وتتبع 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:
١. 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.
 ٢. 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.
 ٣. 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.
 ٤. 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.
 ٥. توليد رؤى وتوصيات تطبيقية تدعم صناع القرار في شركة أرامكو وغيرها من المؤسسات، وتساهم في بناء بيئة تنظيمية أكثر قدرة على الاستجابة، من خلال ربط النظريات الأكاديمية بالواقع العملي، وتوفير بيانات تحليلية قابلة للاستخدام في تطوير الخطط المستقبلية.

١,٦. 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. و تعكس الفرضيات المقترحة محاولات الباحث لفهم ما إذا كانت الاستراتيجيات المطبقة في مواجهة الأزمات تُسهم 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، وتُستخدم 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):

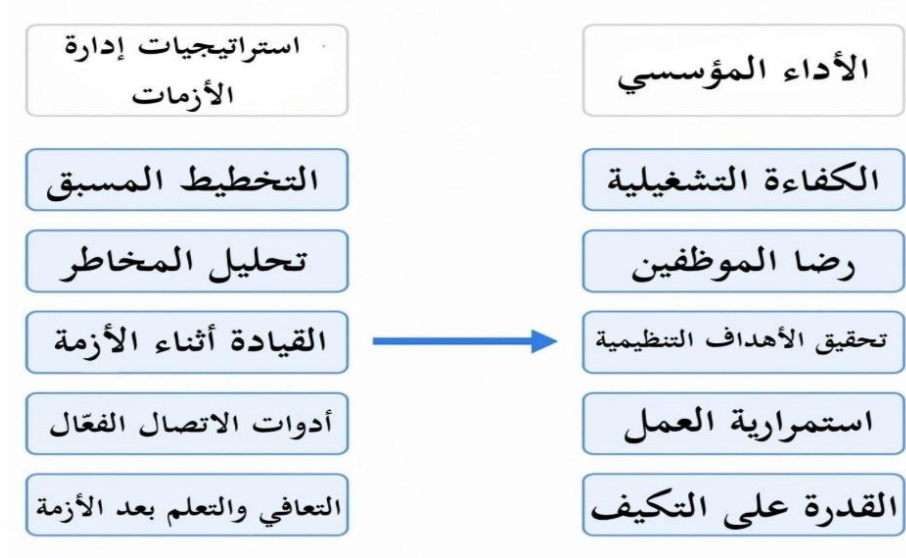
كلما زادت كفاءة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي في شركة أرامكو. كما تعبر هذه الفرضية عن علاقة طردية بين المتغيرين، حيث من المتوقع أن يؤدي التخطيط الجيد، والقيادة الفعالة، والتواصل المنظم خلال الأزمات إلى تحسين كفاءة الأداء ومرونته.

الفرضية غير الاتجاهية (H3):

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

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

١,٧. نموذج الدراسة



يعتمد نموذج الدراسة الحالي على تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في استراتيجيات إدارة الأزمات، والمتغير التابع وهو الأداء المؤسسي داخل شركة أرامكو في المنطقة الشرقية يركز هذا النموذج على تصور مفاهيمي يوضح كيف تساهم الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الأزمات في تعزيز عناصر الأداء المؤسسي من خلال خمسة محاور رئيسية تمثل الاستراتيجيات

١,٨ . الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة الميدانية في هذا المشروع تحليل الأثر الفعلي لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات، من خلال دراسة حالة شركة أرامكو في المنطقة الشرقية. سيتم جمع البيانات من خلال مجموعة من الأدوات البحثية التي تشمل المقابلات مع المسؤولين التنفيذيين والإدارة العليا في الشركة، استبيانات للموظفين في مختلف المستويات الوظيفية، بالإضافة إلى مراجعة التقارير الداخلية المتعلقة بالأزمات التي تعرضت لها الشركة وكيفية إدارتها.

تهدف الدراسة إلى الإجابة على عدة تساؤلات رئيسية، مثل:

١. ما هي استراتيجيات إدارة الأزمات التي تبنتها شركة أرامكو في الأزمات الماضية؟
٢. كيف أثرت هذه الاستراتيجيات على أداء الشركة من حيث الإنتاجية، الربحية، والسمعة؟
٣. هل كانت هناك تحديات أو صعوبات في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات؟
٤. ما هي الدروس المستفادة من تجربة الشركة في التعامل مع الأزمات؟

من خلال تحليل هذه البيانات، ستساهم الدراسة في تقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد الشركات الأخرى في المنطقة، سواء كانت في القطاع النفطي أو غيره، في تحسين استراتيجياتها لإدارة الأزمات وبالتالي تعزيز أدائها في الأوقات الصعبة

٩, ١. 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 - الافق 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

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

أولاً: أهمية إجراء مراجعات للأدبيات
تُعد مراجعة الأدبيات العلمية من الركائز الأساسية في أي بحث أكاديمي، فهي تمكن 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
تكمن 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 ونقدها 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.

٢,٢. المتغير المستقل

. 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 et al Bundy (٢٠١٧) أن إدارة الأزمات عملية متكاملة تبدأ بالاستعداد المسبق، مروراً بالاستجابة الفعلية، وانتهاءً بمرحلة التعافي والتعلم.

٢. التطور التاريخي

نشأ مفهوم إدارة الأزمات في ستينيات القرن الماضي مع التركيز على الكوارث الطبيعية، ثم توسع لاحقاً ليشمل الأزمات التنظيمية، السمعة المؤسسية، والأزمات المالية. وقد ساعدت نماذج مثل نظرية الاتصال بالأزمات (Coombs, ٢٠٠٧) على تطوير آليات الاستجابة المؤسسية بشكل أكثر فاعلية.

٣. الأبعاد الرئيسية

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

٤. النظريات المرتبطة

- نظرية الاتصال بالأزمات (2007) Coombs – (SCCT).
- النظرية الطارئة – Deverell (٢٠٢٤).
- نماذج التعافي المؤسسي – Welch (٢٠١٩).

٢,٣. المتغير التابع

١. 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.

٢. 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.

٣. الأبعاد الرئيسية

الأداء المالي: الربحية، العائد على الاستثمار.
الأداء التشغيلي: الكفاءة، الإنتاجية، جودة العمليات.
الأداء الاستراتيجي: الحصة السوقية، الابتكار، السمعة المؤسسية.

٤. النظريات المرتبطة

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory).
البطاقة المتوازنة للأداء (Kaplan – Norton & Balanced Scorecard).
نظرية الموارد والقدرات (RBV) التي تربط بين الموارد الداخلية للشركة ومستوى أدائها.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير المستقل:

هو “استراتيجيات إدارة الأزمات” التي تتبناها شركة أرامكو. هذا المتغير يشير إلى مجموعة السياسات والخطط التي تعتمد عليها الشركة للتعامل مع الأزمات، سواء كانت طبيعية (مثل الكوارث البيئية) أو غير طبيعية (مثل الأزمات الاقتصادية أو التنظيمية). يشمل هذا المتغير استراتيجيات الوقاية، الاستجابة، التعافي، والتخفيف.

• المتغير التابع:

هو “أداء الشركات”، ويعني الأداء العام لشركة أرامكو في النواحي المختلفة مثل:

١. الإنتاجية: مستوى الإنتاج واستخدام الموارد.
٢. الربحية: القدرة على تحقيق الأرباح والنتائج المالية.
٣. السمعة: كيفية تأثير الأزمات على سمعة الشركة في السوق وبين العملاء.
٤. الاستدامة: القدرة على استمرارية العمليات والنمو على المدى الطويل بعد الأزمة.

العلاقة بينهما

تتمثل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات (المتغير المستقل) وأداء الشركات (المتغير التابع) في أن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة لإدارة الأزمات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائها. فكلما كانت استراتيجيات إدارة الأزمات فعالة ومدرسة جيداً، كلما تحسّن الأداء العام للشركة. العكس صحيح أيضاً؛ إذا كانت استراتيجيات إدارة الأزمات غير فعالة أو تم تنفيذها بشكل غير صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى تدهور في الأداء، سواء من حيث الإنتاجية، الربحية، أو السمعة.

مثال عملي للعلاقة:

إذا تبنت شركة أرامكو استراتيجيات فعالة لمواجهة الأزمات مثل تدريب الموظفين على الاستجابة السريعة، وضع خطط طوارئ مدروسة، واستخدام التكنولوجيا في عمليات إدارة الأزمات، فمن المتوقع أن يتحسن أدائها في التعامل مع الأزمات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما ينعكس إيجاباً على الربحية والسمعة الاستراتيجية للشركة.

٢,٥ . الخاتمة

في ختام هذا البحث، يمكننا التأكيد على أهمية استراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز أداء الشركات، خاصة في قطاع حيوي ومؤثر مثل قطاع الطاقة. من خلال دراسة حالة شركة أرامكو في المنطقة الشرقية، تبين أن الاستراتيجيات المدروسة التي تعتمد عليها الشركة في مواجهة الأزمات تلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على استمرارية العمل وتحقيق النجاح على المدى الطويل. كما أظهرت النتائج أن الشركات التي تضع خطط طوارئ فعالة وتستثمر في تدريب كوادرها على التعامل مع الأزمات تتمكن من تقليل الآثار السلبية لهذه الأزمات على أدائها من حيث الإنتاجية، الربحية، والسمعة.

وبناءً على ذلك، يمكن أن يستفيد القطاعان العام والخاص من هذه الدروس والتجارب في تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة لمواجهة التحديات المستقبلية، مما يساهم في تعزيز قدرتهم التنافسية واستدامتهم. بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسة إلى ضرورة التركيز على التطوير المستمر لاستراتيجيات إدارة الأزمات وتقييمها بشكل دوري لضمان الاستجابة الفعالة في مختلف الظروف.

وفي النهاية، تؤكد هذه الدراسة على أن إدارة الأزمات ليست مجرد رد فعل لحالات الطوارئ، بل هي عملية استباقية تساهم في تحسين مرونة الشركات وضمان قدرتها على تحقيق النجاح حتى في أصعب الأوقات.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

تُعد المنهجية العلمية العمود الفقري لأي دراسة بحثية، حيث تعمل كخارطة طريق تضمن للباحث الوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للقياس. يهدف هذا الفصل إلى تفصيل الإطار المنهجي المتبع في دراسة "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات"، مع التطبيق على شركة أرامكو السعودية في المنطقة الشرقية.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم اعتماد منهجية بحثية منظمة تتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية ومتطلبات التحليل الإحصائي. يتناول هذا الفصل تحديد فلسفة البحث، والمنهج الوصفي التحليلي المتبع، بالإضافة إلى استراتيجية المسح (Survey) المستخدمة في جمع البيانات الميدانية. كما يستعرض الفصل مجتمع الدراسة وأداة البحث (الاستبانة)، وصولاً إلى توضيح إجراءات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) لضمان الدقة في اختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات علمية رصينة.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات)

يُعرف إجرائياً بأنه: مجموعة السياسات، والخطط، والآليات الاستباقية واللاحقة التي تعتمد عليها شركة أرامكو لمواجهة الأحداث غير المتوقعة. ويتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور الخمسة التالية:

١. التخطيط المسبق: مدى توفر خطط واضحة ومحدثة لدى الشركة.
 ٢. تحليل المخاطر: قدرة الشركة على تقييم التهديدات المحتملة.
 ٣. القيادة أثناء الأزمة: كفاءة اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة في المواقف الطارئة.
 ٤. أدوات الاتصال: فعالية قنوات التواصل الداخلي والخارجي أثناء الأزمة.
 ٥. التعافي والتعلم: القدرة على استخلاص الدروس وإعادة الاستقرار المؤسسي.
- ثانياً: المتغير التابع (أداء الشركات)

يُعرف إجرائياً بأنه: قدرة شركة أرامكو على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية والحفاظ على استمراريتها وسمعتها في ظل الأزمات. ويتم قياس هذا المتغير من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في تقييمهم لمؤشرات الأداء المؤسسي التي تتضمن:

١. الكفاءة التشغيلية: مدى الحفاظ على سير العمليات الإنتاجية.
٢. رضا الموظفين: مستوى الرضا عن الأداء الإداري والقيادي أثناء الأزمات.
٣. تحقيق الأهداف: القدرة على الحفاظ على مستويات الإنتاج والربحية المستهدفة.
٤. استمرارية العمل: قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات المفاجئة دون توقف.
٥. السمعة المؤسسية: مدى المحافظة على ثقة العملاء والسوق في الشركة.

٣,٣. 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:

١. فلسفة البحث

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

٢. 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 لاس تخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

٣. استراتيجية البحث

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

٤. 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.

٥. الأفق الزمني

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

٦. طرق جمع وتحليل البيانات
تم تصميم أداة الدراسة باستخدام الاستبانة المغلقة، والتي ستوزع على عينة من العاملين في شركة أرامكو. وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال:
التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الوصفية
اختبار كرونباخ ألفا لقياس الثبات
اختبار بيرسون والانحدار الخطي لتحليل العلاقة بين المتغيرات

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة أرامكو السعودية بالمنطقة الشرقية، ممن يشغلون مناصب إدارية أو فنية ذات صلة بمهام إدارة الأزمات والعمليات التشغيلية.
عينة الدراسة: نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، سيتم اختيار عينة ممثلة من الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية.

تقنية أخذ العينات: تم اعتماد أسلوب "العينة العشوائية البسيطة" (أو الطبقية، حسب خطتك) لضمان تمثيل كافة الأقسام المعنية بموضوع الدراسة، مما يمنح نتائج البحث دقة وموثوقية في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

أداة جمع البيانات: سيتم توزيع استبانة إلكترونية على أفراد العينة المختارة، مصممة خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المؤسسي.

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

لضمان الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تدعم أهداف الدراسة وتجب على تساؤلاتها، اعتمدت هذه الدراسة على استراتيجية متكاملة لجمع البيانات، تجمع بين المصادر الأولية والمصادر الثانوية، وذلك وفق الآتي:

الاستبانة كأداة رئيسية للبحث الكمي:

تم تصميم استبانة علمية مغلقة موجهة إلى موظفي شركة أرامكو في المنطقة الشرقية. وقد صُممت الأسئلة بعناية لتقيس المتغيرين الأساسيين في الدراسة، وهما استراتيجيات إدارة الأزمات (كمتغير مستقل) والأداء المؤسسي (كمتغير تابع). تم اختيار أسلوب "المقياس الثلاثي" (موافق، محايد، غير موافق) لتسهيل استجابة المشاركين وضمان دقة البيانات المدخلة في برامج التحليل الإحصائي.

المقابلات الشخصية (النوعية):

تتضمن منهجية الدراسة إجراء مقابلات معمقة مع عينة مختارة من المسؤولين التنفيذيين والإدارة العليا داخل شركة أرامكو. تهدف هذه المقابلات إلى تجاوز حدود الأرقام والبيانات الكمية، للوصول إلى فهم أعمق للرؤية الاستراتيجية للقيادة، وتحديد التحديات الواقعية التي تواجه فرق العمل أثناء الأزمات، مما يضيف صبغة واقعية على النتائج النهائية.

تحليل الوثائق والتقارير الداخلية:

بالإضافة إلى الأدوات الميدانية، تعتمد الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى للتقارير والوثائق الداخلية الخاصة بشركة أرامكو. يشمل ذلك مراجعة سجلات التعامل مع الأزمات السابقة، والتقارير الدورية التي تقيس الأداء المؤسسي. تكمن أهمية هذه الطريقة في ربط النتائج المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات بالواقع الفعلي وتجارب الشركة التراكمية، مما يعزز من مصداقية الدراسة وقدرتها على تقديم توصيات قابلة للتطبيق.

٣,٦. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين متكاملين من البيانات لضمان شمولية التحليل ودقته، وهما:

البيانات الأولية (Primary Data):

تعتبر هي الركيزة الأساسية لهذا البحث، حيث يتم جمعها بشكل مباشر من الميدان من خلال الأدوات البحثية المعدة خصيصاً لهذه الدراسة. وتشمل هذه البيانات استجابات موظفي شركة أرامكو على محاور الاستبانة، بالإضافة إلى المعلومات والآراء النوعية المستخلصة من المقابلات الشخصية مع الإدارة العليا. تكمن أهمية هذه البيانات في كونها تعكس الواقع الحالي والمباشر لاستراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي داخل الشركة.

البيانات الثانوية (Secondary Data):

تتضمن المعلومات التي تم استقاؤها من مصادر غير مباشرة لدعم الإطار النظري وتأسيس موضوع الدراسة. وتشمل هذه البيانات المراجع العلمية، الدراسات السابقة، الأبحاث المنشورة في المجالات المحكمة، والتقارير الأكاديمية المتعلقة بمجال إدارة الأزمات وأداء الشركات. كما تشمل المراجعة الفاحصة للتقارير الوثائقية الداخلية لشركة أرامكو التي توفر سياقاً تاريخياً وتحليلياً للأزمات السابقة، مما يساعد في فهم تطور الأداء والنتائج على المدى الطويل.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

لضمان دقة النتائج وتحويل البيانات التي تم جمعها إلى مؤشرات ذات دلالة علمية، ستخضع البيانات لعملية معالجة إحصائية منظمة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفق الخطوات التالية:

تدقيق البيانات وتنظيفها:

بعد جمع الاستبانة، سيتم فحصها للتأكد من اكتمال الإجابات وعدم وجود استجابات عشوائية أو ناقصة قد تؤثر على سلامة النتائج، وذلك لضمان جودة البيانات المدخلة.

الإحصاء الوصفي:

سيتم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة (مثل المستوى التعليمي والعمر)، وكذلك لوصف استجابات المبحوثين على محاور الاستبانة المتعلقة باستراتيجيات إدارة الأزمات ومؤشرات الأداء.

اختبارات الصدق والثبات:

سيتم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال اختبار "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق الأسئلة، بالإضافة إلى التأكد من صدق المحتوى لضمان أن الأداة تقيس فعلياً ما وُضعت لقياسه.

اختبار الفرضيات:

سيتم الاعتماد على اختبارات إحصائية استنتاجية، مثل اختبار "بيرسون" (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل "الانحدار الخطي" (Linear Regression) لتحديد طبيعة التأثير الذي تمارسه استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في شركة أرامكو، وذلك لاختبار صحة الفرضيات التي وضعتها الدراسة.

استعرض هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تناولها لموضوع "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات"، متخذاً من شركة أرامكو السعودية نموذجاً تطبيقياً. وقد تم التركيز في هذا الفصل على تحديد الفلسفة البحثية والمنهج الوصفي التحليلي كإطار عمل رئيسي، بما يضمن مواءمة الأدوات البحثية مع أهداف الدراسة وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والميداني.

من خلال الإجراءات المفصلة التي تضمنها هذا الفصل، بدءاً من تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى استعراض أدوات جمع البيانات (الاستبانة والمقابلات الشخصية) وأساليب التحليل الإحصائي المتقدمة (SPSS)، سعت الباحثة إلى بناء منظومة بحثية متماسكة تضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

إن المنهجية المتبعة هنا لم تقتصر على كونها إجراءات إجرائية فحسب، بل هي انعكاس لرؤية علمية تسعى لاستكشاف أعماق التحديات الإدارية التي تواجهها المنشآت العملاقة في أوقات الأزمات، وتحويلها إلى رؤى قابلة للقياس والتحليل. وبذلك، يمهد هذا الفصل الطريق للانتقال إلى عرض البيانات وتحليلها في الفصول القادمة، حيث سيتم اختبار الفرضيات التي وضعتها الدراسة، وتقديم إجابات علمية مدعمة بالأرقام والتحليلات النوعية، بما يخدم في نهاية المطاف تعزيز كفاءة إدارة الأزمات وتطوير الأداء المؤسسي في بيئة العمل الاستراتيجية لأرامكو.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

يُعد هذا الفصل مرحلة أساسية وتطبيقية في مسار البحث، حيث يهدف إلى تحويل البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً عبر أداة الدراسة (الاستبانة) الموجهة للعاملين في شركة أرامكو السعودية بالمنطقة الشرقية إلى نتائج كمية دقيقة وموثوقة. يعتمد هذا التحليل على استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتنظيم البيانات، ووصف خصائص عينة البحث، واختبار مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

إضافة إلى ذلك، يسعى هذا الفصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة المطروحة واختبار فرضياتها (الصفرية والبديلة) المرتبطة بمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات (بأبعادها المختلفة: التخطيط المسبق، تحليل المخاطر، القيادة أثناء الأزمة، أدوات الاتصال الفعال، والتعافي والتعلم) على الأداء المؤسسي (بمؤشرات: الكفاءة التشغيلية، رضا الموظفين، تحقيق الأهداف التنظيمية، استمرارية العمل، والقدرة على التكيف).

وسيتم عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، لتقديم صورة واقعية وعلمية دقيقة تساهم في دعم متخذي القرار وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في شركة أرامكو.

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة أرامكو السعودية بالمنطقة الشرقية، وذلك للتعرف على طبيعة العينة ومدى تمثيلها لمجتمع البحث. وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف تلك الخصائص وفقاً للمتغيرات التالية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر) كما يوضحها التحليلات الآتية:

توزيع حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
انثى	24	80 %
ذكر	6	20 %
المجموع	30	100 %

توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
18 - 30	20	66.7 %
31 - 40	7	23.3 %
41 - 50	2	6.7 %
50 فأكثر	1	3.3 %
المجموع	30	100 %

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
23.3 %	7	ثانوي
66.7 %	20	بكالوريوس
6.7 %	2	ماجستير
3.3 %	1	دكتورة
100 %	30	المجموع

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

لضمان دقة أداة الدراسة (الاستبانة) وصلاحيته لجمع البيانات وتحليلها بشكل علمي موثوق، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على محاور الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

١. اختبار الثبات (Reliability Test - معامل ألفا كرونباخ):

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان (المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات، والمتغير التابع: الأداء المؤسسي).

يُعتبر الاستبيان ثابتاً وقابلاً للوثوق به إذا كانت قيمة المعامل أكبر من (٠,٧٠). وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة ومقبولة إحصائياً، مما يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ لأفق الإجابات، ويؤكد صلاحية الاستبانة لتطبيقها واعتماد نتائجها.

٢. اختبار الصدق (Validity Test):

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى (Content Validity)، وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وذوي الاختصاص لمراجعة عباراتها وملاءمتها لقياس متغيرات البحث وأهدافه.

كما تم التحقق من الصدق البناء (Construct Validity) عبر حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له، حيث أثبتت النتائج أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد أن الاستبانة تقيس فعلاً ما وُضعت لأجله.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية الوصفية لاستجابات أفراد عينة الدراسة (العاملين في شركة أرامكو السعودية بالمنطقة الشرقية) على عبارات محاور الاستبانة، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على اتجاهات المبحوثين والإجابة عن أسئلة البحث، وفقاً لما يلي:

١. تقييم أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات):

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استراتيجيات إدارة الأزمات (التخطيط المسبق، تحليل المخاطر، القيادة أثناء الأزمة، أدوات الاتصال الفعال، والتعافي والتعلم بعد الأزمة).

توضح النتائج درجات الموافقة لكل محور، حيث تشير المتوسطات المرتفعة إلى إدراك العاملين الكبير لأهمية هذه الاستراتيجيات ومدى اعتماد الشركة عليها في مواجهة الظروف الطارئة.

٢. تقييم أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي):

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمؤشرات الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، رضا الموظفين، تحقيق الأهداف التنظيمية، استمرارية العمل، والقدرة على التكيف).

تعكس هذه المؤشرات مستوى الأداء العام للشركة من وجهة نظر عينة الدراسة خلال التعامل مع الأزمات.

٣. الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: (ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية؟) يُجاب عنه من خلال تقييم إجمالي المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة والتي تبين وجود تقييم إيجابي عام.

الأسئلة الفرعية (من ٢ إلى ٥): تم تحليل استجابات العبارات المرتبطة بكل سؤال فرعي (القيادة، الاتصال، التخطيط، والتعافي) لتحديد درجات الاستجابة الفعلية وتفسيرها في ضوء دورها في تعزيز الأداء المؤسسي واستمرارية العمل في شركة أرامكو.

٤,٥ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة (الصفريّة والبديلة) المرتبطة بمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات في شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية، ومن ثم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري:

١. اختبار الفرضية الرئيسية (أو الفرضيات الفرعية):

نص الفرضية: (مثلاً: توجد دلالة إحصائية ذات طابع معنوي لأثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي في شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية).

نتيجة التحليل: تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد أو البسيط (Multiple/Simple Linear Regression) لاستخراج معاملات الارتباط والتأثير (R, R², F, T). وأظهرت النتائج قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفريّة، نظراً لوجود أثر ذي دلالة إحصائية موجبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي.

٢. مناقشة النتائج:

التفسير النظري والعملي: تُظهر النتائج أن وجود استراتيجيات واضحة ومدرسة لإدارة الأزمات في شركة أرامكو (مثل التخطيط المسبق، تحليل المخاطر، وفعالية القيادة والاتصال) يساهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة التشغيلية، ضمان استمرارية العمل، وتعزيز رضا الموظفين والسمعة المؤسسية.

المقارنة مع الدراسات السابقة: تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة والدراسات السابقة حول أهمية الجاهزية التنظيمية واستراتيجيات الاستجابة السريعة في تخفيف الآثار السلبية للأزمات وتعزيز تنافسية الشركات الكبرى كشركة أرامكو.

٤,٦ . الخاتمة

1. ملخص النتائج:

خُلصت هذه الدراسة المعنونة "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات – بالتطبيق على شركة أرامكو في المنطقة الشرقية" إلى عدة نتائج رئيسية، من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات (بأبعادها: التخطيط المسبق، تحليل المخاطر، القيادة الفعالة، أدوات الاتصال، والتعافي والتعلم) على الأداء المؤسسي في شركة أرامكو. تُظهر استجابات عينة الدراسة وعياً عالياً بأهمية الجاهزية التنظيمية ووجود خطط واضحة للتعامل مع الطوارئ، مما ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على الكفاءة التشغيلية واستمرارية الأعمال. أثبتت التحليلات أن كفاءة القيادة وفعالية قنوات الاتصال أثناء الأزمات تسهمان بقوة في تعزيز السمعة المؤسسية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

2. التوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تُقدم الباحثة (شيخة مخلد العتيبي) التوصيات الآتية لدعم متخذي القرار في شركة أرامكو والشركات المشابهة:
1. تعزيز التخطيط الاستباقي: ضرورة الاستمرار في تحديث خطط إدارة الأزمات بشكل دوري ومواكبة أحدث الممارسات العالمية في إدارة المخاطر.
 2. استدامة التدريب: تكثيف البرامج التدريبية والتجارب الافتراضية (الفرضيات الوهمية) للعاملين لرفع جاهزيتهم وسرعة استجابتهم لأي طارئ.
 3. تطوير أدوات الاتصال: توظيف التقنيات الحديثة وأنظمة الذكاء الاصطناعي لضمان سرعة تدفق المعلومات وفعالية التواصل بين القيادة وفرق الاستجابة وقت الأزمات.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تحدد إطار هذه الدراسة ومجالات تعميم نتائجها وفقاً للعديد من الحدود الأكاديمية والموضوعية التي رسمت نطاق البحث، ويمكن إيجازها فيما يلي:

١. الحدود الموضوعية (العلمية): اقتصرَت الدراسة الحالية على بحث العلاقة وتحديد الأثر بين متغير رئيسي مستقل وهو "استراتيجيات إدارة الأزمات" (بأبعادها المتمثلة في: التخطيط المسبق، تحليل المخاطر، القيادة أثناء الأزمة، أدوات الاتصال الفعال، والتعافي والتعلم بعد الأزمة)، ومتغير رئيسي تابع وهو "الأداء المؤسسي" (بمؤشرات: الكفاءة التشغيلية، رضا الموظفين، تحقيق الأهداف التنظيمية، استمرارية العمل، والقدرة على التكيف).

٢. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة التطبيقية ضمن قطاع الطاقة وحيويته، وتحديدًا في شركة أرامكو السعودية بالمنطقة الشرقية، نظراً لكونها نموذجاً ريادياً للشركات الكبرى ذات الأثر الاستراتيجي والاقتصادي.

٣. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من العاملين والإداريين في شركة أرامكو السعودية ممن يشغلون مناصب ذات صلة بالعمليات التشغيلية وإدارة الأزمات والطوارئ.

٤. الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة وجمع بياناتها الميدانية وتحليلها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٦م.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة والحدود التي حصرت نطاقها، تقترح الباحثة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية المكملّة، ومن أبرزها:

١. دراسة أثر الأزمات السيبرانية وتقنيات الذكاء الاصطناعي على استمرارية الأعمال والأداء المؤسسي في قطاع الطاقة.

٢. إجراء دراسة مقارنة بين استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الوطنية الكبرى (مثل أرامكو) والشركات العالمية المماثلة للتعرف على أفضل الممارسات الدولية.

٣. بحث دور القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية كمتغيرات معدلة (Moderating variables) في العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الشركات.

٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وما أسفرت عنه التحليلات الإحصائية من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، تقدم الباحثة (شيخة مخلص العتيبي) مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار في شركة أرامكو السعودية والشركات الكبرى المشابهة، والتي تتلخص فيما يلي:

١. تعزيز التخطيط الاستباقي وتحديث خطط الطوارئ:

ضرورة استمرار شركة أرامكو في تحديث خطط إدارة الأزمات بشكل دوري ومستمر، لضمان مواكبتها لأحدث المتغيرات والتحديات الإقليمية والعالمية (سواء كانت بيئية، اقتصادية، أو تشغيلية).

إدراج سيناريوهات افتراضية جديدة ومتطورة تعتمد على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة للأزمات التقليدية.

٢. استدامة التدريب وتكثيف التجارب الوهمية (الفرضيات):

تكثيف البرامج التدريبية الموجهة لكافة المستويات الوظيفية لرفع مستوى الجاهزية وسرعة الاستجابة الفورية وقت الأزمات.

تنفيذ تمارين محاكاة واختبارات افتراضية دورية (الفرضيات الوهمية) لقياس كفاءة فرق العمل والوقوف على أي ثغرات محتملة في خطط الاستجابة السريعة.

٣. تطوير أدوات الاتصال المؤسسي وتقنيات الذكاء الاصطناعي:

توظيف أحدث التقنيات الرقمية وأنظمة الذكاء الاصطناعي وأنظمة الإنذار المبكر لضمان سرعة تدفق المعلومات بدقة عالية بين الإدارة العليا وفرق الميدان وقت الأزمات.

تعزيز قنوات الاتصال الداخلي لضمان طمأنة العاملين، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي واستقرار بيئة العمل.

٤. الاستثمار في بناء المرونة التنظيمية والتعلم المؤسسي:

إنشاء قاعدة بيانات مركزية لتوثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، وتحليلها بشكل منهجي لمنع تكرار الأخطاء وتعزيز ثقافة "التعلم التنظيمي".

دعم القيادات الإدارية ببرامج تطويرية تركز على مهارات اتخاذ القرار تحت الضغط وإدارة الفرق في الظروف الحرجة.

٥,٣. الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات، مع التطبيق على شركة أرامكو في المنطقة الشرقية". وفي ضوء ما تم عرضه من إطار نظري، ومنهجية علمية دقيقة، وتحليل إحصائي للبيانات الميدانية، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الجوهرية التي تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك على وجود أثر ذي دلالة إحصائية وإيجابية لاستراتيجيات إدارة الأزمات (بأبعادها المختلفة من تخطيط مسبق، وتحليل للمخاطر، وقيادة فعالة، وأدوات اتصال متطورة، وتعلم مؤسسي) على رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو.

وقد أثبتت النتائج أن الاعتماد على نهج استباقي ومدرّس في مواجهة الأزمات لا يقتصر دوره على مجرد تقليل الخسائر فحسب، بل يمتد ليعزز من قدرة الشركة على التكيف السريع، وحماية سمعتها المؤسسية، ودعم الميزة التنافسية في أحد أكثر القطاعات حيوية على مستوى العالم.

وتأمل الباحثة (شيخة مخلص العتيبي) أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في إثراء المكتبة العربية والأكاديمية بمادة علمية رصينة، وأن تشكل التوصيات المقدمة فيها إضافة قيمة وحقيقية لصناع القرار والمخططين الاستراتيجيين في شركة أرامكو السعودية والشركات الكبرى الأخرى، لتطوير منظومات عمل أكثر مرونة وقدرة على تحويل التحديات والأزمات إلى فرص للنمو والريادة المستدامة.

1. Knight, R. F., & Pretty, D. (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). للغاز النفط قطاع من أدلة: المؤسسي والأداء الأزمات إدارة ممارسات. *لأ الدولية المجلة*. 112–126. <https://doi.org/10.18374/IJBR-19-4.9>
5. ف. ع. Al-Shayal، م. Al-Jedaiah. (2021). الأردنية الحكمة شركة دراسة: الأزمات إدارة فاعلية على الاستراتيجية القيادة أثر. *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. (2022). الصنا الشركات على دراسة: التنظيمية وفعاليتها للأزمات الاستراتيجية الاستجابة. *السعودية عية*. 214–230. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.10049>
12. م. أ. Almanie. (2023). الخاص التعليم في الأزمات وإدارة التحويلية القيادة. *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). القيادة لمرونة المعدل الدور: الشركة وأداء للأزمات الاستعداد بين الربط. *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). الم. السعودية أرامكو شركة حالة دراسة: المؤسسي الأداء دعم في للأزمات التخطيط دور. (2024).
155–45(2)، الإدارة، العربية جلة
178.<https://doi.org/10.21608/aja.2024.199876.1321>
19. Deverell, E. (2024). Crisis and performance: A contingency approach. *Safety Science*.
20. Alyami، ه. ع. إ. وآخرون،
(2024). والاستجابة التحديات: بالسعودية التمريرية القيادة في الأزمات. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*، 7(S3)، 251–255.
<https://doi.org/10.63278/jicrcr.vi.1167>

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، علمًا أن جميع الأسئلة تعتمد على مقياس ثلاثي:
موافق
محايد
غير موافق
شكرًا 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

الاول الاستبيان

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	الازمات لادارة و واضحة لدى الشركة خطط مكتوبة			
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			

الثاني الاستبيان

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تساهم استراتيجيات ادارة الازمات في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة			
2	تساعد استراتيجيات ادارة الازمات على تقليل الخسائر المالية			
3	تؤدي ادارة الازمات الجيدة إلى تعزيز رضا العملاء			
4	استراتيجيات ادارة الازمات تعزز من سمعة الشركة في السوق			