

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات بالتطبيق على شركة

أرمكو في الشرقية

شيخة مخلد العتيبي

232000425

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026 - الفصل الدراسي الأول

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
٨	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
١٠	١,٧. نموذج الدراسة
١١	١,٨. منهجية الدراسة
١٢	١,٩. الدراسة الميدانية
١٣	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
٤	
١٥	٢,١. المقدمة:
١٥	٢,٢. المتغير المستقل
١٥	٢,٣. المتغير التابع
١٥	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٦	٢,٥. الخاتمة
١٦	قائمة المراجع

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 (الشمرى، 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 يحسن 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 وعمقاً 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.

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:

تُساهم 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.
٥. ما دور التعافي المؤسسي والتعلم من الأزمات السابقة في تحسين الأداء التنظيمي لشركة أر امكو على المدى الطويل؟ هذا السؤال يربط بين استراتيجيات "ما بعد الأزمة" وبين الأداء الم ستدام، ويساعد في فهم كيف تؤثر 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 لاءمة 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، 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.

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، 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):

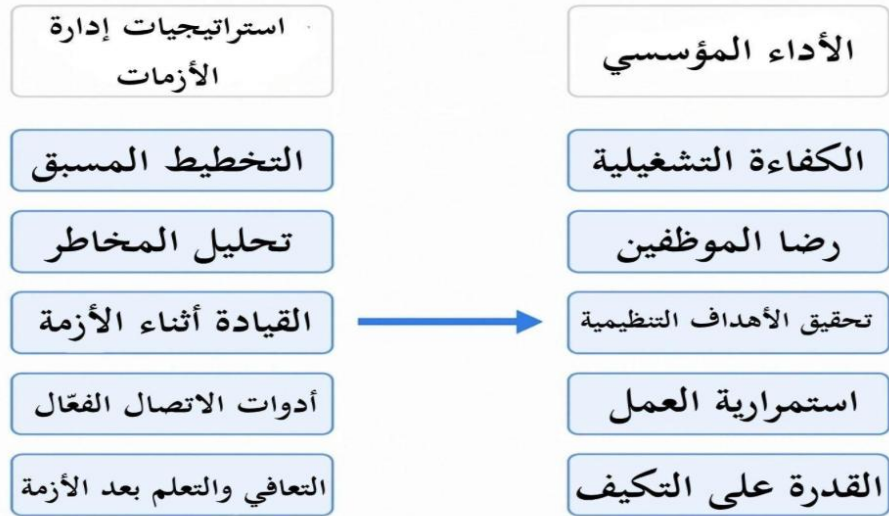
كلما زادت كفاءة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي في شركة أرامكو. كما تعبر هذه الفرضية عن علاقة طردية بين المتغيرين، حيث من المتوقع أن يؤدي التخطيط الجيد، والقيادة الفعالة، والتواصل المنظم خلال الأزمات إلى تحسين كفاءة الأداء ومرونته.

الفرضية غير الاتجاهية (H3):

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

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 . منهجية الدراسة

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

١,٩. 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

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

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:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

قائمة المراجع

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). للأدلة المؤسسية والأداء الأزمات إدارة ممارسات. *لأ الدولية المجلة*. والغاز النفط قطاع من أدلة: المؤسسي والأداء الأزمات إدارة ممارسات (2019). 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. الصنا الشركات على دراسة: التنظيمية وفعاليتها للأزمات الاستراتيجية الاستجابة. (2022).
214- (3)9 للإدارة، الأوسط الشرق مجلة. السعودية عية
230.<https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.10049>