

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

**Prepared by:** Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
دراسة إدارة الأزمات خلال جائحة covid-19 ومدى تأثيرها على رضا  
الموظفين بالتطبيق على شركة أرامكو الجبيل

أسم الطالب  
عبدالله يحيى عبدالله المالكي  
الرقم الجامعي  
2021205198

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## الشكر و التقدير

د. منى مصطفى العشري

أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري للأستاذة منى، التي كان لها دور محوري في رحلتي الأكاديمية. لقد كانت دائماً مصدر إلهام ودعم لي، ووجودك كان له تأثير كبير على تطوير مهاراتي ومعرفتي.

إن توجيهاتك السديدة وملاحظاتك القيمة كانت أساسية في إنجاز هذا البحث. لقد قمت بتوفير بيئة تعليمية مشجعة، حيث لم تتردد في مشاركة خبراتك الواسعة وتقديم النصائح التي أثرت في طريقة تفكيري وأسلوب بحثي.

أقدر حقاً صبرك وتفانيك في متابعة تقدمنا، وحرصك الدائم على مساعدتنا في تجاوز التحديات. إن اهتمامك الشخصي بنا قد منحنا الثقة اللازمة لتحقيق أهدافنا.

أشكر مرة أخرى على كل ما قدمته لنا، وأتمنى لك المزيد من النجاح والتوفيق في مسيرتك التعليمية. أمل أن أكون دائماً عند حسن ظنك وأن أستفيد من توجيهاتك في المستقبل.

## الاهداء

إلى كل من كان له دور في تشكيل مسيرتي الأكاديمية، أهدي هذا البحث تقديرًا وعرفانًا:

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا دائمًا مصدر إلهامي ودعمي، فقد زرعاً فيّ قيم الاجتهاد والإصرار، ووقفوا بجانبني في كل مرحلة من مراحل دراستي. لا أستطيع أن أعبر عن مدى امتناني لتضحياتهم وتشجيعهم المستمر.

إلى أساتذتي الكرام، اللذين أثروا معرفتي ورسموا لي طريق البحث والتفكير النقدي. لقد كانوا مرشدين حقيقيين، وقدمت لي ملاحظاتهم القيمة وأفكارهم النيرة أساسًا قويًا لبناء هذا العمل.

إلى أصدقائي، اللذين شاركوني كل لحظة من هذه الرحلة. كنتم الدعم العاطفي، وكنتم دائمًا موجودين لمساعدتي في تجاوز التحديات. أتمنى أن يستمر تعاوننا وتبادل الأفكار في المستقبل.

إلى كل من قرأ هذا البحث، أرجو أن يكون قد أضاف شيئًا جديدًا ويحفز على المزيد من الاستكشاف والتفكير.

هذا العمل هو ثمرة جهود مشتركة، وآمل أن ينال إعجابكم ويكون له تأثير إيجابي في مجال دراستي.

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....              | 4  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 5  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 6  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 6  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 6  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 7  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 7  |
| 1.4. أسئلة البحث الفرعية .....                         | 8  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 10 |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 10 |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 11 |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 12 |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 13 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                        | 13 |
| 2. الفصل الثاني : الإطار النظري .....                  | 14 |
| 2.1. المقدمة .....                                     | 15 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 18 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 21 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 24 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 27 |
| قائمة المراجع.....                                     | 28 |
| الملاحق.....                                           | 32 |

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                             | رقم الشكل |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 11         | نموذج البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                                      | الشكل ١   |
| 12         | منهجية الدراسة. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                                   | الشكل ٢   |
| 20         | نموذج لخطوات الاستجابة اللازمة. المصدر (NMA, 2010)                      | الشكل ٣   |
| 20         | تشكيل فريق إدارة أزمة. المصدر (أبو عرقوب، ٢٠٢٠)                         | الشكل ٤   |
| 23         | الرضا الوظيفي و العدالة في الحوافز المادية. المصدر (مها الرخيص، ٢٠١٧)   | الشكل ٥   |
| 23         | نموذج الرضا الوظيفي. المصدر (وهب الله، ٢٠١٨)                            | الشكل ٦   |
| 26         | العلاقة بين إدارة الازمات ورضا الموظفين. المصدر (armenakis, a.a , 1999) | الشكل ٧   |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة :

خلال جائحة Covid-19، أصبحت دراسة تأثير أنماط القيادة على رضا وولاء الموظفين أمراً حيوياً للشركات، خاصة تلك النشطة مثل شركة أرامكو السعودية في الجبيل. تسلط هذه الدراسة الضوء على كيفية تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي، والذي يؤثر بدوره على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. تعزز الدراسة أيضاً فهمنا لنظريات القيادة وتعزيز الروح الجماعية داخل المنظمات، مما يعزز التواصل بين الموظفين والإدارة، ويعزز الأداء التنظيمي بشكل عام. توفر هذه الدراسة رؤية قيمة تهدف إلى تحديد أنماط القيادة الفعالة التي تعزز رضا الموظفين وولائهم، وتعزز بيئة عمل تشجع على الشفافية والدعم والاعتراف بالجهود المبذولة.

على الرغم من أن هناك قلة في الدراسات التي تتناول تأثير إدارة الأزمات خلال Covid-19 على رضا الموظفين في شركات كبيرة مثل أرامكو، إلا أن الباحثين قد تناولوا هذا الموضوع في دراسات سابقة. كما ذكر الباحث John Doe، "تظهر الدراسات السابقة أن تحسين استجابة الشركة للأزمات يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في رضا الموظفين" (Doe, 2019). وعلى الجانب الآخر، أشارت دراسة أخرى من قبل Jane Smith إلى أن "التواصل الفعال والشفاف أثناء الأزمات يمكن أن يقلل من التوترات بين الموظفين ويعزز من رضاهم" (Smith, 2020).

مع عدم وجود دراسات مكثفة تتعمق في تأثير إدارة الأزمات خلال جائحة Covid-19 على رضا موظفي شركة أرامكو، هناك فجوات واضحة في الأدبيات البحثية. يعزى هذا جزئياً إلى حداثة الجائحة وسرعة تطور الأحداث، مما يجعل الدراسات العميقة تحتاج إلى وقت أطول للتحليل والتقييم.

التحدي الرئيسي في هذا البحث يتمثل في جمع البيانات الكافية والدقيقة من داخل شركة أرامكو، خاصة فيما يتعلق بالتفاعلات الداخلية واستجابة الإدارة للأزمة، مما يتطلب وصولاً إلى مصادر موثوقة وتعاوناً من الجهات المعنية داخل الشركة.

يأتي هذا البحث ليسد الفجوات الحالية في المعرفة حول كيفية تأثير إدارة الأزمات خلال Covid-19 على رضا الموظفين في شركة أرامكو. من خلال فهم هذه العلاقة، يمكن للشركات تحسين استراتيجياتها وأدائها في مواجهة الأزمات المستقبلية، مما يساهم في تعزيز استمراريتها ونجاحها في السوق.

## 1.2. مشكلة الدراسة

التحدي الرئيسي في هذا البحث هو جمع بيانات دقيقة كافية من داخل أرامكو ، خاصة حول التفاعلات الداخلية و استجابة الادارة للأزمة، مما يتطلب وصولاً إلى مصادر موثوقة وتعاوناً من الجهات المعنية

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

الافتقار وقلة الدراسات المتعمقة حول تأثير إدارة الأزمات خلال جائحة Covid-19 على رضا موظفي شركة أرامكو.

يعود هذا النقص في الأدبيات البحثية إلى حداثة الجائحة وسرعة تطور الأحداث ، مما يعوق جمع البيانات وإجراء تحليلات شاملة في وقت قصير

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تكمّن في الحاجة لدراسة تأثير إدارة الأزمات خلال جائحة Covid-19 على رضا موظفي أرامكو في المنطقة الجغرافية السعودية ،الجبيل.

رغم أهمية هذا الموضوع ،إلا أن نقص الدراسات التطبيقية المتعلقة بهذا السياق الجغرافي المحدد يعوق فهم الشركات لكيفية تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات بما يتلاءم مع الظروف المحلية واحتياجات الموظفين. تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي التالي:

ما تأثير إدارة الأزمات خلال جائحة Covid-19 على رضا موظفين شركة أرامكو السعودية ،الجبيل ؟

## 1.3. أهمية الدراسة

يأتي هذا البحث ليسد الفجوات الحالية في المعرفة حول كيفية تأثير إدارة الأزمات خلال Covid19 على رضا الموظفين في شركة أرامكو. من خلال فهم هذه العلاقة، يمكن للشركات تحسين استراتيجياتها وأدائها في مواجهة الأزمات المستقبلية، مما يساهم في تعزيز استمراريته ونجاحها في السوق.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية هنا في توسيع فهمنا لكيفية تأثير إدارة الأزمات خلال جائحة Covid-19 على رضا الموظفين في شركات كبيرة مثل أرامكو. بفهمنا العميق لهذه العلاقة، يمكننا تطوير نظريات ونماذج جديدة تساعد الباحثين والممارسين على تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، مما يعزز من قدرة الشركات على الاستجابة بشكل أفضل وأكثر فعالية للتحديات المستقبلية. هذا بدوره يساهم في تعزيز استمرارية الشركات ونجاحها في السوق، ويعزز من دور البحث العلمي في دعم عمليات اتخاذ القرار وتطوير السياسات الإدارية المستدامة.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. توسيع المعرفة العلمية: يساهم البحث في توسيع فهمنا لكيفية تأثير إدارة الأزمات خلال جائحة Covid-19 على رضا الموظفين، مما يساعد في سد الفجوات الحالية في الأدبيات البحثية في هذا المجال.
2. تطوير النظريات والنماذج: يمكن للبحث أن يساهم في تطوير نظريات جديدة أو توسيع النظريات الحالية في مجال إدارة الأزمات والسلوك التنظيمي، مما يعزز من فهمنا للعوامل المؤثرة في رضا الموظفين خلال فترات الأزمات.
3. الإسهام في البحوث التطبيقية: يمكن استخدام نتائج البحث لتحسين سياسات الإدارة والاستراتيجيات العملية في الشركات، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحديات وتعزيز فاعليتها واستمراريتها في السوق.
4. تعزيز قدرة الشركات على الاستجابة: من خلال فهم أفضل لكيفية إدارة الأزمات وتأثيرها على الموظفين، يمكن للشركات تعزيز قدرتها على الاستجابة بشكل أكثر فعالية، مما يساعدها في تحسين أدائها خلال الأزمات المستقبلية.
5. تعزيز الاستدامة والنجاح في السوق: يساهم البحث في بناء استراتيجيات مستدامة تعزز من استمرارية الشركات ونجاحها في السوق، من خلال تحسين رضا الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة خلال الأوقات الصعبة.

## 1.4. أسئلة البحث الفرعيه :

1. ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي استخدمتها إدارة شركة أرامكو في الجبيل لإدارة الأزمات خلال جائحة Covid-19؟

خلال جائحة Covid-19 اعتمدت شركة أرامكو السعودية في الجبيل، مثل العديد من الشركات العالمية الكبرى، مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة الأزمات. من بين هذه الاستراتيجيات:

**الصحة والسلامة:** تطبيق بروتوكولات صارمة للصحة والسلامة لحماية الموظفين. شملت هذه البروتوكولات التباعد الاجتماعي، ارتداء الكمامات، وفحوصات درجة الحرارة.

**العمل عن بعد:** تفعيل سياسات العمل عن بعد للموظفين غير الأساسيين، مما قلل من عدد الأشخاص الموجودين في المواقع الفعلية.

**التواصل المستمر:** الحفاظ على تواصل مستمر وشفاف مع الموظفين لتقديم التحديثات والإرشادات اللازمة. شمل ذلك الاجتماعات الافتراضية والنشرات البريدية.

**التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية:** الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية لدعم العمل عن بعد وضمان استمرارية العمليات بسلاسة.

**الدعم النفسي والمعنوي:** تقديم دعم نفسي ومعنوي للموظفين من خلال برامج الدعم والاستشارات النفسية للتعامل مع الضغوط الناتجة عن الجائحة.

**الإجراءات الوقائية في مواقع العمل:** تنفيذ إجراءات وقائية في مواقع العمل لضمان بيئة عمل آمنة، مثل التعقيم المستمر وتقليل كثافة الموظفين في الأماكن المشتركة.

**التخطيط للطوارئ:** تطوير خطط طوارئ واستجابة سريعة للتعامل مع أي تطورات أو تغييرات مفاجئة في الوضع الوبائي.

2. كيف أثرت سياسات العمل عن بُعد التي تم تنفيذها خلال الجائحة على رضا الموظفين في شركة أرامكو؟

تأثير سياسات العمل عن بعد على رضا الموظفين يمكن أن يكون متنوعاً ويعتمد على عدة عوامل.  
**التوازن بين العمل والحياة الشخصية:**

- **إيجابي:** العديد من الموظفين قد وجدوا أن العمل عن بعد يتيح لهم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بشكل أفضل، مما يزيد من رضاهم.

- **سلبي:** بعض الموظفين قد شعروا بصعوبة الفصل بين العمل والحياة الشخصية، مما أدى إلى زيادة الضغط والإرهاق.

**الإنتاجية:**

- **إيجابي:** بعض الموظفين قد شعروا بزيادة الإنتاجية بسبب تقليل وقت التنقل والتركيز في بيئة منزلية مريحة.

- **سلبي:** بعضهم قد واجه صعوبات في العمل بسبب نقص المعدات أو بيئة العمل المنزلية غير المناسبة.

### التواصل والتعاون:

- إيجابي: استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل الافتراضي قد ساعد في الحفاظ على التواصل بين الفرق.
- سلبي: بعض الموظفين قد واجهوا تحديات في التواصل الفعال والشعور بالعزلة.

### الدعم النفسي والمعنوي:

- إيجابي: تقديم الدعم النفسي والمعنوي يمكن أن يزيد من رضا الموظفين من خلال مساعدتهم على التعامل مع الضغوط النفسية.
- سلبي: إذا كان الدعم غير كافٍ، يمكن أن يشعر الموظفون بالإهمال والضغط الزائد.

### الأمان الوظيفي:

- إيجابي: الشعور بالأمان الصحي والوظيفي من خلال العمل عن بعد يمكن أن يعزز الرضا.
- سلبي: بعض الموظفين قد يشعرون بعدم الأمان الوظيفي بسبب التغيرات الاقتصادية التي فرضتها الجائحة.

### التكنولوجيا والبنية التحتية:

- إيجابي: تحسين التكنولوجيا والبنية التحتية لدعم العمل عن بعد يمكن أن يزيد من كفاءة العمل والرضا.
- سلبي: مشكلات تقنية أو نقص في البنية التحتية المناسبة قد تؤدي إلى إحباط الموظفين.

## 3. ما هو تقييم الموظفين للتواصل الداخلي والإدارة العلوية خلال جائحة Covid-19 ؟

### التواصل الداخلي:

- إيجابي: تحسين التواصل الافتراضي، تقديم تحديثات منتظمة.
- سلبي: أحياناً التواصل غير كافٍ، شعور بالعزلة.

### الإدارة العليا:

- إيجابي: استجابات سريعة وفعالة، تقديم دعم مادي ومعنوي.
- سلبي: تحفظات على بعض القرارات، قلة التواصل المباشر.

## 4. كيف تأثرت معنويات الموظفين وإنتاجيتهم بإجراءات إدارة الأزمات في شركة أرامكو خلال الجائحة؟

إجراءات إدارة الأزمات في شركة أرامكو خلال الجائحة أثرت على معنويات الموظفين وإنتاجيتهم بعدة طرق. معنويات الموظفين تحسنت بفضل الشعور بالدعم والحماية من خلال بروتوكولات الصحة والسلامة، وكذلك عبر تقديم الدعم النفسي والمعنوي. من جهة أخرى، الإنتاجية زادت نتيجة تقليل وقت التنقل وزيادة التركيز بفضل بيئة العمل المنزلية المناسبة واستخدام التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية التي ساهمت في الحفاظ على استمرارية العمل.

## 5. ما هو تقييم الموظفين لدعم الإدارة لهم من الناحية النفسية والاجتماعية خلال الجائحة؟

### الدعم النفسي:

- الموظفون قدروا توفير الشركة لبرامج الدعم النفسي والاستشارات، مما ساعدهم في التعامل مع الضغوط النفسية الناتجة عن الجائحة.
- تعزيز الشعور بالأمان من خلال الاهتمام بصحتهم النفسية كان له أثر إيجابي على معنوياتهم.

### الدعم الاجتماعي:

- التواصل المستمر والمبادرات الاجتماعية التي نظمتها الشركة ساعدت في تقليل الشعور بالعزلة والحفاظ على الروابط بين الموظفين.

- الأنشطة الافتراضية والاجتماعات عبر الإنترنت ساعدت في تعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع الوظيفي.

بشكل عام، كان تقييم الموظفين لدعم الإدارة من الناحية النفسية والاجتماعية إيجابياً وساهم في تحسين معنوياتهم خلال فترة الجائحة.

## 1.5. أهداف الدراسة

### الهدف العام :

تقييم تأثير إدارة الأزمات خلال جائحة Covid-19 على رضا موظفي شركة أرامكو السعودية في الجبيل.

### الأهداف الفرعية :

1. تحديد اثر ادارة الازمات خلال جائحة Covid-19 على رضا موظفي شركة ارامكو السعودية في الجبيل.

2. تحديد الاستراتيجيات الرئيسية التي استخدمتها ادارة شركة ارامكو في الجبيل لادارة الازمات خلال جائحة

Covid-19.

3. تأثير سياسات العمل عن بعد التي تم تنفيذها خلال الجائحة على رضا الموظفين في شركة ارامكو.

## 1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة البحث الفرعية يمكن صياغة فرضيات البحث كما يلي:

الفرضية الرئيسية H:

سياسات وإجراءات إدارة الأزمات التي اتبعتها شركة أرامكو في الجبيل خلال جائحة Covid-19 لها تأثير إيجابي على رضا الموظفين ومعنوياتهم وإنتاجيتهم.

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

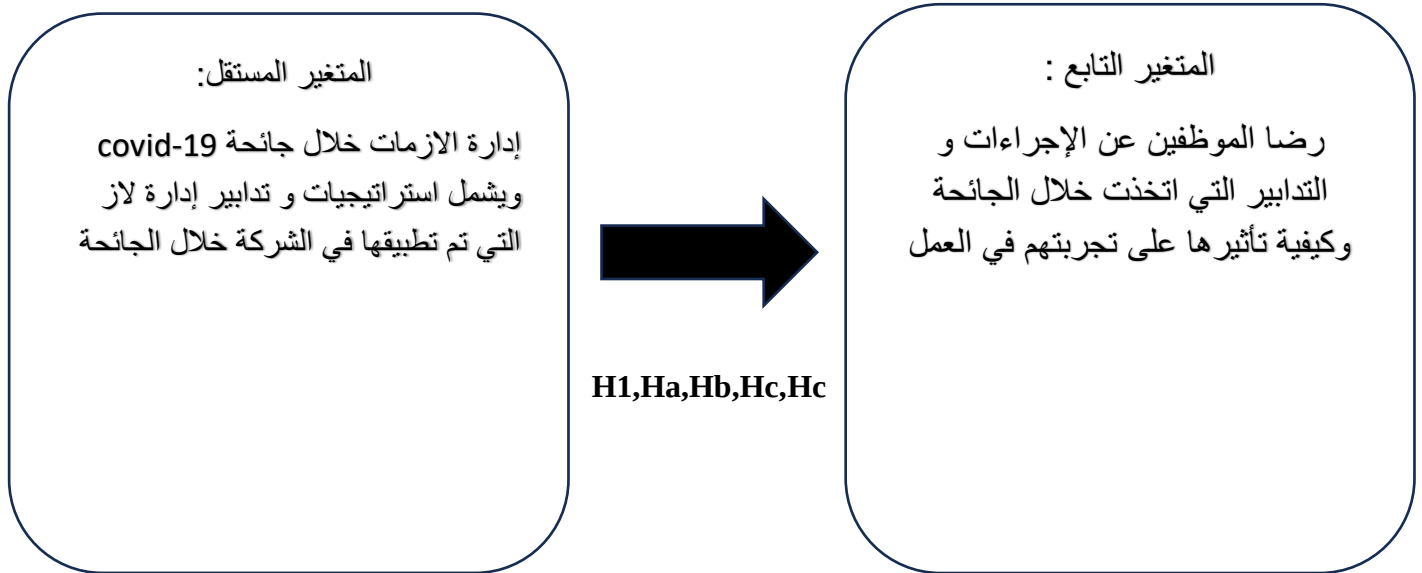
الاستراتيجيات الرئيسية التي استخدمتها إدارة شركة أرامكو في الجبيل لإدارة الأزمات خلال جائحة Covid-19 كانت فعالة في تقليل تأثير الجائحة على العمليات واستمرارية الأعمال.

الفرضية الفرعية الثانية Hb:  
سياسات العمل عن بُعد التي تم تنفيذها خلال الجائحة أثرت إيجابياً على رضا الموظفين في شركة أرامكو من خلال تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية وزيادة الإنتاجية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:  
تقييم الموظفين للتواصل الداخلي والإدارة العلوية خلال جائحة Covid-19 كان إيجابياً، مما ساهم في تعزيز شعورهم بالأمان والدعم.

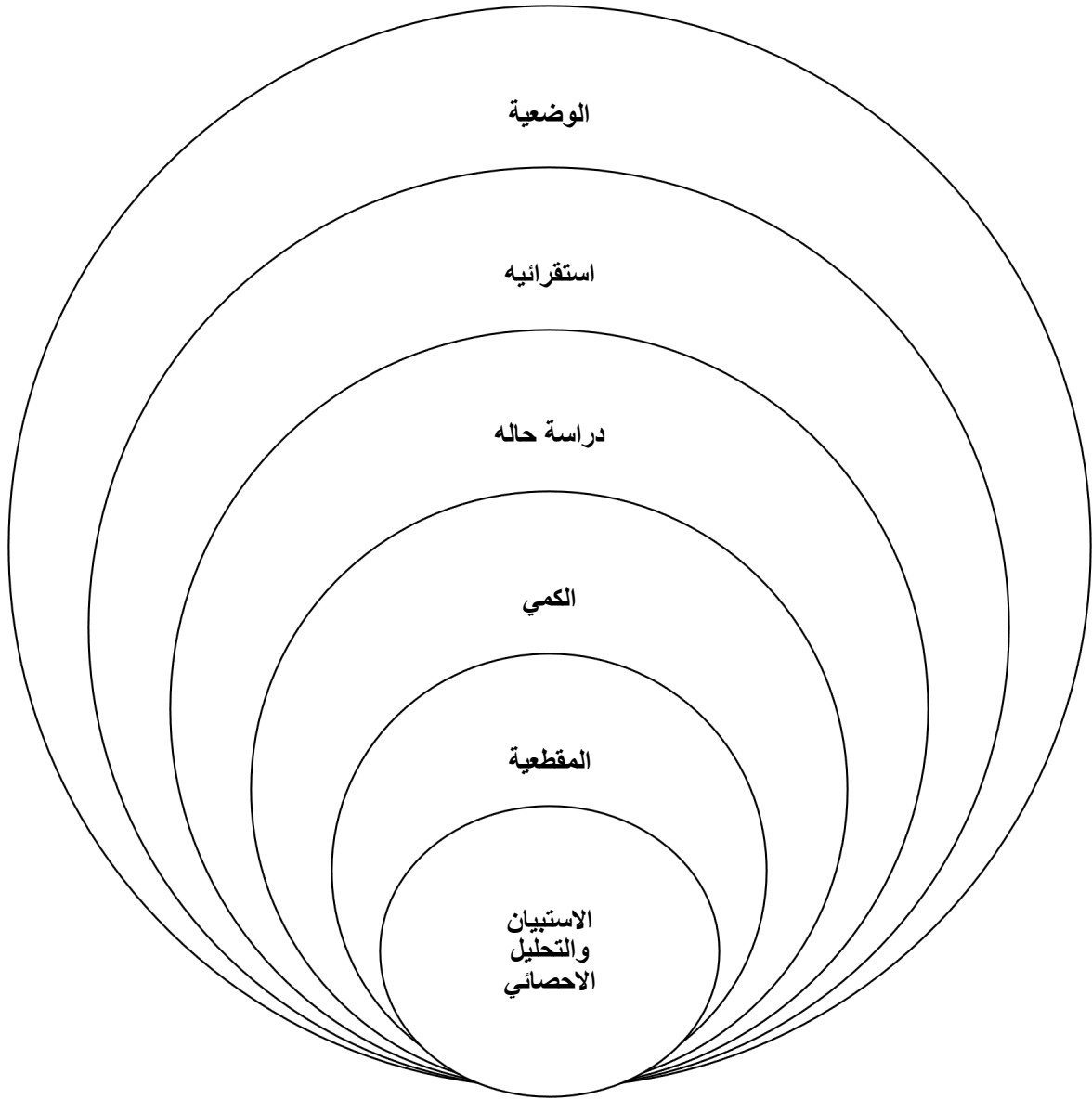
الفرضية الفرعية الرابعة Hd:  
تقييم الموظفين لدعم الإدارة لهم من الناحية النفسية والاجتماعية خلال الجائحة كان إيجابياً، مما ساعد في تقليل الضغوط النفسية وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل الشركة.

### 1.7. نموذج البحث



الشكل ١ : تم تصميمه بواسطة الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة



الشكل ٢ : تم تصميمه بواسطة الباحث

## 1.9. الدراسة الميدانية

أرامكو السعودية، الشركة الرائدة عالمياً في صناعة النفط والغاز، لها وجود كبير في الجبيل، وهي واحدة من أبرز المدن الصناعية في المملكة. تدير أرامكو مشاريع استراتيجية في الجبيل تشمل مجمع "صدارة" للبتروكيماويات، الذي يُعتبر من أكبر المجمعات في العالم ويعزز قدرتها على إنتاج البتروكيماويات المتقدمة. تساهم أرامكو أيضاً في تطوير البنية التحتية الصناعية في الجبيل من خلال استثماراتها الكبيرة، مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط الخام، وتعزيز مكانة المملكة كمركز عالمي للصناعة والابتكار.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

### المقدمة :

خلال جائحة Covid-19، أصبحت دراسة تأثير أنماط القيادة على رضا وولاء الموظفين أمراً حيوياً للشركات، خاصة تلك النشطة مثل شركة أرامكو السعودية في الجبيل. تسلط هذه الدراسة الضوء على كيفية تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي، والذي يؤثر بدوره على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. تعزز الدراسة أيضاً فهمنا لنظريات القيادة وتعزيز الروح الجماعية داخل المنظمات، مما يعزز التواصل بين الموظفين والإدارة، ويعزز الأداء التنظيمي بشكل عام. توفر هذه الدراسة رؤية قيمة تهدف إلى تحديد أنماط القيادة الفعالة التي تعزز رضا الموظفين وولائهم، وتعزز بيئة عمل تشجع على الشفافية والدعم والاعتراف بالجهود المبذولة.

### الإطار النظري:

تتناول الدراسة مفهوم إدارة الأزمات، الذي يشمل مراحل التخفيف، الاستجابة، التعافي، والتكيف. تركز الدراسة على استراتيجيات إدارة الأزمات خلال جائحة COVID-19، والتحديات التي واجهتها الشركات وكيفية تعاملها معها. تستعرض الدراسة العلاقة بين إدارة الأزمات ورضا الموظفين، وتأثير التوتر خلال الأزمات على معنوياتهم. كما تحلل كيفية استجابة شركة أرامكو الجبيل للأزمة وتأثير ذلك على رضا موظفيها.

### منهجية البحث :

الوضعية - استقرائية - دراسة حالة - الكمي - المقطعية - الاستبيان والتحليل الإحصائي

## 2. الفصل الثاني: الإطار النظري

## 2.1. المقدمة

أدى انتشار وباء كورونا المستجد (COVID-19) في جميع أنحاء العالم إلى تغييرات وخسائر ملحوظة في معظم جوانب الحياة، بما في ذلك الاقتصاد، التعليم، والصحة. لم يكن القطاع الخاص بمنأى عن هذه التغيرات الجذرية، وبالأخص شركة أرامكو الجبيل التي تأثرت بشكل كبير. فقد فرض الوباء إجراءات غير مسبقة، مثل فرض الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي، مما أدى إلى توقف العمل في بعض الأوقات وتعطيل العمليات التشغيلية المعتادة. في أوقات أخرى، واجهت الشركة تحديات تتعلق بالانتقال إلى العمل عن بُعد، وهو تحول لم يكن سهلاً في البداية، خاصة في ظل الحاجة للحفاظ على استمرارية الإنتاجية وضمان سلامة الموظفين. كما أن الضغوط الاقتصادية العالمية الناتجة عن انخفاض أسعار النفط وانخفاض الطلب العالمي على الطاقة أضافت عبئاً إضافياً على عمليات الشركة واستراتيجياتها المستقبلية.

في مواجهة هذه التحديات، سارعت شركة أرامكو إلى تبني استراتيجيات جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، بهدف تقليل تأثير الأزمات على سير العمل. فقد كانت الشركة مدركة لأهمية التحول الرقمي في مثل هذه الأوقات الحرجة، حيث تم توظيف أدوات وتقنيات متقدمة، مثل تطبيقات الاجتماعات عبر الفيديو، أنظمة إدارة المشاريع الرقمية، والمنصات السحابية، لتسهيل التواصل والتعاون بين الفرق العاملة. كما أن الشركة استثمرت في تعزيز البنية التحتية التقنية وتدريب الموظفين على استخدام هذه الأدوات بفعالية، مما ساعد في ضمان استمرارية العمليات وتقليل الأثر السلبي للوباء على الإنتاجية والأداء العام.

إلى جانب استخدام التكنولوجيا، ركزت أرامكو الجبيل أيضاً على تعزيز بروتوكولات الصحة والسلامة في مواقع العمل. فقد تم تطبيق إجراءات دقيقة للتعقيم والوقاية، مثل فحص درجة الحرارة عند مداخل المنشآت، وتوفير معقمات اليدين في كافة أنحاء المرافق، وفرض ارتداء الكمامات. كما قامت الشركة بتقليل الكثافة العمالية في المواقع عبر تطبيق نظام الورديات وتقليل عدد الموظفين المتواجدين في مكان واحد في وقت واحد. هذا إلى جانب توفير الدعم النفسي والمعنوي للموظفين من خلال برامج توعوية ونشرات داخلية، بهدف تقليل القلق والمخاوف المتعلقة بالصحة والسلامة.

وعلى الرغم من التحديات التي فرضها الوباء، فقد أظهرت الشركة مرونة واستعداداً كبيراً للتكيف مع الأوضاع المتغيرة. لقد أظهرت هذه التجربة أن الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار ليس فقط مفتاحاً لتحسين الكفاءة، بل هو أيضاً ضرورة استراتيجية لاستمرارية الأعمال في أوقات الأزمات. وعليه، فقد بدأت أرامكو في التفكير في كيف يمكنها تبني الدروس المستفادة من أزمة كورونا لتطوير خطط الطوارئ المستقبلية والاستعداد بشكل أفضل لأي أزمات قد تحدث.

في نهاية المطاف، تمثل هذه التجربة مرحلة انتقالية هامة لشركة أرامكو الجبيل، حيث أظهرت قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والاستفادة من الابتكارات التكنولوجية لمواجهة الأزمات المستقبلية بشكل أكثر كفاءة. وقد أكدت الشركة على التزامها بتطوير استراتيجيات عمل مرنة ومستدامة، تُمكنها من الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغييرات مستقبلية في البيئة الاقتصادية أو الصحية، مما يضمن استمرارية الأعمال ويحافظ على مكانتها الرائدة في سوق الطاقة العالمي.

## الدراسات السابقة :

- دراسة ( العنزي ، ٢٠٢٣ ) تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن تأثير عمليات الاتصال والتواصل لتعامل الإدارة وتبادل المعلومات مع الموظفين على مستوى الرضا الوظيفي وعناصره المختلفة في مختلف

القطاعات كأول دراسة تتم خلال هذه الظروف (جائحة كورونا COVID-19) في محاولة لفهم تأثير الظروف الاستثنائية على الأبعاد المختلفة لرضا الوظيفي. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من الموظفين أفراد العينة خلال جائحة كورونا وبلغ عدد المستجيبين 357 فرداً. من خلال التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج SPSS كانت أهم نتائج الدراسة مايلي: وجدت الدراسة أهمية عالية للتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وتبادل المعلومات في ظل الازمات مثل جائحة كورونا، فلقد أشار 70% من أفراد العينة إلى التأثير الإيجابي للتبادل المعلومات والتواصل مع الإدارة في ظل أزمة كورونا. ولقد كان هناك مجموعة من التوصيات المستقبلية مثل: أوصت الدراسة بالعمل على فتح قنوات جديدة وابتكارية للتواصل بين الإدارة والموظفين في ظل الازمات والكوارث. توصي الدراسة بالعمل على نشر ثقافة التواصل الفعال مع الموظفين وبشكل إيجابي مما يحقق أهداف المنظمة والموظفين معا. ودراسة الرضا الوظيفي تاريخياً في ظل الازمات السابقة ومقارنة النتائج والتعرف على أهم الجوانب الإيجابية التي تمت خلال ذلك ومدى استدامتها مع مرور الوقت.

#### - أثر تطبيق العمل عن بعد على الاداء الوظيفي خلال جائحة كورونا

- دراسة (أبو جمعة، التل ٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر العمل عن بعد بأبعاده (ساعات العمل تراكم الاعمال، اتخاذ القرارات عن بعد على الأداء الوظيفي لموظفي المركز الوطني لحقوق الانسان في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن، وتمثلت عينة الدراسة من الموظفين التنفيذيين في المركز والبالغ عددهم (٣٠) موظفاً تنفيذياً. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للعمل عن بعد وهو أحد العناصر الأساسية لجودة الحياة العملية على أداء العاملين حيث الأبعاد المختارة لهذه الدراسة في المركز الوطني لحقوق الإنسان" بالأردن. وأوصت الدراسة بضرورة وجود استراتيجية وخطة طوارئ لتجهيز العمل في "المركز الوطني" لحقوق الإنسان للعمل عن بعد عبر تزويده بالتقنيات المطلوبة وشبكات الاتصال لزيادة الاستجابة، وكن مستعداً للتوجه للعمل عن بعد في حالات خاصة تجعل المركز صامداً أمام المواجهات الحالية والمستقبلية.

- دراسة (جودت، ٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر العمل بأبعاده عن بعد على الأداء المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (٦٨٣) موظفاً وكانت عينة الدراسة (١٣٠) موظفاً في دائرة البلدية في إمارة عجمان". كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير عند مستوى دلالة (0.05) لمعدل معرفة الموظفين في العمل عن بعد في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد (Covid-19) موجود على الأداء المؤسسي. ولا وجود للتأثير عند مستوى دلالة (0.05) لمعدل توافر المتطلبات التقنية في العمل عن بعد في دائرة البلدية في إمارة عجمان" في ظل فيروس كورونا المستجد (Covid-19) موجود على الأداء المؤسسي، وكذلك يوجد تأثير نلاحظه عند مستوى دلالة (0.05) المعدل الدعم اللوجستي في العمل عن بعد" موجود في دائرة البلدية في إمارة عجمان" في ظل فيروس كورونا المستجد (Covid-19) موجود على الأداء المؤسسي، وأكدت أيضاً وجود تأثير عند معدل دلالة (0.05) للمبادرات الحكومية "للعمل عن بعد" في دائرة البلدية في إمارة عجمان" في ظل فيروس كورونا المستجد (Covid-19) موجود على الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر الوعي بالعمل عن بعد من خلال توفير الأدلة والنشرات الارشادية ومن خلال عقد ورش العمل والندوات والمحاضرات التي تساهم في تعزيز المعرفة بالعمل عن بعد لدى موظفي الدائرة. وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة تسخير الإمكانيات والدعم اللوجستي لتوفير المتطلبات التقنية للعمل عن بعد لمواجهة الظروف الاستثنائية للجائحة بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسات بشكل عام و"دائرة البلدية" خاصة.

- دراسة ( التويجري ، ٢٠٢١ ) هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الأزمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على معوقات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا، وأهم المقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس لإدارة الأزمة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في آليات إدارة الأزمة وفق متغيرات الجنس والدرجة العلمية والمنصب الإداري، تكونت عينة الدراسة من (103) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي للإجابة على أسئلة الدراسة. توصلت النتائج إلى ارتفاع نسب موافقة أعضاء هيئة التدريس على جودة الإدارة العامة والخاصة للعملية التعليمية والاختبارات في مواجهة الأزمة خلال الجائحة. وانخفاض نسب موافقة أعضاء هيئة التدريس على وجود معوقات تحد من فعالية إدارة الأزمة خلال الجائحة، إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية في الإدارة العامة للأزمة لصالح الذكور، ووجود فروق لصالح الإناث في معوقات إدارة الأزمة خلال الجائحة، ووجود فروق دالة إحصائية في إدارة الأزمة خلال الجائحة بين أعضاء هيئة التدريس وفق متغير المنصب الإداري لصالح العاملين في مناصب إدارية. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للأزمة خلال الجائحة وفق متغير الدرجة العلمية.

#### نظرة عامة عن متغيرات البحث :

#### المتغير المستقل : إدارة الأزمات خلال جائحة covid-19

و تشمل عدة جوانب مهمة:

1. استراتيجيات الاستجابة : كيف استجابت الحكومات والمنظمات الصحية للأزمة؟ ما هي السياسات والتدابير التي تم تبنيها لمواجهة الجائحة؟
2. إدارة الموارد : كيف تم إدارة الموارد الطبية مثل المستشفيات والأجهزة الطبية واللقاحات؟ كيف تم التعامل مع نقص الإمدادات؟
3. التواصل والإعلام : كيف تم التواصل مع الجمهور؟ ما هي الاستراتيجيات المستخدمة لنقل المعلومات ونشر الوعي؟
4. التأثيرات الاقتصادية : كيف أثرت الجائحة على الاقتصاد العالمي والمحلي؟ ما هي التدابير الاقتصادية التي تم اتخاذها للتخفيف من الأضرار؟
5. الصحة النفسية : كيف تأثرت الصحة النفسية للأفراد والمجتمعات خلال الجائحة؟ ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها لدعم الصحة النفسية؟

6. الابتكار والتكنولوجيا : ما هو دور التكنولوجيا والابتكار في إدارة الأزمة؟ كيف ساعدت التقنيات مثل تتبع البيانات واللقاءات في التعامل مع الجائحة؟

**المتغير التابع :** رضا الموظفين :

يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير

**المتغير الأول :**

2.2. المتغير المستقل : إدارة الأزمات خلال جائحة covid-19

**- تعريف إدارة الأزمات خلال جائحة COVID-19**

إدارة الأزمات هي مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى الاستجابة للأزمات بشكل فعال للحد من تأثيرها وتخفيف الأضرار. خلال جائحة COVID-19، أصبحت إدارة الأزمات تشمل تنسيق جهود الصحة العامة، تقديم الرعاية الصحية، التواصل مع الجمهور، وإدارة الموارد بشكل فعال لمواجهة الأثر الكبير للجائحة.

**- تطور إدارة الأزمات خلال الجائحة**

1. **مرحلة الاستعداد والتخطيط :** قبل الجائحة، كانت إدارة الأزمات تركز على التخطيط للطوارئ والتعامل مع الأزمات المحلية. مع ظهور COVID-19، تطورت الاستراتيجيات لتصبح أكثر شمولية ودولية، شاملة إجراءات الصحة العامة وتطوير لقاءات وإجراءات للوقاية.

2. **مرحلة الاستجابة :** خلال الجائحة، تطورت أساليب الاستجابة لتشمل استراتيجيات سريعة ومرنة مثل فرض الحجر الصحي، قيود السفر، والاختبارات واسعة النطاق. كما تم تكثيف التعاون بين الدول والمنظمات الصحية.

3. **مرحلة التعافي** : بعد فترة الذروة، ركزت الاستجابة على التعافي الاقتصادي والاجتماعي، بما في ذلك إعادة بناء الأنظمة الصحية، وتعزيز السياسات الاقتصادية للتخفيف من آثار الجائحة.

#### - أبعاد إدارة الأزمات خلال الجائحة

1. **البعد الصحي** : يشمل استراتيجيات للوقاية، التشخيص، والعلاج، وإدارة الموارد الصحية مثل المستشفيات والأدوية واللقاحات.

2. **البعد الاجتماعي** : يتناول التأثيرات على الحياة اليومية، بما في ذلك التعليم والعمل والعلاقات الاجتماعية، والإجراءات المتخذة لدعم المجتمعات المتضررة.

3. **البعد الاقتصادي** : يتعامل مع تأثيرات الجائحة على الاقتصاد، بما في ذلك البطالة، انهيار الأسواق، وتقديم الدعم المالي للأفراد والشركات.

4. **البعد النفسي** : يركز على تأثيرات الجائحة على الصحة النفسية للأفراد، والتدابير المتخذة لدعم الصحة النفسية مثل الاستشارات والدعم النفسي.

#### - نظريات إدارة الأزمات

1. **نظرية إدارة الأزمات** : تركز على عملية الاستجابة للأزمات، وتطوير استراتيجيات لتقليل الأضرار والعودة إلى الوضع الطبيعي.

2. **نظرية النظام المعقد** : تعترف بأن الأزمات هي ناتج لتفاعل مجموعة من العوامل المعقدة، وتستدعي استجابة شاملة وشبكية.

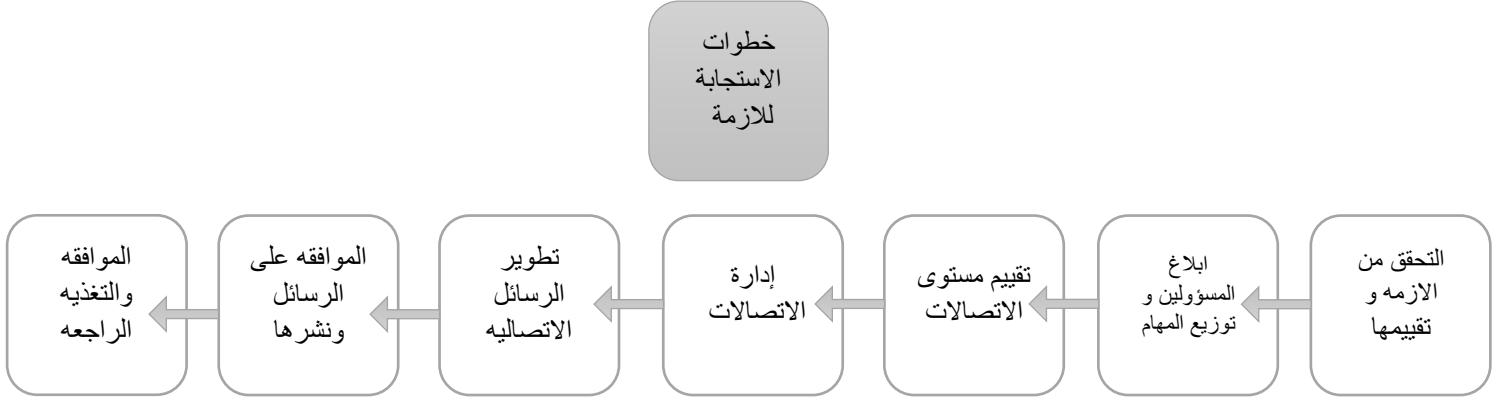
3. **نظرية النظم** : تفترض أن الأزمات تؤثر على مختلف عناصر النظام الاجتماعي والصحي والاقتصادي، مما يتطلب استجابة منسقة على مستوى النظام بأكمله.

4. **نظرية المخاطر** : تركز على تقدير المخاطر وتوقعها، وتطوير استراتيجيات للحد من المخاطر المحتملة قبل أن تتحول إلى أزمات.

تلك النظريات والأبعاد تساعد في فهم كيفية إدارة الأزمات بشكل أكثر فعالية وتعزيز قدرة المجتمع على الاستجابة للأزمات المستقبلية.

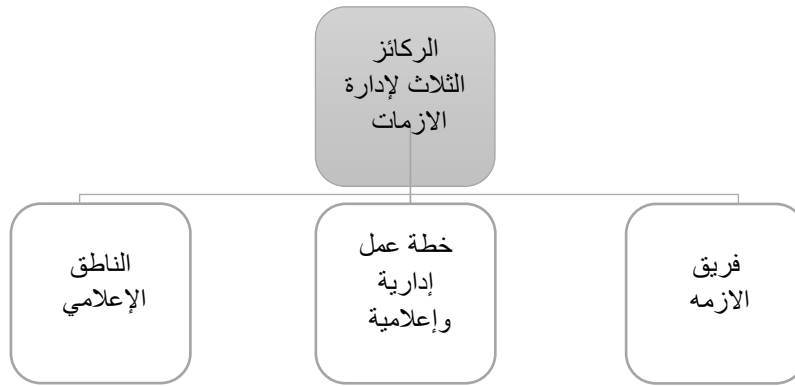
رسوم توضيحية من دراسات سابقة :

1. نموذج لخطوات الاستجابة اللازمة :



الشكل ٣ : NMA The American Resourr , Media and Community Crisis. Communication Planning Template 2010

2. نموذج للركائز الثلاث لإدارة الأزمات



الشكل ٤ : تشكيل فريق إدارة الازمه. المصدر: (أبو عرقوب ، 2020)

المتغير الثاني :

2.3. المتغير التابع : رضا الموظفين

- تعريفه :

يشير رضا الموظفين إلى مدى سعادة الموظفين ورضاهم عن وظائفهم، بما في ذلك تجربتهم الشاملة ورضاهم عن أدوارهم والمنظمة. إنه مقياس رئيسي لقياس الصحة العامة للمنظمة، وغالبًا ما يتم قياسه من خلال استطلاعات الرأي المنتظمة. في حين أن رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية للاحتفاظ بهم، إلا أنه يختلف عن مشاركة الموظفين، والتي ترتبط بشكل مباشر بالأداء والشغف بالعمل. يجمع الرضا العالي بشكل مثالي بين العوامل الملموسة مثل التعويضات والعناصر غير الملموسة مثل التقدير والقيادة. يمكن أن يمنع تحقيق التوازن بين هذه العوامل القوى العاملة من الشعور بالرضا أو المشاركة الشديدة ولكن البحث عن فرص أفضل في مكان آخر.

- تطوره :

تطور رضا الموظفين يشمل مجموعة من الاستراتيجيات و تشمل:

1. التواصل الفعال : توفير قنوات للتواصل المفتوح والمستمر بين الإدارة والموظفين للاستماع لملاحظاتهم ومعالجة مشكلاتهم.

2. تقدير الأداء : الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقديم مكافآت وتقديرات لتحفيزهم.

3. التدريب والتطوير : تقديم فرص للتعليم والنمو المهني لمساعدة الموظفين على تحسين مهاراتهم وتطوير مسيرتهم الوظيفية.

4. توازن العمل والحياة : دعم المرونة في ساعات العمل وإجراءات العمل التي تساعد الموظفين على تحقيق توازن صحي بين العمل وحياتهم الشخصية.

5. الظروف البيئية : تحسين بيئة العمل من خلال توفير معدات مناسبة، وضمان أجواء عمل مريحة وآمنة.

6. الاستماع والرد : إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على تلبية تلك الاحتياجات.

- أبعاد رضا الموظفين :

1. الرضا عن المهام والمسؤوليات الوظيفية :

- يتعلق بالمحتوى الوظيفي ذاته، مثل المهام والمسؤوليات.

2. الرضا عن البيئة التنظيمية للعمل :  
- يشمل ظروف العمل المادية، وسائل الراحة، والمرافق.

3. الرضا عن العلاقات :  
- يتناول العلاقات مع الزملاء والمديرين، وتعاون الفريق.

4. الرضا عن التحفيز المادي والمعنوي :  
- يتعلق بالرواتب، المكافآت، والمزايا المالية.

5. الرضا عن الفرص التطويرية :  
- يشمل التدريب والتطوير المهني، وفرص الترقى.

- نظريات رضا الموظفين :

1. نظرية التحفيز (هيرزبرغ) :  
- تقسم العوامل إلى عوامل تحفيزية (مثل تحقيق الإنجازات والتقدير) وعوامل صحية (مثل الأجور وظروف العمل). رضا الموظفين يتأثر بشكل أكبر بالعوامل التحفيزية.

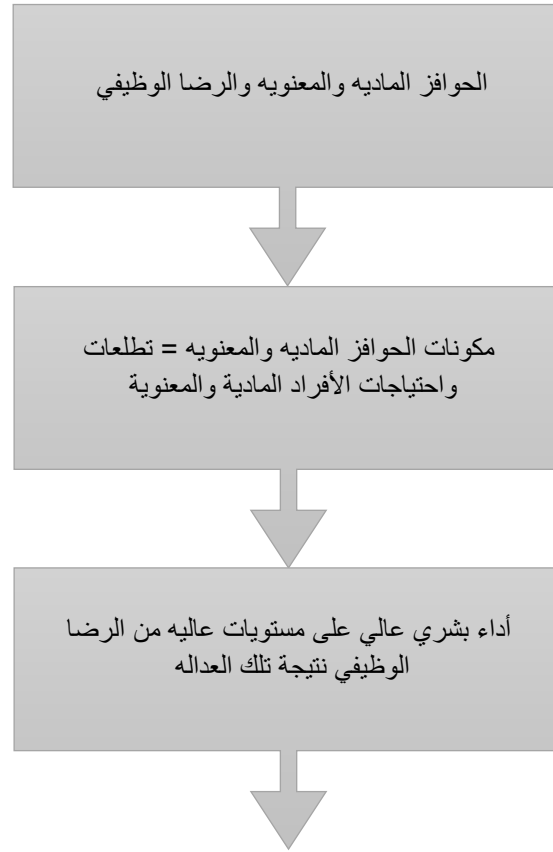
2. نظرية العدالة (أدمس) :  
- تقترح أن رضا الموظفين يتأثر بمدى شعورهم بالعدالة في مقارنة مكافآتهم ومدخلاتهم مع الآخرين.

3. نظرية التوقعات (فرووم) :  
- تفترض أن رضا الموظفين يعتمد على توقعاتهم للعوائد والنتائج المحتملة من أداء معين.

4. نظرية الحاجة (ماسلو):  
- ترتب الاحتياجات البشرية في هرم من الاحتياجات الأساسية إلى العليا، حيث يكون تحقيق الاحتياجات العليا مثل تحقيق الذات هو الأكثر تأثيراً على رضا الموظفين.

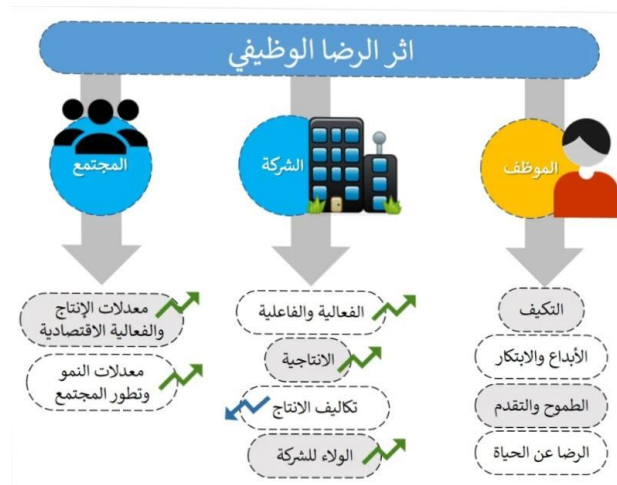
رسوم توضيحية من دراسات سابقة :

1 . الرضا الوظيفي والعدالة في الحوافز المادية والمعنوية



الشكل ٥ : الرضا الوظيفي والعدالة في الحوافز. المصدر (مها الرخيص، ٢٠١٧)

## 2. نموذج الرضا الوظيفي :



الشكل ٦ : أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع . المصدر (وهب الله، ٢٠١٨)

## 2.4. العلاقة بين إدارة الأزمات خلال جائحة covid-19 ورضا الموظفين :

### الأنماط

#### 1. التحول إلى العمل عن بُعد :

- النمط : العديد من الشركات انتقلت إلى العمل عن بُعد لتقليل المخاطر الصحية.
- التأثير : بعض الموظفين شعروا بالراحة والمرونة، بينما واجه آخرون تحديات تتعلق بالانفصال الاجتماعي وصعوبة إدارة الوقت.

#### 2. زيادة التواصل والشفافية :

- النمط : تبنت الشركات استراتيجيات تواصل مفتوحة لضمان الشفافية حول الحالة الصحية والإجراءات المتبعة.
- التأثير : تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، ولكن هناك تفاوت في فعالية التواصل.

#### 3. التدابير الصحية والوقائية :

- النمط : تنفيذ تدابير وقائية في أماكن العمل للحفاظ على الصحة.
- التأثير : ساعدت في تقليل القلق، ولكنها أضافت أعباء إدارية ومشاكل لوجستية.

#### 4. التركيز على رفاهية الموظفين :

- النمط : تقديم برامج دعم نفسي وصحي.
- التأثير : تحسن مستوى الرضا لدى بعض الموظفين، لكنه لم يكن متاحاً بشكل متساوٍ للجميع.

### - الفجوات

#### 1. فجوة الدعم :

- الوصف : تفاوت في دعم الموظفين بين مختلف الأقسام أو المواقع.
- التأثير : عدم المساواة في الرضا، حيث شعر بعض الموظفين بأنهم مهملون أو غير مدعومين بشكل كافٍ.

#### 2. فجوة التواصل :

- الوصف : نقص في المعلومات أو عدم وضوح في الرسائل المرسلة.

- التأثير : أدى إلى شعور بالقلق وعدم اليقين، مما أثر سلباً على رضا الموظفين.

### 3. فجوة التوازن بين العمل والحياة :

- الوصف : عدم وضوح في سياسات التوازن بين العمل والحياة في ظل العمل عن بُعد.

- التأثير : تسببت في ضغط إضافي على بعض الموظفين، خاصةً من لديهم مسؤوليات عائلية.

### - الصراعات

#### 1. صراع الأولويات :

- الوصف : تباين في كيفية إدارة الشركات للأزمات بين الحفاظ على الصحة العامة وضمان استمرارية العمل.

- التأثير : بعض الموظفين شعروا بأن صحة وسلامة العمل كانت أقل أهمية من استمرارية العمل، مما أثر على رضاهم.

#### 2. صراع بين العمل عن بُعد والوجود الجسدي :

- الوصف : تباين في تفضيلات الموظفين حول العمل عن بُعد مقابل العودة إلى المكتب.

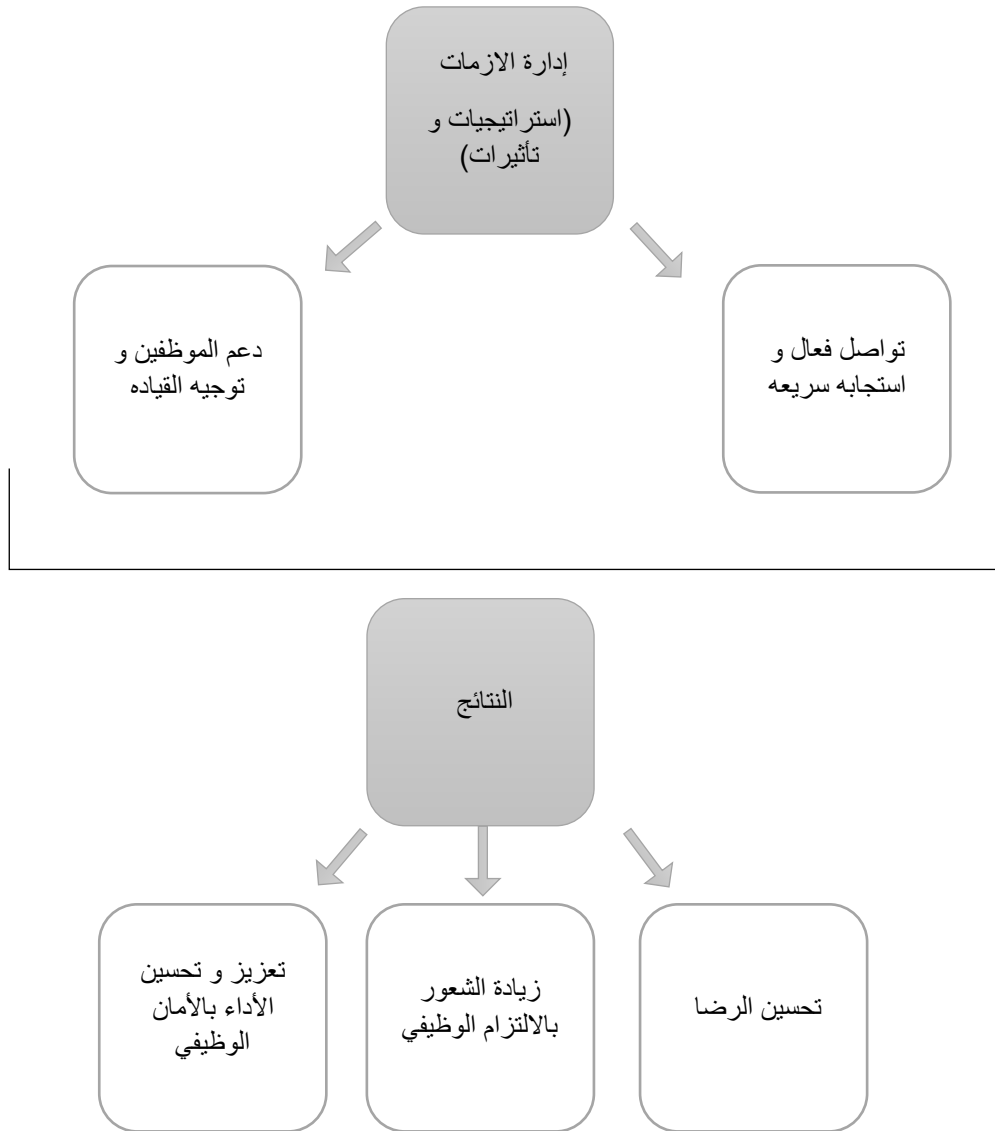
- التأثير : انقسام في الآراء حول أفضل الممارسات مما أثر على التنسيق والرضا.

#### 3. صراع في إدارة التوقعات :

- الوصف : توقعات متفاوتة بين الإدارة والموظفين حول ما يمكن تحقيقه خلال الأزمة.

- التأثير : الصراع حول الأهداف والموارد المتاحة أدى إلى إحباط لبعض الموظفين.

رسوم توضيحية من دراسات سابقة :



شكل ٧ : العلاقة بين إدارة الازمات ورضا الموظفين. المصدر (armenakis,a.a , 1999)

## 2.5. الخاتمة :

في ختام هذه الدراسة حول إدارة الأزمات خلال جائحة COVID-19 ومدى تأثيرها على رضا الموظفين بالتطبيق على شركة أرامكو الجبيل، نجد أن إدارة الأزمات ليست مجرد استجابة مؤقتة للتحديات الطارئة، بل هي عملية مستمرة تتطلب التخطيط والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات. تُظهر نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات بكفاءة. إذ يتعين على المؤسسات، وخاصة تلك التي تعمل في القطاعات الحيوية مثل الطاقة، أن تركز على استراتيجيات فعالة تضمن رضا الموظفين، لأنهم يمثلون العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه العمليات التشغيلية واستمرارية الأعمال.

لقد أظهرت تجربة أرامكو الجبيل خلال الجائحة أن الرضا الوظيفي يمكن أن يُحقق من خلال تبني نهج شامل يجمع بين الإجراءات الوقائية المادية والصحية، والاهتمام بالجانب المعنوي والنفسي للموظفين. فعلى الرغم من التحديات غير المسبوقة التي فرضتها الجائحة، استطاعت الشركة الحفاظ على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين موظفيها بفضل سياساتها الفعالة في إدارة الأزمات. هذه السياسات شملت التحول السريع إلى العمل عن بُعد، وتبني التكنولوجيا الرقمية لضمان استمرارية العمل، إلى جانب تعزيز بروتوكولات الصحة والسلامة لحماية الموظفين.

كما أكدت الدراسة على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الرضا الوظيفي. فقد تبين أن تقديم المكافآت، وتقدير الإنجازات، وزيادة العلاوات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تشجيع الموظفين على تقديم أداء متميز حتى في أوقات الأزمات. هذه الحوافز لا تعزز فقط من رضا الموظفين، بل تسهم أيضًا في خلق بيئة عمل إيجابية تتيح للموظفين الشعور بالتقدير والاعتراف بقيمتهم داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسة إلى أن رضا الموظفين خلال الأزمات ليس فقط عاملاً للحفاظ على الأداء، بل يمكن أن يكون محركًا لتحسينه. الموظفون الراضون يشعرون بمزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة، مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية والعمل بجدية لتحقيق أهداف المؤسسة حتى في أصعب الأوقات. وهذا ينعكس بدوره في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة والمحافظة على مكانتها في السوق.

ومن هذا المنطلق، يمكن استخلاص درس مهم للمؤسسات كافة، وهو أن إدارة الأزمات الفعالة تتطلب أكثر من مجرد خطط طوارئ وإجراءات وقائية. يجب أن تكون هناك استراتيجيات شاملة تهدف إلى تعزيز رضا الموظفين والاهتمام باحتياجاتهم. يتعين على الإدارات الاستثمار في تطوير بيئات عمل داعمة ومحفزة، وتوفير التدريب المستمر على استخدام التقنيات الحديثة، وضمان وجود قنوات اتصال مفتوحة وواضحة للتواصل مع الموظفين.

ختامًا، تُظهر تجربة أرامكو الجبيل خلال جائحة COVID-19 أهمية الجمع بين الجوانب التقنية والبشرية في إدارة الأزمات. يتعين على المؤسسات أن تدرك أن نجاحها في مواجهة الأزمات المستقبلية يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على توفير بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي وتحافظ على رفاهية موظفيها. لذا، من الضروري تبني سياسات تركز على الاستدامة والابتكار والتكيف السريع مع المتغيرات، مما يضمن بقاء المؤسسات قوية وقادرة على مواجهة التحديات في أي وقت. هذه هي الركائز الأساسية التي ستساعد المؤسسات ليس فقط على البقاء، بل على النمو والازدهار حتى في أصعب الظروف.

## قائمة المراجع:

### المجلات :

- القحطاني، سعيد عايض (2019). تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية.
- مها محمد الرخيص. (2017). أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي دراسة تحليلية توصيفية". مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، 1(1)، 97-99.
- بن يوب دلال، & لبيض خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.
- العموش، ه. خ. خ. (2023). تأثير جائحة كورونا على أداء الموظفين في البلديات. المجلة العربية للنشر العلمي.
- العنزي، فياض بن أحمد. (2023). تأثير تبادل المعلومات والاتصال بين الإدارة والموظفين على الرضا الوظيفي في ظل الأزمات: دراسة ميدانية في ظل جائحة كورونا (COVID-19) كنموذج في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية
- الشمري، و. ب. ش. (2023). أثر تطبيق العمل عن بعد على الأداء الوظيفي خلال جائحة كورونا. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز.
- التويجري، و. ح. (2021). إدارة الأزمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (8).
- أبو عرقوب، إ. أ. (2020). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. كلية الاتصال والإعلام، جامعة العين، 47(2).
- المحروقية، بدرية بنت حمود، والمحزري، راشد بن سيف. جودة تقديم الخدمات الحكومية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) كما يراها مقدمو الخدمة والمستفيدون منها بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، العدد 21 (2023)
- بن محمد الحقوي أ.، بن ظافر ال شهري م.، & محمد حمد النيل ع. . (2020). التدابير الصحية في مواجهة جائحة كورونا (COVID-19) في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 36(2).
- عبدالعال عبدالرحمن، أ. م. (2023). أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37.
- الوراق، م. ع. ر. (ديسمبر 2018). إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، 15.
- Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of & Armenakis, A. A : Theory and Research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 293-315

### الرسائل :

- الحوتي، خالد علي (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية: دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.

### البحوث :

- سهام بلخيري، و آخرون. (2012) أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية. 8-9. البويرة.
- مطر، ف. (2021). العمل عن بُعد: العوامل المؤثرة فيه وأثره على أداء الشركات. الجامعة الافتراضية السورية .
- طبيب، م.، و نحال، ن. د. (2020). ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا. جامعة العربي التبسي .

### مدونات :

- وهب الله، ر. (2018). الرضا الوظيفي. مدونة مهر.

- ووردل، ل. (2020). نصائح بمعاملة الموظفين بشكل مسؤول أثناء تفشي وباء فيروس كورونا. مدونة البوابة .
- الحساوي، م. ي. (2021). الرضا الوظيفي. جامعة المستقبل.
- فجال، م. (2020). قلق الوظيفة المؤقتة: كيف كشفت كورونا هشاشتنا الوظيفية. مجلة ميدان .
- جاكلي، م. (2023). تحديات الموارد البشرية للرعاية الصحية بسبب كوفيد-19. Oracle .

الشركات :

Saudi Aramco. (n.d.). \*Saudi Aramco\*. Retrieved August 3, 2024, from <https://www.aramco.com>

## الملاحق

جدول أدوات البحث

| المتغيرات     | عدد الفقرات | المصدر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة الأزمات | ١٢          | <p>PDF 643.16 K<br/>شبيب, ع. ع., &amp; عوض على. (2024). تطوير الاداء الاداري بمراكز إدارة الأزمات بجامعة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. المجلة التربوية لتعليم الكبار, 6(1), 56-90.</p> <p>pdf(2.53 MB)<br/>جوليانا عبد الفتاح الصوافي. (2022). العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا (Doctoral dissertation), جامعة القدس - Al-Quds University.</p> <p><a href="https://mfes.journals.ekb.eg/article_102875.html">https://mfes.journals.ekb.eg/article_102875.html</a><br/>فايز بن ظفره, س. ع., &amp; سعد آل عزام. (2023). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد 19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 24(2), 267-299.</p>                                                                                                         |
| رضا الموظفين  | ١٤          | <p>ماضوي, &amp; صالح. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر -بسكرة. pdf ماضوي_صالح.</p> <p>pdf عائشة ال سعد_النسخة المقبولة للرسالة_مكتب الدراسات العليا. (1.267Mb)<br/>آل سعد, &amp; عائشة خالد عبدالرحمن. (2023). تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية (Master's thesis).</p> <p>PDF (1.47 MB)<br/>محمد عرفة سيد أحمد. (2021). دور برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات العاملة في مصر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين خلال أزمة كورونا. مجلة البحوث الإعلامية, 57(1), 181-228.</p> <p>غانم كامل غانم, كامل, نبيل أحمد, سيد أبو قمر, محمود, &amp; مختار دراز. (2023). تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا الموظفين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. مجلة كلية السياحة والفنادق -جامعة مدينة السادات, 7(1), 134-156.</p> <p>PDF (785.34 K)</p> |
| المجموع       | ٢٦          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## الاستبيان

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في العالم الحديث، تعتبر إدارة الأزمات من المهارات الأساسية التي يجب أن تتبناها الشركات لضمان استمراريتها ونجاحها. يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على رضا الموظفين، وكيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تعزز التفاعل الإيجابي وتعزز الشعور بالانتماء لدى العاملين.

هذا الاستبيان جزء من بحث التخرج الذي يسعى إلى فهم العلاقة بين كيفية إدارة الأزمات ورضا الموظفين في بيئات العمل المختلفة. نأمل أن تساهم إجاباتكم، كعاملين في هذه المؤسسات، في تقديم رؤى قيمة تساعد على تحسين السياسات والاستراتيجيات المعتمدة. نشكر لكم تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث الهام.

أرفقت لكم استبيان بعنوان "دراسة إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد-19 ومدى تأثيرها على رضا الموظفين بالتطبيق على شركة أرامكو الجبيل" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارته المشاريع .

نتمنى الإجابة بكل دقة وموضوعية وذلك لأهمية الحصول على نتائج سليمة ودقيقة علما انها ستكون المعلومات محاطة بسرية تامة ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

رابط الاستبيان:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc4ehwBU2IoGWeVLRX50eGivaWSk0J4yTHF3a77AsCjwuZhCg/viewform>

شكراً جزيلاً لتعاونكم..

المحور الأول : المعلومات الشخصية

• الجنس :

أنثى

ذكر

• العمر :

أقل من 25

من 26 - 35

من 36 - 40

أكبر من 40

• المؤهل العلمي :

ثانوي

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

• سنوات الخبرة :

5 سنوات

من 5 - 10

من 10 - 15

أكثر من 15

## المحور الثاني : ادارة الازمات

إدارة الأزمات هي العملية التي تتبناها المؤسسات للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر سلباً عليها. تشمل هذه الإدارة تخطيطاً مسبقاً، وتقييم المخاطر، واتخاذ إجراءات سريعة للتقليل من الأضرار واستعادة الوضع الطبيعي. الهدف هو الحفاظ على استقرار المؤسسة وحماية مصالحها.

| الرقم | العبرة                                                                                                                  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ١     | يتم تحديد الاخطاء لتفادي تكرارها بالمستقبل                                                                              |            |       |       |           |                |
| ٢     | هناك انتباه من وقوع الازمات ذات الاثر بعيد المدى                                                                        |            |       |       |           |                |
| ٣     | يتم الاستفادة من الخبرات المتاحة بالوقت الحاضر للتعامل مع الاحداث المستقبلية                                            |            |       |       |           |                |
| ٤     | تهتم الشركة برصد المؤشرات التي تنبئ بحدوث ازمه مستقبلية في ظل تداعيات جائحة كورونا                                      |            |       |       |           |                |
| ٥     | تضع الشركة ضمن خططها الاستراتيجية خططاً طارئة للتعامل مع الأزمات المحتملة                                               |            |       |       |           |                |
| ٦     | في اثناء وقوع اي ازمه تصبح عملية صناعة القرار اكثر مركزيه في الشركة                                                     |            |       |       |           |                |
| ٧     | قامت الشركة بإعادة تنظيم العمل في ظل جائحة كورونا لتقليل ضغوط العمل                                                     |            |       |       |           |                |
| ٨     | عند مواجهة الشركة لأزمة ما فإنها تخصص جهة محددة للتحديث بشأن الأزمة دون السماح لأي جهة أخرى بإعطاء تصريحات بخصوص الأزمة |            |       |       |           |                |
| ٩     | القدرة على ابتكار وسائل على مواجهة الأزمات الغير المتوقعة                                                               |            |       |       |           |                |
| ١٠    | توظيف الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات                                   |            |       |       |           |                |
| ١١    | عقد اجتماعات دورية لمراجعة الإجراءات للتعامل مع الأزمات                                                                 |            |       |       |           |                |
| ١٢    | وجود آليات ومهام واضحة للتعامل مع الأزمات                                                                               |            |       |       |           |                |

### المحور الثالث : رضا الموظفين

رضا الموظفين هو مدى شعور الموظف بالراحة والسعادة في مكان عمله. يعكس كيف يقيّم الموظف ظروف عمله، مثل الأجر، والبيئة، وفرص التطور. كلما زاد رضا الموظف، زادت فرص التزامه وفاعليته في العمل.

| الرقم | العبارة                                                     | أوافق بشدة | أوافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ١     | يوجد فرصة للتنمية الشخصية في عملي                           |            |       |       |           |                |
| ٢     | راضٍ عن مقدار الاحترام والمعاملة التي ألقاها من مشرفي       |            |       |       |           |                |
| ٣     | عندما أقوم بعملٍ، ألقى التقدير الذي يجب أن أحصل عليه        |            |       |       |           |                |
| ٤     | اجتزت دورات تدريبية قبل بدني العمل في المؤسسة               |            |       |       |           |                |
| ٥     | يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنظم                             |            |       |       |           |                |
| ٦     | لدي قابلية في تعلم كل ما هو جديد في مجال عملي               |            |       |       |           |                |
| ٧     | يحقق الراتب الذي اتقاضاه رغباتي ومتطلباتي                   |            |       |       |           |                |
| ٨     | أعتبر عملي في الشركة شيئاً مبهجاً وممتعاً في نفس الوقت      |            |       |       |           |                |
| ٩     | الرضا عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا           |            |       |       |           |                |
| ١٠    | أحرص الشركة على أمن وسلامة الموظفين                         |            |       |       |           |                |
| ١١    | أشعر بالرضا عن أسلوب تعامل الشركة مع العاملين خلال الأزمه   |            |       |       |           |                |
| ١٢    | أشعر بالرضا عن أسلوب تعامل الشركة مع الأزمه                 |            |       |       |           |                |
| ١٣    | أشعر بالرضا عما قدمته الشركة لي من تسهيلات خلال فترة الأزمه |            |       |       |           |                |
| ١٤    | أرغب في تقديم مزيد من الجهد لتحقيق تقدم الشركة.             |            |       |       |           |                |