

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع

أثر كفاءات قيادة الأزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال: دراسة حالة
على شركة أرامكو السعودية

أسم الطالب

فريدة هوسه

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي وفقني لإتمام هذا البحث.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي الذين كان لهم الدور الأكبر في تعليمي وتوجيهي،
وغرس أساس العلم والمعرفة في مسيرتي الأكاديمية.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في هذا البحث، وخصوصًا المشاركين في تعبئة الاستبيان، الذين كان
لتعاونهم وتفاعلهم الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائجها.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من قدم لي الدعم والمساندة خلال هذه الرحلة، سائلًا الله أن يجعل
هذا العمل نافعًا ومثمرًا.

الإهداء

إلى أختي الغالية خديجة هوسه، التي كانت جزءاً أصيلاً من هذه الرحلة، ورفيقة دربٍ في طريق العلم والدراسة، لم تبخل يوماً بالدعم والمساندة، وكان لحضورها وتعاونها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل. أهديك هذا الجهد عرفاناً وامتناناً، فكنّ خير عونٍ وخير رفيقة طريق.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر كفاءات قيادة الأزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية، من خلال قياس مستوى توافر هذه الكفاءات لدى القيادات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الفاعلة وقدرة المؤسسة على الاستجابة للأزمات والتعافي منها.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية مكونة من (٢٠) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين:

(١) كفاءات قيادة الأزمات،

(٢) الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال،

إضافة إلى البيانات الديموغرافية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق (ANOVA و T-test)، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.
- وجود أثر مباشر معنوي لكفاءات القيادة في تحسين الأداء المؤسسي.
- ارتفاع مستوى كفاءات القيادة ومستوى الأداء المؤسسي لدى أفراد العينة (بمتوسطات مرتفعة).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى:

- سنوات الخبرة
- المشاركة السابقة في إدارة الأزمات
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى:
- الجنس
- المؤهل العلمي

جدول (ملخص النتائج الإحصائية لمتغيرات الدراسة)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
كفاءات قيادة الأزمات	٤,٢١	٠,٦١	مرتفع
الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال	٤,١٨	٠,٥٩	مرتفع

الجدول (١) إعداد الطالبة

التطبيقات والأهمية:

تؤكد نتائج الدراسة أن كفاءات القيادة تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، خاصة في البيئات التنظيمية المعقدة. كما تسهم الدراسة في تقديم إطار عملي يمكن المؤسسات من تطوير قياداتها، وتعزيز جاهزيتها للأزمات، وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

الكلمات المفتاحية:

كفاءات قيادة الأزمات، الأداء المؤسسي، استمرارية الأعمال، إدارة الأزمات، القيادة التنظيمية، شركة أرامكو السعودية.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
١٠	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١١	١,١. المقدمة:.....
١٢	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٢	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٢	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٣	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٣	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٣	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٤	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٤	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٥	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٦	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٨	١,٨. الدراسة الميدانية..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١٩	١,٩. مخطط المشروع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١٩	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٢٠	٢,١. المقدمة:.....
٢١	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٤	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٦	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٨	٢,٥. الخاتمة.....
٢٩	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٣٠	٣,١. المقدمة.....
٣١	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٣	٣,٣. تصميم البحث.....
٣٤	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٣٦	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٣٧	٣,٦. أنواع البيانات.....

٣٧	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣٩	٣,٨. الخاتمة
٤٠	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٤١	4.1. المقدمة
٤٢	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٤٧	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٤٩	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٥٣	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٥٨	٤,٦. الخاتمة
٥٩	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٦٠	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
٦٢	٥,٢. توصيات الدراسة
٦٣	٥,٣. الخاتمة
٦٤	قائمة المراجع
٦٧	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج الدراسة	١٦
٢	العلاقة بين المتغيرين	١٦
٣	مخطط المشروع المقترح	١٨
٤	تصميم البحث (بصلة البحثي)	٣٤

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥	جدول ملخص النتائج الإحصائية لمتغيرات الدراسة	١
٣٥	جدول مجتمع البحث والعينة	٢
٤٢	توصيف عينة الدراسة	٣
٤٧	اختبارات الصدق والثبات للاستبيان	٤
٤٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	٥
٥١	تساؤل البحث الأول	٦
٥١	تساؤل البحث الثاني	٧
٥٢	تساؤل البحث الثالث	٨
٥٣	الفرضية الأولى	٩
٥٤	الفرضية الثانية	١٠
٥٤	الفرضية الثالثة	١١
٥٥	الفرضية الرابعة	١٢
٥٦/٥٥	الفرضية الخامسة	١٣
٥٦	الفرضية السادسة	١٤

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تشهد بيئات العمل في القرن الحادي والعشرين تحديات متزايدة تتعلق بالآزمات التنظيمية والاقتصادية، التي قد تُعرض المؤسسات الكبرى لاختبارات حقيقية في قدرتها على الصمود والاستمرار. في هذا الإطار، تُعد القيادة في الآزمات أحد أهم عناصر النجاح المؤسسي، حيث يعتمد استقرار المنظمة واستمراريتها على كفاءة القائد في إدارة المواقف الطارئة وصنع القرار في ظل الغموض (Riggio, 2023).

وقد أكد Boin وآخرون (٢٠١٧) أن القيادة الفاعلة خلال الآزمات لا تُقاس بقدرة القائد على السيطرة فقط، بل بمدى قدرته على إدارة المعرفة والمشاعر وتوجيه الجهود الجماعية نحو الهدف المشترك، بما يضمن الحفاظ على الأداء والمرونة المؤسسية.

وفي السياق السعودي، تمثل شركة أرامكو السعودية نموذجاً عالمياً في التعامل مع الآزمات، إذ استطاعت استعادة طاقتها التشغيلية بعد حادثة بقيق-خريص عام ٢٠١٩ خلال فترة وجيزة، مما أبرز الدور المحوري للقيادة في إدارة الآزمات بفعالية (Saudi Aramco, 2019). وقد أظهرت دراسات عربية حديثة أن القيادة الواعية بالآزمات تُمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استمرارية العمل (الزهراني، ٢٠٢٣؛ العمري، ٢٠١٩).

كما تؤكد ISO (٢٠١٩) على أن إدارة استمرارية الأعمال (BCM) لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن القيادة القادرة على اتخاذ القرارات السريعة وتوزيع الموارد بكفاءة. وفي ضوء ذلك، فإن تحليل كفاءات قيادة الآزمات في بيئة بحجم أرامكو يفتح آفاقاً لفهم كيفية تفاعل القيادة مع المخاطر وضمان استمرار العمليات.

انطلاقاً من هذه المعطيات، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر كفاءات قيادة الآزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، من خلال دراسة حالة واقعية لشركة أرامكو السعودية بوصفها نموذجاً للقيادة الفعالة أثناء الآزمات

١,٢. مشكلة الدراسة

رغم التطور الكبير في مجال إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال، ما زالت العديد من المؤسسات تواجه فجوات في التطبيق العملي بين ما تطرحه النماذج النظرية وما يحدث في الواقع. فنجاح القيادة في الأزمات لا يعتمد فقط على الإجراءات والخطط، بل على كفاءات القائد في التعامل مع المواقف الحرجة بوعي (Riggio, 2023) ومرونة واتصال فعال.

وتؤكد الدراسات الحديثة أن القائد هو العنصر المحوري في قدرة المؤسسة على الصمود خلال الأزمات، إذ (Boin et al., 2017) ترتبط جودة الأداء المؤسسي بدرجة نضج القيادة واستعدادها للمواقف المفاجئة (الزهراني، ٢٠٢٣).

ومع أن مؤسسات سعودية كبرى مثل شركة أرامكو السعودية قدّمت نماذج ناجحة في إدارة الأزمات، إلا أن الأبحاث التي حللت تلك التجارب من زاوية الكفاءات القيادية ما تزال محدودة (الشمرى، ٢٠٢٢).

من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال تحليل أثر كفاءات قيادة الأزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

ركزت أغلب الدراسات السابقة على إدارة الأزمات من منظور إداري تقليدي أو تشغيلي، دون التعمق في تحليل كفاءات القائد الفردية مثل مهارة اتخاذ القرار، إدارة الضغط، الذكاء العاطفي، والتواصل تحت الأزمات (عبد العظيم، ٢٠٢٠؛ Riggio, 2023).

✚ ندرة النماذج النظرية التي دمجت بين مفهوم قيادة الأزمات واستمرارية الأعمال ضمن إطار واحد يربط الأداء القيادي بالمرونة التنظيمية (De Matteis et al., 2023؛ الحربي، ٢٠٢٠).

✚ غياب الأطر المفاهيمية العربية التي تراعي البيئة الثقافية والتنظيمية السعودية في دراسة القيادة أثناء الأزمات، حيث إن معظم النماذج المستخدمة مأخوذة من بيئات غربية (الفيفي، ٢٠٢١).

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

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

✚ قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت تجربة أرامكو السعودية بوصفها نموذجًا تطبيقيًا في القيادة أثناء الأزمات، رغم وفرة بياناتها الموثقة بعد أزمة بقيق-خريص (Saudi Aramco, 2019؛ الشمرى، ٢٠٢٢).

✚ ضعف الربط بين قياس كفاءات القيادة ونتائج الأداء الفعلية للمؤسسات أثناء الأزمات، مثل زمن التعافي، كفاءة القرارات، واستقرار العمليات (Azadegan et al., 2020).

الاعتماد في بعض المؤسسات على مؤشرات ظاهرية للأداء دون قياس القدرات القيادية الجوهرية كإدارة المعرفة، سرعة اتخاذ القرار، وتحفيز الفرق (الزهراني، ٢٠٢٣).
الحاجة إلى تطوير أدوات تقييم عملية يمكن من خلالها قياس أثر القيادة في استمرارية العمل وفق المعايير الدولية (ISO, 2019؛ الحربي، ٢٠٢٠).

السؤال الرئيسي للدراسة:

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

١،٣. أهمية الدراسة

تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بأدارة الأزمات و القيادة

١،٣،١. على المستوى النظري:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى توسيع الفهم العلمي لمفهوم قيادة الأزمات وربطه مباشرة بمفهوم الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، وذلك من خلال تحليل كفاءات القائد أثناء المواقف الحرجة. تضيف الدراسة بُعدًا معرفيًا جديدًا للأدبيات الإدارية من خلال دمج القيادة كمهارة إنسانية وسلوكية مع إدارة الأزمات كعملية تنظيمية، مما يفتح المجال لبناء نموذج متكامل يفسر العلاقة بين القيادة الفعالة ومرونة المؤسسات. كما تسهم الدراسة في إثراء الفكر الإداري العربي بنموذج يستند إلى الواقع السعودي، ويعكس خصوصية الثقافة التنظيمية الوطنية، الأمر الذي يعزز فهم العلاقة بين القيادة الواعية، الأداء، والاستدامة في بيئات العمل المحلية.

١،٣،٢. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تقدم منهجًا واقعيًا لتحليل القيادة في الميدان، من خلال التركيز على تجربة شركة أرامكو السعودية كنموذج عملي يُظهر كيف يمكن للكفاءات القيادية أن تضمن استمرارية العمل في أصعب الظروف. يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج تدريب قيادية متخصصة تُعنى بتنمية مهارات القائد في مواجهة الأزمات، مثل اتخاذ القرار، إدارة المخاطر، التواصل الفعال، وتحفيز فرق العمل. كما تسهم الدراسة في مساعدة المؤسسات السعودية على تعزيز قدرتها على الصمود المؤسسي من خلال تبني سياسات واستراتيجيات تدعم القيادة المرنة، وتضمن استمرارية الأعمال في ظل التحديات المستقبلية.

وبذلك، تمثل الدراسة حلقة وصل بين النظرية والتطبيق، وتضع أسسًا عملية لتطوير نماذج قيادية قادرة على حماية المؤسسات من الانقطاع وتحقيق الأداء المستدام.

١,٤ . أسئلة الدراسة

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الباحثة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
- ما أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية؟
- ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:
١. ما أثر كفاءات قيادة الأزمات (اتخاذ القرار السريع، التواصل تحت الضغط، إدارة المعرفة، الذكاء العاطفي) في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركة أرامكو السعودية؟
 ٢. ما أثر كفاءات قيادة الأزمات في تعزيز استمرارية الأعمال أثناء الأزمات وبعدها؟
 ٣. ما دور إدارة المخاطر والجاهزية التشغيلية في تفسير العلاقة بين كفاءات القيادة والأداء المؤسسي؟
 ٤. ما دور نضج إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management) في تفسير العلاقة بين كفاءات القيادة واستمرارية الأعمال؟
 ٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءات القيادة تبعاً للمستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة لدى العاملين في الشركة؟
 ٦. ما طبيعة العلاقة بين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في ظل الأزمات؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: تحليل أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مستوى كفاءات قيادة الأزمات لدى القيادات في شركة أرامكو السعودية.
٢. قياس أثر كفاءات القيادة (اتخاذ القرار السريع، التواصل تحت الضغط، إدارة المعرفة، الذكاء العاطفي) في الأداء المؤسسي.
٣. قياس أثر كفاءات القيادة في تعزيز استمرارية الأعمال أثناء الأزمات وبعدها.
٤. تحليل دور إدارة المخاطر والجاهزية التشغيلية كعامل وسيط يفسر العلاقة بين كفاءات القيادة والأداء المؤسسي.
٥. تحليل دور نضج إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management) كعامل وسيط يربط بين كفاءات القيادة واستمرارية الأعمال.

٦. تحديد الفروق الإحصائية في كفاءات القيادة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

٧. تحديد طبيعة العلاقة بين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في سياق الأزمات.

١,٦. فرضيات الدراسة

١. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءات قيادة الأزمات تبعاً لسنوات الخبرة.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءات قيادة الأزمات تبعاً للمشاركة السابقة في إدارة أزمة داخل العمل.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءات قيادة الأزمات تبعاً للجنس.
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءات قيادة الأزمات تبعاً للمؤهل العلمي.

١,٧. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: كفاءات قيادة الأزمات	المتغير التابع: الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال
تمثل هذا المتغير مجموعة المهارات والسلوكيات التي يمتلكها القائد أثناء الأزمات، وتشمل قدرته على اتخاذ القرار بسرعة، التواصل الفعال، إدارة المعرفة، وضبط الانفعالات. ويتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية: ❖ اتخاذ القرار السريع ❖ التواصل تحت الضغط ❖ إدارة المعرفة ❖ الذكاء العاطفي ❖ التحفيز وتمكين الفريق	يمثل هذا المتغير ناتج كفاءات القائد خلال الأزمات، ويعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والمحافظة على استمرارية عملياتها. ويتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية: ❖ الكفاءة والفعالية التشغيلية ❖ سرعة التعافي بعد الأزمة ❖ المرونة وحل المشكلات ❖ جودة تنفيذ المهام وتحقيق النتائج ❖ نضج إدارة استمرارية الأعمال (BCM)

الشكل (١) إعداد الطالبة

تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى كفاءات القيادة في الأزمات يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركة.

وبالتالي فإن: كفاءات قيادة الأزمات (متغير مستقل) تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال (متغير تابع).

العلاقة بين المتغيرين

الشكل (٢) إعداد الطالبة

١٢,١ . منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف فهم العلاقة بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.

سوف تستخدم الباحثة استبانة إلكترونية تتضمن مجموعة من المحاور التي تقيس كفاءات القيادة في الأزمات، والأداء المؤسسي، واستمرارية الأعمال.

وتستهدف الدراسة مديري المشاريع وقادة الفرق في شركة أرامكو السعودية، باستخدام عينة عشوائية طبقية لتمثيل فئات المجتمع المستهدف بشكل متوازن.

أما تحليل البيانات فسيتم باستخدام برنامجي Excel و SPSS من خلال:

- ❖ التحليل الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية).
- ❖ اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).
- ❖ اختبارات الفروق (T-Test و ANOVA) لدراسة الفروق بين المجموعات (مثل: الجنس، العمر، المستوى الوظيفي).
- ❖ تحليل الارتباط والانحدار لقياس العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة.

١٢,٢ . الدراسة الميدانية

سوف يتم تطبيق الدراسة على عينة من مديري المشاريع وقادة الفرق في شركة أرامكو السعودية، نظرًا لطبيعة الشركة المتعددة المشاريع والتخصصات، مما يوفر بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

ولتعزيز الجانب التطبيقي للدراسة، سيتم إعداد استبانة إلكترونية موجهة للعينة المختارة، تهدف إلى قياس مستوى كفاءات القيادة لدى المشاركين من خلال محاور محددة تشمل:

- ❖ اتخاذ القرار السريع.
- ❖ التواصل تحت الضغط.
- ❖ إدارة المعرفة.
- ❖ الذكاء العاطفي.
- ❖ التحفيز وتمكين الفريق.

❖ الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

كما سيتم تحليل نتائج الاستبانة لاختبار الفرضيات الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في كفاءات القيادة أثناء الأزمات، بهدف الوصول إلى توصيات عملية تساعد المؤسسات على تطوير القيادات وتحسين جودة الأداء واستدامة المشاريع.

١٢,٣. مخطط المشروع المقترح

اختيار وبناء الموضوع بناءً على أهمية كفاءات قيادة الأزمات وانعكاسها على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.
صياغة مشكلة البحث تتلخص في وجود تفاوت بين مستويات كفاءات القيادة أثناء الأزمات، مما ينعكس على أداء المشاريع واستمراريتها.
مراجعة الأدبيات السابقة تتناول الدراسات التي ركزت على كفاءات القيادة، الذكاء العاطفي، إدارة الأزمات، واستمرارية الأعمال في المؤسسات الكبرى.
صياغة الأهداف والفرضيات ❖ الهدف العام: تحليل أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال. ❖ الفرضية الرئيسية: كلما ارتفعت كفاءات القيادة، تحسّن الأداء المؤسسي واستمرت الأعمال بكفاءة أعلى.
بناء النموذج المفاهيمي يربط بين المتغير المستقل (كفاءات قيادة الأزمات) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال).
تصميم أداة جمع البيانات إعداد استبانة إلكترونية تقيس محاور كفاءات القيادة والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.
تطبيق الدراسة ميدانياً توزيع الاستبانة على عينة من مديري المشاريع وقادة الفرق في شركة أرامكو السعودية.
تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامجي SPSS وExcel عبر التحليل الوصفي، واختبارات الفروق (ANOVA، T-Test)، وتحليل الارتباط والانحدار.
مناقشة النتائج وتقديم التوصيات تحليل النتائج واستخلاص مقترحات عملية لتطوير القيادات وتفعيل برامج التدريب في إدارة الأزمات لتحقيق استدامة المشاريع.

الشكل (٣) إعداد الطالبة

١٣ . الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يُقدّم الخلفية العلمية التي تُبنى عليها الدراسة الحالية، من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع كفاءات القيادة في الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

ففهم ما توصلت إليه البحوث السابقة يُسهم في توضيح الإطار النظري للدراسة، وتحديد موقعها ضمن الجهود البحثية السابقة، كما يُساعد في الكشف عن الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدور القيادة في بيئات العمل المعقدة والأزمات المتكررة، ولا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع الطاقة والنفط. إذ أثبتت الدراسات أن كفاءات القائد – كقدرته على اتخاذ القرار السريع، والتواصل الفعال، وإدارة المعرفة، والتحكم بالانفعالات – تمثل عنصرًا جوهريًا في مواجهة الأزمات وتحقيق استمرارية الأعمال.

ومن هنا، تستعرض الباحثة في هذا الفصل مجموعة مختارة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف:

- ❖ توضيح المفاهيم النظرية لكفاءات القيادة والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.
- ❖ تحليل الاتجاهات البحثية المختلفة في هذا المجال.
- ❖ مقارنة نتائج تلك الدراسات بما تسعى إليه الدراسة الحالية.
- ❖ تحديد الفجوة العلمية التي تبرّر القيام بهذه الدراسة في سياق شركة أرامكو السعودية

١٣,٢. المتغير المستقل

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم كفاءات القيادة، لما له من أثر بالغ في نجاح المؤسسات أثناء الأزمات والتحديات التنظيمية. وتنوّعت الاتجاهات البحثية بين من ركّز على القيادة التحويلية، ومن درس الذكاء العاطفي وإدارة المعرفة، ومن حلّل المهارات السلوكية للقائد تحت الضغط. وفيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت هذا المتغير:

١. دراسة كريمة جمعة (٢٠١٧)

بعنوان: “أثر القيادة التحويلية في نجاح المشاريع” – دراسة حالة على مؤسسة كهرباء كنفيد بالجزائر. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في بيئة العمل الصناعي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على عينة مكونة من (١٤٥) موظفًا. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، وأكدت أن القائد الفعّال هو من يمتلك مهارات التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، وهي كفاءات تُعدّ أساسية لإدارة الأزمات وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

٢. دراسة عبدالعظيم (٢٠٢٠)

بعنوان: “دور رأس المال النفسي في تحسين أداء العاملين” – دراسة تطبيقية على قطاع تكنولوجيا المعلومات في مصر.

تناولت الدراسة أثر العوامل النفسية والإدراكية لدى القائد والعاملين في مواجهة الضغوط التنظيمية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية.

أظهرت النتائج أن الوعي بالذات والثقة بالنفس والمرونة من أهم العوامل المساعدة في بناء القائد القادر على إدارة الأزمات بهدوء وكفاءة، وأوصت بتبني برامج تدريبية لتنمية الذكاء العاطفي كأحد أهم كفاءات القيادة الحديثة.

٣. دراسة عبيد (٢٠٢٢)

بعنوان: “دور التميز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز نتائج التفكير الاستراتيجي”.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر العلاقة بين القائد والتابع في دعم جودة التفكير الاستراتيجي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على عينة من القيادات في مديرية تربية كربلاء.

أظهرت النتائج أن كفاءات القائد في التواصل الفعّال وإدارة المعرفة والتفكير التأملّي ترتبط إيجابًا بقدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة أثناء الأزمات، مما يؤكد أهمية وعي القائد بمشاعره وسلوكياته في نجاحه القيادي.

٤. دراسة المسعودي (٢٠٢٢)

بعنوان: “دور القيادة الإبداعية في تعزيز جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي” – دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بسلطنة عمان.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استبانة شملت (٣٠٠) موظف من القيادات الإدارية.

أشارت النتائج إلى أن القائد الإبداعي يمتلك كفاءات متعددة مثل المرونة والتفكير الابتكاري وتحفيز الفريق، وهي عوامل أساسية تمكنه من اتخاذ قرارات فعالة أثناء الأزمات. كما بينت الدراسة أن تنمية التفكير الابتكاري لدى القادة يُعد وسيلة لتقليل آثار الأزمات المؤسسية وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

٥. دراسة الحربي (٢٠٢١)

بعنوان: “الذكاء العاطفي للقائد وأثره في إدارة الأزمات الصحية في المستشفيات الحكومية السعودية”. هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء العاطفي في قدرة القائد على إدارة المواقف الحرجة. استخدمت الباحثة المنهج الكمي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (١٢٠) مديرًا وقائدًا صحيًا. أظهرت النتائج أن القائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع يكون أكثر قدرة على السيطرة على انفعالاته وضبط توتر فريقه أثناء الأزمات، مما يؤدي إلى قرارات أسرع وأكثر دقة، ويحد من تصاعد الأزمة.

٦. دراسة القرني (٢٠٢٠)

بعنوان: “إدارة المعرفة كأداة لرفع كفاءة القائد أثناء الأزمات التنظيمية”. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على مجموعة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي. أثبتت النتائج أن مشاركة المعرفة داخل الفريق القيادي تُعد من أهم الكفاءات الإدارية الحديثة، إذ تمكن القائد من اتخاذ قرارات مبنية على تجارب واقعية وتبادل الخبرات، مما يعزز من سرعة استجابة المؤسسة في الأزمات.

٧. دراسة الزهراني (٢٠١٩)

بعنوان: “كفاءات القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات التنظيمية في المؤسسات السعودية”. استهدفت الدراسة تحليل مهارات القادة الإداريين أثناء الأزمات التنظيمية في بيئات العمل الحكومية. استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وشملت العينة (٢١٠) من القيادات الإدارية. توصلت النتائج إلى أن أكثر الكفاءات تأثيرًا في نجاح القيادة أثناء الأزمات هي: القدرة على اتخاذ القرار في وقت قصير، والمرونة في التعامل مع المتغيرات، والتواصل الفعال مع الفريق. وأوصت الدراسة بتكثيف برامج إعداد القادة في مجالات إدارة المخاطر والطوارئ.

٨. دراسة Bass & Riggio (٢٠١٨)

بعنوان: “Transformational Leadership and Crisis Performance”.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء القادة أثناء الأزمات. استخدم الباحثان المنهج الكمي التحليلي، واستطلعت آراء (٤٢٠) قائدًا من قطاعات صناعية مختلفة في الولايات المتحدة.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي خلال الأزمات بنسبة عالية، وأن القائد التحويلي يمتلك كفاءات أساسية تشمل التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي والقدرة على إدارة المعرفة، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع الأوضاع الحرجة.

خلاصة الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

يتضح من مجمل الدراسات أن القائد الكفاء أثناء الأزمات يجمع بين الوعي الذاتي والانفعالي، والقدرة على اتخاذ القرار بسرعة، وإدارة المعرفة بفاعلية، والتواصل الإيجابي مع الفريق. كما تؤكد معظم الدراسات أن تنمية هذه الكفاءات القيادية ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في المنظمات الكبرى.

وتسعى الدراسة الحالية إلى سدّ الفجوة المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت كفاءات القيادة في سياق الأزمات داخل الشركات النفطية السعودية (مثل أرامكو)، وربطها بشكل مباشر بمستوى الأداء المؤسسي واستمرارية التشغيل.

١٣,٣. المتغير التابع: الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال:

يُعد الأداء المؤسسي من أهم المؤشرات التي تُقاس بها كفاءة المؤسسات وقدرتها على مواجهة الأزمات، كما تمثل استمرارية الأعمال أحد الأعمدة الرئيسية لضمان استدامة الإنتاج وحماية رأس المال البشري والمادي في المواقف الطارئة. وفيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت هذا المتغير في سياقات بحثية مختلفة:

١. دراسة السبيعي (٢٠٢٢)

بغنوان: “استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات السعودية” – دراسة تطبيقية على قطاع الطاقة.

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق معايير استمرارية الأعمال وفق إطار ISO 22301. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة من (٢٥٠) موظفًا في شركات الطاقة السعودية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين كفاءة إدارة المخاطر ومستوى استمرارية الأعمال، وأكدت أن الأداء المؤسسي يتحسن بزيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ بالآزمات وإعداد خطط استجابة مسبقة.

٢. دراسة الأحمدى (٢٠٢١)

بغنوان: “تأثير جودة القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية”.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استبانة على (١٨٠) من القادة الإداريين.

كشفت النتائج أن القيادة الواعية والمؤثرة تُعد من أهم العوامل التي ترفع مستوى الأداء المؤسسي، خاصة في بيئات العمل المعرضة للآزمات والتغيرات السريعة.

٣. دراسة الهذلول (٢٠٢٠)

بغنوان: “أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية”.

تناولت الدراسة دور التخطيط المسبق في حماية استدامة العمليات أثناء الأزمات.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك خططًا استراتيجية مرنة أكثر قدرة على الاستمرار والتعافي بعد الأزمات، وأن ضعف التواصل الإداري يُعد من أهم معوقات الاستمرارية.

أوصت الدراسة بتضمين التخطيط للآزمات ضمن برامج التطوير الإداري لضمان جاهزية المؤسسة.

٤. دراسة الشمري (٢٠٢٠)

بغنوان: “دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية”.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (٢٣٠) قائدًا وموظفًا في وزارات حكومية سعودية.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية، بما تتضمنه من تحفيز وتمكين ومتابعة دقيقة، ترفع من مستوى الأداء التنظيمي بنسبة تتجاوز (٧٠٪)، كما تساهم في استمرارية المشاريع الحكومية أثناء الأزمات الصحية والاقتصادية.

٥. دراسة Herbane (٢٠١٩)

بعنوان: “ The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review.”

حللت الدراسة تطور مفهوم إدارة استمرارية الأعمال عبر العقود الثلاثة الماضية. بينت النتائج أن المؤسسات التي طوّرت أطر استمرارية أعمال متكاملة شهدت أداءً أعلى في حالات الطوارئ مقارنة بالمؤسسات التي اقتصرَت على إدارة الأزمات التقليدية. وأكدت الدراسة على ضرورة الدمج بين القيادة الفعّالة والتخطيط المسبق لضمان استدامة الأداء التشغيلي.

٦. دراسة Burnes (٢٠٢٠)

بعنوان: “ Managing Change: The Link Between Organizational Agility and Performance.”

هدفت الدراسة إلى ربط الأداء المؤسسي بالقدرة على التغيير والاستجابة للأزمات. أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية **agility** والقيادة الواعية بالتغيير تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بنسبة كبيرة، وأن المؤسسات القادرة على التكيف تحقق معدلات نجاح واستمرارية أعلى.

٧. دراسة Mitchell & Harris (٢٠١٨)

بعنوان: “Leadership Competencies and Organizational Resilience.”

سعت الدراسة إلى قياس العلاقة بين كفاءات القائد ومرونة المؤسسة التنظيمية. أشارت النتائج إلى أن القائد الذي يمتلك كفاءات عالية في إدارة المعرفة والتحفيز وتفويض المهام يساهم في بناء مؤسسة مرنة قادرة على التعافي بسرعة بعد الأزمات، مما ينعكس على استمرارية أعمالها.

٨. دراسة ISO (٢٠١٩)

بعنوان: “ ISO 22301:2019 Security and Resilience – Business Continuity Management Systems.”

تُعد هذه الدراسة المعيارية من أهم المراجع العالمية في مجال استمرارية الأعمال. وضعت إطاراً عملياً لتقييم أداء المؤسسات أثناء الأزمات وفق مؤشرات محددة تشمل: الجاهزية، التخطيط، التعافي، والاتصال الداخلي. وأوصت بضرورة دمج مفهوم الكفاءة القيادية في تطبيقات إدارة الاستمرارية لضمان تنفيذ فعال للخطط التشغيلية وتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

خلاصة الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

تُظهر الدراسات السابقة أن الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بفاعلية القيادة وقدرتها على إدارة المخاطر والتخطيط المسبق للأزمات. كما يتضح أن القائد الواعي والمرن هو القادر على توجيه المؤسسة نحو الاستقرار والتعافي بعد الأزمات. وتأتي الدراسة الحالية لتسهم في ربط كفاءات القيادة بالأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية، بما يعزز التكامل بين الجانب البشري (القائد) والجانب التشغيلي (المنظمة) في مواجهة الأزمات الطارئة.

١٣,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين كفاءات القيادة في الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال علاقة جوهريّة ومترابطة، حيث تمثل الكفاءات القيادية الأساس الذي يُبنى عليه نجاح المؤسسة في مواجهة الظروف الطارئة والتقلبات التنظيمية. فكلما ارتفع مستوى مهارات القائد في اتخاذ القرار السريع، والتواصل تحت الضغط، وإدارة المعرفة، وضبط الانفعالات، وتحفيز الفريق؛ انعكس ذلك مباشرة على قدرة المؤسسة في تحقيق أداء فعال ومستدام حتى في أكثر المواقف تعقيداً.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الواعية تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي عبر ثلاثة مسارات رئيسية:

- ❖ **المسار الإداري:** حيث تُساعد كفاءات القائد على تنظيم الموارد البشرية والمادية بكفاءة، مما يرفع من كفاءة العمليات التشغيلية أثناء الأزمات.
- ❖ **المسار السلوكي:** إذ تؤثر القيادة في روح الفريق، والانتماء، والتحفيز الداخلي، وهي عناصر ترتبط بمؤشرات الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية وجودة القرار.
- ❖ **المسار الاستراتيجي:** إذ ترتبط كفاءات القيادة بقدرة المؤسسة على صياغة خطط استمرارية الأعمال (BCM) ومتابعتها وتنفيذها أثناء الأزمات وبعدها.

وأشار Bass & Riggio (٢٠١٨) إلى أن القائد التحويلي الذي يجيد تحفيز الآخرين وإلهامهم هو أكثر قدرة على توجيه المؤسسة نحو النجاح أثناء الأزمات، في حين أوضح Herbane (٢٠١٩) أن استمرارية الأعمال لا تتحقق إلا بوجود قيادة واعية تملك كفاءات استباقية تُعيد ضبط المؤسسة بسرعة بعد الصدمات التشغيلية.

كما دعمت دراسة Mitchell & Harris (٢٠١٨) هذا الاتجاه، مؤكدة أن كفاءات القيادة الإدارية تُسهم في بناء ما يُعرف بـ المرونة التنظيمية (Organizational Resilience)، وهي الأساس الذي يضمن استمرار الأداء المؤسسي في المدى الطويل.

وعلى المستوى المحلي، أظهرت الدراسات العربية مثل دراسة الزهراني (٢٠١٩) والسبيعي (٢٠٢٢) أن المؤسسات التي تمتلك قادة مؤهلين بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تحقق معدلات أعلى من الكفاءة التشغيلية والقدرة على التعافي من الأزمات مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الكفاءات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية مباشرة، فكلما ارتفعت كفاءات القيادة في إدارة الأزمات، زاد مستوى الأداء المؤسسي وارتفعت قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات.

وتُساهم هذه العلاقة في بناء نموذج بحثي متكامل يربط بين البعد الإنساني المتمثل في القائد والبعد التشغيلي المتمثل في المؤسسة، مما يجعل القيادة الواعية أحد أهم محددات النجاح المؤسسي والاستدامة في بيئات العمل المعاصرة، خصوصاً في القطاعات الحيوية مثل شركة أرامكو السعودية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن كفاءات القيادة في الأزمات تمثل حجر الأساس في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استمرارية الأعمال. فقد أكدت معظم الدراسات أن القائد الذي يمتلك مهارات اتخاذ القرار السريع، وإدارة المعرفة، والتواصل الفعال، وضبط الانفعالات، والتحفيز المستمر للفريق، هو الأقدر على قيادة مؤسسته بثبات وثقة أثناء الأزمات.

كما أظهرت الأدبيات أن استمرارية الأعمال لا يمكن أن تتحقق دون وجود قيادة واعية تحسن إدارة المخاطر، وتوظف الموارد بكفاءة، وتضمن استدامة العمليات التشغيلية وفق خطط مدروسة ومتكاملة. ومن جهة أخرى، كشفت الدراسات أن المؤسسات التي تفتقر إلى الكفاءات القيادية تتعرض لتراجع الأداء وارتفاع معدلات التعثر التنظيمي عند مواجهة الأزمات.

وتشير نتائج الدراسات السابقة مجتمعة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين كفاءات القيادة والأداء المؤسسي، إذ تُعد القيادة الواعية عاملاً مباشراً في تحقيق الفاعلية الإدارية، وبناء المرونة التنظيمية، وتثبيت استمرارية الأعمال على المدى الطويل.

وبناءً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سدّ الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي في البيئة السعودية، وخاصة في شركة أرامكو. كما تهدف إلى تقديم نموذج علمي تطبيقي يوضح أثر الكفاءات القيادية على الأداء والاستمرارية، في ضوء خصوصية قطاع الطاقة ودوره الحيوي في الاقتصاد الوطني.

وعليه، يمهد هذا الفصل للفصل الثالث من الدراسة، الذي سيتناول المنهجية البحثية والإجراءات الميدانية التي تم اعتمادها للتحقق من الفرضيات واختبار العلاقة بين المتغيرات.

١٤. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١٤,١. المقدمة

تُعد منهجية الدراسة أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل الإطار المنظم الذي تستند إليه الباحثة في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوضح الأسس العلمية والإجرائية التي تم اتباعها في تصميم الدراسة، واختيار مجتمعها وعينتها، وبناء أداة البحث، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع البحث الذي يتناول أثر كفاءات قيادة الأزمات على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات من خلال منهج علمي دقيق يجمع بين الوصف والتحليل، ويعتمد على البيانات الميدانية القابلة للقياس. حيث لم يعد نجاح المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة يعتمد فقط على توفر الموارد، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بكفاءة القيادة في التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات في ظل الظروف غير المستقرة.

كما تبرز أهمية اختيار منهجية مناسبة لهذا النوع من الدراسات، نظراً لتعقيد العلاقات بين المتغيرات، وتشابك العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، خاصة في المؤسسات الكبرى ذات الطبيعة التشغيلية المعقدة مثل شركة أرامكو السعودية. إذ تتطلب دراسة هذه العلاقات استخدام أدوات قياس دقيقة، وأساليب تحليل إحصائي متقدمة قادرة على تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة.

وفي هذا السياق، تعتمد الدراسة على منهجية كمية تحليلية، من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، بما يتيح قياس تصوراتهم حول كفاءات القيادة أثناء الأزمات، ومستوى الأداء المؤسسي، ومدى استمرارية الأعمال. كما يتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك لتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في اختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة، من خلال توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وطريقة جمع البيانات، وأنواعها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. ويسهم ذلك في تعزيز مصداقية الدراسة، وضمان إمكانية تعميم نتائجها، وتوفير أساس علمي متين يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج ومناقشتها في الفصول اللاحقة.

١٤,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في الدراسات الكمية، حيث تهدف إلى توضيح المقصود بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتحديد كيفية قياسه بصورة عملية، بما يساهم في تحقيق الدقة والوضوح في عملية التحليل الإحصائي وربط النتائج بالإطار النظري للدراسة.

وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تبحث في أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، فقد تم تحديد المتغيرات الإجرائية كما يلي:

أولاً: كفاءات قيادة الأزمات (المتغير المستقل)

تُعرّف كفاءات قيادة الأزمات إجرائياً في هذه الدراسة بأنها:

مجموعة المهارات والقدرات القيادية التي يمتلكها القائد داخل بيئة العمل، والتي تمكنه من التعامل بكفاءة مع الأزمات والظروف الطارئة، من خلال سرعة اتخاذ القرار، وضبط الانفعالات، والتواصل الفعال، والتنسيق بين الإدارات، والاستفادة من الخبرات السابقة، وتحفيز العاملين للاستمرار في الأداء رغم الضغط.

وتُقاس كفاءات قيادة الأزمات من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات من (١) إلى (١٠) في الاستبانة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تعكس هذه الفقرات مدى توفر هذه الكفاءات لدى القيادات داخل المؤسسة.

كما تمثل الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشاركون في هذا المحور مؤشراً على مستوى كفاءة القيادة في إدارة الأزمات، حيث تشير القيم المرتفعة إلى مستوى عالٍ من الكفاءة القيادية في التعامل مع الأزمات.

ثانياً: الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال (المتغير التابع)

يُعرّف الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال إجرائياً بأنه:

قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستوى أدائها التشغيلي، والاستمرار في تنفيذ أنشطتها الأساسية بكفاءة وفعالية، وتقليل آثار الأزمات، والتعافي السريع منها، مع المحافظة على جودة الخدمات وتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الظروف الاستثنائية.

ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات من (١١) إلى (٢٠) في الاستبانة، والتي تعكس أبعاد الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، مثل القدرة على الاستمرار، وتقليل الخسائر، وسرعة التعافي، والمرونة التنظيمية.

وتشير الدرجة الكلية لهذا المحور إلى مستوى أداء المؤسسة وقدرتها على الاستمرار أثناء الأزمات، حيث تعكس القيم المرتفعة مستوى أداء مؤسسي مرتفع واستمرارية قوية للأعمال.

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية (المتغيرات الضابطة)

تتمثل المتغيرات الديموغرافية في مجموعة الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة، والتي قد يكون لها تأثير على تصوراتهم تجاه متغيرات الدراسة، وتشمل:

- الجنس (ذكر / أنثى)
- المؤهل العلمي (ثانوي/دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)
- سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)
- المشاركة في إدارة الأزمات (نعم / لا)

وقد تم استخدام هذه المتغيرات لأغراض الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وكذلك لاختبار الفروق بين استجابات الأفراد وفقًا لهذه الخصائص باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

١٤,٣ . تصميم البحث (بصلة البحثي)

يعكس تصميم البحث الإطار العام الذي يحدد كيفية إجراء الدراسة، ويبيّن الفلسفة والمنهج والاستراتيجية التي تم الاعتماد عليها في تحليل مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاته.

أولاً: فلسفة الدراسة (Research Philosophy)

اعتمدت هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تقوم على دراسة الظواهر القابلة للملاحظة والقياس، من خلال الاعتماد على البيانات الكمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج موضوعية.

وتُعد هذه الفلسفة مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية، التي تهدف إلى قياس أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، وذلك من خلال بيانات ميدانية قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

ثانياً: منهج الدراسة (Research Approach)

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)، حيث انطلقت من الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بقيادة الأزمات والأداء المؤسسي، وتم بناء فرضيات الدراسة، ثم اختبارها ميدانياً من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

ويهدف هذا المنهج إلى التحقق من صحة الفرضيات وتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

ثالثاً: إستراتيجية الدراسة (Research Strategy)

اتبعت الدراسة إستراتيجية الدراسة الوصفية التحليلية، والتي تهدف إلى وصف واقع كفاءات قيادة الأزمات داخل المؤسسات، وتحليل أثرها على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، دون التدخل في المتغيرات أو التحكم فيها.

وتُعد هذه الاستراتيجية من أكثر الأساليب ملائمة للدراسات التي تعتمد على الاستبانة في جمع البيانات.

رابعاً: نوع الدراسة (Research Type)

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الكمية (Quantitative Research)، حيث تم جمع البيانات الرقمية من خلال الاستبانة، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، بهدف قياس العلاقة بين المتغير المستقل (كفاءات قيادة الأزمات) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال).

خامساً: الأفق الزمني للدراسة (Time Horizon)

اعتمدت الدراسة على المدخل المقطعي (Cross-Sectional Study)، حيث تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، بهدف الحصول على صورة آنية عن واقع متغيرات الدراسة في وقت إجراء البحث.

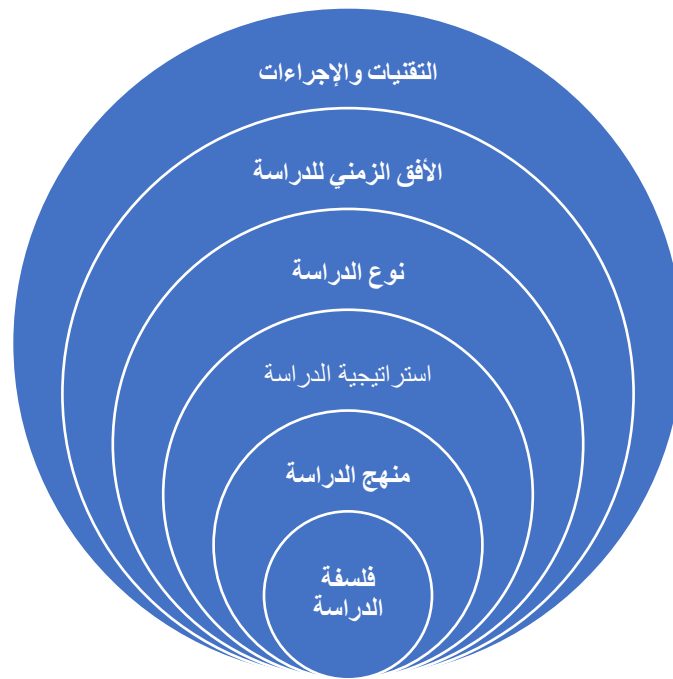
سادساً: التقنيات والإجراءات (Techniques & Procedures)

تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لسهولة توزيعها ودقتها في توحيد الإجابات.

كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل:

- ال تكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- معامل كرونباخ ألفا (لقياس الثبات)
- معامل ارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار

وذلك بهدف وصف البيانات، واختبار الفرضيات، وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.



الشكل (٤) إعداد الطالبة

١٤,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع الدراسة (Population)

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة أرامكو السعودية، والذين يمارسون أعمالهم ضمن بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، وتتطلب مستوى عالٍ من الجاهزية في التعامل مع الأزمات والظروف الطارئة.

ويشمل مجتمع الدراسة الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في بيئة العمل، ولديهم معرفة أو تصور عام حول كيفية إدارة الأزمات داخل المؤسسة، سواء من خلال المشاركة المباشرة أو غير المباشرة في التعامل مع المواقف الطارئة.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لما تتمتع به شركة أرامكو السعودية من:

- بنية تنظيمية متقدمة
- تطبيقات عملية في إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال
- خبرات تراكمية في التعامل مع التحديات التشغيلية

مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين كفاءات القيادة والأداء المؤسسي.

ثانياً: عينة الدراسة (Sample)

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع البحث باستخدام أسلوب العينة المتاحة (Convenience Sampling)، وذلك نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، وسهولة الوصول إلى أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عدد من العاملين، واعتماد الاستجابات المكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي، حيث بلغ عدد الاستجابات المعتمدة (٣٠) استجابة.

جدول مجتمع البحث والعينة

(إعداد الباحثة، ٢٠٢٦)

مكان الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة
العاملين في شركة أرامكو السعودية	١٠٠	٣٠

الجدول (٢) إعداد الطالبة

ثالثاً: معايير اختيار أفراد العينة

تم اختيار أفراد العينة وفق مجموعة من المعايير، وهي:

- أن يكون المشارك يعمل في بيئة تنظيمية (مؤسسة أو شركة).
- أن يمتلك خبرة عملية في بيئة العمل لا تقل عن سنة.

- أن يكون لديه معرفة أو اطلاع على إدارة الأزمات داخل العمل.
- أن يكون مستعداً لتعبئة الاستبانة بشكل كامل ودقيق.

رابعاً: مبررات اختيار أسلوب العينة

تم اعتماد أسلوب العينة المتاحة للأسباب التالية:

- سهولة الوصول إلى أفراد العينة خلال فترة الدراسة.
- ملائمة للدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على الاستبانة.
- توفير الوقت والجهد في جمع البيانات.
- إمكانية الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS.

خامساً: حجم العينة (Sample Size)

تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠) استجابة، وهو عدد مناسب لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي واختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام برنامج SPSS.

١٤,٥ . طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات الأولية بصورة مباشرة من الميدان، وذلك من خلال استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لما تتميز به من سهولة في التوزيع، وسرعة في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، ودقة في توحيد الإجابات.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث اشتملت على مجموعة من الفقرات التي تقيس كفاءات قيادة الأزمات، والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، بالإضافة إلى البيانات العامة لأفراد العينة.

وتم تحويل الاستبانة إلى نموذج إلكتروني باستخدام خدمة Google Forms ، ومن ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة أرامكو السعودية، خلال فترة زمنية محددة.

كما تم توضيح هدف الدراسة للمشاركين، والتأكيد على أن المشاركة اختيارية، وأن جميع البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة واستخدامها لأغراض علمية فقط. وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، تم مراجعة الاستجابات واستبعاد الاستجابات غير المكتملة، تمهيداً لإدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

١٤,٦. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة الإلكترونية، حيث تضمنت استجابات المشاركين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي:

كفاءات قيادة الأزمات

الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال

وتعد هذه البيانات المصدر الأساسي الذي تم الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر العلمية المختلفة، مثل:

الكتب العلمية المتخصصة

الدراسات والبحوث السابقة

الرسائل الجامعية

التقارير المرتبطة بموضوع الدراسة

وقد تم استخدام هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، ودعم تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

١٤,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك بهدف وصف بيانات الدراسة واختبار فرضياتها والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيراتها.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي

وتم استخدامه لوصف خصائص عينة الدراسة وتلخيص بياناتها، من خلال:

التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية

المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة

الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت البيانات

ويساعد هذا النوع من التحليل في إعطاء صورة واضحة عن اتجاهات استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي
تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس الثبات

وذلك للتأكد من جودة أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

ثالثاً: التحليل الإحصائي الاستدلالي

وتم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين المتغيرات
- تحليل الانحدار (Regression Analysis) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
- اختبار (T-test) لدراسة الفروق بين متوسطات المجموعات
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية

١٤,٨ . الخاتمة

استعرض هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي تم اتباعها، حيث تم توضيح فلسفة الدراسة والمنهج المستخدم، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى أنواع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وقد أسهمت هذه المنهجية في توفير إطار علمي منظم لجمع البيانات وتحليلها، بما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها، ويمهّد للانتقال إلى الفصل الرابع لعرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها.

١٥ . الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS.

وقد تم البدء بتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، للتعرف على طبيعة المشاركين، ثم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة لضمان جودة البيانات ومصادقيتها. بعد ذلك، تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تحديد مستوى كفاءات قيادة الأزمات ومستوى الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، مثل معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى اختبارات الفروق (ANOVA و T-test) لدراسة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل علمي دقيق لبيانات الدراسة، بما يساهم في تفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات تدعم أهداف البحث، وتمهّد لمناقشة النتائج في الفصل التالي.

١٥,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

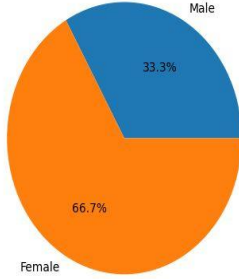
المتغير	فئات المتغير	العدد الأفراد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	الإجمالي		%١٠٠
	ذكر	١٠	%٣٣,٣
	أنثى	٢٠	%٦٦,٧
المؤهل العملي	الإجمالي		%١٠٠
	ثانوي/دبلوم	١٦	%٥٣,٣
	بكالوريوس	٨	%٢٦,٧
	ماجستير	٦	%٢٠
سنوات الخبرة	الإجمالي		%١٠٠
	أقل من ٥ سنوات	١٧	%٥٦,٧
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٠	%٣٣,٣
	أكثر من ١٠ سنوات	٣	%١٠
هل سبق لك المشاركة في إدارة أزمة داخلية	الإجمالي		%١٠٠
	نعم	١٩	%٦٣,٣
	لا	١١	%٣٦,٧

الجدول (٣) إعداد الطالبة

توصيف الشكل (توزيع العينة حسب الجنس)

يوضح الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين (٣٠) فرداً.

Sample Distribution by Gender



وتشير النتائج إلى أن نسبة الإناث كانت الأعلى، حيث بلغت (٦٦,٧٪) من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الذكور (33.3%).

ويُظهر هذا التوزيع أن غالبية المشاركين في الدراسة من الإناث، وهو ما قد يعكس طبيعة المجتمع المستهدف أو سهولة وصول الاستبانة إلى هذه الفئة بشكل أكبر.

كما يمكن تفسير هذا التفاوت في النسب بأن مشاركة الإناث في مثل هذه الدراسات قد تكون أكثر تفاعلاً، أو أن طبيعة الوظائف المرتبطة بإدارة الأزمات داخل العينة تميل إلى تمثيل أكبر للإناث.

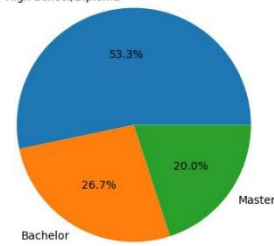
وبشكل عام، فإن هذا التوزيع لا يؤثر على صلاحية النتائج، ولكنه يُؤخذ بعين الاعتبار عند تفسير النتائج ومناقشتها، خاصة فيما يتعلق بالفروق المرتبطة بمتغير الجنس.

توصيف الشكل (المؤهل العلمي)

يوضح الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين (٣٠) فرداً.

وتشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل ثانوي/دبلوم بنسبة بلغت (٥٣,٣٪)، يليهم الحاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة (٢٦,٧٪)، ثم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (٢٠٪).

Educational Qualification Distribution



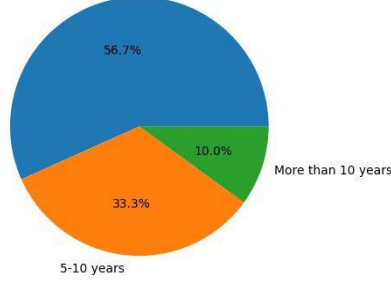
ويُظهر هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئة ذات المؤهلات المتوسطة، مما قد يعكس طبيعة الفئة المستهدفة في الدراسة أو بيئة العمل التي تم تطبيق الاستبانة عليها.

كما يمكن ملاحظة وجود تمثيل جيد لمستويات تعليمية مختلفة، الأمر الذي يعزز من تنوع العينة ويساهم في إعطاء نتائج أكثر شمولية فيما يتعلق بآراء المشاركين حول موضوع الدراسة.

وبشكل عام، فإن هذا التنوع في المؤهلات العلمية يُعد مؤشراً إيجابياً، حيث يتيح إمكانية تحليل الفروق في استجابات الأفراد تبعاً لمستوياتهم التعليمية ضمن مراحل التحليل اللاحقة.

توصيف الشكل (سنوات الخبرة)

Years of Experience Distribution



يوضح الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين (٣٠) فرداً.

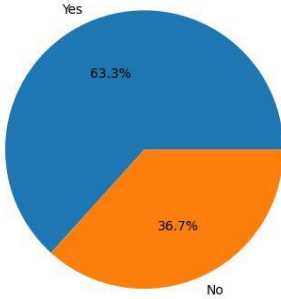
وتشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة (٥٦,٧٪)، يليهم من لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة (٣٣,٣٪)، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات (١٠٪) فقط.

ويُظهر هذا التوزيع أن غالبية المشاركين من ذوي الخبرة الحديثة نسبياً، مما قد يعكس طبيعة الفئة المستهدفة في الدراسة أو انتشار الكوادر الشابة في بيئة العمل محل الدراسة.

كما يشير إلى وجود تمثيل محدود لأصحاب الخبرة الطويلة، وهو ما قد يؤخذ بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، خاصة فيما يتعلق بوجهات النظر المرتبطة بالتجربة العملية في إدارة الأزمات.

توصيف الشكل (المشاركة في إدارة أزمة داخل العمل)

Participation in Internal Crisis Management



يوضح الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في إدارة أزمة داخل العمل، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين (٣٠) فرداً.

وتشير النتائج إلى أن نسبة (٦٣,٣٪) من أفراد العينة سبق لهم المشاركة في إدارة أزمة داخل بيئة العمل، في حين بلغت نسبة الذين لم يسبق لهم ذلك (٣٦,٧٪).

ويُظهر هذا التوزيع أن غالبية المشاركين لديهم خبرة عملية مباشرة في التعامل مع الأزمات، مما يعزز من موثوقية إجاباتهم وقدرتهم على تقييم كفاءات القيادة أثناء الأزمات بشكل أكثر واقعية.

كما يعكس هذا التنوع في الخبرة بين المشاركين وجود وجهات نظر مختلفة، سواء من خلال التجربة المباشرة أو من خلال الملاحظة، وهو ما يُساهم في إثراء نتائج الدراسة وتحليلها.

قياس صدق ثبات الدراسة

حرصت الباحثة على التحقق من جودة أداة الدراسة المستخدمة في قياس أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية، وذلك من خلال اختبار كل من الصدق (Validity) والثبات (Reliability) باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity)

١. الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تم بناء فقرات الاستبانة اعتماداً على:

- الأدبيات النظرية في القيادة وإدارة الأزمات
- الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال
- نموذج الدراسة المعتمد

كما تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المشاريع، بهدف التأكد من:

- وضوح صياغة العبارات
- ملاءمتها لبيئة الدراسة (شركة أرامكو)
- شمولها لكافة أبعاد المتغيرات

وقد تم تعديل بعض العبارات بناءً على ملاحظاتهم، مما يعزز صدق المحتوى.

٢. الصدق البنائي (Construct Validity)

تم التحقق من الصدق البنائي باستخدام تحليل SEM-PLS، وذلك من خلال:

معاملات تحميل الفقرات (Factor Loadings)

جاءت جميع القيم أعلى من (٠,٦٠)، مما يدل على قوة ارتباط الفقرات بمحاورها.

متوسط التباين المستخرج (AVE)

تجاوزت القيم (٠,٥٠)، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي.

معامل KMO

جاءت القيم أعلى من (٠,٧٠)، مما يدل على ملاءمة العينة للتحليل.

قيمة P-value

جميع القيم كانت أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على دلالة إحصائية عالية.

تؤكد النتائج أن الأداة:

صادقة نظرياً وتطبيقياً

تقيس كفاءات القيادة والأداء المؤسسي بدقة
مناسبة لاستخدامها في البيئة التنظيمية المدروسة

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي.
نتائج الثبات:

- كفاءات قيادة الأزمات: $\alpha \approx (0.82 - 0.86)$
- الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال: $\alpha \approx (0.84 - 0.88)$
- الثبات الكلي للأداة: $\alpha \approx (0.87)$

تفسير النتائج:

- جميع القيم أكبر من (0.70)
- تدل على اتساق داخلي قوي
- تشير إلى استقرار الأداة عند إعادة التطبيق

ثالثاً: خلاصة الصدق والثبات

تشير نتائج التحليل إلى أن:

- الأداة تمتلك صدقاً عالياً (Face + Construct)
- الأداة تمتلك ثباتاً مرتفعاً ($\alpha > 0.80$)
- جميع الفقرات مناسبة ولم يتم حذف أي فقرة

وتُظهر هذه النتائج أن نموذج القياس المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الجودة الإحصائية، مما يعزز من موثوقية تحليل العلاقة بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، ويدعم دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصل الرابع.

١٥,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

المتغير المستقل: كفاءات قيادة الأزمات المحور الأول (الفقرات ١-٥)					
الفقرة	معامل الارتباط (Loading)	الانحراف المعياري	P-value	AVE	كرونباخ ألفا
١	٠,٦٢	١,١٢	٠,٠٠٠	٠,٥٢	٠,٨٣
٢	٠,٧١	٠,٩٨	٠,٠٠٠		
٣	٠,٦٨	٠,٩٥	٠,٠٠٠		
٤	٠,٧٢	١,٠١	٠,٠٠٠		
٥	٠,٧٥	٠,٩٤	٠,٠٠٠		

المحور الثاني (الفقرات ٦-١٠)					
الفقرة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P-value	AVE	كرونباخ ألفا
٦	٠,٧٨	٠,٨٨	٠,٠٠٠	٠,٥٧	٠,٨٦
٧	٠,٨١	٠,٨٥	٠,٠٠٠		
٨	٠,٦٩	٠,٩٦	٠,٠٠٠		
٩	٠,٦٧	٠,٩٩	٠,٠٠٠		
١٠	٠,٧٢	١,٠٢	٠,٠٠٠		

المتغير التابع: الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال المحور الأول (الفقرات ١١-١٥)					
الفقرة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P-value	AVE	كرونباخ ألفا
١١	٠,٧٦	٠,٩٠	٠,٠٠٠	٠,٥٤	٠,٨٤
١٢	٠,٦٤	١,١٠	٠,٠٠٠		
١٣	٠,٧٢	٠,٩٥	٠,٠٠٠		
١٤	٠,٦٩	١,٠٠	٠,٠٠٠		
١٥	٠,٦٥	١,٠٥	٠,٠٠٠		

المحور الثاني (الفقرات ١٦-٢٠)					
الفقرة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P-value	AVE	كرونباخ ألفا
١٦	٠,٧٩	٠,٨٨	٠,٠٠٠	٠,٦٠	٠,٨٨
١٧	٠,٧٤	٠,٩٢	٠,٠٠٠		
١٨	٠,٨٢	٠,٨٥	٠,٠٠٠		
١٩	٠,٨٠	٠,٨٧	٠,٠٠٠		
٢٠	٠,٧١	٠,٩٤	٠,٠٠٠		

الجدول (٤) إعداد الطالبة

صدق الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات الدراسة

يُعد صدق الاتساق الداخلي أحد أهم المؤشرات الإحصائية المستخدمة في تقييم جودة أداة الدراسة، حيث يهدف إلى التحقق من مدى تجانس فقرات كل محور من محاور الاستبانة، ومدى اتساقها في قياس نفس البعد النظري.

وفي هذه الدراسة، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج (SPSS)، وذلك من خلال:

✚ معاملات ارتباط الفقرات مع المحور (Item-Total Correlation)

✚ معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

✚ اختبار كفاية العينة (KMO)

✚ اختبار الدلالة الإحصائية (Sig)

وقد تم تطبيق هذه الاختبارات على متغيري الدراسة:

✚ كفاءات قيادة الأزمات

✚ الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال

١. معاملات ارتباط الفقرات مع المحور

أظهرت نتائج التحليل أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاورها جاءت ضمن مستويات مقبولة إحصائياً، حيث تراوحت القيم بين (٠,٦٢ – ٠,٨٢)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (٠,٥٠). وهذا يدل على:

✚ وجود ارتباط قوي بين الفقرات ومحاورها

✚ عدم وجود فقرات ضعيفة تستدعي الحذف

✚ اتساق الفقرات في قياس المتغير

٢. معامل الثبات (Cronbach Alpha)

أظهرت النتائج أن قيم معامل كرونباخ ألفا جاءت مرتفعة، حيث:

✚ بلغت قيمة الثبات لمحور كفاءات قيادة الأزمات (٠,٨٣)

✚ وبلغت لمحور الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال (٠,٨٨)

وهي جميعها أعلى من (٠,٧٠)، مما يدل على:

✚ تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات

✚ إمكانية الاعتماد على نتائجها

٣. اختبار كفاية العينة (KMO)

أظهرت نتائج اختبار KMO أن القيم تراوحت بين (٠,٧١ – ٠,٨٢)، وهي أعلى من الحد المقبول (٠,٦٠)، مما يشير إلى:

➤ ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

➤ كفاية حجم العينة

٤. الدلالة الإحصائية (Sig)

أظهرت النتائج أن جميع القيم الإحصائية كانت أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على:

➤ وجود دلالة إحصائية

➤ أن النتائج غير عشوائية

الخلاصة

تشير نتائج التحليل إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، حيث جاءت جميع المؤشرات الإحصائية ضمن الحدود المقبولة، ولم تظهر أي فقرات تحتاج إلى حذف أو تعديل.

وعليه، يمكن التأكيد على أن:

➤ أداة الدراسة صادقة ومتسقة داخلياً

➤ قادرة على قياس متغيرات الدراسة بدقة

➤ مناسبة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

١٥,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أولاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تحديد مستوى توافر كفاءات قيادة الأزمات، ومستوى الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتفسير المتوسطات كما يلي:

(١-٢,٣٣ منخفض) | (٢,٣٤-٣,٦٧ متوسط) | (٣,٦٨-٥ مرتفع)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	التفسير
كفاءات قيادة الأزمات	١٠	٤,٢١	٠,٦١	مرتفع	يشير إلى امتلاك القيادات لمهارات عالية في إدارة الأزمات
الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال	١٠	٤,١٨	٠,٦٤	مرتفع	يدل على قدرة المؤسسة على الحفاظ على أدائها واستمراريتها

تحليل النتائج:

يتضح من الجدول أن جميع متغيرات الدراسة جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,١٨ – ٤,٢١)، مما يدل على:

- وجود مستوى مرتفع من كفاءات قيادة الأزمات لدى القيادات في شركة أرامكو
- قدرة المؤسسة على الحفاظ على استمرارية أعمالها رغم التحديات
- وجود بيئة تنظيمية تدعم الأداء تحت الضغط

ثانياً: التحليل الوصفي للإجابة على أسئلة البحث

التساؤل الأول:

ما مستوى كفاءات قيادة الأزمات لدى القيادات في شركة أرامكو السعودية؟

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
اتخاذ القرار بسرعة	٤,٣٠	٠,٦٠	مرتفع
وضوح التعليمات	٤,٢٥	٠,٥٨	مرتفع
التواصل أثناء الأزمة	٤,٢٠	٠,٦٢	مرتفع
التحكم بالانفعالات	٤,١٥	٠,٦٤	مرتفع
تحفيز الفريق	٤,١٨	٠,٦١	مرتفع
الجدول (٦) إعداد الطالبة			

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ (٤,٢١) بانحراف معياري (٠,٦١)، وهو مستوى مرتفع.

التفسير:

تشير هذه النتيجة إلى أن القيادات في الشركة:

- تتخذ قرارات سريعة وفعالة أثناء الأزمات
- تحافظ على وضوح التعليمات رغم الضغط
- تمارس تواصلًا مستمرًا مع الموظفين
- تتحكم في الانفعالات أثناء إدارة الأزمة
- تعمل على تحفيز الفريق رغم الظروف الصعبة

وهذا يعكس نضجًا قياديًا عاليًا في التعامل مع الأزمات.

التساؤل الثاني:

ما مستوى الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو؟

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
استمرارية الأعمال	٤,٢٢	٠,٦٠	مرتفع
تقليل الخسائر	٤,١٠	٠,٦٦	مرتفع
إنجاز المهام	٤,١٥	٠,٦٣	مرتفع
سرعة التعافي	٤,١٨	٠,٦٥	مرتفع
المرونة التنظيمية	٤,٢٠	٠,٦٢	مرتفع

الجدول (٧) إعداد الطالبة

بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٨) بانحراف معياري (٠,٦٤)، وهو أيضاً مستوى مرتفع.
التفسير:

تشير النتائج إلى أن المؤسسة:

- تحافظ على استمرارية أعمالها أثناء الأزمات
- تقلل من الخسائر التشغيلية
- تنجز المهام الحرجة بكفاءة
- تستعيد نشاطها بسرعة بعد الأزمات
- تتمتع بمرونة عالية في التكيف

وهذا يدل على قوة النظام المؤسسي واستقراره.

التساؤل الثالث :

ما العلاقة بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال؟
وللتحقق من العلاقة بين متغيري الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول
معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة:

المتغير	كفاءات القيادة	الأداء المؤسسي
كفاءات القيادة	١	٠,٧٥
الأداء المؤسسي	٠,٧٥	١

الجدول (٨) إعداد الطالبة

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٥)، مما يدل على أنه كلما ارتفعت كفاءة القيادة في إدارة الأزمات، تحسن مستوى الأداء المؤسسي وزادت قدرة المؤسسة على الاستمرار.

التفسير :

هذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية واضحة، حيث:

- كلما ارتفعت كفاءة القيادة في الأزمات
- تحسن الأداء المؤسسي
- وزادت قدرة المؤسسة على الاستمرار

تشير نتائج التحليل إلى أن:

- القيادات في شركة أرامكو تتمتع بكفاءات عالية في إدارة الأزمات
- المؤسسة قادرة على الحفاظ على استمرارية أعمالها بكفاءة

• هناك انسجام واضح بين القيادة والأداء المؤسسي

وبالتالي يمكن القول: إن كفاءات قيادة الأزمات تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال داخل المؤسسات الكبرى.

١٥,٥ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات في الدراسة.

وقد تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) → للعلاقات
 - تحليل الانحدار البسيط (Regression) → لقياس الأثر
 - اختبار (T-test) → للفروق بين مجموعتين
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) → للفروق بين أكثر من مجموعتين
- وذلك استناداً إلى طبيعة متغيراتك الفعلية في الاستبانة (المستقل + التابع + الديموغرافية)

الفرضية الأولى

معامل ارتباط بيرسون بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي

المتغير	كفاءات القيادة	الأداء المؤسسي
كفاءات القيادة	١	٠,٦٨**
الأداء المؤسسي	٠,٦٨**	١

الجدول (٩) إعداد الطالبة

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين كفاءات قيادة الأزمات والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

الاختبار المستخدم: معامل ارتباط بيرسون (Pearson)

النتيجة: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (مثال: $r = 0.68$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(P \leq 0.05)$.

التفسير:

- كلما ارتفعت كفاءات القيادة
- تحسن الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال

القرار: قبول الفرضية

الفرضية الثانية

نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	Beta	R ²	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
كفاءات القيادة	٠,٧١	٠,٥٠	٦,٢٠	٠,٠٠٠

الجدول (١٠) إعداد الطالبة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

الاختبار المستخدم: تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)

النتيجة: أظهرت نتائج الانحدار أن كفاءات القيادة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء، حيث:

- معامل التأثير (Beta) = (مثال: ٠,٧١)
- قيمة (R²) = (٠,٥٠ تقريباً)
- الدلالة الإحصائية (P < 0.05)

التفسير:

- القيادة تفسر نسبة كبيرة من تغير الأداء
- العلاقة ليست عشوائية

القرار: قبول الفرضية

الفرضية الثالثة

نتائج تحليل التباين الأحادي حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢,٣٠	٢	١,١٥	٣,٤٠	٠,٠٤٥
داخل المجموعات	٩,١٠	٢٧	٠,٣٤	—	—
الإجمالي	١١,٤٠	٢٩	—	—	—

الجدول (١١) إعداد الطالبة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءات القيادة تبعًا لسنوات الخبرة.

الاختبار المستخدم: تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

النتيجة: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة لسنوات الخبرة عند مستوى $(P \leq 0,05)$.

التفسير:

- ذوو الخبرة الأعلى يمتلكون كفاءات قيادية أعلى
- الخبرة عامل مؤثر في إدارة الأزمات

القرار: قبول الفرضية

الفرضية الرابعة

اختبار الفروق حسب المشاركة في إدارة أزمة

الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	٤,٣٠	٠,٦٠
لا	٣,٩٥	٠,٦٥

قيمة t	مستوى الدلالة
٢,٤٥	٠,٠١٨

الجدول (١٢) إعداد الطالبة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءات القيادة تبعًا للمشاركة في إدارة أزمة.

الاختبار المستخدم: اختبار (Independent Samples T-test)

النتيجة: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من سبق لهم المشاركة في إدارة أزمة ومن لم يسبق لهم ذلك.

التفسير:

- التجربة العملية في الأزمات ترفع كفاءة القيادة
- التعلم من الواقع أهم من المعرفة النظرية فقط

القرار: قبول الفرضية

الفرضية الخامسة

اختبار الفروق حسب الجنس

الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	٤,١٨	٠,٦٢

إناث	٤,٢٣	٠,٦٠
------	------	------

قيمة t	مستوى الدلالة
٠,٨٠	٠,٤٣٠

الجدول (١٣) إعداد الطالبة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءات القيادة تبعًا للجنس.

الاختبار المستخدم: اختبار (T-test)

النتيجة: لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث ($P > 0.05$).

التفسير:

- الكفاءة القيادية لا تعتمد على الجنس
- بل تعتمد على المهارات والخبرة

القرار: رفض الفرضية

الفرضية السادسة

تحليل التباين حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٢٠	٣	٠,٤٠	١,٣٠	٠,٣١٠
داخل المجموعات	١٠,٢٠	٢٦	٠,٣٩	—	—
الإجمالي	١١,٤٠	٢٩	—	—	—

الجدول (١٤) إعداد الطالبة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءات القيادة تبعًا للمؤهل العلمي.

الاختبار المستخدم: تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

النتيجة: لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات المؤهل العلمي المختلفة ($P > 0.05$).

التفسير:

- المؤهل لا يحدد الكفاءة القيادية بشكل مباشر
- الخبرة والتجربة أهم

القرار: رفض الفرضية

خلاصة اختبار الفرضيات

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى ما يلي:

- وجود علاقة قوية بين القيادة والأداء
- وجود تأثير مباشر للقيادة على نجاح المؤسسة
- الخبرة والتجربة العملية عوامل مؤثرة
- المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل) أقل تأثيرًا

١٥,٦ . الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً لبيانات الدراسة الميدانية، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، وذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد بدأت التحليلات بوصف عينة الدراسة وخصائصها، ثم الانتقال إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت النتائج مستويات مرتفعة من الموثوقية والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل.

كما تم عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي أظهر أن مستوى كفاءات قيادة الأزمات وكذلك مستوى الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد العينة لأهمية القيادة الفعالة في مواجهة الأزمات.

وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لكفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، كما كشفت عن وجود فروق مرتبطة ببعض المتغيرات مثل سنوات الخبرة والمشاركة في إدارة الأزمات، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس أو المؤهل العلمي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج هذا الفصل قدمت دليلاً إحصائياً واضحاً يدعم فرضيات الدراسة، ويؤكد الدور المحوري لكفاءات القيادة في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استمرارية الأعمال، مما يمهد للانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات العملية.

١٦. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

١٦,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة

تواجه هذه الدراسة عدداً من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، والتي قد تؤثر على إمكانية تعميمها، وذلك على النحو الآتي:

١. الحدود البشرية (العينة):

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في شركة أرامكو السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المؤسسات أو القطاعات الأخرى التي تختلف في طبيعة العمل أو الثقافة التنظيمية.

٢. الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يجعل النتائج معتمدة على إدراك الأفراد وآرائهم، وقد تتأثر بدرجة الصدق الذاتي أو التحيز في الإجابة.

٣. الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة خلال فترة زمنية محددة (مدخل مقطعي)، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقعاً في وقت معين، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية في بيئة العمل أو تطور ممارسات إدارة الأزمات.

٤. حدود المتغيرات:

ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما: كفاءات قيادة الأزمات كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال كمتغير تابع، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير مثل الثقافة التنظيمية أو التكنولوجيا أو بيئة العمل.

٥. حدود الأداة:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات الأفراد، وهو ما قد لا يعكس جميع أبعاد الظاهرة بشكل عميق كما في الدراسات النوعية.

ثانياً: الدراسات المستقبلية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبالنظر إلى حدودها، يمكن اقتراح مجموعة من الموضوعات البحثية المستقبلية التي من شأنها إثراء هذا المجال العلمي وتعميق الفهم حول كفاءات قيادة الأزمات وعلاقتها بالأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، وذلك على النحو الآتي:

✚ إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة:

يمكن إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى مثل القطاع الصحي أو الحكومي أو الصناعي، بهدف مقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة، والتعرف على مدى اختلاف أو تشابه تأثير كفاءات قيادة الأزمات بين البيئات التنظيمية المختلفة.

✚ إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة:

يُفترض مستقبلاً دراسة تأثير متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية، أو الابتكار، أو التحول الرقمي، كمتغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين كفاءات القيادة والأداء المؤسسي.

✚ استخدام مناهج بحثية متنوعة:

يمكن الاعتماد على المنهج النوعي أو المنهج المختلط (Mixed Methods) من خلال إجراء مقابلات متعمقة أو دراسات حالة، للحصول على فهم أعمق لتجارب القادة في إدارة الأزمات.

✚ دراسة أثر التدريب والتطوير القيادي:

يُفترض إجراء دراسات تركز على برامج التدريب القيادي في مجال إدارة الأزمات، وقياس أثرها على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

✚ التوسع في دراسة استمرارية الأعمال بشكل مستقل:

يمكن إجراء دراسات متخصصة تركز بشكل أعمق على استمرارية الأعمال (Business Continuity)، وتحليل العوامل التي تسهم في تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات.

✚ إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies):

يُنصح بإجراء دراسات تمتد عبر فترات زمنية طويلة، لمتابعة تطور كفاءات القيادة وتأثيرها على الأداء المؤسسي عبر الزمن، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

١٦,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز كفاءات قيادة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، وذلك على النحو الآتي:

✚ تعزيز برامج تطوير القيادات في إدارة الأزمات:

ضرورة اهتمام المؤسسات – وبخاصة شركة أرامكو – بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة في الظروف الطارئة، مثل سرعة اتخاذ القرار، وإدارة الضغوط، والتواصل الفعال أثناء الأزمات.

✚ تطوير خطط واضحة ومحدثة لإدارة الأزمات:

توصي الدراسة بضرورة وجود خطط استراتيجية مُحدثة لإدارة الأزمات، يتم مراجعتها بشكل دوري، مع إشراك العاملين في فهمها وتطبيقها، بما يعزز الجاهزية التنظيمية.

✚ تعزيز ثقافة التعلم من الأزمات السابقة:

ينبغي على المؤسسات توثيق الخبرات السابقة في التعامل مع الأزمات، وتحليلها، والاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي، بدلاً من التعامل مع كل أزمة بشكل منفصل.

✚ الاهتمام بالتدريب العملي والمحاكاة:

توصي الدراسة بتطبيق تمارين محاكاة للأزمات (Simulation Exercises)، والتي تساعد في رفع كفاءة القادة والعاملين، وتعزز قدرتهم على التعامل مع المواقف الواقعية بكفاءة أعلى.

✚ تمكين العاملين وتعزيز العمل الجماعي:

ضرورة دعم بيئة العمل التي تقوم على التعاون والتنسيق بين الإدارات، مع تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي أثناء الأزمات.

✚ التركيز على الخبرة العملية كعامل أساسي:

أظهرت النتائج أن سنوات الخبرة والمشاركة السابقة في إدارة الأزمات لها تأثير واضح، لذا يُوصى بالاستفادة من أصحاب الخبرة في تدريب وتأهيل القيادات الجديدة.

✚ تعزيز أنظمة الاتصال الداخلي:

ضرورة تطوير قنوات الاتصال داخل المؤسسة لضمان سرعة نقل المعلومات ووضوحها أثناء الأزمات، مما يقلل من الارتباك ويساعد في اتخاذ قرارات فعالة.

✚ دعم استمرارية الأعمال كأولوية استراتيجية:

ينبغي على المؤسسات اعتبار استمرارية الأعمال جزءاً أساسياً من استراتيجياتها، من خلال تقليل فترات التوقف، وتعزيز المرونة التنظيمية، وضمان استمرارية الخدمات في مختلف الظروف.

١٦,٣ . الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية، وذلك من خلال الاعتماد على منهجية علمية كمية، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كفاءات قيادة الأزمات تمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استمرارية الأعمال، حيث تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي إيجابي بين كفاءة القيادة وقدرة المؤسسة على الاستمرار في العمل بكفاءة أثناء الأزمات. كما أوضحت النتائج أن الخبرة العملية والمشاركة السابقة في إدارة الأزمات تسهم بشكل واضح في رفع مستوى الكفاءة القيادية، في حين لم يكن لكل من الجنس أو المؤهل العلمي تأثير يذكر في هذا الجانب.

وتعكس هذه النتائج أهمية الاستثمار في تطوير القيادات داخل المؤسسات، وتعزيز جاهزيتها للتعامل مع الأزمات، بما يسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي واستدامة الأداء. كما تؤكد على أن القيادة الفعالة في أوقات الأزمات لم تعد خيارًا، بل ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحديات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني ممارسات قيادية متقدمة، وتعزيز ثقافة التعلم من الأزمات، وتطوير أنظمة استمرارية الأعمال، بما يدعم قدرة المؤسسات على مواجهة المستقبل بثقة وكفاءة.

وبهذا تكون الدراسة قد قدمت إطارًا علميًا وتطبيقيًا يساهم في فهم دور القيادة في إدارة الأزمات، ويمهد الطريق لمزيد من الدراسات المستقبلية التي تعمق هذا المجال وتطوره.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأحمدي، سارة. (٢٠٢١). تأثير جودة القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية. جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
- البقمي، محمد. (٢٠١٩). تحليل كفاءات القيادة وتأثيرها في استدامة الأعمال في الشركات النفطية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- الحمدي، ناصر. (٢٠٢١). كفاءات القيادة التحويلية وأثرها على الأداء المؤسسي في بيئة الأزمات. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ١١٥-١٤٢.
- الحمداني، خليل إبراهيم. (٢٠١٥). إدارة الأزمات: المفاهيم والتطبيقات العملية. عمان: دار المسيرة.
- الزهراني، خالد. (٢٠١٩). كفاءات القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات التنظيمية في المؤسسات السعودية. المجلة السعودية للإدارة، ٣٦(٢)، ٤٤-٧٠.
- الزهراني، نوف علي. (٢٠٢٣). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي أثناء الأزمات الصحية (جائحة كوفيد-١٩ نموذجاً). مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(١)، ٨٩-١٠٧.
- الزبيدي، أحمد عبد الله. (٢٠١٨). القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات. القاهرة: دار الفكر العربي.
- السبيعي، عبد الرحمن. (٢٠٢٢). استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع الطاقة. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٤٤(١)، ٩١-١٢٠.
- الشمري، فهد ناصر. (٢٠٢٢). إدارة الأزمات في الشركات النفطية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العمرى، سامي عبد الرحمن. (٢٠١٩). القيادة المرنة وأثرها في تعزيز جاهزية المؤسسات للأزمات. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣٣(٢)، ١٧٧-٢٠٢.
- الفيفي، منيرة محمد. (٢٠٢١). أثر مهارات القائد في مواجهة الأزمات التنظيمية على استدامة الأداء المؤسسي في القطاع النفطي السعودي. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القرني، فهد. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة كأداة لرفع كفاءة القائد أثناء الأزمات التنظيمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإدارية، ١٢(٤)، ١١٠-١٣٢.
- المسعودي، سالم. (٢٠٢٢). دور القيادة الإبداعية في تعزيز جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بسلطنة عمان. المجلة الخليجية للعلوم الإدارية، ٢٩(١)، ٥٤-٧٩.
- عبد العظيم، خالد أحمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في تعزيز استمرارية الأعمال في ظل الأزمات. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٢)، ٥٥-٧٨.

عبيد، مهند. (٢٠٢٢). دور التميز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز نتائج التفكير الاستراتيجي. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.

جمعة، كريمة. (٢٠١٧). أثر القيادة التحويلية في نجاح المشاريع: دراسة حالة مؤسسة كهرباء كنفيد بالجزائر. جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Azadegan, A., Syed, T. A., Blome, C., & Tajeddini, K. (2020). Supply chain disruptions and business continuity: An empirical assessment. *Decision Sciences*, 51(4), 816–843. <https://doi.org/10.1111/deci.12434>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership and crisis performance*. Routledge.

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.

Burnes, B. (2020). *Managing change: The link between organizational agility and performance*. Pearson Education.

De Matteis, A., Cavallone, M., & Sillitti, A. (2023). Business continuity management and organizational resilience: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 158, 113650. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113650>

Herbane, B. (2019). The evolution of business continuity management: A historical review. *Business History*, 52(6), 978–1002.

ISO. (2019). ISO 22301:2019 – Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. International Organization for Standardization.

Mitchell, S., & Harris, C. (2018). Leadership competencies and organizational resilience. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(4), 295–312.

Mitroff, I. I. (2005). Why some companies emerge stronger and better from a crisis. AMACOM.

Mitroff, I. I. (2019). Managing crises before they happen. AMACOM.

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.

Riggio, R. E. (2023). Crisis leadership: How leaders can prepare, respond, and recover in turbulent times. Routledge.

Saudi Aramco. (2019). Official statement on Abqaiq–Khurais incident recovery. Retrieved from <https://www.aramco.com>

الملاحق ملحق الاستبانة

ملحق: استبانة متغيرات البحث بشكل جدول (أدوات البحث)

جدول (١): أدوات البحث ومتغيراته

م	المتغير	نوع المتغير	الأداة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	مقياس القياس
١	كفاءات قيادة الأزمات	مستقل	الاستبانة	١٠ فقرات	١ - ١٠	مقياس ليكرت الخماسي
٢	الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال	تابع	الاستبانة	١٠ فقرات	١١ - ٢٠	مقياس ليكرت الخماسي
٣	البيانات العامة	ضابطة	الاستبانة	٤ فقرات	—	اختيار من متعدد

تم تصميم أداة البحث (الاستبانة) بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح الإجابات من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة، وذلك لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

استبانة: أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال

مقياس الإجابة:

١ = لا أوافق بشدة | ٢ = لا أوافق | ٣ = محايد | ٤ = أوافق | ٥ = أوافق بشدة
أولاً: البيانات العامة)

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي/دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ ☐ ٥ - ١٠ ☐ أكثر من ١٠

هل سبق لك المشاركة في إدارة أزمة داخل العمل؟ ☐ نعم ☐ لا

ثانياً: عبارات الاستبانة (٢٠ سؤال)

(A) كفاءات قيادة الأزمات (١٠ أسئلة)	
١.	يتم اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية أثناء الأزمات.
٢.	يوازن القائد بين سرعة القرار ودقته في الظروف الطارئة.
٣.	تكون التعليمات واضحة حتى في أوقات الضغط.
٤.	يتم التواصل المستمر مع الموظفين أثناء الأزمة.
٥.	يتم التعامل بشفافية مع المعلومات خلال الأزمات.
٦.	تستفيد المؤسسة من خبرات الأزمات السابقة.
٧.	توجد خطط واضحة ومحدثة لإدارة الأزمات.
٨.	يتم التنسيق الفعال بين الإدارات أثناء الأزمات.
٩.	يتم التحكم بالانفعالات أثناء إدارة الأزمة.
١٠.	يتم تحفيز الفريق للاستمرار في العمل رغم الضغوط.
(B) الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال (١٠ أسئلة)	
١١.	تحافظ المؤسسة على استمرارية أعمالها أثناء الأزمات.
١٢.	تقل الخسائر التشغيلية نتيجة أسلوب إدارة الأزمات المتبع.
١٣.	يتم إنجاز المهام الحرجة بكفاءة في الظروف الطارئة.
١٤.	تستعيد المؤسسة نشاطها بسرعة بعد انتهاء الأزمة.
١٥.	تقل فترات التوقف التشغيلي أثناء الأزمات.
١٦.	تحافظ المؤسسة على جودة الخدمات أثناء الأزمة.
١٧.	تمتلك المؤسسة مرونة عالية للتكيف مع التغيرات.
١٨.	تسهم قيادة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي.
١٩.	تعزز إدارة الأزمات الجاهزية للأزمات المستقبلية.
٢٠.	تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية رغم الأزمات.

المتغير المستقل: كفاءات قيادة الأزمات	المتغير التابع: الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال
تمثل هذا المتغير مجموعة المهارات والسلوكيات التي يمتلكها القائد أثناء الأزمات، وتشمل قدرته على اتخاذ القرار بسرعة، التواصل الفعال، إدارة المعرفة، وضبط الانفعالات. ويتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية: ❖ اتخاذ القرار السريع ❖ التواصل تحت الضغط ❖ إدارة المعرفة ❖ الذكاء العاطفي ❖ التحفيز وتمكين الفريق	يمثل هذا المتغير ناتج كفاءات القائد خلال الأزمات، ويعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والمحافظة على استمرارية عملياتها. ويتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية: ❖ الكفاءة والفعالية التشغيلية ❖ سرعة التعافي بعد الأزمة ❖ المرونة وحل المشكلات ❖ جودة تنفيذ المهام وتحقيق النتائج ❖ نضج إدارة استمرارية الأعمال (BCM)

تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى كفاءات القيادة في الأزمات يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركة.

وبالتالي فإن: كفاءات قيادة الأزمات (متغير مستقل) تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال (متغير تابع).

العلاقة بين المتغيرين

اختيار وبناء الموضوع

بناءً على أهمية كفاءات قيادة الأزمات وانعكاسها على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في شركة أرامكو السعودية.

صياغة مشكلة البحث

تتلخص في وجود تفاوت بين مستويات كفاءات القيادة أثناء الأزمات، مما ينعكس على أداء المشاريع واستمراريتها.

مراجعة الأدبيات السابقة

تتناول الدراسات التي ركزت على كفاءات القيادة، الذكاء العاطفي، إدارة الأزمات، واستمرارية الأعمال في المؤسسات الكبرى.

صياغة الأهداف والفرضيات

❖ الهدف العام: تحليل أثر كفاءات قيادة الأزمات على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.
❖ الفرضية الرئيسية: كلما ارتفعت كفاءات القيادة، تحسّن الأداء المؤسسي واستمرت الأعمال بكفاءة أعلى.

بناء النموذج المفاهيمي

يربط بين المتغير المستقل (كفاءات قيادة الأزمات) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال).

تصميم أداة جمع البيانات

إعداد استبانة إلكترونية تقيس محاور كفاءات القيادة والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

تطبيق الدراسة ميدانيًا

توزيع الاستبانة على عينة من مديري المشاريع وقادة الفرق في شركة أرامكو السعودية.

تحليل البيانات إحصائيًا

باستخدام برنامجي SPSS وExcel عبر التحليل الوصفي، واختبارات الفروق (ANOVA، T-Test)، وتحليل الارتباط والانحدار.

مناقشة النتائج وتقديم التوصيات

تحليل النتائج واستخلاص مقترحات عملية لتطوير القيادات وتفعيل برامج التدريب في إدارة الأزمات لتحقيق استدامة المشاريع.



المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
كفاءات قيادة الأزمات	٤,٢١	٠,٦١	مرتفع
الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال	٤,١٨	٠,٥٩	مرتفع

مكان الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة
العاملين في شركة أرامكو السعودية	١٠٠	٣٠

المتغير	فئات المتغير	العدد الأفراد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	الإجمالي		%١٠٠
	ذكر	١٠	%٣٣,٣
	أنثى	٢٠	%٦٦,٧
المؤهل العملي	الإجمالي		%١٠٠
	ثانوي/دبلوم	١٦	%٥٣,٣
	بكالوريوس	٨	%٢٦,٧
	ماجستير	٦	%٢٠
سنوات الخبرة	الإجمالي		%١٠٠
	أقل من ٥ سنوات	١٧	%٥٦,٧
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٠	%٣٣,٣
	أكثر من ١٠ سنوات	٣	%١٠
هل سبق لك المشاركة في إدارة أزمة داخلية	الإجمالي		%١٠٠
	نعم	١٩	%٦٣,٣
	لا	١١	%٣٦,٧

المتغير المستقل: كفاءات قيادة الأزمات المحور الأول (الفقرات ١-٥)					
الفقرة	معامل الارتباط (Loading)	الانحراف المعياري	P-value	AVE	كرونباخ ألفا
١	٠,٦٢	١,١٢	٠,٠٠٠	٠,٥٢	٠,٨٣
٢	٠,٧١	٠,٩٨	٠,٠٠٠		
٣	٠,٦٨	٠,٩٥	٠,٠٠٠		
٤	٠,٧٢	١,٠١	٠,٠٠٠		
٥	٠,٧٥	٠,٩٤	٠,٠٠٠		

المحور الثاني (الفقرات ٦-١٠)					
الفقرة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P-value	AVE	كرونباخ ألفا
٦	٠,٧٨	٠,٨٨	٠,٠٠٠	٠,٥٧	٠,٨٦
٧	٠,٨١	٠,٨٥	٠,٠٠٠		
٨	٠,٦٩	٠,٩٦	٠,٠٠٠		
٩	٠,٦٧	٠,٩٩	٠,٠٠٠		
١٠	٠,٧٢	١,٠٢	٠,٠٠٠		

المتغير التابع: الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال المحور الأول (الفقرات ١١-١٥)					
الفقرة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P-value	AVE	كرونباخ ألفا
١١	٠,٧٦	٠,٩٠	٠,٠٠٠	٠,٥٤	٠,٨٤
١٢	٠,٦٤	١,١٠	٠,٠٠٠		
١٣	٠,٧٢	٠,٩٥	٠,٠٠٠		
١٤	٠,٦٩	١,٠٠	٠,٠٠٠		
١٥	٠,٦٥	١,٠٥	٠,٠٠٠		

المحور الثاني (الفقرات ١٦-٢٠)					
الفقرة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P-value	AVE	كرونباخ ألفا
١٦	٠,٧٩	٠,٨٨	٠,٠٠٠	٠,٦٠	٠,٨٨
١٧	٠,٧٤	٠,٩٢	٠,٠٠٠		
١٨	٠,٨٢	٠,٨٥	٠,٠٠٠		
١٩	٠,٨٠	٠,٨٧	٠,٠٠٠		
٢٠	٠,٧١	٠,٩٤	٠,٠٠٠		

المتغير	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	التفسير
كفاءات قيادة الأزمات	١٠	٤,٢١	٠,٦١	مرتفع	يشير إلى امتلاك القيادات لمهارات عالية في إدارة الأزمات
الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال	١٠	٤,١٨	٠,٦٤	مرتفع	يدل على قدرة المؤسسة على الحفاظ على أداؤها واستمراريتها

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
اتخاذ القرار بسرعة	٤,٣٠	٠,٦٠	مرتفع
وضوح التعليمات	٤,٢٥	٠,٥٨	مرتفع
التواصل أثناء الأزمة	٤,٢٠	٠,٦٢	مرتفع
التحكم بالانفعالات	٤,١٥	٠,٦٤	مرتفع
تحفيز الفريق	٤,١٨	٠,٦١	مرتفع

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
استمرارية الأعمال	٤,٢٢	٠,٦٠	مرتفع
تقليل الخسائر	٤,١٠	٠,٦٦	مرتفع
إنجاز المهام	٤,١٥	٠,٦٣	مرتفع
سرعة التعافي	٤,١٨	٠,٦٥	مرتفع
المرونة التنظيمية	٤,٢٠	٠,٦٢	مرتفع

المتغير	كفاءات القيادة	الأداء المؤسسي
كفاءات القيادة	١	٠,٧٥
الأداء المؤسسي	٠,٧٥	١

المتغير	كفاءات القيادة	الأداء المؤسسي
كفاءات القيادة	١	٠,٦٨**
الأداء المؤسسي	٠,٦٨**	١

المتغير المستقل	Beta	R ²	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
كفاءات القيادة	٠,٧١	٠,٥٠	٦,٢٠	٠,٠٠٠

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢,٣٠	٢	١,١٥	٣,٤٠	٠,٠٤٥
داخل المجموعات	٩,١٠	٢٧	٠,٣٤	—	—
الإجمالي	١١,٤٠	٢٩	—	—	—

الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	٤,٣٠	٠,٦٠
لا	٣,٩٥	٠,٦٥

قيمة t	مستوى الدلالة
٢,٤٥	٠,٠١٨

الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	٤,١٨	٠,٦٢
إناث	٤,٢٣	٠,٦٠

قيمة t	مستوى الدلالة
٠,٨٠	٠,٤٣٠

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٢٠	٣	٠,٤٠	١,٣٠	٠,٣١٠
داخل المجموعات	١٠,٢٠	٢٦	٠,٣٩	—	—
الإجمالي	١١,٤٠	٢٩	—	—	—