

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح المشاريع الاستراتيجية  
في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية

**The Impact of Implementing Enterprise Risk Management  
on the Success of Strategic Projects in Organizations  
within the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالب:

تركي سعيد الغامدي

الرقم الجامعي: 253001046

إشراف:

د. فايز جراد — د. الفیصل عبد الحمید

ماجستير إدارة الأعمال | مشروع تخرج - 2

العام الدراسي: 2025 – 2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## - إهداء -

إلى والدي العزيز "سعيد" حفظه الله:

إلى أول قدوة في حياتي، وإلى من تعلمت منه أن قيمة الإنسان فيما يبذله من عمل، وفيما يتحلى به من صدق وأمانة وعزيمة. إلى من كان حضوره في حياتي مصدر طمأنينة، ودعمه سندًا لا ينقطع، وتوجيهاته نورًا أستنير به في مختلف مراحل حياتي.

أسأل الله أن يحفظه، ويبارك في عمره وصحته، وأن يجزيه عني خير الجزاء، فما هذا الإنجاز بعد فضل الله إلا ثمرة من غرسه، وأثر من دعواته، وامتداد لما زرعه في نفسي من قيم ومبادئ

إلى والدتي الغالية، حفظها الله:

إلى من كانت دعواتها رفيقة كل خطوة، وحنانها ملاذ كل تعب، وصبرها أعظم درس في العطاء. إلى القلب الذي منحني الطمأنينة، وإلى اليد التي لم تبخل يومًا بالحب والدعم والدعاء.

مهما كتبت من كلمات، فلن تفيها حقها، وأسأل الله أن يحفظها، ويمتعها بموфор الصحة والعافية، ويجعلني دائمًا سببًا في رضاها وسعادتها، وأن يرزقني برها ما حبيت

إلى إخوتي وأخواتي:

إلى من شددت عضدي بهم، فكانوا لي ينباع أرثوي منها، وقلوبًا أجد فيها الطمأنينة، وسندًا لا يميل مهما اشتدت الأيام. إلى من شاركوني تفاصيل الحياة، وفرحوا لنجاحي، ووقفوا إلى جانبي في أوقات الشدة قبل الرخاء.

لكم مني خالص المحبة والامتنان، وأسأل الله أن يديمكم نعمة في حياتي، وأن يحفظكم، ويجمعنا دائمًا على الخير، ويجعل المحبة والمودة عنوانًا دائمًا بيننا

إلى أصدقائي الأعزاء:

إلى من جمعتني بهم المواقف قبل الأيام، وأثبتت صحبتهم أن الصداقة الحقيقية تُقاس بالمواقف لا بالسنين. إلى من كانوا خير رفقة، وخير داعم، وخير معين، يزرعون الأمل بكلمة، ويخففون المشقة بابتسامة، ويمنحون الدعم بإخلاص لا ينتظر مقابلًا.

لكم مني صادق الشكر وعظيم الامتنان، وأسأل الله أن يبارك فيكم، ويوفقكم في مساعيكم، وأن يديم بيننا أواصر المحبة والوفاء، وأن يجعل هذه الصلابة شاهدة لنا بالخير في الدنيا والآخرة

**الطالب : تركي سعيد الغامدي**

## - شكر وتقدير -

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ﴾

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوقيفه تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ، خير معلم وهادٍ إلى سواء السبيل.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل، الدكتور فايز جراد، والدكتور الفصيل عبد الحميد، على كريم إشرافهما، وما أولياني إياه من توجيه علمي، ومتابعة دقيقة، وملاحظات أكاديمية قيّمة، كان لها بالغ الأثر في إثراء هذا البحث، وتطويره، وإخراجه بالصورة العلمية المأمولة.

فقد كان لعلمهما الواسع، وخبرتهما الأكاديمية، وحرصهما المستمر على جودة العمل، أثرٌ عظيم في مسيرتي البحثية، وأسهمت توجيهاتهما البناءة في تنمية قدراتي البحثية، وترسيخ المنهجية العلمية في إعداد هذا العمل.

فلهما مني خالص الشكر والتقدير، وأسأل الله أن يبارك في علمهما وعملهما، وأن يجزيهما عني خير الجزاء، وأن يجعل ما قدماه من علمٍ وتوجيهٍ في موازين حسناتهما

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الإدارة، وقسم إدارة الأعمال، وكافة أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، على ما وفرته الجامعة من بيئة علمية محفزة، ودعم أكاديمي متواصل، أسهم في تنمية معارفي وصقل مهاراتي، وكان له دورٌ بارز في إتمام هذه المرحلة العلمية بكل يسرٍ ونجاح

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم في دعمي ومساندتي، وقدم لي كلمةً صادقة، أو نصيحةً نافعة، أو يد عونٍ خلال مسيرتي العلمية، فكل منهم أثرٌ كريم أعتز به، وأسأل الله أن يجزيهم جميعاً خير الجزاء، وأن يجعل ما قدموه في موازين حسناتهم.

والله ولي التوفيق

## فهرس المحتويات

|                                               |  |
|-----------------------------------------------|--|
| المستخلص (Abstract)                           |  |
| الفصل الأول: الإطار العام للبحث               |  |
| أولاً: المقدمة                                |  |
| ثانياً: مشكلة الدراسة                         |  |
| ثالثاً: أهمية الدراسة                         |  |
| رابعاً: أهداف الدراسة                         |  |
| خامساً: تساؤلات الدراسة                       |  |
| سادساً: فروض الدراسة                          |  |
| سابعاً: النظرية العلمية المتبعة               |  |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري |  |
| الدراسات السابقة                              |  |
| الفجوة البحثية                                |  |
| الإطار النظري                                 |  |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة                  |  |
| المنهجية وطرق البحث                           |  |
| مجتمع البحث وعينته                            |  |
| حدود البحث                                    |  |
| الأساليب الإحصائية                            |  |
| الفصل الرابع: النتائج والتوصيات               |  |
| البيانات الديموغرافية                         |  |
| اختبار الثبات                                 |  |
| الإحصاءات الوصفية — المحور الأول              |  |
| الإحصاءات الوصفية — المحور الثاني             |  |
| اختبار الفرضية                                |  |
| مناقشة النتائج                                |  |
| التوصيات                                      |  |
| المراجع                                       |  |
| الملاحق — الاستبانة                           |  |

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح المشاريع الاستراتيجية في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية. وتنبثق أهمية الدراسة من التحولات الاستراتيجية الكبرى التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030، وما يصاحبها من مشاريع ضخمة تستلزم أطراً متكاملة لإدارة المخاطر وضمان تحقيق النتائج المستهدفة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية مكونة من عشرين بنداً موزعة على محورين: إدارة المخاطر المؤسسية وفق إطار COSO 2017، ونجاح المشاريع الاستراتيجية من خلال مؤشرات الكفاءة والفاعلية والجودة والمرونة. طُبِّقَت على عينة (60) مشاركاً من العاملين في القطاعين العام والخاص.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح المشاريع الاستراتيجية ( $r=0.616$ ،  $R^2=0.379$ ،  $p<0.001$ )، مع تقديم توصيات عملية لتعزيز هذا التكامل في المنظمات السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المؤسسية، المشاريع الاستراتيجية، نجاح المشاريع، رؤية 2030، إطار COSO 2017.

## **Abstract**

This study investigates the impact of implementing Enterprise Risk Management (ERM) on the success of strategic projects in organizations within the Kingdom of Saudi Arabia. The study's significance stems from the major strategic transformations accompanying Vision 2030 and the unprecedented mega-projects requiring integrated risk frameworks to ensure the achievement of national targets

A descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected via an electronic questionnaire of twenty items across two axes—ERM implementation based on the COSO 2017 framework, and strategic project success through operational efficiency, effectiveness, quality, and flexibility indicators—applied to a minimum sample of sixty respondents from public and private sector organizations

The study concludes that ERM implementation has a statistically significant effect on strategic project success ( $r=0.616$ ,  $R^2=0.379$ ,  $p<0.001$ ), and offers practical recommendations to strengthen this integration at the organizational level in Saudi Arabia

**Keywords:** Enterprise Risk Management, Strategic Projects, Project Success, Vision 2030, COSO 2017 Framework

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

---

## أولاً: المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة تتسم بارتفاع مستويات عدم اليقين، وتزايد تعقيد العمليات التنظيمية، وتشابك المخاطر الاقتصادية والتشغيلية والاستراتيجية. وقد أسهمت هذه التحولات في توسيع نطاق المخاطر التي تواجه المنظمات الحديثة، مما يستلزم تبني أطر إدارية متكاملة قادرة على التعامل مع تلك المخاطر بصورة منهجية ومنضبطة، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل احتمالات الإخفاق.

وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بوصفه إطاراً إدارياً متكاملاً يهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع استجابات فعالة لها، ضمن منظور شامل يأخذ في الاعتبار جميع وحدات المنظمة. ويتميز هذا المفهوم بأنه ينظر إلى المخاطر باعتبارها عناصر مترابطة تؤثر في الاستراتيجية والأداء والحوكمة بصورة متزامنة.

وعلى صعيد المملكة العربية السعودية، تشهد المنظمات توسعاً غير مسبوق في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية الكبرى المرتبطة برؤية 2030. وتُعد إدارة المخاطر المؤسسية في هذا السياق الوطني ممكناً جوهرياً لضمان استدامة هذا التحول وتحقيق مستهدفاته الطموحة.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

على الرغم من تبني العديد من المنظمات لأطر وسياسات رسمية لإدارة المخاطر، إلا أن مدى انعكاس هذا التطبيق على نتائج المشاريع الاستراتيجية لا يزال بحاجة إلى اختبار تجريبي دقيق، خاصة في البيئة السعودية التي تتميز بخصائص هيكلية وثقافية مغايرة للبيئات الغربية. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

---

ما أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح المشاريع الاستراتيجية في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية؟

---

## ثالثاً: أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم اختبار تجريبي مباشر يربط إطار COSO 2017 بمؤشرات نجاح المشاريع الاستراتيجية في البيئة السعودية، وسدّ فجوة بحثية قائمة في الأدبيات العربية، وتوفير نموذج تحليلي قابل للتطبيق في دراسات لاحقة.

#### الأهمية التطبيقية:

تُقدم الدراسة قيمة مضافة لصانعي القرار من خلال إبراز الرابط المباشر بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ونجاح المشاريع، وتوفير أدلة تجريبية تدعم بناء استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

#### الأهمية الوطنية في ضوء رؤية 2030:

تكتسب الدراسة أهمية وطنية بالغة في دعم مستهدفات رؤية 2030 وضمان نجاح المشاريع الاستراتيجية التي تمثل ذراعها التنفيذية، وترسيخ ثقافة إدارة المخاطر بوصفها ضرورة استراتيجية لا خياراً اختيارياً.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

##### الهدف العام:

دراسة وتحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح المشاريع الاستراتيجية في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية.

##### الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمات محل الدراسة.
2. قياس مستوى نجاح المشاريع الاستراتيجية من خلال مؤشرات متعددة.
3. اختبار العلاقة الإحصائية بين المتغيرين.
4. تحديد مقدار التأثير وتفسير التباين في مستويات نجاح المشاريع.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع.

#### خامساً: تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمات محل الدراسة؟
2. ما مستوى نجاح المشاريع الاستراتيجية في تلك المنظمات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ونجاح المشاريع الاستراتيجية؟
4. إلى أي مدى يُسهّم تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في تفسير التباين في مستويات نجاح المشاريع؟

## سادساً: فروض الدراسة

الفرضية العدمية ( $H_0$ )

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح المشاريع الاستراتيجية في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية البديلة ( $H_1$ )

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح المشاريع الاستراتيجية في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

النموذج المفاهيمي والصيغة الإحصائية

إدارة المخاطر المؤسسية (متغير مستقل) → نجاح المشاريع الاستراتيجية (متغير تابع)

الصيغة الإحصائية: نجاح المشاريع =  $\beta_0 + \beta_1$  (إدارة المخاطر المؤسسية) +  $\varepsilon$

## سابعاً: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يستند هذا البحث نظرياً إلى إطار COSO 2017 بوصفه الإطار الأكثر شمولاً وقبولاً في مجال إدارة المخاطر المؤسسية على المستوى الدولي. ويتكون من خمسة مكونات متكاملة:

1. الحوكمة والثقافة: تضمن التزام الإدارة العليا وترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر.
2. الاستراتيجية ووضع الأهداف: دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي.
3. الأداء: تحديد وتحليل وتقييم المخاطر ووضع استجابات فعالة لها.
4. المراجعة والتحسين: تقييم دوري لأنظمة إدارة المخاطر وتحديث سجلاتها.
5. المعلومات والتقارير: ضمان تدفق البيانات بين الإدارات لاتخاذ قرارات دقيقة.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة والإطار النظري

---

## مقدمة:

تناولت الأدبيات العلمية موضوع إدارة المخاطر من زوايا متعددة، وتُصنّف الدراسات السابقة في اتجاهين رئيسيين: الأول يركّز على إدارة مخاطر المشاريع وعلاقتها بنجاح التنفيذ، والثاني يتناول إدارة المخاطر المؤسسية وعلاقتها بالأداء المؤسسي أو القيمة السوقية.

## أولاً: الدراسات السابقة

### 1. إدارة مخاطر المشاريع

أظهرت دراسة Rabechini و (2013) Monteiro de Carvalho المنشورة في Journal of Technology و Management & Innovation وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عمليات إدارة المخاطر على مستوى المشروع وتحقيق النجاح من حيث الالتزام بالجدول الزمني وضبط التكاليف وتحقيق الأهداف. وقد اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً باستخدام استبانة موجهة إلى مديري المشاريع في شركات برازيلية.

### 2. إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي

تناولت دراسة Clune و Beasley و (2005) Hermanson في Managerial Auditing Journal العوامل التنظيمية المؤثرة في تبني إدارة المخاطر المؤسسية، وأشارت إلى أن دعم الإدارة العليا وحجم المنظمة وتعقيد العمليات يمثلون عوامل حاسمة في نجاح التطبيق. كما بيّنت دراسة Hoyt و (2011) Liebenberg في Journal of Risk and Insurance وجود تأثير إيجابي لتبني إدارة المخاطر المؤسسية على قيمة الشركة.

### 3. الدراسات في السياق السعودي

عالجت أطروحة الدكتوراه لـ Aleisa (2017) بجامعة Liverpool واقع تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمات السعودية، وأظهرت تفاوتاً ملحوظاً في درجة التطبيق مع تأكيد أهمية دعم الإدارة العليا. كما أثبتت دراسة Abidin و Faisal و (2021) Haryanto أن إدارة المخاطر المؤسسية تُسهم في تحسين قيمة الشركة من خلال تعزيز جودة قرارات الاستثمار.

## أوجه التشابه والفجوة البحثية:

### أوجه التشابه:

1. اتفاق معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسن النتائج والأداء.
2. اعتماد غالبية الدراسات على المنهج الكمي واستخدام أدوات استبائية وتحليل إحصائي.
3. التأكيد على دور الإدارة العليا بوصفها عاملاً رئيساً في نجاح تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية.
4. اعتبار إدارة المخاطر المؤسسية إطاراً استراتيجياً يتجاوز البعد التشغيلي التقليدي.

### الفجوة البحثية:

1. ركزت بعض الدراسات على مخاطر المشاريع بمعزل عن الإطار المؤسسي الشامل، مما يجعل العلاقة المباشرة بين ERM ونجاح المشاريع الاستراتيجية غير مختبرة كافياً.
2. تناولت كثير من الدراسات الأداء المالي أو القيمة السوقية دون التعمق في أثر ERM على نجاح المشاريع بوصفها الأداة التنفيذية للاستراتيجية.
3. جاءت معظم الدراسات في بيئات غربية، في حين يظل السياق السعودي بحاجة إلى اختبارات تجريبية كمية محلية.

## ثانياً: الإطار النظري

### 1. مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية

تُعرّف إدارة المخاطر المؤسسية وفق COSO 2017 بأنها: الثقافة والقدرات والممارسات التي تدمجها المنظمة مع وضع الاستراتيجية وتطبيقها، للإدارة المتكاملة للمخاطر بهدف إيجاد قيمة مستدامة وتعزيزها. وتتسم بأنها شاملة لجميع مستويات المنظمة، ومتكاملة مع الاستراتيجية والأداء والحوكمة، واستباقية تسعى لتحديد المخاطر قبل وقوعها، ومستمرة من خلال تحديث دوري لسجلات المخاطر.

## 2. محددات نجاح المشاريع الاستراتيجية

يُقاس نجاح المشاريع الاستراتيجية من خلال منظومة متكاملة من المؤشرات:

1. الكفاءة التشغيلية: الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المعتمدة.
2. الفاعلية الاستراتيجية: مدى تحقيق الأهداف المخطط لها ودعم التوجهات الاستراتيجية.
3. الجودة والملاءمة: وصول المخرجات للمعايير المطلوبة وتلبية توقعات أصحاب المصلحة.
4. المرونة في معالجة المشكلات: القدرة على التكيف مع التحديات غير المتوقعة.
5. الاستدامة والتعلم المؤسسي: الاستفادة من خبرات المشاريع السابقة لتطوير الأداء.

## 3. العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر المؤسسية ونجاح المشاريع

تؤثر إدارة المخاطر المؤسسية في نجاح المشاريع الاستراتيجية عبر ثلاثة مسارات: أولها تحسين جودة القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة حول المخاطر المحيطة بالمشاريع، وثانيها تعزيز كفاءة الاستجابة عبر التعرف المبكر على المخاطر قبل أن تتفاقم، وثالثها ترسيخ الثقافة المؤسسية من خلال نشر الوعي بالمخاطر في جميع مستويات المنظمة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

---

## مقدمة:

يُقَدِّم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإجراءات البحثية المتبعة، إذ يُعرَّف بالمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وحدودها وأساليب التحليل الإحصائي. وقد صُمِّمت هذه المنهجية بما يتسق مع طبيعة الدراسة الكمية وأهدافها وفروضها، مع الحرص على ضمان الصدق والثبات والموضوعية في جميع مراحل البحث.

## أولاً: المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، الذي يسعى إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها بأساليب إحصائية دقيقة. ويستلزم تحقيق أهداف الدراسة:

1. تصميم أداة قياس موثوقة (استبانة) تعكس المتغيرات بصورة دقيقة وشاملة.
2. جمع البيانات الأولية عبر الاستبانة الإلكترونية بعد التحقق من صدقها وثباتها.
3. تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.
4. اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

## ثانياً: مجتمع البحث وعينه

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية ممن تتوفر لديهم معرفة بعمليات إدارة المخاطر والمشاريع الاستراتيجية في القطاعين العام والخاص.

### عينة الدراسة

اعتمدت طريقة العينة القصدية الملائمة (Purposive Convenient Sampling)، مع اشتراط أن يعمل المشاركون في منظمة لديها مشاريع استراتيجية جارية أو منجزة، وأن يكون على إلمام بمفهوم إدارة المخاطر. وقد بلغ حجم العينة الفعلية (60) مشاركاً، وهو حجم كافٍ لتطبيق الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## ثالثاً: حدود البحث

### الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على أثر إدارة المخاطر المؤسسية بمكوناتها الخمسة وفق COSO 2017 على نجاح المشاريع الاستراتيجية بمؤشرات الخمسة، دون التطرق لعوامل أخرى مؤثرة في نجاح المشاريع.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المنظمات داخل المملكة العربية السعودية بقطاعيها العام والخاص.

الحدود الزمنية:

تُجرى الدراسة خلال الفترة 2025 – 2026م.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. الإحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. اختبار الثبات: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بهدف الوصول لقيمة لا تقل عن 0.70.
3. معامل ارتباط بيرسون: لاختبار طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط: لتحديد مقدار التأثير وتفسير نسبة التباين ( $R^2$ ).

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

---

## مقدمة:

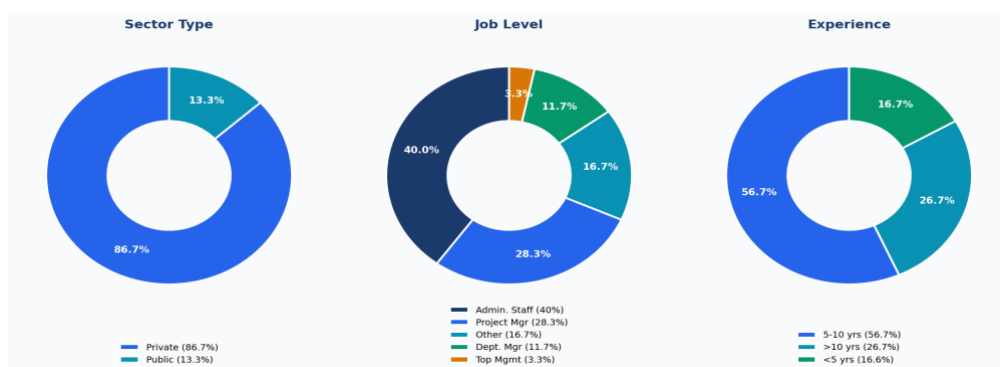
يُقدّم هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية التي استهدفت قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح المشاريع الاستراتيجية في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية. وقد جُمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية وُرّعت على عينة مكوّنة من (60) مشاركاً من العاملين في القطاعين العام والخاص خلال الفترة الممتدة بين يونيو ويوليو 2026م. ويتضمن هذا الفصل عرضاً للبيانات الديموغرافية، ونتائج اختبار الثبات، والإحصاءات الوصفية لكل محور، ونتائج اختبار الفرضية، مع التوصيات المستخلصة.

## أولاً: البيانات الديموغرافية

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتهم الديموغرافية الثلاثة: نوع القطاع، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

جدول (1): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (ن=60)

| النسبة المئوية  | التكرار | الفئة             |
|-----------------|---------|-------------------|
| نوع القطاع      |         |                   |
| 86.7%           | 52      | قطاع خاص          |
| 13.3%           | 8       | قطاع عام          |
| المستوى الوظيفي |         |                   |
| 40.0%           | 24      | موظف إداري        |
| 28.3%           | 17      | مدير مشروع        |
| 16.7%           | 10      | أخرى              |
| 11.7%           | 7       | مدير إدارة        |
| 3.3%            | 2       | إدارة عليا        |
| سنوات الخبرة    |         |                   |
| 56.7%           | 34      | من 5 إلى 10 سنوات |
| 26.7%           | 16      | أكثر من 10 سنوات  |
| 16.6%           | 10      | أقل من 5 سنوات    |



شكل (1): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

دليل الألوان — شكل (1)

| الرمز   | نوع القطاع                    | الرمز        | المستوى الوظيفي    |
|---------|-------------------------------|--------------|--------------------|
| Private | قطاع خاص — 52 مشاركاً (86.7%) | Admin. Staff | موظف إداري (40%)   |
| Public  | قطاع عام — 8 مشاركين (13.3%)  | Project Mgr  | مدير مشروع (28.3%) |
|         |                               | Other        | أخرى (16.7%)       |
|         |                               | Dept. Mgr    | مدير إدارة (11.7%) |
|         |                               | Top Mgmt     | إدارة عليا (3.3%)  |

يتضح من الجدول (1) والشكل (1) أن غالبية المشاركين ينتمون إلى القطاع الخاص بنسبة (86.7%)، مقابل (13.3%) من القطاع العام. وعلى صعيد المستوى الوظيفي، شكّل الموظفون الإداريون الفئة الأكبر بنسبة (40.0%)، يليهم مديرو المشاريع بنسبة (28.3%). أما سنوات الخبرة، فالفئة الغالبة 5-10 سنوات (56.7%)، مما يُشير إلى أن العينة تمتلك خبرة مهنية كافية للإجابة بموضوعية.

### ثانياً: اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

قبل الشروع في تحليل البيانات، تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي تُقبل قيمه التي تبلغ (0.70) فأعلى.

جدول (2): نتائج اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

| التقييم | معامل ألفا كرونباخ | عدد البنود | المحور                     |
|---------|--------------------|------------|----------------------------|
| ممتاز   | 0.948              | 10         | إدارة المخاطر المؤسسية     |
| ممتاز   | 0.927              | 10         | نجاح المشاريع الاستراتيجية |
| ممتاز   | 0.938              | 20         | الاستبانة الكلية           |

تكشف نتائج الجدول (2) أن معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة المخاطر المؤسسية بلغ (0.948)، وللمحور الثاني (0.927)، وللاستبانة الكلية (0.938) — جميعها تتجاوز الحد المقبول (0.70) بفارق كبير مما يؤكد ثباتاً ممتازاً وموثوقية عالية.

### ثالثاً: الإحصاءات الوصفية —

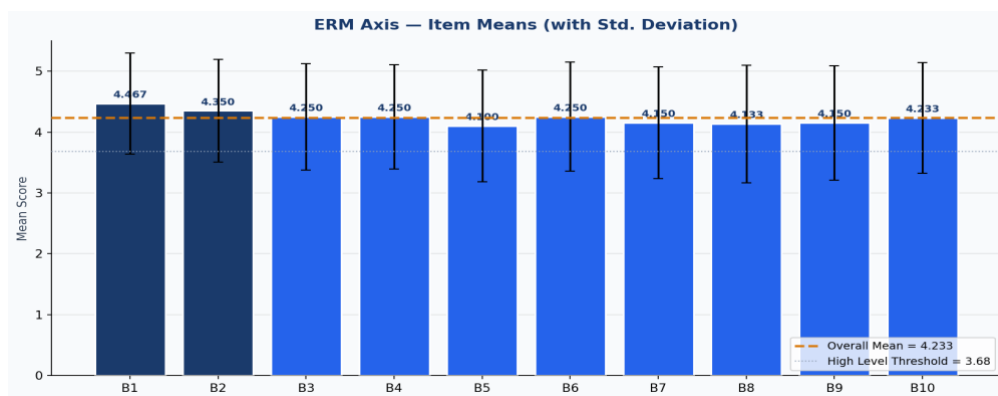
#### المحور الأول: إدارة المخاطر المؤسسية

يعرض الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الأول (تحديد المستوى):

1.00–2.33 منخفض | 2.34–3.67 متوسط | 3.68–5.00 مرتفع).

جدول (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية — المحور الأول

| الترتيب | المستوى | الانحراف | المتوسط | العبارة                                                                  | م  |
|---------|---------|----------|---------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1       | مرتفع   | 0.833    | 4.467   | تقوم المنظمة بتحديد المخاطر المرتبطة بأهدافها الاستراتيجية بصورة منتظمة. | 1  |
| 2       | مرتفع   | 0.840    | 4.350   | يتم تحليل المخاطر باستخدام معايير واضحة ومحددة داخل المنظمة.             | 2  |
| 4       | مرتفع   | 0.876    | 4.250   | تعتمد المنظمة منهجية رسمية لتقييم احتمالية حدوث المخاطر وأثرها.          | 3  |
| 4       | مرتفع   | 0.856    | 4.250   | يتم دمج إدارة المخاطر ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي.                     | 4  |
| 10      | مرتفع   | 0.915    | 4.100   | تتابع الإدارة العليا تنفيذ خطط التعامل مع المخاطر بشكل دوري.             | 5  |
| 4       | مرتفع   | 0.895    | 4.250   | تتوفر سياسات وإجراءات مكتوبة تنظم عملية إدارة المخاطر المؤسسية.          | 6  |
| 7       | مرتفع   | 0.917    | 4.150   | يتم تحديث سجل المخاطر بصورة مستمرة.                                      | 7  |
| 9       | مرتفع   | 0.965    | 4.133   | يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة في التعامل مع المخاطر.             | 8  |
| 7       | مرتفع   | 0.936    | 4.150   | يتم تخصيص موارد كافية لدعم تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية.                 | 9  |
| 6       | مرتفع   | 0.909    | 4.233   | تمثل إدارة المخاطر المؤسسية جزءاً من ثقافة العمل داخل المنظمة.           | 10 |
| —       | مرتفع   | 0.739    | 4.233   | المتوسط الكلي للمحور                                                     | —  |



شكل (2): المتوسطات الحسابية لبنود المحور الأول — إدارة المخاطر المؤسسية

دليل الرموز — شكل (2)

| الرمز | البند بالعربية                               | الرمز | البند بالعربية               |
|-------|----------------------------------------------|-------|------------------------------|
| B1    | تحديد المخاطر المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية | B6    | سياسات وإجراءات مكتوبة       |
| B2    | تحليل المخاطر بمعايير واضحة                  | B7    | تحديث سجل المخاطر            |
| B3    | منهجية رسمية لتقييم المخاطر وأثرها           | B8    | تنسيق فعال بين الإدارات      |
| B4    | دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي     | B9    | تخصيص موارد كافية            |
| B5    | متابعة الإدارة العليا لخطط المخاطر           | B10   | إدارة المخاطر جزء من الثقافة |

يتضح من الجدول (3) والشكل (2) أن جميع بنود المحور الأول جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت متوسطاتها بين (4.100) و(4.467). وجاء البند الأول (تحديد المخاطر الاستراتيجية) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.467)، في حين جاء البند الخامس (متابعة الإدارة العليا) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.100) وهو لا يزال ضمن المستوى المرتفع. وقد بلغ المتوسط الكلي للمحور (4.233) مما يُشير إلى مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية. وبلغت نسبة المشاركين الذين يعملون في منظمات ذات مستوى مرتفع (88.3%).

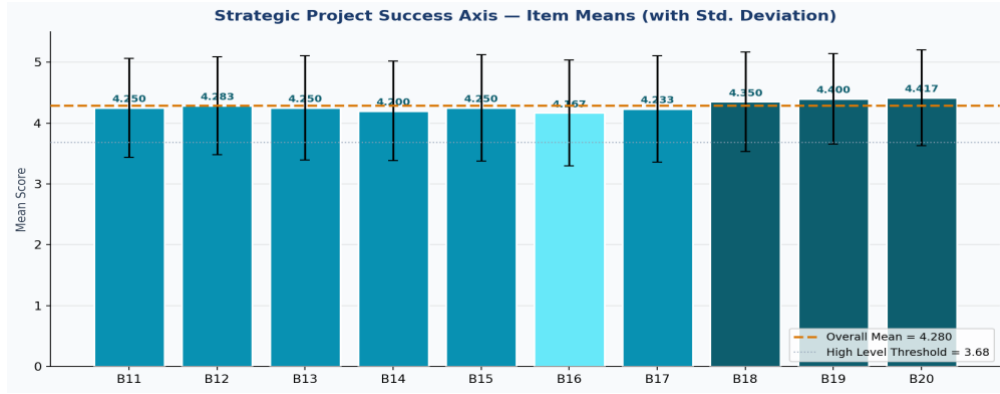
#### رابعاً: الإحصاءات الوصفية —

#### المحور الثاني: نجاح المشاريع الاستراتيجية

يعرض الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الثاني.

جدول (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية — المحور الثاني

| الترتيب | المستوى | الانحراف | المتوسط | العبارة                                                                 | م  |
|---------|---------|----------|---------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 6       | مرتفع   | 0.816    | 4.250   | تلتزم المشاريع الاستراتيجية بالجدول الزمنية المحددة لها.                | 11 |
| 4       | مرتفع   | 0.804    | 4.283   | يتم تنفيذ المشاريع الاستراتيجية ضمن الميزانيات المعتمدة.                | 12 |
| 6       | مرتفع   | 0.856    | 4.250   | تحقق المشاريع الاستراتيجية الأهداف المخطط لها.                          | 13 |
| 9       | مرتفع   | 0.819    | 4.200   | تسهم المشاريع الاستراتيجية في دعم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.        | 14 |
| 6       | مرتفع   | 0.876    | 4.250   | يتم التعامل مع التحديات التي تواجه المشاريع بكفاءة وفعالية.             | 15 |
| 10      | مرتفع   | 0.867    | 4.167   | يتم تقييم أداء المشاريع الاستراتيجية بصورة دورية ومنهجية.               | 16 |
| 8       | مرتفع   | 0.871    | 4.233   | تحظى المشاريع الاستراتيجية بدعم واضح من الإدارة العليا.                 | 17 |
| 3       | مرتفع   | 0.820    | 4.350   | ينعكس نجاح المشاريع الاستراتيجية إيجابياً على الأداء العام للمنظمة.     | 18 |
| 2       | مرتفع   | 0.741    | 4.400   | يتم الاستفادة من خبرات المشاريع السابقة لتحسين المشاريع المستقبلية.     | 19 |
| 1       | مرتفع   | 0.787    | 4.417   | تمتلك المنظمة قدرة فعالة على معالجة المشكلات التي تعترض تنفيذ المشاريع. | 20 |
| —       | مرتفع   | 0.643    | 4.280   | المتوسط الكلي للمحور                                                    | —  |

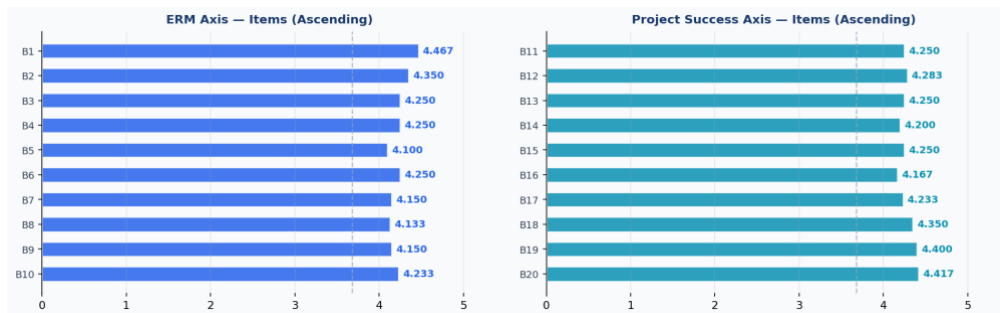


شكل (3): المتوسطات الحسابية لبندود المحور الثاني — نجاح المشاريع الاستراتيجية

دليل الرموز — شكل (3)

| الرمز | البند بالعربية                     | الرمز | البند بالعربية                      |
|-------|------------------------------------|-------|-------------------------------------|
| B11   | الالتزام بالجدول الزمنية           | B16   | التقييم الدوري والمنهجي             |
| B12   | التنفيذ ضمن الميزانيات المعتمدة    | B17   | دعم الإدارة العليا                  |
| B13   | تحقيق الأهداف المخطط لها           | B18   | الأثر الإيجابي على الأداء العام     |
| B14   | دعم التوجهات الاستراتيجية          | B19   | الاستفادة من خبرات المشاريع السابقة |
| B15   | التعامل مع التحديات بكفاءة وفاعلية | B20   | القدرة على معالجة المشكلات          |

يتضح من الجدول (4) والشكل (3) أن جميع بنود المحور الثاني جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت متوسطاتها بين (4.167) و(4.417). وجاء البند العشرون (قدرة المنظمة على معالجة المشكلات) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.417)، يليه البند التاسع عشر (الاستفادة من الخبرات السابقة) بمتوسط (4.400)، مما يُشير إلى ثقافة تعلم مؤسسي راسخة. وقد بلغ المتوسط الكلي للمحور (4.280) بانحراف معياري (0.643) — مستوى مرتفع.



شكل (4): مقارنة بنود المحورين الأول والثاني — الرموز B1-B10 للمحور الأول، B11-B20 للمحور الثاني

#### خامساً: اختبار الفرضية —

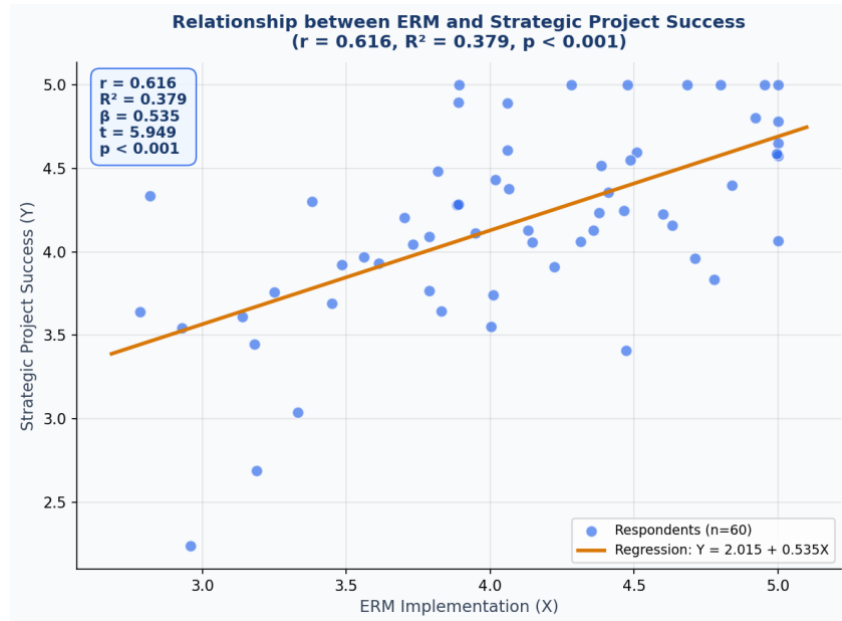
##### معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الرئيسية، طُبِّق معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول (5): نتائج معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط

| المؤشر                     | القيمة | الدلالة الإحصائية |
|----------------------------|--------|-------------------|
| معامل الارتباط بيرسون (r)  | 0.616  | ** 0.000          |
| معامل التحديد ( $R^2$ )    | 0.379  | —                 |
| معامل الانحدار ( $\beta$ ) | 0.535  | ** 0.000          |
| الثابت ( $\alpha$ )        | 2.015  | —                 |
| قيمة t                     | 5.949  | ** 0.000          |
| حجم العينة (n)             | 60     | —                 |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )



شكل (5): العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (X) ونجاح المشاريع الاستراتيجية (Y)

دليل عناصر الشكل (5)

| الرمز / العنصر     | المعنى بالعربية                                       |
|--------------------|-------------------------------------------------------|
| X-axis             | المحور الأفقي: مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية     |
| Y-axis             | المحور الرأسي: مستوى نجاح المشاريع الاستراتيجية       |
| Respondents (n=60) | النقاط الزرقاء: استجابات المشاركين الستين             |
| Regression Line    | الخط البرتقالي: خط الانحدار $Y = 2.015 + 0.535X$      |
| $r = 0.616$        | معامل الارتباط — علاقة إيجابية قوية                   |
| $R^2 = 0.379$      | معامل التحديد — إدارة المخاطر تُفسّر 37.9% من التباين |
| $p < 0.001$        | مستوى الدلالة الإحصائية — دال عند $\alpha \leq 0.01$  |

تكشف نتائج الجدول (5) والشكل (5) ما يأتي:

1. بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $r = 0.616$ ) وهو ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى ( $p = 0.000$ ) > 0.01، مما يعني وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة إلى قوية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ونجاح المشاريع الاستراتيجية.
2. بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.379$ )، مما يعني أن إدارة المخاطر المؤسسية تُفسّر (37.9%) من التباين في مستوى نجاح المشاريع الاستراتيجية.
3. بلغ معامل الانحدار ( $\beta = 0.535$ )، أي أن كل ارتفاع بوحدة واحدة في تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يُصاحبه ارتفاع بمقدار (0.535) في مستوى نجاح المشاريع الاستراتيجية.
4. بلغت قيمة ( $t = 5.949$ ) وهي دالة إحصائياً عند ( $p = 0.000$ )، مما يُعزز رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

$$\text{نجاح المشاريع الاستراتيجية} = 2.015 + 0.535 \times (\text{إدارة المخاطر المؤسسية})$$

وفي ضوء هذه النتائج، تُرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتُقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح المشاريع الاستراتيجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

## سادساً: مناقشة النتائج

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه الأدبيات السابقة. فقد أثبت Monteiro de و Rabechini Carvalho (2013) وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، وهو ما يتطابق مع اتجاه العلاقة التي كشفت عنها هذه الدراسة ( $r = 0.616$ ). كما تتسجم النتائج مع دراسة Hoyt و Liebenberg (2011) التي أثبتت الأثر الإيجابي لتبني إدارة المخاطر المؤسسية على القيمة المؤسسية الشاملة.

ومن أبرز ما تكشفه النتائج أن المتوسط الكلي لإدارة المخاطر المؤسسية (4.233) جاء أعلى من المتوسط النظري للمقياس (3.00) بفارق واضح، مما يُشير إلى أن المنظمات السعودية تتبنى مستوى متقدماً من ممارسات إدارة المخاطر. ويُعزى ذلك جزئياً إلى التحولات التي يشهدها القطاع المؤسسي السعودي في إطار رؤية 2030.

## سابعاً: التوصيات

### أ. توصيات للمنظمات:

1. تبني إطار COSO 2017 معياراً مرجعياً لتطوير منظومة إدارة المخاطر المؤسسية مع مراعاة خصوصية البيئة السعودية.
2. إنشاء وحدة مستقلة لإدارة المخاطر مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا لضمان فاعليتها واستقلاليتها.
3. دمج عمليات تقييم المخاطر في دورة حياة المشاريع الاستراتيجية كاملةً من التخطيط حتى التقييم النهائي.
4. الاستثمار في التدريب المستمر واستقطاب الكفاءات حاملة الشهادات المعتمدة في إدارة المخاطر.
5. ترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر عبر برامج توعوية دورية تشمل جميع مستويات المنظمة.
6. تحديث سجلات المخاطر بصورة دورية وربطها بالتقارير الإدارية لضمان دقة المعلومات وتوقيت الاستجابة.

### ب. توصيات للباحثين:

1. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص في مجال تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية.
2. استكشاف دور المتغيرات الوسيطة كثقافة المنظمة والقيادة التحويلية في العلاقة بين المتغيرين.
3. توسيع الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات بعينها كالقطاع المالي والتقني والصحي والطاقة.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

لم تُرصد دراسات عربية مباشرة تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية ونجاح المشاريع الاستراتيجية في السياق السعودي بأدوات كمية مماثلة، مما يُشير إلى فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aleisa, N. M. (2017). Enterprise risk management implementation in Saudi Arabia  
(Doctoral dissertation). University of Liverpool

:Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management  
.An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation  
.Managerial Auditing Journal, 20(6), 521–531

COSO. (2017). Enterprise risk management—Integrating with strategy and  
.performance. AICPA

Faisal, F., Abidin, Z., & Haryanto, H. (2021). Enterprise risk management and firm  
.value: The role of investment decisions. Cogent Economics & Finance, 9(1), 1–17

Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The  
.Italian case. Journal of Accounting, Auditing & Finance, 32(3), 1–26

.Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management  
.Journal of Risk and Insurance, 78(4), 795–822

®PMI. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK  
.Guide) (7th ed.). Project Management Institute

Rabechini, R., & Monteiro de Carvalho, M. (2013). Understanding the impact of project  
& risk management on project performance. Journal of Technology Management  
.Innovation, 8(1), 6–15

## الملاحق — الاستبانة

جامعة ميدأوشن — كلية الإدارة

أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح المشاريع الاستراتيجية في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية

خطاب موجّه للمشاركين:

السادة المشاركون المحترمون، يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية ضمن متطلبات برنامج ماجستير إدارة الأعمال. تهدف الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتحليل أثرها في نجاح المشاريع الاستراتيجية. مشاركتكم طوعية وستستخدم البيانات لأغراض علمية فقط مع ضمان السرية التامة.

البيانات الديموغرافية:

1. نوع القطاع: ☐ قطاع عام ☐ قطاع خاص
  2. المستوى الوظيفي: ☐ إدارة عليا ☐ مدير إدارة ☐ مدير مشروع ☐ موظف إداري ☐ أخرى
  3. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- يُرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي: 1= لا أوافق بشدة، 2= لا أوافق، 3= محايد، 4= أوافق، 5= أوافق بشدة.

## المحور الأول: إدارة المخاطر المؤسسية

| العبارة                                                                     | لا أوافق<br>بشدة 1 | لا أوافق<br>2 | محايد<br>3 | أوافق<br>4 | أوافق<br>بشدة 5 |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|------------|------------|-----------------|
| 1. تقوم المنظمة بتحديد المخاطر المرتبطة بأهدافها الاستراتيجية بصورة منتظمة. |                    |               |            |            |                 |
| 2. يتم تحليل المخاطر باستخدام معايير واضحة ومحددة داخل المنظمة.             |                    |               |            |            |                 |
| 3. تعتمد المنظمة منهجية رسمية لتقييم احتمالية حدوث المخاطر وأثرها.          |                    |               |            |            |                 |
| 4. يتم دمج إدارة المخاطر ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي.                     |                    |               |            |            |                 |
| 5. تتابع الإدارة العليا تنفيذ خطط التعامل مع المخاطر بشكل دوري.             |                    |               |            |            |                 |
| 6. تتوفر سياسات وإجراءات مكتوبة تنظم عملية إدارة المخاطر المؤسسية.          |                    |               |            |            |                 |
| 7. يتم تحديث سجل المخاطر بصورة مستمرة.                                      |                    |               |            |            |                 |
| 8. يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة في التعامل مع المخاطر.             |                    |               |            |            |                 |
| 9. يتم تخصيص موارد كافية لدعم تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية.                 |                    |               |            |            |                 |
| 10. تمثل إدارة المخاطر المؤسسية جزءاً من ثقافة العمل داخل المنظمة.          |                    |               |            |            |                 |

## المحور الثاني: نجاح المشاريع الاستراتيجية

| العبارة                                                                                  | لا أوافق بشدة 1 | لا أوافق 2 | محايد 3 | أوافق 4 | أوافق بشدة 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|---------|---------|--------------|
| 11. تلتزم المشاريع الاستراتيجية بالجدول الزمنية المحددة لها.                             |                 |            |         |         |              |
| 12. يتم تنفيذ المشاريع الاستراتيجية ضمن الميزانيات المعتمدة.                             |                 |            |         |         |              |
| 13. تحقق المشاريع الاستراتيجية الأهداف المخطط لها.                                       |                 |            |         |         |              |
| 14. تسهم المشاريع الاستراتيجية في دعم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.                     |                 |            |         |         |              |
| 15. يتم التعامل مع التحديات التي تواجه المشاريع بكفاءة وفعالية.                          |                 |            |         |         |              |
| 16. يتم تقييم أداء المشاريع الاستراتيجية بصورة دورية ومنهجية.                            |                 |            |         |         |              |
| 17. تحظى المشاريع الاستراتيجية بدعم واضح من الإدارة العليا.                              |                 |            |         |         |              |
| 18. ينعكس نجاح المشاريع الاستراتيجية إيجابياً على الأداء العام للمنظمة.                  |                 |            |         |         |              |
| 19. يتم الاستفادة من خبرات المشاريع السابقة لتحسين المشاريع المستقبلية.                  |                 |            |         |         |              |
| 20. تمتلك المنظمة قدرة فعالة على معالجة المشكلات التي تعترض تنفيذ المشاريع الاستراتيجية. |                 |            |         |         |              |

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير  
الباحث: تركي سعيد الغامدي