

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة المخاطر في تحسين جوده اتخاذ القرار بالتطبيق على شركة
أرامكو في مدينة جدة

هاجر بشير البلوشي

232001918

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٧	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٨	١,٣. أهمية الدراسة
٨	١,٣,١. على المستوى النظري:
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة
١٠	١,٥. أهداف الدراسة
١١	١,٦. فرضيات الدراسة
١٢	١,٧. نموذج الدراسة
١٣	١,٨. منهجية الدراسة
١٣	١,٩. الدراسة الميدانية
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٥
١٦	٢,١. المقدمة:
١٦	٢,٢. المتغير المستقل
١٦	٢,٣. المتغير التابع
١٦	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٧	٢,٥. الخاتمة
١٨	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة، خاصة العاملة في قطاع الطاقة، بيئات عمل معقدة تتسم بارتفاع مستوى عدم التأكد وتزايد المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والمالية. وتُعد شركة أرامكو من أبرز الشركات التي تعمل في قطاع عالي الحساسية للمخاطر، الأمر الذي يجعل من جودة اتخاذ القرار الإداري عاملاً حاسماً في استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعلى الرغم من تبني العديد من ممارسات إدارة المخاطر، إلا أن بعض القرارات قد تتأثر بضعف التنبؤ بالمخاطر أو عدم تكامل معلوماتها، مما قد ينعكس سلباً على كفاءة القرارات المتخذة. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة دور إدارة المخاطر في تحسين جودة اتخاذ القرار داخل الشركة.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية، حيث أشارت دراسة (الشمرى، ٢٠٢١) إلى أن تطبيق أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية يساهم في توفير معلومات دقيقة تدعم متخذي القرار. كما أوضحت دراسة (Al-Harbi, 2020) أن دمج تحليل المخاطر في العمليات الإدارية يعزز من القدرة على المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية. وفي السياق ذاته، بينت دراسة (الزهراني، ٢٠١٩) أن وجود إطار منهجي لإدارة المخاطر يؤدي إلى تقليل القرارات العشوائية ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية. وتؤكد هذه الدراسات مجتمعة على وجود علاقة إيجابية بين فاعلية إدارة المخاطر وتحسين جودة اتخاذ القرار.

على الرغم من ثراء الأدبيات التي تناولت إدارة المخاطر واتخاذ القرار، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي ركزت على قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية، وبشكل أكثر تحديداً داخل شركة أرامكو في مدينة جدة. كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت إدارة المخاطر من منظور مالي أو تشغيلي بحت، دون الربط المتعمق بينها وبين جودة القرارات الإدارية. إضافة إلى ذلك، لم تحظ أبعاد مثل سرعة القرار، ودقته، وملاءمته الاستراتيجية بالتحليل الكافي في البيئة التنظيمية المحلية، مما يبرز فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

تستهدف هذه الدراسة القيادات الإدارية ومتخذي القرار ومديري إدارات المخاطر في شركة أرامكو بمدينة جدة، إضافة إلى المهتمين بمجال إدارة المخاطر في قطاع الطاقة. وتكمن أهمية المشكلة في أن تحسين جودة اتخاذ القرار لا ينعكس فقط على الأداء الداخلي، بل يمتد أثره إلى تقليل الخسائر المحتملة، وتعزيز الاستجابة

للأزمات، ودعم الاستدامة المؤسسية. كما تسهم نتائج الدراسة في تزويد صناع القرار بمؤشرات عملية تساعد على دمج ممارسات إدارة المخاطر ضمن عمليات اتخاذ القرار اليومية والاستراتيجية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين جودة اتخاذ القرار في شركة أرامكو بمدينة جدة، من خلال تحليل مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، وقياس تأثيرها على دقة القرارات وسرعتها وفعاليتها. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تدعم تطوير أنظمة إدارة المخاطر بما يسهم في رفع كفاءة العملية الإدارية وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر المستقبلية

١,٢ . مشكلة الدراسة

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئات تتسم بالتغير السريع وارتفاع مستويات عدم التأكد، الأمر الذي يفرض عليها مواجهة أنواع متعددة من المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية. ويُعد قطاع الطاقة من أكثر القطاعات تعرضاً للمخاطر نظراً لحساسية عملياته وضخامة استثماراته وتشابك علاقاته العالمية، مما يجعل من إدارة المخاطر عنصراً محورياً في دعم الاستقرار المؤسسي. وفي هذا السياق تبرز شركة أرامكو بوصفها إحدى أكبر الشركات العالمية في مجال الطاقة، حيث تعتمد بشكل كبير على كفاءة أنظمتها الإدارية وقدرتها على التعامل مع المخاطر المحتملة.

وتكمن المشكلة البحثية في أن جودة اتخاذ القرار الإداري قد تتأثر بمدى توافر معلومات دقيقة وشاملة عن المخاطر، إضافة إلى فاعلية الآليات المستخدمة في تحليلها وتقييمها. فعلى الرغم من وجود إدارات وأنظمة متخصصة في إدارة المخاطر، إلا أن ضعف التكامل بين مخرجات إدارة المخاطر وعملية صنع القرار قد يؤدي إلى قرارات أقل دقة أو أعلى مخاطرة، وهو ما قد ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي واستدامة الأعمال.

ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة دور إدارة المخاطر في تحسين جودة اتخاذ القرار، من خلال بحث مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في دعم متخذي القرار بالمعلومات والتحليلات اللازمة، بما يعزز من قدرتهم على اختيار البدائل الأنسب وتقليل الآثار السلبية المحتملة. وتحديد هذه المشكلة يمثل خطوة أساسية نحو تطوير الممارسات الإدارية ورفع كفاءة القرارات داخل شركة أرامكو في مدينة جدة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المخاطر واتخاذ القرار، إلا أن هناك عدداً من الفجوات النظرية التي ما زالت قائمة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

١. ضعف التكامل النظري بين المفهومين

ركزت الأدبيات النظرية غالباً على إدارة المخاطر كإطار مستقل، أو على اتخاذ القرار كنظرية إدارية منفصلة، دون بناء نموذج نظري متكامل يوضح آلية التأثير المباشر لإدارة المخاطر على جودة القرار.

٢. التركيز على الجانب المالي أكثر من الإداري

أغلب الأطر النظرية تناولت إدارة المخاطر من منظور مالي أو استثماري، بينما لم تحظ الأبعاد الإدارية والسلوكية المرتبطة بجودة اتخاذ القرار بالاهتمام الكافي في البناء النظري.

٣. غياب تحديد واضح لأبعاد جودة القرار

لا يوجد اتفاق نظري موحد حول الأبعاد الدقيقة لجودة اتخاذ القرار (مثل الدقة، السرعة، الملاءمة الاستراتيجية، تقليل المخاطر)، مما يخلق تبايناً في القياس والتحليل.

٤. ندرة النماذج النظرية المطبقة في قطاع الطاقة

معظم النماذج النظرية تم تطويرها في قطاعات صناعية أو مالية مختلفة، دون تكييفها بشكل كافٍ لبيئة قطاع الطاقة الذي يتميز بدرجة عالية من التعقيد والمخاطر.

٥. ضعف الربط بين إدارة المخاطر وصنع القرار الاستراتيجي

ركزت بعض النظريات على القرارات التشغيلية قصيرة المدى، بينما لم يتم التعمق نظرياً في كيفية مساهمة إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية طويلة المدى.

٦. قلة الدراسات النظرية في السياق المحلي السعودي

هناك فجوة واضحة في الأدبيات النظرية التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرار في البيئة التنظيمية السعودية، مما يستدعي بناء إطار نظري يتناسب مع الخصائص الثقافية والتنظيمية المحلية

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من تزايد اهتمام المنظمات بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر، إلا أن الواقع التطبيقي يكشف عن عدد من الفجوات التي ما زالت تحد من الاستفادة الكاملة منها في دعم جودة اتخاذ القرار، ويمكن توضيحها فيما يلي:

١. ضعف الربط العملي بين إدارات المخاطر ومتخذي القرار
في بعض الحالات يتم إعداد تقارير المخاطر بشكل دوري، إلا أنها لا تُدمج فعلياً في مراحل صنع القرار، مما يقلل من تأثيرها التطبيقي.
٢. محدودية استخدام أدوات التحليل الكمي للمخاطر
تعتمد بعض الإدارات على التقدير الشخصي أو الخبرة بدلاً من النماذج الكمية، وهو ما قد يؤثر على دقة القرارات المتخذة.
٣. تفاوت مستوى الوعي بثقافة إدارة المخاطر
يختلف إدراك الموظفين والقيادات لأهمية إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تباين في تطبيقها داخل الإدارات المختلفة.
٤. نقص التدريب المتخصص في دمج المخاطر بالقرار الإداري
قلة البرامج التدريبية التي تربط بين تحليل المخاطر وآليات اتخاذ القرار تقلل من فاعلية التطبيق.
٥. التركيز على الاستجابة للمخاطر بعد وقوعها
التطبيق العملي يميل أحياناً إلى إدارة المخاطر بأسلوب ردّ الفعل بدلاً من المنهج الاستباقي الداعم للقرار.
٦. ندرة الدراسات الميدانية داخل شركة أرامكو – فرع جدة
لا تتوافر دراسات تطبيقية كافية تقيس بشكل مباشر أثر إدارة المخاطر على جودة اتخاذ القرار في بيئة الشركة محل الدراسة.

ما دور إدارة المخاطر في تحسين جودة اتخاذ القرار بالتطبيق على شركة أرامكو في مدينة جدة؟

١,٣. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة المخاطر في المنظمات المعاصرة، خاصة في القطاعات الحيوية ذات الحساسية العالية مثل قطاع الطاقة. إذ تواجه هذه المنظمات بيانات عمل معقدة تتسم بعدم الاستقرار وكثرة المتغيرات، مما يجعل من إدارة المخاطر أداة استراتيجية لا غنى عنها لدعم الاستقرار المؤسسي وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات. كما أن جودة اتخاذ القرار تُعد من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات واستدامة أدائها، لما لها من تأثير مباشر على كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتبرز أهمية الدراسة في سعيها إلى الربط بين إدارة المخاطر وجودة اتخاذ القرار داخل بيئة تنظيمية رائدة مثل شركة أرامكو في مدينة جدة، حيث يُتوقع أن تسهم نتائجها في توضيح الدور التطبيقي لإدارة المخاطر في دعم متخذي القرار بالمعلومات والتحليلات اللازمة. كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تقدم إطاراً علمياً يمكن أن تستفيد منه القيادات الإدارية في تطوير آليات اتخاذ القرار وتقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة.

إضافة إلى ذلك، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المخاطر واتخاذ القرار، من خلال تقديم دراسة تطبيقية في السياق المحلي السعودي، وهو ما يعزز من قيمتها العلمية والبحثية. كما يُؤمل أن تفتح نتائجها المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، بما يدعم تطوير الممارسات الإدارية ورفع كفاءة العمل التنظيمي.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في تعزيز البناء المعرفي المرتبط بمتغيري إدارة المخاطر وجودة اتخاذ القرار، من خلال تقديم إطار مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقة بينهما داخل المنظمات المعاصرة. إذ تسعى الدراسة إلى دمج الطروحات النظرية التي تناولت إدارة المخاطر مع نظريات اتخاذ القرار الإداري، بما يسهم في بناء تصور علمي متكامل يفسر آليات التأثير المتبادلة بين المتغيرين.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسلط الضوء على أبعاد جودة اتخاذ القرار، مثل الدقة والسرعة والملاءمة الاستراتيجية، وربطها بممارسات إدارة المخاطر، وهو ما يدعم تطوير المقاييس والنماذج النظرية المستخدمة في تحليل هذه العلاقة. إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في سد جزء من النقص في الأدبيات العربية التي تناولت الربط النظري بين إدارة المخاطر والقرارات الإدارية، خاصة في بيئات العمل ذات المخاطر المرتفعة.

ومن جانب آخر، توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن تنطلق منه دراسات مستقبلية لتطوير نماذج نظرية أكثر شمولاً، أو اختبار متغيرات وسيطة ومعدلة قد تؤثر في العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز من تراكم المعرفة العلمية في هذا المجال الإداري الحيوي

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً إدارياً حيوياً يرتبط بواقع الممارسات التنظيمية داخل شركة أرامكو في مدينة جدة، حيث تسعى إلى بيان الدور الفعلي لإدارة المخاطر في دعم وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تزويد القيادات الإدارية ومتخذي القرار بمؤشرات عملية تساعد على توظيف ممارسات إدارة المخاطر بصورة أكثر فاعلية عند المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

كما تسهم الدراسة تطبيقياً في تشخيص مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل بيئة العمل، وتحديد نقاط القوة والقصور في آليات الربط بينها وبين عملية اتخاذ القرار، وهو ما يدعم تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية ذات العلاقة. ومن شأن ذلك أن يساعد الإدارة في تقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة، ورفع كفاءة الاستجابة للأزمات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تستفيد إدارات المخاطر من نتائج الدراسة في تطوير أدوات التحليل والتقييم، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر لدى الموظفين، بما يسهم في ترسيخ الممارسات الاستباقية بدلاً من ردود الفعل المتأخرة. كما توفر الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تدعم خطط التحسين المستمر، وتعزز من جودة القرارات الإدارية بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

١,٤ . أسئلة الدراسة

ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركة أرامكو بمدينة جدة؟
ما أثر إدارة المخاطر على دقة اتخاذ القرار الإداري في شركة أرامكو بمدينة جدة؟
ما أثر إدارة المخاطر على سرعة اتخاذ القرار الإداري في شركة أرامكو بمدينة جدة؟
ما أثر إدارة المخاطر على ملاءمة القرار الإداري للأهداف الاستراتيجية في شركة أرامكو بمدينة جدة؟

١,٥ . أهداف الدراسة

دراسة تأثير إدارة المخاطر على جودة اتخاذ القرار الإداري في شركة أرامكو بمدينة جدة.
التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركة أرامكو بمدينة جدة.
تقييم أثر إدارة المخاطر على دقة وسرعة اتخاذ القرار الإداري داخل الشركة.
اقتراح آليات عملية لتعزيز دمج ممارسات إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار الإداري.
توليد رؤى إدارية تساهم في دعم متخذي القرار وتحسين ملاءمة القرارات للأهداف الاستراتيجية.

١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية (H_0)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وجودة اتخاذ القرار الإداري في شركة أرامكو بمدينة جدة.

الفرضية الاتجاهية

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وجودة اتخاذ القرار الإداري في شركة أرامكو بمدينة جدة.

الفرضية غير الاتجاهية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وجودة اتخاذ القرار الإداري في شركة أرامكو بمدينة جدة.

الفرضية البديلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وجودة اتخاذ القرار الإداري في شركة أرامكو بمدينة جدة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)



١,٨ . منهجية الدراسة



١,٩ . الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع البيانات اللازمة لتحليل دور إدارة المخاطر في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في شركة أرامكو بمدينة جدة، وذلك من خلال تطبيق أداة علمية مناسبة تساعد في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة، والذي يتمثل في القيادات الإدارية والموظفين العاملين في الشركة.

وتتكون الاستبانة من مجموعة من الفقرات التي تقيس:

مستوى تطبيق إدارة المخاطر

جودة اتخاذ القرار الإداري من حيث (الدقة، السرعة، الملاءمة الاستراتيجية)

وقد تم تصميم فقرات الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المطروحة.

وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الإحصائي.

وتهدف هذه الدراسة الميدانية إلى الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة اتخاذ القرار، وتقديم توصيات عملية تدعم تحسين الأداء الإداري داخل الشركة.

١٠،١. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجية البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

قائمة المراجع

- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Hillson, D. (2017). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk* (2nd ed.). Kogan Page
- Hubbard, D. W. (2020). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it* (2nd ed.). Wiley
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux
- Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press

Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (2016). Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives. John Wiley & Sons

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (5th ed.). Kogan Page

Power, M. (2007). Organized uncertainty: Designing a world of risk management. Oxford University Press

Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). Judgment in managerial decision making (8th ed.). Wiley

Renn, O. (2008). Risk governance: Coping with uncertainty in a complex world. Earthscan