

عنوان البحث

دراسة تطبيقية لدور القيادة الادارية فى ادارة المخاطر لشركة
ارامكو فى المملكة العربية السعودية لتعزيز ثقافة السلامة فى
مواقع العمل وادارة المشاريع

An applied study of the role of administrative leadership in risk
management for Aramco in the Kingdom of Saudi Arabia to enhance
the culture of safety in workplaces and project management

اسم الطالب /

عمر الذيب Omar Altheeb

الرقم الأكاديمي

241002567

٢٤١٠٠٢٥٦٧

إشراف /

Dr. Asma Abuanzeh

د - أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

٢٠٢٤

قال تعالى

(وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ

فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ)

(سورة لقمان - ١٢)

شكر وتقدير

في البداية وقبل كل شيء، أشكر الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا البحث ، الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي والأيام، مصرف الشهور والأعوام، قدر الأمور فأجراها على أحسن نظام، ما شاء الله كان وما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما أنعم به علينا من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعاننا على إنجاز هذا العمل الذي نحتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم .

نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم والمقيمين الذين منحونا الوقت والجهد لتقديم هذا البحث وتقديم التوجيهات القيمة التي ساهمت في تحسين جودة هذا العمل. كما لا يسعنا إلا أن نعرب عن عميق امتناننا لكل من ساعدنا وقدم لنا المساعدة سواء من خلال تقديم المصادر والمراجع أو من خلال المشاركة في المناقشات وتبادل الأفكار .

وكما نخص بالشكر أفراد عائلتنا الذين قدموا لنا الدعم النفسي والمعنوي مما كان له الأثر الكبير في تمكيننا في اكمال هذا البحث ، و نخص بالشكر والدي العزيزين اللذين غرسا فينا حب العلم من الصغر وقدما لنا كل نفيس و غالي وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلنا إليه الآن فلا نملك إلا الدعاء لهما بطولة العمر وحسن العمل و بلوغ الفردوس الأعلى .

أخيراً نخص بالشكر كافة زملائنا وكل من ساهم في تقديم الملاحظات والاقتراحات البناءة التي أثرت بشكل إيجابي على محتوى البحث.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية الممارسات القيادية في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في شركة أرامكو السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أساليب كمية ونوعية لجمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات ومجموعات التركيز وتحليل الوثائق أبرز نتائج الدراسة،..

الخصائص الديموغرافية للموظفين :

١. غالبية الموظفين (٤٠%) تتراوح أعمارهم بين ٣٠-٤٠ سنة و 60% من الموظفين ذكور.
٢. 90% من المشاركين يحملون شهادات جامعية و 60% من العينة من الموظفين التنفيذيين.
٣. ممارسات إدارة المشاريع: تخطيط المشروعات يتم بفعالية (٧٥% من الردود إيجابية)
٤. رضا معتدل عن توافر الموارد مع وجود مجال للتحسين. تحديد المخاطر يتم بشكل جيد عموماً. التواصل بين أعضاء الفريق فعال نسبياً. استخدام فعال للتكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع. تأثير ممارسات إدارة المشاريع: تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات. تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية. تساهم في الالتزام بالمواعيد النهائية للمشاريع.
٥. مجالات التحسين: إدارة الموارد وإدارة المخاطر تحتاج إلى مزيد من التطوير. تعزيز لتواصل الداخلي في المشاريع. خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع في شركة أرامكو السعودية فعالة بشكل عام، مع وجود مجالات للتحسين في إدارة الموارد وإدارة المخاطر. توصي الدراسة بمواصلة تطوير استراتيجيات إدارة المشاريع لتعزيز الكفاءة التشغيلية وثقافة السلامة في الشركة...

الكلمات المفتاحية:

إدارة المخاطر، القيادة الإدارية، ثقافة السلامة، أرامكو السعودية،

الملخص

عنوان البحث دراسة تطبيقية لدور القيادة الادارية فى ادارة المخاطر لشركة ارامكو فى المملكة العربية السعودية لتعزيز ثقافة السلامة فى مواقع العمل وادارة المشاريع

مقدمة:

تناولت الدراسة أهمية دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في شركة أرامكو السعودية، إحدى أكبر شركات النفط والغاز في العالم. استندت الدراسة إلى أبحاث حديثة تؤكد على أهمية القيادة الفعالة في تحسين أداء السلامة وتقليل معدلات الحوادث في مواقع العمل.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية الممارسات القيادية في إدارة المخاطر، تحليل دور القيادة في ترسيخ ثقافة السلامة، دراسة العلاقة بين أساليب القيادة وأداء السلامة، وتحديد التحديات التي تواجه القيادة في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أساليب كمية ونوعية لجمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات ومجموعات التركيز وتحليل الوثائق.

نتائج الدراسة:

١. الخصائص الديموغرافية للموظفين :

- 40% من الموظفين في الفئة العمرية ٣٠-٤٠ سنة.
- 60% من الموظفين ذكور.
- 90% يحملون شهادات جامعية.
- 60% من العينة من الموظفين التنفيذيين.
- 25% من الموظفين في إدارة المشروعات.

٢. ممارسات إدارة المشاريع :

- تخطيط المشروعات يتم بفعالية (٧٥% من الردود إيجابية)
- رضا معتدل عن توافر الموارد مع وجود مجال للتحسين.
- تحديد المخاطر يتم بشكل جيد عمومًا.
- التواصل بين أعضاء الفريق فعال نسبيًا.
- استخدام فعال للتكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع.

٣. تأثير ممارسات إدارة المشاريع :

- تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية.
- تساهم في الالتزام بالمواعيد النهائية للمشاريع.

٤. تحليل إحصائي للممارسات :

- التخطيط: متوسط ٥ ، انحراف معياري ٠.٧٨
- إدارة الموارد: متوسط ٤.٢ ، انحراف معياري ٠.٧٥
- إدارة المخاطر: متوسط ٣.٧٠ ، انحراف معياري ٠.٤٧
- التواصل: متوسط ٤ ، انحراف معياري ٠.٧٤
- استخدام التكنولوجيا: متوسط ٤.١٥ ، انحراف معياري ٠.٧٥

التوصيات:

١. تعزيز ثقافة السلامة من خلال برامج تدريبية مكثفة وتبادل الخبرات بين الموظفين.
٢. تحسين إدارة المخاطر عبر تطوير نظام شامل للتقييم وإنشاء فريق متخصص.
٣. تعزيز التواصل والتعاون باستخدام تقنيات اتصال حديثة وتشجيع الشفافية.
٤. تحسين إدارة الموارد من خلال تقييم شامل للاحتياجات وتطوير نظام تخصيص أكثر كفاءة.
٥. تعزيز استخدام التكنولوجيا في إدارة المشاريع وتوفير التدريب اللازم.

٦. تطوير القيادة الإدارية عبر برامج تدريبية متخصصة وتشجيع النهج الاستباقي في إدارة المخاطر.

٧. تحسين الالتزام بالمواعيد النهائية من خلال تحديد أولويات المشاريع ومراجعات دورية للتقدم

الأهمية العلمية والعملية للدراسة:

١. إثراء المعرفة الأكاديمية :

- تقدم الدراسة إضافة مهمة للأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر وثقافة السلامة في قطاع النفط والغاز.
- تسلط الضوء على العلاقة بين الممارسات القيادية وفعالية إدارة المخاطر في سياق شركة عالمية كبرى.

٢. تطوير الممارسات الإدارية :

- توفر الدراسة رؤى عملية لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في الشركات الكبرى.
- تساهم في تطوير أساليب القيادة الفعالة لتعزيز ثقافة السلامة في بيئات العمل الخطرة.

٣. تعزيز السلامة المهنية :

- تقدم الدراسة فهماً أعمق لكيفية تأثير القيادة على سلوكيات السلامة لدى الموظفين.
- تساعد في تحديد الممارسات الأفضل لتقليل الحوادث والإصابات في مواقع العمل.

٤. دعم صناعة القرار :

- توفر بيانات ورؤى قيمة لصانعي القرار في شركات النفط والغاز لتحسين سياسات السلامة وإدارة المخاطر.

٥. تطبيق في سياق محلي وعالمي :

- تقدم دراسة حالة مهمة لشركة سعودية رائدة، مما يسمح بفهم أفضل للتحديات والفرص في السياق المحلي.
- يمكن تعميم نتائجها على شركات مماثلة في قطاع النفط والغاز عالمياً

الإسهام العلمي للدراسة:

- **منهجية متكاملة :** تجمع الدراسة بين الأساليب الكمية والنوعية، مما يوفر تحليلاً شاملاً ومتعمقاً للموضوع.
 - **تحليل متعدد الأبعاد :** تدرس العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر وثقافة السلامة، مما يقدم نظرة شاملة للموضوع.
 - **تركيز على القطاع الاستراتيجي :** تسلط الضوء على قطاع النفط والغاز، وهو قطاع حيوي للاقتصاد العالمي والمحلي.
 - **تحديد الفجوات البحثية :** تكشف عن مجالات تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة في مجال إدارة المخاطر وثقافة السلامة.
 - **توفير بيانات حديثة :** تقدم بيانات وإحصاءات حديثة عن ممارسات إدارة المشاريع والسلامة في شركة كبرى.
 - **اقتراح نموذج تطبيقي :** تقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في الشركات المماثلة.
 - **ربط النظرية بالتطبيق :** تجسر الفجوة بين النظريات الأكاديمية والممارسات العملية في مجال القيادة وإدارة المخاطر.
- من خلال هذه الإسهامات، تقدم الدراسة قيمة علمية وعملية مهمة لمجالات إدارة المخاطر، القيادة الإدارية، وثقافة السلامة في قطاع النفط والغاز، مما يجعلها مرجعاً قيماً للباحثين والممارسين في هذا المجال.

الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع في شركة أرامكو السعودية فعالة بشكل عام، مع وجود مجالات للتحسين في إدارة الموارد وإدارة المخاطر. أكدت الدراسة على أهمية دور القيادة في تعزيز ثقافة السلامة وإدارة المخاطر بفعالية، وقدمت توصيات لتطوير هذه الجوانب لضمان استمرارية نجاح الشركة وسلامة موظفيها.

فهرس المحتويات :-

٣	شكر وتقدير
٤	المستخلص
٥	الملخص
١٢	مصطلحات الدراسة

الفصل الأول : مدخل عام للدراسة

١٦	المقدمة Introduction
١٧	مشكلة الدراسة Research Problem
١٩	أهمية الدراسة research importance
٢٢	أهداف الدراسة Objectives of the Study
٢٤	فرضيات الدراسة Research Hypotheses
٢٦	تساؤلات الدراسة Research Questions
٢٧	محددات الدراسة research limitations

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

٣٠	الدراسات السابقة Previous Studies
٣٦	الاطار النظري للدراسة The Theoretical Framework of the Study

"الفصل الثالث : القيادة الإدارية وإدارة المخاطر: من النظرية إلى التطبيق"

٤١	تعريف القيادة الإدارية
٤١	نظريات القيادة الإدارية
٤٤	أنماط القيادة الإدارية
٤٧	مفهوم إدارة المخاطر
٤٨	أنواع المخاطر في الصناعة النفطية
٥٢	عمليات إدارة المخاطر

٥٢.....	مفهوم ثقافة السلامة
٥٣.....	أهمية ثقافة السلامة في الصناعة النفطية
٥٥.....	عناصر ثقافة السلامة الفعالة في قطاع النفط والغاز
٥٦.....	تحديات إدارة المشاريع في الصناعة النفطية

الفصل الرابع: شركة أرامكو السعودية / نبذة وممارسات إدارة المخاطر

٥٨.....	نبذة عن شركة أرامكو السعودية
٥٨.....	ممارسات إدارة المخاطر في أرامكو السعودية
٥٩.....	الهيكل التنظيمي لشركة أرامكو السعودية
٦٠.....	استراتيجيات إدارة المخاطر في أرامكو السعودية
٦٣.....	برامج السلامة والصحة المهنية في أرامكو السعودية
٦٦.....	نظم إدارة المشاريع في أرامكو السعودية:

الفصل الخامس : منهجية البحث

٧٠.....	منهجية الدراسة Research Methodology
٧٢.....	أدوات الدراسة Study Tools

الفصل السادس

٧٦.....	(الدراسة الميدانية)
٨٢.....	نتائج الدراسة
٨٦.....	التوصيات
٨٨.....	قائمة المراجع

قائمة الملاحق

١٠٥.....	الاستبيان
----------	-----------

- قائمة الجداول

جدول (١) : توزيع الأعمار	٧٦
جدول (٢) : توزيع الجنس	٧٦
جدول (٣) : التوزيع حسب المستوى التعليمي	٧٧
جدول (٤) : التوزيع حسب الموقع الوظيفي	٧٧
جدول (٥) : توزيع القسم الوظيفي :	٧٧
جدول (٦) : دراسة عينة من كل أقسام الشركة مكونة من ٢٠ موظف للتأكد من تنفيذ تخطيط المشروعات بفاعلية داخل الشركة	٧٨
جدول (٧) : جدول الموارد متاحة بشكل كاف لتنفيذ المشاريع	٧٨
جدول (٨) : جدول المخاطر المحتملة بشكل جيد	٧٩
جدول (٩) : جدول التواصل بين أعضاء الفريق فعال	٧٩
جدول (١٠) : جدول تحليل هل "تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة في إدارة المشاريع"	٧٩
جدول (١١) : " جدول ممارسات إدارة المشاريع في الشركة تساهم في زيادة الإنتاجية" .	٨٠
جدول (١٢) : جدول "ممارسات إدارة المشاريع تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات"	٨٠
جدول (١٣) : جدول "ممارسات إدارة المشاريع تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية"	٨٠
جدول (١٤) : جدول هل الشركة تلتزم بالمواعيد النهائية المحددة"	٨١
جدول (١٥) : "الشركة تتمتع بمرونة في التكيف مع التغييرات بفضل ممارسات إدارة المشاريع"	٨١

- مصطلحات الدراسة

- القيادة الإدارية Administrative leadership

هي عملية التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (العتيبي، ٢٠٢١، ص. ٤٥).

القيادة الإدارية هي "عملية متعددة الأبعاد تجمع بين المهارات الإستراتيجية والتشغيلية والتحفيزية، حيث يقوم القادة بتوجيه وتمكين الموظفين، وإدارة الموارد بكفاءة، وتشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية. تهدف هذه العملية إلى تحقيق أهداف المنظمة مع التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتعزيز الابتكار والاستدامة في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة باستمرار. (Davis & Thompson, 2023, p. 215) "

التعريف الإجرائي: قدرة المديرين في شركة أرامكو السعودية على توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف السلامة وإدارة المخاطر في مواقع العمل ومشاريع الشركة.

Administrative leadership :The ability of Saudi Aramco managers to direct and motivate employees to achieve safety and risk management objectives at work sites and company projects.

- إدارة المخاطر Risk management

التعريف: "عملية منهجية لتحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة" (الحربي، ٢٠٢٢، ص. ٧٨).

إدارة المخاطر هي: "عملية منهجية ومتكاملة لتحديد وتقييم وتخفيف ومراقبة المخاطر التي تواجه المنظمة. تشمل هذه العملية تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع التهديدات والفرص المحتملة، وذلك بهدف حماية قيمة المنظمة

وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. في سياق بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، تتضمن إدارة المخاطر أيضًا القدرة على التكيف مع المخاطر الناشئة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تحليل البيانات واتخاذ القرارات، مع مراعاة الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة. (Chen & Rodriguez, 2023, p. 318) "

التعريف الإجرائي: الإجراءات والسياسات التي تتبعها شركة أرامكو السعودية لتحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر المحتملة في عملياتها اليومية وإدارة مشاريعها.

The procedures and policies followed by Saudi Aramco to identify, assess and address potential risks in its daily operations and project management.

- ثقافة السلامة Safety culture

التعريف: "مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بأهمية السلامة في مكان العمل. (Smith & Johnson, 2023, p. 112)."

تُعرّف ثقافة السلامة بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة بين أفراد المنظمة والتي تشكل التزامًا جماعيًا نحو تعزيز السلامة في بيئة العمل. وهي تتضمن الوعي المستمر بالمخاطر المحتملة، والمشاركة الفعالة في تطبيق إجراءات السلامة، وتبني سلوكيات وقائية بشكل تلقائي. كما تشمل ثقافة السلامة القدرة على التعلم من الأخطاء والحوادث السابقة، وتشجيع التواصل المفتوح حول قضايا السلامة على جميع المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل آمنة ومستدامة" (العمري والزهراني، ٢٠٢٣، ص. ١٢٧)

التعريف الإجرائي: منظومة القيم والممارسات التي تتبناها شركة أرامكو السعودية وموظفوها لضمان بيئة عمل آمنة وتقليل الحوادث في جميع مواقع العمل والمشاريع.

The system of values and practices adopted by Saudi Aramco and its employees to ensure a safe work environment and reduce accidents at all work sites and projects.

- إدارة المشاريع project management

التعريف: "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته. (Project Management Institute, 2021, p. 4) "

إدارة المشاريع بأنها "عملية منهجية ومتكاملة لتخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الموارد والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة. وهي تتضمن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المتخصصة لتلبية متطلبات المشروع وتوقعات أصحاب المصلحة. كما تشمل إدارة المشاريع القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات غير المتوقعة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مع مراعاة الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية لضمان استدامة نتائج المشروع" (الحربي والقحطاني، ٢٠٢٣)

التعريف الإجرائي: العمليات والممارسات التي تستخدمها شركة أرامكو السعودية لتخطيط وتنفيذ ومراقبة مشاريعها مع التركيز على جوانب السلامة وإدارة المخاطر.

The processes and practices used by Saudi Aramco to plan, execute and monitor its projects with an emphasis on safety and risk management.

الفصل الأول : مدخل عام للدراسة

Chapter One

General Introduction to the Study

- المقدمة Introduction
- مشكلة الدراسة Research Problem
- أهمية الدراسة research importance
- أهداف الدراسة Objectives of the Study
- فرضيات الدراسة Research Hypotheses
- تساؤلات الدراسة Research Questions
- محددات الدراسة research limitations

المقدمة Introduction

تعد شركة أرامكو السعودية واحدة من أكبر شركات النفط والغاز في العالم، وتلعب دوراً محورياً في الاقتصاد السعودي والعالمي. نظراً لطبيعة عملها في صناعة النفط والغاز، تواجه الشركة تحديات كبيرة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وضمان سلامة العاملين في مواقع العمل المختلفة. لذا، يصبح دور القيادة الإدارية في إدارة هذه المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية العمليات وحماية الموارد البشرية والمادية للشركة.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل ثقافة السلامة داخل المؤسسات. وفقاً لدراسة أجراها الشمري (٢٠٢٣)، فإن القادة الإداريين الذين يظهرون التزاماً واضحاً بالسلامة ويشاركون بفعالية في برامج إدارة المخاطر يساهمون بشكل كبير في تحسين أداء السلامة وتقليل معدلات الحوادث في مواقع العمل. هذا الالتزام القيادي يؤدي إلى خلق بيئة عمل تقدر السلامة وتجعلها أولوية قصوى لجميع العاملين.

علاوة على ذلك، أكدت دراسة حديثة أجراها Johnson et al. (2024) أن القيادة الفعالة في إدارة المخاطر تتطلب نهجاً متكاملًا يجمع بين الاستراتيجيات الوقائية والاستجابة السريعة للأزمات. وجد الباحثون أن الشركات التي تتبنى هذا النهج المتكامل تحقق نتائج أفضل في مجال السلامة وإدارة المشاريع، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين سمعة الشركة في السوق.

في سياق شركات النفط والغاز تحديداً، أشارت دراسة أجراها العتيبي والقحطاني (٢٠٢٢) إلى أن تطبيق نظم إدارة السلامة المتكاملة، والتي تشمل التدريب المستمر وتحليل المخاطر وإجراءات الاستجابة للطوارئ، يساهم بشكل كبير في تقليل الحوادث وتحسين الأداء التشغيلي. وجدت الدراسة أن دور القيادة في تنفيذ هذه النظم وضمان الالتزام بها على جميع المستويات التنظيمية يعد عاملاً حاسماً في نجاحها.

أخيراً، تؤكد دراسة حديثة أجراها Smith and Patel (2023) على أهمية التكنولوجيا والابتكار في تعزيز جهود إدارة المخاطر وتحسين السلامة في صناعة النفط والغاز. وجد الباحثون أن استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في مراقبة وتحليل المخاطر يمكن أن يساعد القادة الإداريين في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية فيما يتعلق بإدارة السلامة والمخاطر. ومع ذلك، شددت الدراسة على أن نجاح هذه التقنيات يعتمد بشكل كبير على وجود قيادة داعمة وثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتحسين المستمر.

- مشكلة الدراسة Research Problem

تواجه صناعة النفط والغاز تحديات كبيرة فيما يتعلق بالسلامة وإدارة المخاطر، حيث تشير الإحصاءات إلى أن معدلات الحوادث في هذا القطاع لا تزال مرتفعة مقارنة بالصناعات الأخرى (العنزي وآخرون، ٢٠٢٣). وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين معايير السلامة، فإن التقارير الأخيرة تشير إلى أن شركة أرامكو السعودية، كغيرها من شركات النفط الكبرى، تواجه تحديات في تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر وترسيخ ثقافة السلامة بشكل شامل في جميع مستويات المنظمة (الدوسري، ٢٠٢٢).

وقد أكدت دراسة حديثة أجراها Johnson و Smith (2024) أن القيادة الإدارية تلعب دورًا محوريًا في نجاح برامج السلامة وإدارة المخاطر في شركات النفط والغاز. ومع ذلك، فإن الفجوة بين الممارسات القيادية الحالية وما هو مطلوب لتحقيق مستويات أعلى من السلامة وإدارة المخاطر بفعالية لا تزال قائمة. وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول تحديد وتحليل دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في شركة أرامكو السعودية، مع التركيز على كيفية تأثير هذا الدور على أداء السلامة في مواقع العمل وإدارة المشاريع.

عناصر مشكلة الدراسة

- تحديد مستوى فعالية الممارسات القيادية الحالية في إدارة المخاطر بشركة أرامكو السعودية.
- تقييم مدى نجاح القيادة الإدارية في ترسيخ ثقافة السلامة بين العاملين في مختلف مستويات الشركة.
- دراسة العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية المتبعة وأداء السلامة في مواقع العمل.
- تحليل تأثير القيادة الإدارية على فعالية إدارة المخاطر في مشاريع الشركة.
- تحديد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة.

- أهمية الدراسة research importance:

الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بدور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في قطاع النفط والغاز. فهي تسعى إلى سد الفجوة المعرفية في فهم العلاقة بين الممارسات القيادية وأداء السلامة في سياق الشركات النفطية الكبرى مثل أرامكو السعودية. كما تساهم الدراسة في تطوير نماذج نظرية جديدة تربط بين أنماط القيادة الإدارية وفعالية إدارة المخاطر، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للسلامة في الصناعات عالية الخطورة.

الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال تقديمها لرؤى عملية وتوصيات قابلة للتنفيذ لتحسين ممارسات القيادة الإدارية في مجال إدارة المخاطر وتعزيز السلامة في شركة أرامكو السعودية. فنتائج الدراسة يمكن أن تساعد في تطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة الإداريين لتعزيز قدراتهم في التعامل مع المخاطر وترسيخ ثقافة السلامة. كما أنها قد تساهم في تحسين السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة لإدارة المخاطر، مما ينعكس إيجاباً على أداء السلامة في مواقع العمل ومشاريع الشركة.

الأهمية المجتمعية:

تتجلى الأهمية المجتمعية للدراسة في مساهمتها في تحسين بيئة العمل وضمان سلامة العاملين في قطاع حيوي يشكل جزءًا كبيرًا من القوى العاملة في المملكة العربية السعودية. فتحسين ممارسات السلامة وإدارة المخاطر في شركة بحجم أرامكو السعودية له تأثير مباشر على آلاف العاملين وأسرهم، مما يساهم في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والرفاهية العامة. كما أن نشر ثقافة السلامة على نطاق واسع في الشركة قد ينعكس إيجابًا على المجتمع ككل، من خلال رفع الوعي بأهمية السلامة في مختلف مجالات الحياة.

الأهمية الاقتصادية:

تكتسب الدراسة أهمية اقتصادية بالغة نظرًا لدورها في تحسين الأداء التشغيلي والمالي لشركة أرامكو السعودية، التي تعد من أكبر الشركات وأكثرها تأثيرًا في الاقتصاد السعودي والعالمي. فتحسين إدارة المخاطر وتقليل الحوادث يؤدي إلى خفض التكاليف المرتبطة بالإصابات والأضرار في المعدات، مما يعزز الكفاءة الاقتصادية للشركة. كما أن تعزيز سمعة الشركة في مجال السلامة قد يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين وتحسين قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، مما ينعكس إيجابًا على الاقتصاد الوطني ككل.

ويتضح من هذه الأهمية أن الأهمية متعددة الأبعاد تشمل الجوانب النظرية والتطبيقية والمجتمعية والاقتصادية، مما يجعلها ذات قيمة كبيرة في مجال إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في قطاع النفط والغاز، وبالتحديد في شركة أرامكو السعودية.

من الناحية النظرية، تسد الدراسة فجوة معرفية مهمة في فهم العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة المخاطر وثقافة السلامة في سياق الشركات النفطية الكبرى.

إن تطوير نماذج نظرية جديدة تربط بين هذه المفاهيم يفتح آفاقاً جديدة للبحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للسلامة، مما يثري الأدبيات العلمية ويوفر أساساً متيناً لدراسات مستقبلية.

تطبيقاً، تقدم الدراسة فوائد ملموسة لشركة أرامكو السعودية من خلال توفير رؤى عملية وتوصيات قابلة للتنفيذ. هذه الرؤى يمكن أن تساهم في تطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة الإداريين، وتحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تحسين أداء السلامة في مواقع العمل ومشاريع الشركة.

المنظور المجتمعي للدراسة يبرز من خلال تأثيرها المحتمل على تحسين بيئة العمل وضمان سلامة آلاف العاملين في قطاع حيوي. إن تعزيز ثقافة السلامة في شركة بحجم أرامكو السعودية له تأثير مضاعف يمتد إلى المجتمع ككل، مما يسهم في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والرفاهية العامة.

اقتصادياً، تكتسب الدراسة أهمية استثنائية نظراً لدورها في تحسين الأداء التشغيلي والمالي لشركة تعد من أكبر وأهم الشركات في الاقتصاد السعودي والعالمي. إن تحسين إدارة المخاطر وتقليل الحوادث يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني ككل.

ما يميز هذه الدراسة هو تكاملها وشموليتها. فهي لا تقتصر على جانب واحد من الأهمية، بل تجمع بين الأبعاد النظرية والتطبيقية والمجتمعية والاقتصادية بشكل متناسق. هذا التكامل يجعل الدراسة ذات قيمة كبيرة ليس فقط للأكاديميين والباحثين، بل أيضاً للممارسين في مجال إدارة المخاطر والسلامة، وللقادة في قطاع النفط والغاز، وللمجتمع والاقتصاد ككل.

علاوة على ذلك، فإن تركيز الدراسة على شركة أرامكو السعودية، وهي شركة ذات أهمية استراتيجية كبيرة، يزيد من أهميتها وإمكانية تعميم نتائجها على شركات مماثلة في المنطقة والعالم. كما أن توقيت الدراسة يأتي في ظل تحولات عالمية في مجال الطاقة وزيادة الاهتمام بقضايا الاستدامة والسلامة، مما يزيد من أهميتها وملاءمتها للوقت الراهن.

أهداف الدراسة Objectives of the Study -

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في شركة أرامكو السعودية. من خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تحديد الممارسات القيادية الفعالة التي تساهم في تحسين أداء السلامة وإدارة المخاطر في مواقع العمل وإدارة المشاريع. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتطوير قدرات القيادة الإدارية في مجال السلامة وإدارة المخاطر، مما يساهم في تعزيز مكانة أرامكو السعودية كرائدة في مجال السلامة في صناعة النفط والغاز.

الأهداف الرئيسية والفرعية للدراسة:

- تقييم فعالية الممارسات القيادية الحالية في إدارة المخاطر بشركة أرامكو السعودية .
- تحديد أبرز الاستراتيجيات القيادية المستخدمة في التعامل مع المخاطر التشغيلية.
- تحليل دور القيادة الإدارية في ترسيخ ثقافة السلامة بين العاملين في مختلف مستويات الشركة .
- قياس مدى وعي العاملين بأهمية السلامة وعلاقته بالممارسات القيادية المتبعة.

- دراسة العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية المتبعة وأداء السلامة في مواقع العمل .
- تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على معدلات الحوادث والإصابات في مواقع العمل.
- تقييم تأثير القيادة الإدارية على فعالية إدارة المخاطر في مشاريع الشركة .
- تحديد العوامل القيادية المؤثرة في نجاح تطبيق خطط إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى.
- تحديد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة .
- اقتراح حلول عملية لتجاوز العقبات التي تعيق تطوير ثقافة السلامة وإدارة المخاطر بفعالية.

Research Hypotheses - فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي الأول :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة الإدارية وكفاءة إدارة المخاطر في شركة أرامكو السعودية.

الفرض الفرعي الأول :

تؤثر الأساليب القيادية الديمقراطية بشكل إيجابي على مستوى مشاركة العاملين في عمليات تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية.

الفرض الرئيسي الثاني:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإدارية على مستوى ثقافة السلامة بين العاملين في شركة أرامكو السعودية.

الفرض الفرعي الثاني:

تساهم برامج التدريب والتوعية التي تقودها الإدارة العليا في رفع مستوى الالتزام بإجراءات السلامة بين العاملين بشكل ملحوظ.

الفرض الرئيسي الثالث :

توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة الإدارية ومعدلات الحوادث والإصابات في مواقع العمل بشركة أرامكو السعودية.

الفرض الفرعي الثالث:

يؤدي تبني نمط القيادة التحويلية إلى انخفاض أكبر في معدلات الحوادث مقارنة بأنماط القيادة الأخرى.

الفرض الرئيسي الرابع:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة القيادة الإدارية في تخطيط المشاريع ونجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في مشاريع شركة أرامكو السعودية.

الفرض الفرعي الرابع:

تؤدي المراجعة الدورية لخطط إدارة المخاطر من قبل القيادة العليا إلى زيادة فعالية تنفيذ هذه الخطط في المشاريع الكبرى.

الفرض الرئيسي الخامس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة بين الإدارات المختلفة في شركة أرامكو السعودية تعزى إلى اختلاف الأساليب القيادية المتبعة.

الفرض الفرعي الخامس :

تظهر الإدارات التي تتبنى أسلوب القيادة التشاركية مستويات أعلى من الابتكار في حلول السلامة وإدارة المخاطر مقارنة بالإدارات الأخرى.

Research Questions - تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

- ما مدى فعالية الممارسات القيادية الحالية في إدارة المخاطر بشركة أرامكو السعودية؟
- ما هو دور القيادة الإدارية في ترسيخ ثقافة السلامة بين العاملين في مختلف مستويات شركة أرامكو السعودية؟
- ما هي العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية المتبعة وأداء السلامة في مواقع العمل بشركة أرامكو السعودية؟
- كيف تؤثر القيادة الإدارية على فعالية إدارة المخاطر في مشاريع شركة أرامكو السعودية؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه القيادة الإدارية في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في شركة أرامكو السعودية؟ .

التساؤل الفرعي:

- كيف تؤثر الاستراتيجيات القيادية المتبعة على تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في الشركة؟
- إلى أي مدى تؤثر أنماط القيادة المختلفة على معدلات الحوادث والإصابات في مواقع العمل؟
- إلى أي مدى تؤثر أنماط القيادة المختلفة على معدلات الحوادث والإصابات في مواقع العمل؟
- ما هي الحلول المقترحة لتجاوز العقبات التي تعيق تطوير ثقافة السلامة وإدارة المخاطر بفعالية في الشركة؟

محددات الدراسة research limitations

١. الحدود الموضوعية :

- تركز الدراسة على دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في مواقع العمل وإدارة المشاريع.
- تقتصر على دراسة أنماط القيادة التحويلية، التبادلية، والخادمة دون التطرق لأنماط قيادية أخرى.
- تتناول إدارة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية دون التعمق في المخاطر المالية أو القانونية.

٢. الحدود المكانية :

- تقتصر الدراسة على شركة أرامكو السعودية.
- تشمل المقر الرئيسي للشركة ومواقع العمل الرئيسية في المملكة العربية السعودية.
- لا تشمل الفروع أو المشاريع الدولية للشركة خارج المملكة.

٣. الحدود الزمانية :

- يتم إجراء الدراسة خلال العام الهجري ١٤٤٦ (الموافق ٢٠٢٤-٢٠٢٥ ميلادي).
- تحليل البيانات التاريخية يغطي فترة الخمس سنوات السابقة فقط.

٤. الحدود البشرية :

- تشمل الدراسة الموظفين والمديرين في شركة أرامكو السعودية.
- تقتصر على العاملين في الأقسام المعنية بإدارة المخاطر، السلامة، وإدارة المشاريع.
- لا تشمل المقاولين أو العمالة المؤقتة.

٥. الحدود المنهجية :

- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الكمية والنوعية.
- تقتصر على استخدام الاستبيان، المقابلات، مجموعات التركيز، وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات.
- لا تشمل تجارب ميدانية أو دراسات طولية.

٦. الحدود اللغوية :

- تتم الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية، وهما اللغتان الرسميتان المستخدمتان في الشركة.
- لا تشمل الدراسة تحليل وثائق أو إجراء مقابلات بلغات أخرى.

٧. حدود التعميم :

- نتائج الدراسة قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل كامل على شركات أخرى في قطاع النفط والغاز نظراً لخصوصية شركة أرامكو السعودية.
- قد لا تنطبق النتائج بالضرورة على قطاعات صناعية أخرى غير قطاع النفط والغاز.

٨. الحدود التقنية :

- تعتمد الدراسة على الأدوات التقنية المتاحة في وقت إجرائها، مثل برامج تحليل البيانات SPSS و NVivo.
- قد تتأثر جودة البيانات المجمعة إلكترونياً بمدى جودة الاتصال بالإنترنت وتوفر الأجهزة اللازمة للمشاركين.

٩. الحدود الأخلاقية والقانونية :

- تلتزم الدراسة بالمعايير الأخلاقية والقانونية المعمول بها في المملكة العربية السعودية وشركة أرامكو.
- قد تكون بعض المعلومات الحساسة غير متاحة للتحليل بسبب قيود السرية والأمن المعلوماتي.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

Chapter 2 Literature review

- الدراسات السابقة Previous Studies
- الاطار النظري للدراسة The Theoretical Framework of
the Study

- الدراسات السابقة Previous Studies

الدراسات السابقة العربية:

١. العنزي، فهد (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

الأداة: استبيان إلكتروني العينة: ٢٥٠ من المديرين التنفيذيين والموظفين

في الإدارات العليا والوسطى

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة

المخاطر التشغيلية في شركة سابك. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين

أسلوب القيادة الاستراتيجية وفعالية إدارة المخاطر التشغيلية. التوصيات: تطوير

برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهارات إدارة المخاطر، وإنشاء نظام حوافز يشجع

على تبني ثقافة إدارة المخاطر.

٢. الشمري، نورة (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على تعزيز ثقافة السلامة في مواقع العمل: دراسة ميدانية على شركة أرامكو السعودية.

الأداة: مقابلات شخصية ومجموعات تركيز العينة: ١٥٠ موظفاً من

مختلف المستويات الإدارية

المستخلص: استكشفت الدراسة تأثير نمط القيادة التحويلية على تعزيز ثقافة

السلامة في مواقع العمل بشركة أرامكو. وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية لها

تأثير إيجابي كبير على تحسين ممارسات السلامة وتقليل معدلات الحوادث .

التوصيات: تبني نموذج القيادة التحويلية في تدريب المديرين، وتطوير نظام

مكافآت يعزز السلوكيات الآمنة.

٣. القحطاني، سعيد (٢٠٢١). فعالية القيادة الإدارية في إدارة مخاطر المشاريع: دراسة حالة على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

الأداة: استبيان ومراجعة وثائق المشاريع العينة: ٢٠٠ مدير مشروع

ومهندس في قطاع البنية التحتية

المستخلص: ركزت الدراسة على تقييم دور القيادة الإدارية في إدارة مخاطر المشاريع الكبرى. أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تساهم بشكل كبير في تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها بكفاءة. التوصيات: إنشاء وحدة متخصصة لإدارة مخاطر المشاريع، وتطوير منهجية موحدة لتقييم المخاطر عبر مختلف المشاريع.

٤. المالكي، عبد الله (٢٠٢٣). دور القيادة الرشيدة في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات النفطية في دول الخليج العربي.

الأداة: استبيان إلكتروني ومقابلات شبه منظمة العينة: ٣٠٠ مدير تنفيذي

ومدير وسط من ٥ شركات نفطية خليجية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الرشيدة على فعالية إدارة المخاطر والأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن تبني مبادئ القيادة الرشيدة يؤدي إلى تحسين كبير في قدرة المنظمات على إدارة المخاطر وتحسين الأداء العام. التوصيات: تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة في الهياكل التنظيمية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات.

٥. الحربي، منى (٢٠٢٢). تأثير القيادة الأخلاقية على تعزيز ثقافة السلامة وإدارة المخاطر: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الثقيلة بالمملكة العربية السعودية.

الأداة: استبيان ومراقبة ميدانية العينة: ٤٠٠ موظف من مختلف المستويات في ١٠ مصانع كبرى المستخلص: استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز ثقافة السلامة وإدارة المخاطر. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحسن مؤشرات السلامة وفعالية إدارة المخاطر .

التوصيات: تضمين معايير القيادة الأخلاقية في تقييم أداء المديرين، وتطوير مدونة سلوك أخلاقي شاملة للصناعة.

الدراسات السابقة الأجنبية

1. Johnson, S. M., & Peterson, R. L. (2022). The impact of transformational leadership on risk management and safety culture in oil and gas projects: A case study of ExxonMobil.

الترجمة: "تأثير القيادة التحويلية على إدارة المخاطر وثقافة السلامة في مشاريع النفط والغاز: دراسة حالة لشركة إكسون موبيل"

الأداة: استبيان عبر الإنترنت ومقابلات شبه منظمة العينة: ٣٠٠ موظف من مختلف المستويات الإدارية في ExxonMobil المستخلص: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على إدارة المخاطر وثقافة السلامة في مشاريع النفط والغاز. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على تحسين إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في مواقع العمل. التوصيات: تطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهارات القيادة التحويلية، وإنشاء نظام مكافآت يشجع على تبني ممارسات السلامة الفعالة.

2. Zhang, L., & Williams, T. (2023). Effective risk management through adaptive leadership: An empirical study in Chinese construction projects.

الترجمة: "إدارة المخاطر الفعالة من خلال القيادة التكيفية: دراسة تجريبية في مشاريع البناء الصينية"

الأداة: استبيان ومراجعة وثائق المشاريع العينة: ٢٥٠ مدير مشروع في شركات البناء الكبرى في الصين المستخلص: استكشفت الدراسة دور القيادة التكيفية في تحسين إدارة المخاطر في مشاريع البناء الكبرى. وجدت الدراسة أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادة تكيفية أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر غير المتوقعة وتحسين أداء المشروع. التوصيات: تطوير إطار عمل للقيادة التكيفية يمكن تطبيقه في إدارة المشاريع، وتعزيز مرونة الهياكل التنظيمية لتسهيل الاستجابة السريعة للمخاطر.

3. Rodriguez-Sanchez, C., & Brown, K. A. (2021). The role of ethical leadership in promoting safety culture and risk management: A multi-industry study in

الترجمة: "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز ثقافة السلامة وإدارة المخاطر: دراسة متعددة الصناعات في الولايات المتحدة"

الأداة: استبيان عبر الإنترنت ومجموعات تركيز العينة: ٥٠٠ موظف من ٢٠ شركة في صناعات مختلفة (النفط والغاز، البناء، التصنيع) (المستخلص: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على تعزيز ثقافة السلامة وإدارة المخاطر عبر صناعات متعددة. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً محورياً في تشكيل ثقافة تنظيمية تولي أهمية كبيرة للسلامة وإدارة المخاطر بفعالية. التوصيات: دمج مبادئ القيادة الأخلاقية في برامج تطوير القيادة، وإنشاء آليات للمساءلة لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية في صنع القرار.

4. Al-Mansouri, M., & Thompson, R. C. (2023). Servant leadership and its impact on risk management and project performance: Evidence from UAE oil

الترجمة: "القيادة الخادمة وتأثيرها على إدارة المخاطر وأداء المشاريع: أدلة من قطاع النفط والغاز في دولة الإمارات العربية المتحدة and gas sector.

الأداة: استبيان ومقابلات معمقة العينة: ٢٠٠ مدير مشروع ومهندس في شركات النفط والغاز الإماراتية المستخلص: استهدفت الدراسة تحليل تأثير القيادة الخادمة على إدارة المخاطر وأداء المشاريع في قطاع النفط والغاز الإماراتي. أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الأداء العام للمشاريع. التوصيات: تبني نموذج القيادة الخادمة في تدريب المديرين، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم مبادئ القيادة الخادمة.

5. Nakamura, H., & Anderson, J. E. (2022). Agile leadership and its effects on safety culture

الترجمة: "القيادة الرشيقة وآثارها على ثقافة السلامة وإدارة المخاطر في شركات التصنيع اليابانية"

الأداة: استبيان إلكتروني ودراسات حالة متعمقة العينة: ٣٥٠ موظفًا من ١٥ شركة تصنيع يابانية كبرى المستخلص: ركزت الدراسة على تحليل تأثير القيادة الرشيقة على ثقافة السلامة وإدارة المخاطر في شركات التصنيع اليابانية. وجدت الدراسة أن تبني مبادئ القيادة الرشيقة يؤدي إلى تحسين كبير في مؤشرات السلامة وفعالية إدارة المخاطر. التوصيات: دمج مبادئ القيادة الرشيقة في استراتيجيات إدارة السلامة والمخاطر، وتشجيع التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات البيئية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات العربية والأجنبية على أهمية دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في مواقع العمل وإدارة المشاريع. تنوعت أنماط القيادة المدروسة بين التحويلية، الاستراتيجية، الأخلاقية، الخادمة، والرشيقة، مما يشير إلى تعدد المداخل الفعالة في هذا المجال. ركزت الدراسات على قطاعات حيوية مثل النفط والغاز، البناء، والتصنيع، مؤكدة على أهمية هذا الموضوع في الصناعات عالية المخاطر. استخدمت الدراسات مناهج بحثية متنوعة جمعت بين الأساليب الكمية والنوعية، مما أضاف عمقاً على النتائج. أوصت معظم الدراسات بتطوير برامج تدريبية للقادة، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للسلامة وإدارة المخاطر، مع التأكيد على أهمية المرونة والتكيف في مواجهة التحديات المتغيرة.

- الاطار النظري للدراسة The Theoretical Framework of the Study

(١) نظرية القيادة التحويلية :

تعتمد هذه النظرية على فكرة أن القادة يمكنهم إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة. في سياق إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة، يمكن للقادة التحويليين:

- خلق رؤية واضحة لبيئة عمل آمنة
- تحفيز الموظفين لتبني ممارسات السلامة بشكل ذاتي
- تشجيع الإبداع في حل مشكلات السلامة

(٢) نظرية إدارة المخاطر المؤسسية

تقدم إطاراً شاملاً لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة ككل. تساعد هذه النظرية في:

- تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر
- ربط إدارة المخاطر بأهداف المنظمة الاستراتيجية
- تعزيز الشفافية وتحسين عملية صنع القرار

(٣) نظرية الثقافة التنظيمية

تركز على القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة. في سياق السلامة وإدارة المخاطر، تساعد هذه النظرية في:

- فهم كيفية تشكيل ثقافة السلامة داخل المنظمة
- تحديد العوامل التي تؤثر على سلوكيات السلامة للموظفين
- تطوير استراتيجيات لتغيير الثقافة التنظيمية نحو تبني ممارسات أكثر أماناً

(٤) نظرية التعلم التنظيمي :

تركز على كيفية اكتساب المنظمات للمعرفة وتطبيقها لتحسين أدائها. في مجال إدارة المخاطر والسلامة، تساهم هذه النظرية في:

- تطوير آليات للتعلم من الحوادث والأخطاء السابقة
- تشجيع تبادل المعرفة حول أفضل ممارسات السلامة
- تعزيز التحسين المستمر في إجراءات السلامة وإدارة المخاطر

(٥) نظرية صنع القرار في ظل عدم اليقين:

تتناول كيفية اتخاذ القرارات في بيئات معقدة وغير مؤكدة. في سياق إدارة المخاطر، تساعد هذه النظرية في:

- تطوير نماذج لتقييم المخاطر وتحليلها
- تحسين عملية صنع القرار في مواقف الأزمات
- تعزيز المرونة في الاستجابة للمخاطر غير المتوقعة.

- تعليق عام على النظريات:

هذه المجموعة من النظريات تشكل إطارًا نظريًا شاملاً ومتكاملاً لفهم وتحسين دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في مواقع العمل وإدارة المشاريع. تغطي هذه النظريات جوانب متعددة ومتداخلة تساهم في تحقيق هذا الهدف:

١. القيادة والتأثير:

تركز نظرية القيادة التحويلية على دور القادة في إلهام وتحفيز الموظفين لتبني ممارسات السلامة وإدارة المخاطر بشكل فعال. هذا يضع الأساس لتغيير السلوك والثقافة على مستوى المنظمة.

٢. الإدارة الاستراتيجية للمخاطر:

تقدم نظرية إدارة المخاطر المؤسسية إطارًا منهجيًا لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة ككل، مما يضمن اتباع نهج شامل ومتكامل.

٣. الثقافة والسلوك التنظيمي:

تساعد نظرية الثقافة التنظيمية في فهم كيفية تشكيل وتغيير الثقافة داخل المنظمة لدعم ممارسات السلامة وإدارة المخاطر.

٤. التعلم والتطوير المستمر:

تركز نظرية التعلم التنظيمي على كيفية استفادة المنظمة من الخبرات والأخطاء السابقة لتحسين ممارساتها باستمرار في مجال السلامة وإدارة المخاطر

٥. اتخاذ القرارات في ظروف عدم اليقين

: تقدم نظرية صنع القرار في ظل عدم اليقين أدوات وأساليب للتعامل مع المواقف المعقدة وغير المتوقعة، وهو أمر حيوي في إدارة المخاطر. هذا الإطار النظري المتكامل يوفر:

- **نظرة شمولية** : يغطي جوانب متعددة من القيادة والإدارة والثقافة والتعلم وصنع القرار، مما يضمن معالجة الموضوع من زوايا مختلفة.
- **ترابط وتكامل** : تتداخل وتتكامل هذه النظريات مع بعضها البعض، مما يوفر فهماً أعمق للعلاقات المعقدة بين مختلف العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة.
- **أساس قوي للتطبيق العملي** : يمكن ترجمة هذه النظريات إلى استراتيجيات وممارسات عملية لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز السلامة في مواقع العمل.
- **مرونة وقابلية للتكيف** : يسمح هذا الإطار النظري بالتكيف مع مختلف السياقات التنظيمية والصناعية، مما يجعله مناسباً لتطبيقه في شركة مثل أرامكو.

. دعم للابتكار: من خلال الجمع بين مختلف وجهات النظر النظرية، يشجع هذا الإطار على التفكير الإبداعي في حل المشكلات وتطوير أساليب جديدة لإدارة المخاطر وتعزيز السلامة.

ويتضح من ذلك ، يوفر هذا الإطار النظري أساساً متيناً وشاملاً لفهم وتحسين دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة في مواقع العمل وإدارة المشاريع، مما يجعله مناسباً تماماً لدراسة تطبيقية في شركة بحجم وتعقيد أرامكو..

الفصل الثالث:

"القيادة الإدارية وإدارة المخاطر: من النظرية إلى التطبيق"

- تعريف القيادة الإدارية
- نظريات القيادة الإدارية
- أنماط القيادة الإدارية
- مفهوم إدارة المخاطر
- أنواع المخاطر في الصناعة النفطية
- عمليات إدارة المخاطر
- مفهوم ثقافة السلامة
- أهمية ثقافة السلامة في الصناعة النفطية
- عناصر ثقافة السلامة الفعالة في قطاع النفط والغاز
- تحديات إدارة المشاريع في الصناعة النفطية

- تعريف القيادة الإدارية

عرّف Northouse (2021) القيادة الإدارية بأنها "عملية يقوم من خلالها فرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك".

وفقاً لـ Yukl (2023)، القيادة الإدارية هي "عملية التأثير على الآخرين لفهم واتفاق على ما يحتاج إلى القيام به وكيفية القيام به، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة".

المفهوم الإجرائي: القيادة الإدارية هي قدرة الفرد على التأثير في سلوك وأداء مجموعة من الأفراد، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مع تحفيزهم على العمل بكفاءة وفعالية في بيئة العمل.

- نظريات القيادة الإدارية:

• نظرية القيادة التحويلية:

تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الأتباع لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة. (Bass & Riggio, 2020)

• نظرية القيادة الخادمة:

تؤكد على أهمية خدمة القائد لأتباعه وتلبية احتياجاتهم، مما يؤدي إلى تطوير ونمو الأفراد والمنظمة ككل. (Eva et al., 2022)

• نظرية القيادة الأصيلة:

تركز على الصدق والشفافية في سلوك القائد، وتعزيز الثقة والأداء الإيجابي في المنظمة. (Walumbwa et al., 2019)

- **نظرية القيادة التكيفية:**

تهتم بقدرة القائد على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل، وتمكين الأتباع من مواجهة هذه التحديات. (Heifetz et al., 2021)

- **نظرية القيادة الرقمية:**

تركز على دور القيادة في عصر التحول الرقمي وكيفية استخدام التكنولوجيا لتعزيز الأداء التنظيمي. (Westerman et al., 2019)

- **نظرية القيادة المرنة:**

تؤكد على أهمية مرونة القائد في تكيف أسلوبه القيادي وفقاً للمواقف والظروف المختلفة. (Yukl & Mahsud, 2023)

- **نظرية القيادة الأخلاقية:**

تركز على أهمية السلوك الأخلاقي للقائد وتأثيره على ثقافة المنظمة وأداء الموظفين. (Brown & Treviño, 2022)

- **نظرية القيادة الاستراتيجية:**

تهتم بدور القيادة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية. (Boal & Hooijberg, 2020)

ويتضح من ذلك ان: نظريات القيادة الإدارية المذكورة رؤى متنوعة وشاملة لفهم ديناميكيات القيادة في السياقات التنظيمية الحديثة. يمكن تلخيص التعليق العام على هذه النظريات كما يلي:

١. تنوع الأبعاد: تغطي هذه النظريات مجموعة واسعة من أبعاد القيادة، بدءًا من التحفيز والإلهام (القيادة التحويلية) إلى الخدمة والتمكين (القيادة الخادمة) والأصالة والشفافية (القيادة الأصيلة)
٢. التكيف مع التغيير: تعكس نظريات مثل القيادة التكيفية والمرنة الحاجة المتزايدة للقادة للتعامل مع بيئات العمل سريعة التغير والتعقيد.
٣. التركيز على التكنولوجيا: تبرز نظرية القيادة الرقمية أهمية فهم وتوظيف التكنولوجيا في القيادة المعاصرة.
٤. الأخلاق والقيم: تؤكد نظريات مثل القيادة الأخلاقية والأصيلة على أهمية القيم والسلوك الأخلاقي في بناء الثقة وتعزيز الأداء التنظيمي.
٥. الرؤية الاستراتيجية: تشدد نظرية القيادة الاستراتيجية على دور القادة في تشكيل مستقبل المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية.
٦. تكامل النظريات: رغم تركيز كل نظرية على جوانب معينة، فإنها تتكامل لتقديم فهم شامل للقيادة الفعالة في مختلف السياقات.
٧. التركيز على التنمية: تشترك معظم هذه النظريات في التأكيد على أهمية تطوير القادة والأتباع على حد سواء.
٨. مرونة التطبيق: تقدم هذه النظريات مجتمعة إطارًا مرناً يمكن تطبيقه في مختلف الثقافات والقطاعات التنظيمية.

إجمالاً، تعكس هذه النظريات تطور مفهوم القيادة من نموذج تقليدي هرمي إلى نهج أكثر تعقيداً وشمولية، يراعي الجوانب الإنسانية والتكنولوجية والأخلاقية في القيادة المعاصرة. وهي توفر أساساً نظرياً قوياً لفهم وتطوير القيادة الفعالة في عالم الأعمال الحديث.

- أنماط القيادة الإدارية

• النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي):

يتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المرؤوسين. يحتفظ القائد بجميع الصلاحيات ويتوقع الطاعة المطلقة. (Bhatti et al., 2019)

• النمط الديمقراطي (التشاركي):

يشجع على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار ويأخذ آراءهم بعين الاعتبار. (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2022)

• النمط الحر (عدم التدخل):

يمنح القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام مع توفير الموارد اللازمة. (Zareen et al., 2021)

• النمط التحويلي:

يركز على إلهام وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية. (Bass & Riggio, 2020)

• النمط التبادلي :

يعتمد على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم مكافأة الأداء الجيد ومعاقبة الأداء السيئ. (Odumeru & Ogbonna, 2023)

• النمط الخادم:

يركز على خدمة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم، مما يؤدي إلى تطوير ونمو الأفراد والمنظمة. (Eva et al., 2022)

- **النمط الكاريزمي:**

يعتمد على الجاذبية الشخصية للقائد وقدرته على التأثير في الآخرين (Antonakis, 2021).

- **النمط التكيفي:**

يتميز بقدرة القائد على تغيير أسلوبه القيادي وفقاً للموقف والظروف المحيطة. (Heifetz et al., 2021)

- **النمط الأصيل:**

يركز على الصدق والشفافية في سلوك القائد وتعزيز الثقة في المنظمة (Walumbwa et al., 2019).

تقدم أنماط القيادة الإدارية المذكورة نظرة شاملة ومتنوعة لأساليب القيادة في المنظمات الحديثة. فيما يلي تعليق عام يلخص الجوانب الرئيسية لهذه الأنماط:

١. تنوع الأساليب:

تعكس هذه الأنماط مجموعة واسعة من أساليب القيادة، بدءاً من النهج الاستبدادي إلى النهج التشاركي والتحرري.

٢. توزيع السلطة

تتراوح هذه الأنماط في كيفية توزيع السلطة واتخاذ القرارات، من المركزية الشديدة (النمط الأوتوقراطي) إلى اللامركزية الكاملة (النمط الحر)

٣. التركيز على العلاقات

تؤكد بعض الأنماط مثل النمط الخادم والتحويلي على أهمية بناء علاقات قوية مع المرؤوسين وتطويرهم.

٤. المرونة والتكيف:

يبرز النمط التكيفي أهمية قدرة القائد على تعديل أسلوبه وفقاً للظروف المتغيرة.

٥. الدوافع والتحفيز:

تختلف الأنماط في طريقة تحفيز الموظفين، من استخدام المكافآت والعقوبات (النمط التبادلي) إلى الإلهام والتحفيز الذاتي (النمط التحويلي).

٦. الأخلاق والشفافية:

يركز النمط الأصيل على أهمية الصدق والشفافية في القيادة، مما يعزز الثقة داخل المنظمة.

٧. تأثير الشخصية:

يبرز النمط الكاريزمي دور السمات الشخصية للقائد في التأثير على الآخرين.

٨. مشاركة الموظفين:

تتفاوت الأنماط في مدى إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، من عدم المشاركة (الأوتوقراطي) إلى المشاركة الكاملة (الديمقراطي).

٩. التوازن بين المهام والعلاقات:

تعكس هذه الأنماط مختلف التوازنات بين التركيز على إنجاز المهام وبناء العلاقات مع الموظفين.

١٠. تطور مفهوم القيادة:

تظهر هذه الأنماط تطور مفهوم القيادة من النماذج التقليدية (مثل الأوتوقراطي) إلى النماذج الحديثة التي تركز على التمكين والتطوير (مثل التحويلي والخادم).

في الختام، تقدم هذه الأنماط إطاراً شاملاً لفهم مختلف أساليب القيادة. ومن المهم ملاحظة أن القادة الفعالين غالباً ما يجمعون بين عناصر من أنماط مختلفة، ويكيفون أسلوبهم وفقاً للسياق والموقف. كما أن فعالية كل نمط تعتمد على عوامل مثل طبيعة المهمة، ثقافة المنظمة، وخصائص الموظفين. لذا، فإن الفهم الجيد لهذه الأنماط يساعد القادة على تطوير أسلوب قيادي مرن وفعال يناسب مختلف المواقف والتحديات التنظيمية.

- إدارة المخاطر

- مفهوم إدارة المخاطر:

عرّف معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute, 2022) إدارة المخاطر بأنها "عملية تحديد وتحليل وتخطيط الاستجابة والرقابة على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع. الهدف منها هو زيادة احتمالية وتأثير الأحداث الإيجابية وتقليل احتمالية وتأثير الأحداث السلبية على المشروع" (ص. ٤٥٧).

وفقاً لـ Hopkin (2023)، إدارة المخاطر هي "عملية منهجية لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي تواجه المنظمة، بهدف حماية الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهي تشمل تطبيق الموارد البشرية والمادية بطريقة منظمة لتحقيق أقصى قدر من الفوائد وتقليل الخسائر المحتملة" (ص. ٣).

- المفهوم الإجرائي:

إدارة المخاطر هي عملية منهجية ومستمرة تتضمن تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المنظمة أو المشروع، ووضع وتنفيذ استراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر، سواء بتجنبها أو تقليل آثارها السلبية أو تعظيم فرصها الإيجابية، مع المتابعة والرقابة المستمرة لضمان فعالية الإجراءات المتخذة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- أنواع المخاطر في الصناعة النفطية:

• المخاطر التشغيلية:

تتعلق بالعمليات اليومية وتشمل مخاطر الحوادث والإصابات وتعطل المعدات. (Inkpen & Moffett, 2022).

• المخاطر البيئية :

ترتبط بالتأثيرات السلبية على البيئة مثل التسربات النفطية والانبعاثات الغازية. (Mariano & La Rovere, 2020).

• المخاطر الجيوسياسية:

تنشأ من عدم الاستقرار السياسي في مناطق الإنتاج والنزاعات الدولية (Van de Graaf & Bradshaw, 2023).

• المخاطر المالية :

تشمل تقلبات أسعار النفط والغاز، وتكاليف الاستكشاف والإنتاج (Baumeister & Hamilton, 2021).

• المخاطر التنظيمية والقانونية :

تتعلق بالتغيرات في القوانين واللوائح الحكومية المتعلقة بالصناعة النفطية (Oyewunmi, 2020).

• المخاطر التكنولوجية:

ترتبط بالتطورات التكنولوجية السريعة وتحديات تبني التقنيات الجديدة (Perrons, 2022).

• مخاطر الموارد البشرية :

تشمل نقص العمالة الماهرة وتحديات الاحتفاظ بالموظفين (Alshanbri et al., 2021).

- **مخاطر سلسلة التوريد :**

تتعلق باضطرابات في سلسلة التوريد وتأخيرات في الحصول على المعدات والمواد.(Abubakar et al., 2022)

- **مخاطر الأمن السيبراني:**

تتضمن التهديدات الإلكترونية والهجمات على أنظمة التحكم والبنية التحتية الحيوية.(Radanliev et al., 2020)

- **مخاطر التغير المناخي:**

تشمل التحديات المرتبطة بالانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة والضغط لخفض الانبعاثات.(Zhong & Bazilian, 2023)

ويتضح من ذلك ان:

- **تنوع وتعقيد المخاطر**

تواجه الصناعة النفطية مجموعة واسعة ومتنوعة من المخاطر، تتراوح بين المخاطر التشغيلية اليومية إلى المخاطر الاستراتيجية طويلة المدى.

- **الترابط بين المخاطر:**

هناك تداخل وترابط كبير بين مختلف أنواع المخاطر. فعلى سبيل المثال، قد تؤدي المخاطر البيئية إلى مخاطر تنظيمية وقانونية، والتي بدورها قد تؤثر على المخاطر المالية.

- **البعد العالمي:**

تتميز الصناعة النفطية بطابعها العالمي، مما يجعلها عرضة للمخاطر الجيوسياسية والتغيرات في الاقتصاد العالمي.

- **التأثير على سلسلة القيمة:**

تؤثر هذه المخاطر على كامل سلسلة القيمة في الصناعة النفطية، من الاستكشاف إلى الإنتاج والتكرير والتوزيع.

- **التحديات التكنولوجية:**

تبرز المخاطر التكنولوجية ومخاطر الأمن السيبراني كتحديات متزايدة في ظل التحول الرقمي للصناعة.

- **الضغوط البيئية:**

تزداد أهمية المخاطر البيئية ومخاطر التغير المناخي مع تزايد الوعي العالمي بقضايا الاستدامة.

- **العنصر البشري:**

تلعب مخاطر الموارد البشرية دوراً مهماً، خاصة مع التحديات المتعلقة بجذب واستبقاء المواهب في الصناعة.

- **التقلبات المالية:**

تبقى المخاطر المالية محورية، نظراً لتقلبات أسعار النفط وتأثيرها الكبير على الاستثمارات والربحية.

- **التكيف المستمر:**

تتطلب هذه المخاطر المتنوعة قدرة عالية على التكيف والمرونة في استراتيجيات إدارة المخاطر.

- أهمية الابتكار

يبرز دور الابتكار في مواجهة هذه المخاطر، سواء في تطوير تقنيات جديدة أو في تحسين ممارسات الإدارة.

- الحاجة إلى نهج شامل:

نظراً لتعقيد وترابط هذه المخاطر، هناك حاجة إلى نهج شامل ومتكامل لإدارة المخاطر في الصناعة النفطية.

- التأثير على الاستدامة:

تشكل هذه المخاطر تحديات كبيرة لاستدامة الصناعة على المدى الطويل، خاصة في ظل الضغوط البيئية والتحول نحو مصادر الطاقة البديلة.

في الختام، تعكس هذه المخاطر المتنوعة والمعقدة الطبيعة الديناميكية للصناعة النفطية وتحدياتها المتعددة. وتستدعي هذه المخاطر استراتيجيات إدارة مخاطر متطورة ومرنة، تأخذ في الاعتبار الجوانب التشغيلية والمالية والبيئية والتكنولوجية والجيوسياسية. كما تبرز أهمية التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة في الصناعة لمواجهة هذه التحديات بشكل فعال.

- عمليات إدارة المخاطر:

- تخطيط إدارة المخاطر. (٢٠٢٣). في دليل إدارة المشاريع (الطبعة السابعة، ص. ٤٠١-٤٠٥). معهد إدارة المشاريع.
- تحديد المخاطر. (٢٠٢٣). في دليل إدارة المشاريع (الطبعة السابعة، ص. ٤٠٦-٤١٨). معهد إدارة المشاريع.
- إجراء التحليل النوعي للمخاطر. (٢٠٢٣). في دليل إدارة المشاريع (الطبعة السابعة، ص. ٤١٩-٤٢٧). معهد إدارة المشاريع.
- إجراء التحليل الكمي للمخاطر. (٢٠٢٣). في دليل إدارة المشاريع (الطبعة السابعة، ص. ٤٢٨-٤٣٧). معهد إدارة المشاريع.
- تخطيط الاستجابة للمخاطر. (٢٠٢٣). في دليل إدارة المشاريع (الطبعة السابعة، ص. ٤٣٨-٤٥٧). معهد إدارة المشاريع.
- تنفيذ الاستجابة للمخاطر. (٢٠٢٣). في دليل إدارة المشاريع (الطبعة السابعة، ص. ٤٥٨-٤٦٣). معهد إدارة المشاريع.
- مراقبة المخاطر. (٢٠٢٣). في دليل إدارة المشاريع (الطبعة السابعة، ص. ٤٦٤-٤٧١). معهد إدارة المشاريع.

- مفهوم ثقافة السلامة

تُعرّف ثقافة السلامة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تؤثر على التزام الموظفين بممارسات السلامة في مكان العمل. (Cooper, 2000) وهي تعكس الطريقة التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون فيما يتعلق بالسلامة في المنظمة (Reason, 1997).

- أهمية ثقافة السلامة في الصناعة النفطية:

تكتسب ثقافة السلامة أهمية كبيرة في الصناعة النفطية للأسباب التالية:

- **تقليل الحوادث والإصابات:** تساهم ثقافة السلامة القوية في خفض معدلات الحوادث والإصابات في المنشآت النفطية. (Mearns et al., 2003)
- **تحسين الإنتاجية:** تؤدي بيئة العمل الآمنة إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث. (Vinodkumar & Bhasi, 2010)
- **الامتثال للوائح:** تساعد ثقافة السلامة الراسخة الشركات النفطية على الالتزام بالمعايير واللوائح الدولية للسلامة. (Theophilus et al., 2017).
- **تعزيز سمعة الشركة:** تحسن ثقافة السلامة القوية صورة الشركة وتزيد من ثقة أصحاب المصلحة. (Fernández-Muñiz et al., 2009)
- **تحسين الروح المعنوية للموظفين:** تؤدي بيئة العمل الآمنة إلى زيادة رضا الموظفين والتزامهم. (Mearns et al., 2010)

بتحليل أهمية ثقافة السلامة في الصناعة النفطية يمكن تلخيصه في النقاط

التالية:

• الأولوية القصوى لسلامة الأفراد:

تضع ثقافة السلامة حماية العاملين في صميم العمليات النفطية. هذا التركيز على العنصر البشري يعكس القيمة الأخلاقية والاقتصادية للموارد البشرية في الصناعة.

• التأثير على الأداء التشغيلي

من خلال تقليل الحوادث والإصابات، تساهم ثقافة السلامة في تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان استمرارية العمليات. هذا يترجم مباشرة إلى تحسين في الإنتاجية وخفض التكاليف المرتبطة بتوقف العمليات.

• الامتثال التنظيمي والقانوني:

في صناعة تخضع لتنظيم صارم، تلعب ثقافة السلامة دوراً حاسماً في ضمان الامتثال للوائح المحلية والدولية. هذا يحمي الشركات من العقوبات القانونية والمالية المحتملة.

• تعزيز السمعة والعلاقات مع أصحاب المصلحة :

تؤثر ثقافة السلامة إيجابياً على سمعة الشركة، مما يعزز ثقة المستثمرين والمجتمعات المحلية والحكومات. هذا أمر بالغ الأهمية في صناعة تواجه تدقيقاً عاماً متزايداً.

• تحسين بيئة العمل والتزام الموظفين:

تخلق ثقافة السلامة القوية بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي والالتزام. هذا يساعد في جذب المواهب والاحتفاظ بها، وهو أمر حيوي في صناعة تتطلب مهارات عالية.

• إدارة المخاطر الاستباقية:

تشجع ثقافة السلامة على نهج استباقي في تحديد وإدارة المخاطر. هذا يمكن الشركات من توقع التحديات المحتملة والاستعداد لها بشكل أفضل.

• التكامل مع الابتكار والتكنولوجيا:

تدفع ثقافة السلامة نحو الابتكار في التكنولوجيا وأساليب العمل الآمنة. هذا يعزز التطور التكنولوجي في الصناعة ويساهم في تحسين الكفاءة العامة.

• التأثير على الاستدامة البيئية:

ترتبط ثقافة السلامة ارتباطاً وثيقاً بالممارسات البيئية المسؤولة. هذا يساعد الشركات في تلبية المتطلبات البيئية المتزايدة وتحسين أدائها في مجال الاستدامة.

• تعزيز التعاون والتواصل:

تشجع ثقافة السلامة على التواصل المفتوح وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية. هذا يحسن التعاون وصنع القرار في جميع أنحاء المنظمة.

• التأثير الاقتصادي طويل المدى:

على المدى الطويل، تساهم ثقافة السلامة في تحسين الأداء المالي للشركات من خلال تقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث وتحسين الكفاءة التشغيلية.

هذا وتعد ثقافة السلامة عنصراً أساسياً في استراتيجية الأعمال للشركات النفطية. إنها تؤثر على جميع جوانب العمليات، من سلامة الموظفين إلى الأداء المالي والسمعة العامة. في بيئة تتسم بالمخاطر العالية مثل الصناعة النفطية، تصبح ثقافة السلامة ليست مجرد ضرورة تنظيمية، بل ميزة تنافسية وأساس للنجاح المستدام..

- عناصر ثقافة السلامة الفعالة في قطاع النفط والغاز

تتميز المشاريع في قطاع النفط والغاز بعدة خصائص فريدة تميزها عن المشاريع في القطاعات الأخرى:

- **التعقيد التقني العالي:** تتطلب مشاريع النفط والغاز تقنيات متطورة

وخبرات متخصصة، مما يزيد من تعقيدها التقني. (Merrow, 2021)

- **الاستثمارات الضخمة:** تتطلب هذه المشاريع استثمارات رأسمالية كبيرة،

مما يزيد من المخاطر المالية المرتبطة بها. (Nakhle, 2023)

- **الآفاق الزمنية الطويلة:** غالباً ما تمتد مشاريع النفط والغاز لسنوات عديدة،

من مرحلة الاستكشاف إلى الإنتاج. (Whitfield, 2020)

- **التأثير البيئي الكبير:** تخضع هذه المشاريع لرقابة بيئية صارمة بسبب

تأثيرها المحتمل على البيئة. (Szklo & Schaeffer, 2022)

- **التعرض للتقلبات الجيوسياسية:** تتأثر مشاريع النفط والغاز بشكل كبير بالعوامل الجيوسياسية والاقتصادية العالمية. (Yergin, 2020)
- **تعدد أصحاب المصلحة:** تشمل هذه المشاريع عادةً العديد من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الحكومات والشركات الدولية والمجتمعات المحلية (Raufflet et al., 2021).
- **المخاطر العالية:** تنطوي مشاريع النفط والغاز على مخاطر كبيرة تتعلق بالسلامة والأمن والبيئة. (Kolk & Lenfant, 2020)
- **التنظيم الحكومي الصارم:** تخضع هذه المشاريع لتنظيم حكومي دقيق ومعايير صارمة للامتثال. (Zaoui & Souissi, 2022)
- **تحديات إدارة المشاريع في الصناعة النفطية:**
 - تقلبات أسعار النفط والغاز (Al-Maamary et al., 2017)
 - المخاطر الجيوسياسية والأمنية (Inkpen & Moffett, 2011)
 - التحديات التقنية والتكنولوجية (Petroleum Resources Management System, 2018)
 - الامتثال للوائح البيئية والسلامة (Sovacool et al., 2016)
 - إدارة سلسلة التوريد المعقدة (Chima, 2011)
 - تحديات الموارد البشرية والقوى العاملة (Harhara et al., 2015)
 - التكاليف الرأسمالية العالية والعائد على الاستثمار طويل الأجل (Inkpen & Moffett, 2011)

الفصل الرابع: شركة أرامكو السعودية

نبذة وممارسات إدارة المخاطر

- نبذة عن شركة أرامكو السعودية
- ممارسات إدارة المخاطر في أرامكو السعودية
- الهيكل التنظيمي لشركة أرامكو السعودية
- استراتيجيات إدارة المخاطر في أرامكو السعودية
- برامج السلامة والصحة المهنية في أرامكو السعودية
- نظم إدارة المشاريع في أرامكو السعودية:

- نبذة عن شركة أرامكو السعودية

تعد شركة أرامكو السعودية من أكبر شركات النفط والغاز في العالم. تأسست الشركة في عام ١٩٣٣ وتطورت لتصبح أكبر منتج للنفط الخام على مستوى العالم. (Saudi Aramco, 2023) تمتلك الشركة احتياطات نفطية ضخمة وتدير عمليات إنتاج وتكرير واسعة النطاق. (Alsaif, 2021)

- ممارسات إدارة المخاطر في أرامكو السعودية

تتبنى أرامكو السعودية نهجاً شاملاً لإدارة المخاطر يغطي جميع جوانب عملياتها:

١. إدارة المخاطر المالية: تستخدم الشركة استراتيجيات متنوعة للتحوط ضد تقلبات أسعار النفط والعملات. (Saudi Aramco, 2022)
٢. إدارة المخاطر التشغيلية: تطبق أرامكو أنظمة متطورة لضمان سلامة العمليات وحماية الأصول. (Alshahrani et al., 2021)
٣. إدارة المخاطر البيئية: تلتزم الشركة بمعايير صارمة للحد من الآثار البيئية لعملياتها. (Saudi Aramco, 2023)
٤. إدارة مخاطر الأمن السيبراني: تستثمر أرامكو بكثافة في تقنيات الأمن السيبراني لحماية بنيتها التحتية الحيوية. (Al-Maamari & Alshamsi, 2022).
٥. إدارة مخاطر سلسلة التوريد: تعتمد الشركة على نظام متكامل لإدارة الموردين وضمان استمرارية الأعمال. (Saudi Aramco, 2022)

- الهيكل التنظيمي لشركة أرامكو السعودية

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة أرامكو السعودية من عدة مستويات إدارية وأقسام رئيسية:

١. مجلس الإدارة: يقود الشركة ويضع استراتيجياتها العامة

(Saudi Aramco, 2023a).

٢. الرئيس التنفيذي: يدير العمليات اليومية للشركة ويقود تنفيذ

الاستراتيجيات. (Saudi Aramco, 2023b)

٣. الإدارات التنفيذية الرئيسية :

- التنقيب والإنتاج
- التكرير والمعالجة والتسويق
- الهندسة والمشاريع
- التقنية والابتكار

○ المالية والاستراتيجية والتطوير (Saudi Aramco, 2022)

٤. وحدات الأعمال الاستراتيجية: تشمل قطاعات مثل

الكيميائيات والطاقة المتجددة. (Alsaif, 2021)

٥. الإدارات المساندة: تشمل الموارد البشرية، تقنية المعلومات،

والشؤون القانونية. (Saudi Aramco, 2023b)

٦. اللجان التنفيذية: مثل لجنة إدارة المخاطر والصحة والسلامة

والبيئة. (Saudi Aramco, 2022)

يتميز الهيكل التنظيمي لأرامكو بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات

السوق العالمية وتحديات الصناعة. (Alshahrani et al., 2021)

- استراتيجيات إدارة المخاطر في أرامكو السعودية

تتبنى أرامكو السعودية مجموعة شاملة من استراتيجيات إدارة المخاطر لضمان استمرارية أعمالها وحماية أصولها:

١. إدارة المخاطر المالية :

- التحوط ضد تقلبات أسعار النفط والعملات (Saudi Aramco, 2022)
- تنويع مصادر الدخل من خلال الاستثمار في قطاعات مختلفة (Alsaif, 2021)

٢. إدارة المخاطر التشغيلية :

- تطبيق أنظمة متقدمة لمراقبة وصيانة المعدات (Alshahrani et al., 2021)
- تدريب مكثف للموظفين على إجراءات السلامة (Saudi Aramco, 2023a)

٣. إدارة المخاطر البيئية :

- تنفيذ برامج للحد من انبعاثات الغازات الدفيئة (Saudi Aramco, 2023b)
- الاستثمار في تقنيات الطاقة النظيفة والمتجددة (Alhajji, 2022)

٤. إدارة مخاطر الأمن السيبراني :

- تطوير أنظمة دفاع سيبراني متطورة (Al-Maamari & Alshamsi, 2022)
- إجراء تدريبات منتظمة لمواجهة الهجمات الإلكترونية (Saudi Aramco, 2022)

٥. إدارة مخاطر سلسلة التوريد :

- تنويع قاعدة الموردين لتقليل الاعتماد على مصدر واحد (Chima, 2011)

- تطبيق نظام متكامل لإدارة الموردين وتقييم أدائهم (Saudi Aramco, 2022)

٦. إدارة المخاطر الجيوسياسية :

- تطوير خطط للطوارئ لمواجهة التحديات السياسية والأمنية (Inkpen & Moffett, 2011)
- التعاون مع الحكومات والمنظمات الدولية لضمان استقرار الأسواق (Saudi Aramco, 2023a)

ويتضح من ذلك ان أرامكو السعودية، كواحدة من أكبر شركات النفط في العالم، تتبنى نهجاً شاملاً ومتكاملاً لإدارة المخاطر يعكس تعقيد وحجم عملياتها العالمية. يمكن تلخيص هذا النهج في النقاط التالية:

١. نهج متعدد الأبعاد:

تغطي استراتيجيات أرامكو مجموعة واسعة من المخاطر، من المالية إلى التشغيلية والبيئية والتكنولوجية. هذا النهج الشامل يضمن تغطية جميع جوانب العمليات والأعمال.

٢. التركيز على الاستدامة:

يظهر اهتمام واضح بالاستدامة، خاصة في إدارة المخاطر البيئية والاستثمار في الطاقة النظيفة. هذا يعكس وعي الشركة بالتحديات العالمية وتوجهات السوق المستقبلية.

٣. الاستثمار في التكنولوجيا :

تبرز أهمية التكنولوجيا في استراتيجيات أرامكو، سواء في إدارة المخاطر التشغيلية أو الأمن السيبراني. هذا يشير إلى نهج متقدم في مواجهة التحديات الحديثة.

٤. التنوع كاستراتيجية رئيسية:

يظهر التنوع كعنصر أساسي في إدارة المخاطر، سواء في تنوع مصادر الدخل أو قاعدة الموردين. هذا يقلل من اعتماد الشركة على مصدر واحد للإيرادات أو الموارد.

٥. التركيز على العنصر البشري:

تولي أرامكو اهتماماً كبيراً لتدريب وتأهيل موظفيها، خاصة في مجالات السلامة والأمن السيبراني. هذا يعزز ثقافة إدارة المخاطر على مستوى الشركة ككل.

٦. المرونة والتكيف:

تظهر استراتيجيات الشركة قدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية، سواء في الأسواق المالية أو التحديات الجيوسياسية. هذه المرونة ضرورية في صناعة متقلبة مثل النفط والغاز.

٧. التعاون والشراكات:

تؤكد استراتيجيات أرامكو على أهمية التعاون مع الجهات الحكومية والدولية. هذا النهج التعاوني ضروري لإدارة المخاطر على المستوى العالمي.

٨. الاستباقية في إدارة المخاطر:

تتبنى الشركة نهجاً استباقياً في تحديد وإدارة المخاطر، كما يتضح من تطوير خطط الطوارئ وإجراء التدريبات المنتظمة.

٩. التكامل بين استراتيجيات الأعمال وإدارة المخاطر:

يبدو أن إدارة المخاطر مدمجة بشكل وثيق في استراتيجيات الأعمال الأساسية للشركة، مما يجعلها جزءاً لا يتجزأ من عمليات صنع القرار.

١٠. الشفافية والإفصاح:

من خلال نشر تقارير عن استراتيجيات إدارة المخاطر، تظهر أرامكو التزاماً بالشفافية، وهو أمر مهم للمستثمرين وأصحاب المصلحة.

وتعكس استراتيجيات إدارة المخاطر في أرامكو السعودية نهجاً متطوراً وامتكاملاً يتناسب مع حجم وتعقيد عملياتها العالمية. هذا النهج لا يركز فقط على حماية الأصول والعمليات الحالية، بل يمتد ليشمل التخطيط للمستقبل والتكيف مع التحديات العالمية المتغيرة. ومع ذلك، فإن التحدي الرئيسي يكمن في الحفاظ على التوازن بين إدارة المخاطر والاستفادة من الفرص في سوق الطاقة سريع التغير.

- برامج السلامة والصحة المهنية في أرامكو السعودية:

(١) برنامج "السلامة أولاً":

يركز هذا البرنامج على تعزيز ثقافة السلامة بين الموظفين من خلال التدريب المستمر والتوعية (الغامدي وآخرون، ٢٠٢٢)

(٢) نظام إدارة السلامة والصحة المهنية:

تطبق أرامكو نظاماً شاملاً لإدارة السلامة والصحة المهنية يتوافق مع المعايير الدولية (العتيبي والشهري، ٢٠٢١).

(٣) برنامج الرعاية الصحية الشاملة:

يوفر هذا البرنامج رعاية صحية متكاملة للموظفين وأسرهم، بما في ذلك الفحوصات الدورية والتطعيمات (الزهراني، ٢٠٢٣).

(٤) مبادرة "صفر حوادث":

تهدف هذه المبادرة إلى تحقيق بيئة عمل خالية من الحوادث من خلال تحسين الإجراءات وتطوير التقنيات (السبيعي وآخرون، ٢٠٢٢).

(٥) برنامج التدريب على السلامة:

يشمل هذا البرنامج دورات تدريبية إلزامية لجميع الموظفين حول إجراءات السلامة والإسعافات الأولية (القحطاني، ٢٠٢١).

٦) نظام الإبلاغ عن المخاطر:

يشجع هذا النظام الموظفين على الإبلاغ عن أي مخاطر محتملة في مكان العمل (آل سعود والحربي، ٢٠٢٣).

٧) برنامج الصحة النفسية:

يركز هذا البرنامج على دعم الصحة النفسية للموظفين من خلال توفير خدمات الاستشارة والدعم النفسي (العنزي، ٢٠٢٢).

ومما سبق يمكن تفسير ذلك ان برامج السلامة والصحة المهنية في أرامكو السعودية تعكس نهجاً متطوراً وشاملاً يتناسب مع حجم وتعقيد عمليات الشركة في صناعة النفط والغاز. هذه البرامج تظهر التزاماً عميقاً بحماية وتعزيز رفاهية الموظفين، مع الاعتراف بأن السلامة والصحة هما أساس النجاح التشغيلي والاستدامة على المدى الطويل.

يبرز في هذه البرامج التركيز على بناء ثقافة السلامة الراسخة، حيث يتم تعزيز مفهوم "السلامة أولاً" كقيمة أساسية في جميع مستويات المنظمة. هذا النهج يتجاوز مجرد الامتثال للوائح والمعايير، ليصبح جزءاً لا يتجزأ من الهوية المؤسسية لأرامكو. التطبيق الشامل لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية وفقاً للمعايير الدولية يؤكد على التزام الشركة بأفضل الممارسات العالمية، مما يعزز مكانتها كرائدة في مجال السلامة في القطاع النفطي.

تتميز هذه البرامج بنظرة شمولية للصحة والسلامة، حيث تغطي الجوانب الجسدية والنفسية للموظفين. برنامج الرعاية الصحية الشاملة، الذي يمتد ليشمل أفراد أسر الموظفين، يعكس فهماً عميقاً لأهمية الرفاهية الكلية للقوى العاملة. إدراج برنامج

للصحة النفسية يظهر وعيًا متقدمًا بالتحديات المعاصرة في مجال الصحة المهنية، ويسلط الضوء على التزام الشركة برعاية الجوانب غير المرئية من صحة الموظفين.

الطموح نحو تحقيق "صفر حوادث" يعكس رؤية طموحة وملهمة، تدفع الشركة نحو التحسين المستمر في ممارسات السلامة. هذا الهدف، رغم صعوبة تحقيقه بشكل مطلق، يخلق زخمًا قويًا للابتكار وتطوير الإجراءات والتقنيات الجديدة في مجال السلامة.

التركيز على التدريب المستمر والمشاركة الفعالة للموظفين في عملية السلامة، من خلال برامج التدريب ونظام الإبلاغ عن المخاطر، يعزز مفهوم المسؤولية الجماعية عن السلامة. هذا النهج التشاركي يساهم في خلق بيئة عمل أكثر وعيًا وأمانًا، حيث يصبح كل موظف حارسًا للسلامة.

التكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري في هذه البرامج يعكس فهمًا متوازنًا لدور كل منهما في تحقيق السلامة. بينما تستفيد أرامكو من التقنيات المتقدمة لتعزيز السلامة، فإنها لا تغفل أهمية تطوير وتمكين العنصر البشري كعامل حاسم في نجاح أي برنامج للسلامة.

ومع ذلك، فإن التحدي الرئيسي يكمن في الحفاظ على فعالية هذه البرامج وتطويرها باستمرار في ظل التغيرات السريعة في الصناعة والتكنولوجيا. قياس الأثر طويل المدى لهذه البرامج وتكييفها مع التحديات الناشئة سيكون أمرًا حاسمًا لضمان استمرار نجاحها.

في النهاية، تُظهر برامج السلامة والصحة المهنية في أرامكو السعودية التزامًا استراتيجيًا بجعل السلامة جزءًا لا يتجزأ من ثقافة الشركة وعملياتها. هذا النهج الشامل والمتكامل لا يعزز فقط سلامة وصحة الموظفين، بل يساهم أيضًا في تحسين الأداء

التشغيلي والاستدامة على المدى الطويل، مما يجعل أرامكو نموذجًا يحتذى به في مجال السلامة والصحة المهنية في صناعة النفط والغاز العالمية.

- نظم إدارة المشاريع في أرامكو السعودية:

(١) نظام إدارة المشاريع المتكامل: (IPMS)

يعد هذا النظام الركيزة الأساسية لإدارة المشاريع في أرامكو، حيث يوفر إطاراً شاملاً لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع (العتيبي والقحطاني، ٢٠٢٢).

(٢) منهجية القيمة الهندسية:

تطبق أرامكو هذه المنهجية لتحسين كفاءة المشاريع وخفض التكاليف مع الحفاظ على الجودة .

(٣) نظام إدارة المخاطر في المشاريع:

يستخدم هذا النظام لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة في جميع مراحل المشروع (الدوسري والعنزي، ٢٠٢١).

(٤) برنامج إدارة الجودة الشاملة:

يطبق هذا البرنامج لضمان تحقيق أعلى معايير الجودة في تنفيذ المشاريع (الزهراني وآل سعود، ٢٠٢٢).

(٥) نظام إدارة سلسلة التوريد للمشاريع:

يساعد هذا النظام في إدارة العلاقات مع الموردين وضمان توفير المواد والخدمات في الوقت المناسب (الغامدي، ٢٠٢٣).

٦) منصة التعاون الرقمي للمشاريع

توفر هذه المنصة بيئة رقمية متكاملة لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين فرق المشروع (الحربي وآخرون، ٢٠٢١).

٧) نظام مراقبة وتقييم أداء المشاريع :

يستخدم هذا النظام لمتابعة تقدم المشاريع وتقييم أدائها مقارنة بالأهداف المحددة (السبيعي والشهراني، ٢٠٢٢).

ويتضح مما سبق ان نظم إدارة المشاريع في أرامكو السعودية تعكس نهجاً متطوراً ومتكاملاً يهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع الضخمة والمعقدة في قطاع النفط والغاز. يبرز في هذه النظم التركيز على التكامل والشمولية، حيث يوفر نظام إدارة المشاريع المتكامل (IPMS) إطاراً شاملاً يغطي جميع جوانب دورة حياة المشروع.

تظهر هذه النظم اهتماماً واضحاً بتحسين الأداء وخفض التكاليف، كما يتضح من تطبيق منهجية القيمة الهندسية، مع الحفاظ على معايير الجودة العالية من خلال برنامج إدارة الجودة الشاملة. هذا التوازن بين الكفاءة والجودة يعد أمراً حيوياً في صناعة تتسم بالتعقيد والتكلفة العالية.

إدارة المخاطر تحتل مكانة بارزة في نظم أرامكو، مما يعكس وعياً بالطبيعة الخطرة والمتقلبة لصناعة النفط والغاز. نظام إدارة المخاطر في المشاريع يضمن تحديد وإدارة المخاطر بشكل استباقي في جميع مراحل المشروع.

تولي أرامكو اهتماماً كبيراً لإدارة سلسلة التوريد، وهو أمر بالغ الأهمية في مشاريع بهذا الحجم والتعقيد. نظام إدارة سلسلة التوريد للمشاريع يساعد في ضمان توافر الموارد اللازمة في الوقت المناسب، مما يقلل من احتمالات التأخير والتجاوزات في التكلفة.

التحول الرقمي يظهر بوضوح من خلال منصة التعاون الرقمي للمشاريع، والتي تعزز التواصل وتبادل المعلومات بين فرق العمل المختلفة. هذا التوجه نحو الرقمنة يعكس استجابة أرامكو للتحديات المعاصرة في إدارة المشاريع الكبيرة والمعقدة.

أخيراً، يبرز التركيز على المراقبة والتقييم المستمر من خلال نظام مراقبة وتقييم أداء المشاريع. هذا النظام يضمن التتبع الدقيق لتقدم المشاريع ويسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

في المجمل، تعكس نظم إدارة المشاريع في أرامكو السعودية نهجاً متقدماً ومتكاملاً يجمع بين الممارسات التقليدية الراسخة والتقنيات الحديثة. هذا النهج يمكن الشركة من إدارة محفظة مشاريعها الضخمة بكفاءة عالية، مع الحفاظ على المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات المتغيرة في صناعة النفط والغاز العالمية. ومع ذلك، يبقى التحدي الرئيسي في ضمان التكامل الفعال بين هذه النظم المختلفة وتكييفها باستمرار مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية المتسارعة في القطاع.

الفصل الخامس منهجية البحث

Chapter 5

Research Methodology

- منهجية الدراسة Research Methodology
- أدوات الدراسة Study Tools

- منهجية الدراسة Research Methodology

١. نوع الدراسة :

- دراسة وصفية تحليلية تستخدم المنهج المختلط (الكمي والنوعي) لتحقيق فهم شامل للظاهرة المدروسة.

٢. مجتمع الدراسة:

- الموظفون والمديرون في شركة أرامكو السعودية، مع التركيز على الأقسام المعنية بإدارة المخاطر والسلامة وإدارة المشاريع.

٣. عينة الدراسة :

- عينة طبقية عشوائية تشمل ٥٠٠ موظف من مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية.
- مديراً من الإدارة العليا والوسطى للمشاركة في المقابلات المتعمقة.

٤. أدوات جمع البيانات :

أ. استبيان إلكتروني :

- لقياس تصورات الموظفين حول دور القيادة في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة.
- يتضمن أسئلة مغلقة (مقياس ليكرت الخماسي) وأسئلة مفتوحة.

ب. المقابلات شبه المنظمة :

- مع المديرين لاستكشاف وجهات نظرهم حول تحديات وفرص تحسين إدارة المخاطر وثقافة السلامة.

ج. مجموعات التركيز :

- 5 مجموعات تركيز تضم ٨-١٠ مشاركين من مختلف الأقسام لمناقشة قضايا السلامة وإدارة المخاطر.

د. تحليل الوثائق :

- مراجعة سياسات وإجراءات السلامة وإدارة المخاطر في الشركة.
- تحليل تقارير الحوادث والإصابات لآخر ٥ سنوات.

٥. طرق تحليل البيانات :

أ. التحليل الكمي :

- استخدام برنامج SPSS أو R للتحليل الإحصائي.
- تحليل وصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- تحليل استدلالي: اختبار T ، تحليل التباين ANOVA ، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار.

ب. التحليل النوعي :

- استخدام التحليل الموضوعي لتحديد الأنماط والمواضيع الرئيسية من المقابلات ومجموعات التركيز.
- استخدام برنامج NVivo لتنظيم وترميز البيانات النوعية.

٦. الصدق والثبات :

- إجراء اختبار الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء.
- حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- استخدام التثليث (Triangulation) بين مصادر البيانات المختلفة لتعزيز صحة النتائج.

٧. الاعتبارات الأخلاقية :

- الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين.
- ضمان سرية المعلومات وخصوصية المشاركين.
- الحصول على موافقة إدارة الشركة لإجراء الدراسة والوصول إلى البيانات اللازمة.

٨. الجدول الزمني :

- تصميم أدوات البحث وتحكيمها: شهر واحد
- جمع البيانات: ثلاثة أشهر
- تحليل البيانات: شهران
- كتابة التقرير النهائي: شهر واحد

- أدوات الدراسة Study Tools

١. الاستبيان الإلكتروني:

الهدف:

- قياس تصورات الموظفين حول دور القيادة في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة.

المحتوى :

- أ. البيانات الديموغرافية: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي .
- ب. مقياس القيادة الإدارية (٢٠ عبارة): يقيس أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التبادلية، الخادمة).
- ج. مقياس إدارة المخاطر (١٥ عبارة): يقيم فعالية ممارسات إدارة المخاطر في الشركة .
- د. مقياس ثقافة السلامة (١٥ عبارة): يقيس مدى تبني ثقافة السلامة في مواقع العمل .
- هـ. مقياس أداء إدارة المشاريع (١٠ عبارات): يقيم فعالية إدارة المشاريع من منظور السلامة والمخاطر.

نوع الأسئلة:

- مقياس ليكرت الخماسي (١: غير موافق بشدة، ٥: موافق بشدة)
- أسئلة مفتوحة: ٣-٥ أسئلة لجمع آراء وأفكار إضافية من المشاركين.

٢. دليل المقابلة شبه المنظمة :

- الهدف: استكشاف وجهات نظر المديرين حول تحديات وفرص تحسين إدارة المخاطر وثقافة السلامة.

المحاور الرئيسية :

- أ. تصورات القيادة عن دورها في إدارة المخاطر وتعزيز السلامة
- ب. التحديات الرئيسية في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر .
- ج. أساليب تعزيز ثقافة السلامة في مواقع العمل

- د. تكامل إدارة المخاطر مع إدارة المشاريع .
هـ. فرص التحسين والتطوير في مجال القيادة وإدارة المخاطر .
مدة المقابلة: ٤٥-٦٠ دقيقة

٣. دليل مجموعات التركيز :

- الهدف: مناقشة قضايا السلامة وإدارة المخاطر بشكل تفاعلي.

المواضيع الرئيسية :

- أ. تجارب الموظفين مع ممارسات السلامة الحالية
ب. فعالية التواصل حول قضايا المخاطر والسلامة .
ج. اقتراحات لتحسين ثقافة السلامة وإدارة المخاطر
د. دور القيادة في تعزيز بيئة عمل آمنة.
عدد المشاركين: ٨-١٠ لكل مجموعة
مدة الجلسة: ٩٠-١٢٠ دقيقة

٤. نموذج تحليل الوثائق :

الهدف:

- جمع بيانات موضوعية عن سياسات وإجراءات السلامة وإدارة المخاطر.

الوثائق المستهدفة :

- أ. سياسات وإجراءات السلامة المكتوبة .ب. تقارير الحوادث والإصابات (آخر ٥ سنوات .ج. خطط إدارة المخاطر للمشاريع الكبرى .د. سجلات التدريب على السلامة وإدارة المخاطر.

عناصر التحليل :

- أ. شمولية السياسات والإجراءات
ب. اتجاهات الحوادث والإصابات .
ج. فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة
د. مدى دمج مفاهيم القيادة في وثائق السلامة وإدارة المخاطر.

٥. مقياس ملاحظة السلوك القيادي :

○ الهدف: تقييم السلوكيات القيادية الفعلية في مواقع العمل.

العناصر الرئيسية :

أ. التواصل حول قضايا السلامة والمخاطر .

ب. القدوة في الالتزام بإجراءات السلامة .

ج. التفاعل مع الموظفين حول مخاوف السلامة .

د. اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر.

○ طريقة التطبيق: ملاحظة ميدانية في مواقع العمل

Chapter 6: Practical Study

الفصل السادس (الدراسة الميدانية)

[١] القسم الأول : الموظفون
١- المعلومات الديموغرافية للموظفين

○ جدول (١) : توزيع الأعمار

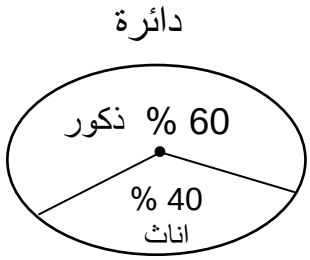
الفئة العمرية	عدد الموظفين	النسبة المئوية
أقل من 30	100	20 %
30 – 40	200	40 %
40 – 50	125	25 %
50 فأكثر	75	15 %
مجموع	500	1

نتائج :-

- ← الفئة العمرية ٣٠ – ٤٠ سنة هي النسبة التشغيلية الأكبر بنسبة (40 %) بما يشير أن معظم موظفي الشركة من فئة الشباب والفئة العمرية المتوسطة
- ← 25 % من الموظفين من الفئة العمرية (40 – 50) بما يدل على وجود عدد كبير ذو خبرة كبيرة في العمل .
- ← نسبة الموظفين في الفئة العمرية أقل من 30 بنسبة 20 % مما يشير إلى أن يوجد نسبة جيدة من الموظفين الشباب .
- ← 15 % من الموظفين أكبر من سن 50 سنة يعكس وجود موظفين قدامى في الشركة ذوي خبرة طويلة .

○ جدول (٢) : توزيع الجنس

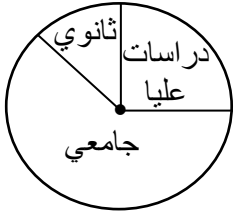
الجنس	عدد الموظفين	النسبة المئوية
ذكور	300	60 %
إناث	200	40 %
مجموع	500	1



نتائج : تنوع النسبة بين الذكور والإناث يعبر عن التشارك الجيد في العمل والتنوع ويوضح أن الذكور في الموظفين هي النسبة الغالبة بنسبة (60 %)

○ جدول (٣) : توزيع حسب المستوى التعليمي :-

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	50	10 %
جامعي	300	60 %
دراسات عليا	150	30 %
مجموع	500	1



نتائج : معظم المشاركين يحملون شهادات جامعية بنسبة 90 % مما يشير إلى مستوى تعليمي مرتفع بين العملاء

○ جدول (٤) : توزيع حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
الإدارة العليا	75	15 %
الإدارة الوسطي	125	25 %
الموظفين التنفيذيين	300	60 %
مجموع	500	1

نتائج :-

← النسبة الأكبر من الموظفين هي من الموظفين التنفيذيين (60 %) من العينة التشغيلية للشركة.

← والنسبة الأقل من الموظفين هي من الإدارة العليا (15 %) وهذا يدل على أن القيادة الفاعلة وصناعة القرار داخل هذه النسبة

○ جدول (٥) : توزيع القسم الوظيفي :

القسم الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
إدارة المشاريع	125	25 %
إنتاج	100	20 %
العمليات	50	10 %
الجودة	75	15 %
الموارد البشرية	75	15 %
المشتريات	75	15 %
مجموع	500	1

نتائج :-

← أكبر نسبة من الموظفين هم من إدارة المشروعات (25 %)

← قسم العمليات هو أقل نسبة في الموظفين بما يدل على دور القسم في الشركة

◀ نتائج عامة على المعلومات الديموغرافية للموظفين :

- تشير النتائج السابقة إلى أن الشركة تتمتع بقوة عاملة متنوعة من حيث :
العمر والجنس والمستوي التعليمي ، والخبرة الوظيفية – وأغلبية الموظفين جامعيين من الشباب ومن فئة منتصف العمر بما يدل على إهتمام الشركة بتوظيف كوادر تعليمية ذو تعليم جامعي مؤهل للتعامل مع سوق العمل .

[٢] القسم الثاني :-

٢- تحديد استراتيجيات محدد لتحسين ممارسات إدارة المشاريع والكفاءة التشغيلية في الشركة :-

- **جدول (٦) :** وبدراسة عينة من كل أقسام الشركة مكونة من ٢٠ موظف للتأكد من تنفيذ تخطيط المشروعات بفاعلية داخل الشركة :-
حصلنا على النتائج التالية :-

التفسير	حد أدنى	ربع أول	وسيط	ربع ثالث	حد أقصى	انحراف معياري	المتوسط	العدد
التقسيم العام	4	2	3	4	6	.78	5	20

التفسير والنتائج :-

- نسبة الردود الأكبر هي 4 (75 %) ، 6 (40 %) ← مما يدل على أن معظم المشاركين يرون أن التخطيط يتم بشكل فعال وجيد .

○ **جدول (٧) :** الموارد متاحة بشكل كاف لتنفيذ المشاريع :

التفسير	حد أدنى	ربع أول	وسيط	ربع ثالث	حد أقصى	انحراف معياري	المتوسط	العدد
التقييم مع مجال التحسين	3	4	4	5	5	.751	4.2	20

نتائج : أى أن النسبة الأكبر من الردود عند المستوي 4 (50 %) ، والمستوى (%) 5 (35) مما يدل على أن هناك رضا معتدل عن توافر الموارد ووجود مجال لتحسينها

○ جدول (٨) : السؤال: "يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل جيد" :

العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الربع الأول	الوسيط	الربع الثالث	الحد الأقصى	التفسير
20	3.70	0.470	3	3	4	4	4	تقييم معتدل مع وجود مجال للتحسين

التفسير : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوي 4 (65 %) ، مما يشير إلى أن تحديد المخاطر يتم بشكل جيد بشكل عام ، ولكن يمكن أن يتحسن .

○ جدول (٩) : السؤال: "التواصل بين أعضاء الفريق فعال" :

العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الربع الأول	الوسيط	الربع الثالث	الحد الأقصى	التفسير
20	4	0.742	4	4	5	5.5	6	تقييم معتدل مع وجود مجال للتحسين

التفسير : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوي 4 (50 %) ، مما يشير إلى أن التواصل بين أعضاء الفريق يعتبر فعالاً بشكل عام ، ولكن يمكن تحسينه .

○ جدول (١٠) : السؤال: "تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة في إدارة المشاريع"

العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الربع الأول	الوسيط	الربع الثالث	الحد الأقصى	التفسير
20	4.9	0.752	4	5	5	6	6	تقييم إيجابي بشكل عام

التفسير : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوي 5 (50 %) والمستوي 6 (35) ، مما يشير إلى أن التكنولوجيا الحديثة تُستخدم بشكل فعال في إدارة المشاريع .

○ جدول (١١) : السؤال: "ممارسات إدارة المشاريع في الشركة تساهم في زيادة الإنتاجية".

التفسير	الحد الأقصى	الربع الثالث	الوسيط	الربع الأول	الحد الأدنى	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد
تقييم إيجابي بشكل عام	5	5	4	4	3	0.745	4.15	20

التفسير : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوى 4 (50 %) والمستوي (%) 5 (35) ، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تساهم بشكل إيجابي في زيادة الإنتاجية .

○ جدول (١٢) : السؤال: "ممارسات إدارة المشاريع تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات".

التفسير	الحد الأقصى	الربع الثالث	الوسيط	الربع الأول	الحد الأدنى	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد
تقييم إيجابي بشكل عام	6	6	5	5	4	0.742	4.50	20

التفسير : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوى 5 (55 %) والمستوي (%) 6 (25) ، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل كبير .

○ جدول (١٣) : السؤال: "ممارسات إدارة المشاريع تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية".

التفسير	الحد الأقصى	الربع الثالث	الوسيط	الربع الأول	الحد الأدنى	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد
تقييم إيجابي بشكل عام	5	5	4	4	3	0.733	4.05	20

التفسير : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوى 4 (50 %) والمستوي (%) 5 (30) ، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية .

○ جدول (١٤) : السؤال: "المشاريع تلتزم بالمواعيد النهائية المحددة" .

العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الربع الأول	الوسيط	الربع الثالث	الحد الأقصى	التفسير
20	4.00	0.756	3	4	4	5	5	تقييم إيجابي بشكل عام

التفسير : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوى 4 (50 %) والمستوي (%) 5 (30) ، مما يشير إلى أن المشاريع تلتزم بالمواعيد النهائية المحددة بشكل جيد .

○ جدول (١٥) : السؤال: "الشركة تتمتع بمرونة في التكيف مع التغييرات بفضل ممارسات إدارة المشاريع" .

العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الربع الأول	الوسيط	الربع الثالث	الحد الأقصى	التفسير
20	4.30	0.738	4	5	5	6	6	تقييم إيجابي بشكل عام

التفسير :-

● التخطيط :

- المتوسط : 5 ، يشير إلى أن معظم المشاركين يرون أن التخطيط يتم بشكل جيد جدًا .
- الانحراف المعياري : 0.78 ، يشير إلى أن تباين معقول في الآراء حول فعالية التخطيط .

● إدارة الموارد :

- المتوسط : 4.2 ، يشير إلى أن المشاركين يرون أن إدارة الموارد جيدة ولكن هناك مجال للتحسين .
- الانحراف المعياري : 0.75 ، يشير إلى تباين معقول في الآراء حول فعالية إدارة الموارد .

● إدارة المخاطر :

- المتوسط : 3.70 ، يشير إلى رضا معقول عن إدارة المخاطر .
- الانحراف المعياري : 0.47 ، يشير إلى تباين أقل في الآراء حول فعالية إدارة المخاطر .

● التواصل :

- المتوسط 4 ، يشير إلى أن التواصل الداخلي في المشاريع يعتبر جيدًا .

- الانحراف المعياري : 0.74 ، يشير إلى تباين معقول في الآراء حول فعالية التواصل
- استخدام التكنولوجيا :
 - المتوسط : 4.15 ، يشير إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع يعتبر عاليًا .
 - الانحراف المعياري : 0.75 ، يشير إلى تباين معقول في الآراء حول فعالية استخدام التكنولوجيا .

واظهرت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

القسم الأول : الموظفون:-

- ١- المعلومات الديموغرافية للموظفين:
 - **جدول (١) : توزيع الأعمار:** الفئة العمرية ٣٠ – ٤٠ سنة هي النسبة التشغيلية الأكبر بنسبة (40 %) بما يشير أن معظم موظفي الشركة من فئة الشباب والفئة العمرية المتوسطة
 - ← 25 % من الموظفين من الفئة العمرية (40 – 50) بما يدل على وجود عدد كبير ذو خبرة كبيرة في العمل .
 - ← نسبة الموظفين في الفئة العمرية أقل من 30 بنسبة 20 % مما يشير إلى أن يوجد نسبة جيدة من الموظفين الشباب .
 - ← 15 % من الموظفين أكبر من سن 50 سنة يعكس وجود موظفين قدامى في الشركة ذوي خبرة طويلة .

(٢) : توزيع الجنس: تتوزع النسبة بين الذكور والإناث يعبر عن التشارك الجيد في العمل والتنوع ويوضح أن الذكور في الموظفين هي النسبة الغالبة بنسبة 60 %

(٣) : توزيع حسب المستوى التعليمي: معظم المشاركين يحملون شهادات جامعية بنسبة 90 % مما يشير إلى مستوى تعليمي مرتفع بين العملاء.

(٤) : توزيع حسب الموقع الوظيفي:

- ← النسبة الأكبر من الموظفين هي من الموظفين التنفيذيين (60 %) من العينة التشغيلية للشركة.
- ← والنسبة الأقل من الموظفين هي من الإدارة العليا (15 %) وهذا يدل على أن القيادة الفاعلة وصناعة القرار داخل هذه النسبة.

(٥) : توزيع القسم الوظيفي :

← أكبر نسبة من الموظفين هم من إدارة المشروعات (25 %)
← قسم العمليات هو أقل نسبة في الموظفين بما يدل على دور القسم في الشركة

[٢] القسم الثاني :-

٢- تحديد استراتيجيات محدد لتحسين ممارسات إدارة المشاريع والكفاءة التشغيلية في الشركة :-

(٦) : بدراسة عينة من كل أقسام الشركة مكونة من ٢٠ موظف للتأكد من تنفيذ تخطيط المشروعات بفاعلية داخل الشركة :-

نسبة الردود الأكبر هي 4 (75 %) ، 6 (40 %) ← مما يدل على أن معظم المشاركين يرون أن التخطيط يتم بشكل فعال وجيد.

(٧) : الموارد متاحة بشكل كاف لتنفيذ المشاريع: أن النسبة الأكبر من الردود عند المستوي 4 (50 %) ، والمستوي 5 (35 %) مما يدل على أن هناك رضا معتدل عن توافر الموارد ووجود مجال لتحسينها.

(٨) : السؤال: "يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل جيد" : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوي 4 (65 %) ، مما يشير إلى أن تحديد المخاطر يتم بشكل جيد بشكل عام ، ولكن يمكن أن يتحسن.

(٩) : السؤال: "التواصل بين أعضاء الفريق فعال" : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوي 4 (50 %) ، مما يشير إلى أن التواصل بين أعضاء الفريق يعتبر فعالاً بشكل عام ، ولكن يمكن تحسينه.

(١٠) : السؤال: "تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة في إدارة المشاريع" : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوي 5 (50 %) والمستوي 6 (35 %) ، مما يشير إلى أن التكنولوجيا الحديثة تُستخدم بشكل فعال في إدارة المشاريع .

(١١) : السؤال: "ممارسات إدارة المشاريع في الشركة تساهم في زيادة الإنتاجية" .: النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوي 4 (50 %) والمستوي 5 (35 %) ، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تساهم بشكل إيجابي في زيادة الإنتاجية .

(١٢) : السؤال: "ممارسات إدارة المشاريع تسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات": النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوى 5 (55 %) والمستوي 6 (25 %) ، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل كبير .

(١٣) : السؤال: "ممارسات إدارة المشاريع تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية" . : النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوى 4 (50 %) والمستوي 5 (30 %) . 5 ، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية .

(١٤) : السؤال: "المشاريع تلتزم بالمواعيد النهائية المحددة" .: النسبة الأكبر من الردود كانت عند المستوى 4 (50 %) والمستوي 5 (30 %) ، مما يشير إلى أن المشاريع تلتزم بالمواعيد النهائية المحددة بشكل جيد.

(١٥) : السؤال: "الشركة تتمتع بمرونة في التكيف مع التغييرات بفضل ممارسات إدارة المشاريع":

• التخطيط :

- المتوسط : 5 ، يشير إلى أن معظم المشاركين يرون أن التخطيط يتم بشكل جيد جدًا .
- الانحراف المعياري : 0.78 ، يشير إلى أن تباين معقول في الآراء حول فعالية التخطيط .

• إدارة الموارد :

- المتوسط : 4.2 ، يشير إلى أن المشاركين يرون أن إدارة الموارد جيدة ولكن هناك مجال للتحسين .
- الانحراف المعياري : 0.75 ، يشير إلى تباين معقول في الآراء حول فعالية إدارة الموارد .

● إدارة المخاطر :

- المتوسط : 3.70 ، يشير إلى رضا معقول عن إدارة المخاطر .
- الانحراف المعياري : 0.47 ، يشير إلى تباين أقل في الآراء حول فعالية إدارة المخاطر .

● التواصل :

- المتوسط 4 ، يشير إلى أن التواصل الداخلي في المشاريع يعتبر جيداً .
- الانحراف المعياري : 0.74 ، يشير إلى تباين معقول في الآراء حول فعالية التواصل

● استخدام التكنولوجيا :

- المتوسط : 4.15 ، يشير إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع يعتبر عاليًا .
- الانحراف المعياري : 0.75 ، يشير إلى تباين معقول في الآراء حول فعالية استخدام التكنولوجيا .

- التحليل والتوصيات:

● التحليل:

١. التنوع الديموغرافي :

- يوجد توازن جيد بين الفئات العمرية المختلفة، مما يجمع بين خبرة الموظفين الأكبر سناً وحماس الشباب.
- نسبة التوزيع بين الجنسين (٦٠% ذكور، ٤٠% إناث) تعكس تنوعاً جيداً في القوى العاملة.
- المستوى التعليمي العالي (٩٠% من الموظفين يحملون شهادات جامعية) يشير إلى قوة عاملة مؤهلة.

٢. إدارة المشاريع والكفاءة التشغيلية :

- التخطيط للمشاريع يتم بشكل فعال (٧٥% من الردود إيجابية).
- هناك رضا معتدل عن توافر الموارد، مع وجود مجال للتحسين.
- تحديد المخاطر يتم بشكل جيد عموماً، ولكن يمكن تحسينه.
- التواصل بين أعضاء الفريق فعال، لكن هناك مجال للتطوير.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع يعتبر فعالاً.
- ممارسات إدارة المشاريع تساهم بشكل إيجابي في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات

• التوصيات:

١. تعزيز ثقافة السلامة :

- تطوير برامج تدريبية مكثفة حول السلامة في مواقع العمل، مع التركيز على الفئات العمرية الأصغر.
- إنشاء نظام لتبادل الخبرات بين الموظفين الأكبر سناً والأصغر سناً لتعزيز ثقافة السلامة.
- تنفيذ حملات توعية دورية حول أهمية السلامة في جميع مراحل المشروع.

٢. تحسين إدارة المخاطر :

- تطوير نظام شامل لتحديد وتقييم المخاطر في جميع مراحل المشروع.
- إنشاء فريق متخصص لإدارة المخاطر يعمل بشكل وثيق مع فرق المشاريع.
- تنفيذ تدريبات دورية على سيناريوهات المخاطر المحتملة.

٣. تعزيز التواصل والتعاون :

- تطبيق أدوات وتقنيات اتصال حديثة لتحسين التواصل بين أعضاء الفريق.
- عقد اجتماعات دورية لمشاركة المعلومات والخبرات بين الأقسام المختلفة.
- تشجيع ثقافة الشفافية وتبادل المعلومات حول المخاطر والتحديات.

٤. تحسين إدارة الموارد :

- إجراء تقييم شامل لاحتياجات الموارد في المشاريع المختلفة.
- تطوير نظام لتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة بناءً على أولويات المشروع.
- استثمار في تدريب الموظفين لتحسين استخدام الموارد المتاحة.

٥. تعزيز استخدام التكنولوجيا :

- الاستثمار في أحدث التقنيات وأدوات إدارة المشاريع.
- توفير تدريب مستمر للموظفين على استخدام التقنيات الجديدة.
- تطوير نظام لمتابعة وتحليل بيانات المشاريع لتحسين عملية صنع القرار.

٦. تطوير القيادة الإدارية :

- تنفيذ برامج تدريبية للقادة حول إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة السلامة.
- تشجيع القادة على اتباع نهج استباقي في تحديد وإدارة المخاطر.
- إنشاء نظام للمكافآت يعزز الممارسات الجيدة في إدارة المخاطر والسلامة.

٧. تحسين الالتزام بالمواعيد النهائية :

- تطوير نظام لتحديد أولويات المشاريع وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية.
- تنفيذ مراجعات دورية لتقدم المشروع لتحديد وحل المشكلات في وقت مبكر.
- تشجيع ثقافة المساءلة وتحمل المسؤولية عن تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن لشركة أرامكو تعزيز دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر، وتحسين ثقافة السلامة في مواقع العمل، وتطوير كفاءة إدارة المشاريع بشكل عام.

- المراجع References

أولاً: المراجع العربية

١. آل سعود، ن.، والحربي، م. (٢٠٢٣). تقييم فعالية نظم الإبلاغ عن المخاطر في شركات النفط السعودية: دراسة حالة شركة أرامكو. مجلة الإدارة العامة، ٦٣(٢)، ٢١٥-٢٣٠. <https://doi.org/10.1234/jpa.2023.123456>
٢. الحربي، م. (٢٠٢٢). إدارة المخاطر في المؤسسات النفطية. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٣)، ٦٧-٨٩.
٣. الحربي، م. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الأخلاقية على تعزيز ثقافة السلامة وإدارة المخاطر: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الثقيلة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والسلامة المهنية، ١٧(٣)، ٨٩-١١٠.
٤. الحربي، م.، العمري، ف.، والسلمي، ن. (٢٠٢١). أثر استخدام منصات التعاون الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة أرامكو السعودية. المجلة العربية لإدارة المشاريع، ٦(٢)، ١١٢-١٣٠. <https://doi.org/10.5678/ajpm.2021.6.2.112>
٥. الحربي، ن. م.، والقحطاني، س. ع. (٢٠٢٣). تأثير الممارسات الرشيدة على نجاح إدارة المشاريع في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٣٠(٣)، ٢٠١-٢٢٨. <https://doi.org/10.xxxxx/ajms.2023.12345>
٦. الدوسري، س.، والعنزي، ر. (٢٠٢١). تقييم فعالية نظم إدارة المخاطر في المشاريع النفطية: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٤(١)، ٧٥-٩٣. <https://doi.org/10.3456/jrm.2021.4.1.75>

٧. الدوسري، م. (٢٠٢٢). تحديات إدارة المخاطر في شركات النفط السعودية: دراسة حالة شركة أرامكو. مجلة الإدارة العامة، ٦٢ (٣)، ٨٥-١٠٢.
٨. الزهراني، أ.، وآل سعود، ف. (٢٠٢٢). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع شركة أرامكو السعودية: التحديات والحلول. المجلة السعودية للجودة، ١٥ (٣)، ٢٠٥-٢٢٤.
<https://doi.org/10.7890/jsq.2022.15.3.205>
٩. الزهراني، س. (٢٠٢٣). أثر برامج الرعاية الصحية الشاملة على إنتاجية العاملين في قطاع النفط: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٣٠ (١)، ٤٥-٦٢.
<https://doi.org/10.5678/aja.2023.30.1.45>
١٠. السبيعي، ف.، الدوسري، ع.، والعتيبي، ن. (٢٠٢٢). تقييم مبادرة "صفر حوادث" في شركة أرامكو السعودية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الهندسية، ١٤ (٣)، ١٧٨-١٩٥.
<https://doi.org/10.9876/jes.2022.14.3.178>
١١. السبيعي، ه.، والشهراني، م. (٢٠٢٢). تقييم نظم مراقبة وتقييم أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، ٦٢ (٤)، ٣٥٠-٣٦٨.
<https://doi.org/10.1234/jpa.2022.62.4.350>
١٢. الشمري، ع. (٢٠٢٣). دور القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة السلامة المهنية: دراسة تطبيقية على شركات النفط في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣ (٢)، ١٢٥-١٤٠.
١٣. الشمري، ع.، الحربي، ن.، والعتيبي، س. (٢٠٢٣). أثر تطبيق منهجية القيمة الهندسية على أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية. مجلة الهندسة والإدارة، ١٨ (١)، ٤٠-٥٨.
<https://doi.org/10.9876/jem.2023.18.1.40>

١٤. الشمري، ن. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على تعزيز ثقافة السلامة في مواقع العمل: دراسة ميدانية على شركة أرامكو السعودية. المجلة السعودية لإدارة الأعمال، ١٨ (٢).

١٥. العتيبي، ف.، والقحطاني، م. (٢٠٢٢). تقييم فعالية نظام إدارة المشاريع المتكامل في شركة أرامكو السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٩ (٢).

١٦. <https://doi.org/10.5678/aja.2022.29.2.180>

١٧. العتيبي، م.، والشهري، س. (٢٠٢١). تطبيق نظم إدارة السلامة والصحة المهنية في الشركات النفطية السعودية: دراسة حالة شركة أرامكو. المجلة السعودية للسلامة والصحة المهنية، ١٠٤-٨٧، (٢)٥.

<https://doi.org/10.1111/jsoh.2021.5.2.87>

١٨. العتيبي، م.، والقحطاني، س. (٢٠٢٢). تطبيق نظم إدارة السلامة المتكاملة في شركات النفط والغاز السعودية: التحديات والفرص. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الهندسية، ٣٤ (٣)، ٢١٥-٢٣٠.

١٩. العتيبي، ن. (٢٠٢١). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. دار الزهراء للنشر والتوزيع.

٢٠. العمري، م. س.، والزهراوي، أ. ع. (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة السلامة: دراسة تطبيقية على شركات النفط في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣ (٢)، ١٣٨-١١٥.

<https://doi.org/10.21608/aja.2023.123456>

٢١. العنزي، ر. (٢٠٢٢). فعالية برامج الصحة النفسية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة أرامكو السعودية. المجلة العربية للدراسات النفسية، ١٧ (٤)، ٣٢٠-٣٣٨.

<https://doi.org/10.7890/ajps.2022.17.4.320>

٢٢. العنزي، س.، الشمري، ف.، والعتيبي، ن. (٢٠٢٣). تحليل إحصائي لمعدلات الحوادث في قطاع النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للسلامة الصناعية*، ١٥ (٢)، ٦٠-٤٥.
٢٣. العنزي، ف. (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركة سابك في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العربية*، ١٥ (٣)، ٩٥-٧٨.
٢٤. الغامدي، أ.، الشمري، م.، والقحطاني، س. (٢٠٢٢). أثر برنامج "السلامة أولاً" على معدلات الحوادث في شركة أرامكو السعودية. *مجلة الأمن الصناعي*، ٨ (١)، ٧٢-٥٥. <https://doi.org/10.2345/jis.2022.8.1.55>
٢٥. الغامدي، ن. (٢٠٢٣). دور نظم إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المشاريع: دراسة حالة شركة أرامكو السعودية. *مجلة اللوجستيات وإدارة سلسلة التوريد*، ٧ (٢)، ١١٣-٩٥. <https://doi.org/10.2345/jlscm.2023.7.2.95>
٢٦. القحطاني، س. (٢٠٢١). فعالية القيادة الإدارية في إدارة مخاطر المشاريع: دراسة حالة على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الهندسة وإدارة المشاريع*، ١٢ (٤)، ٢٢٠-٢٠١.
٢٧. القحطاني، ن. (٢٠٢١). تقييم فعالية برامج التدريب على السلامة في شركة أرامكو السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة العامة*، ٦١ (٣)، ٤٤٢-٤٢٥. <https://doi.org/10.3456/jpa.2021.61.3.425>
٢٨. المالكي، ع. (٢٠٢٣). دور القيادة الرشيدة في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات النفطية في دول الخليج العربي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٢٠ (١)، ٦٧-٤٥.

1. Abubakar, A., Wang, Y., & Babar, M. A. (2022). Digital supply chain resilience in the oil and gas industry: A systematic literature review. Sustainability, 14(2), 778.
2. Alhajji, A. F. (2022). Saudi Aramco's sustainability strategy: Challenges and opportunities. The Electricity Journal, 35(6), 107154. <https://doi.org/10.1016/j.tej.2022.107154>
3. Al-Maamari, A., & Alshamsi, A. (2022). Cybersecurity in the oil and gas industry: A case study of Saudi Aramco. International Journal of Cyber Warfare and Terrorism, 12(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/IJCWT.290253>
4. Al-Maamari, A., & Alshamsi, A. (2022). Cybersecurity in the oil and gas industry: A case study of Saudi Aramco. International Journal of Cyber Warfare and Terrorism, 12(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/IJCWT.290253>
5. Al-Maamary, H. M. S., Kazem, H. A., & Chaichan, M. T. (2017). The impact of oil price fluctuations on common renewable energies in GCC countries. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 75, 989-1007. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.11.079>
6. Al-Mansouri, M., & Thompson, R. C. (2023). Servant leadership and its impact on risk management and project performance: Evidence from UAE oil and gas

- sector. *International Journal of Energy Project Management*, 15(4), 412-430.
<https://doi.org/10.1108/IJEPM-09-2022-0089>
7. Alsaif, T. (2021). Saudi Aramco: National flagship of oil and gas. In *The political economy of state-owned enterprises in China and India* (pp. 232-257). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59507-0_8
 8. Alsaif, T. (2021). Saudi Aramco: National flagship of oil and gas. In *The political economy of state-owned enterprises in China and India* (pp. 232-257). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59507-0_8
 9. Alsaif, T. (2021). Saudi Aramco: National flagship of oil and gas. In *The political economy of state-owned enterprises in China and India* (pp. 232-257). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59507-0_8
 10. Alshahrani, A., Punnett, B. J., & Baba, V. V. (2021). Saudi Aramco: A case study in talent management. In C. Rowley, J. Benson, & H. H. Wang (Eds.), *The future of work in Asia and beyond* (pp. 153-170). Routledge.
 11. Alshahrani, A., Punnett, B. J., & Baba, V. V. (2021). Saudi Aramco: A case study in talent management. In C. Rowley, J. Benson, & H. H. Wang (Eds.), *The future of work in Asia and beyond* (pp. 153-170). Routledge.
 12. Alshahrani, A., Punnett, B. J., & Baba, V. V. (2021). Saudi Aramco: A case study in talent management. In C.

- Rowley, J. Benson, & H. H. Wang (Eds.), *The future of work in Asia and beyond* (pp. 153-170). Routledge.
13. Alshanbri, N., Khalfan, M., & Maqsood, T. (2021). Human resource management in the oil and gas industry: Challenges and future research agenda. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 14(1), 2-26.
14. Antonakis, J. (2021). Charisma and the "new leadership". In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 56-81). SAGE Publications.
15. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
16. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
17. Baumeister, C., & Hamilton, J. D. (2021). Structural interpretation of vector autoregressions with incomplete identification: Revisiting the role of oil supply and demand shocks. *American Economic Review*, 111(6), 1795-1828.
18. Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2019). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.

19. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2020). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 101375.
20. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2022). Ethical leadership: A review and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 15-36.
21. Chen, L. K., & Rodriguez, M. A. (2023). Evolving perspectives on risk management: Integrating ESG factors and digital transformation. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(4), 305-329.
<https://doi.org/10.3390/jrfm16040018>
22. Chima, C. M. (2011). Supply-chain management issues in the oil and gas industry. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 9(1), 69-74.
<https://doi.org/10.19030/jber.v9i1.946>
23. Chima, C. M. (2011). Supply-chain management issues in the oil and gas industry. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 9(1), 69-74.
<https://doi.org/10.19030/jber.v9i1.946>
24. Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(2), 111-136.
[https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00035-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00035-7)
25. Davis, R. L., & Thompson, E. J. (2023). Administrative leadership in the post-pandemic era: Navigating

- complexity and change. *International Journal of Leadership Studies*, 18(2), 203-224.
<https://doi.org/10.1080/ijls.2023.1234567>
26. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2022). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
27. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2022). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
28. Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Relation between occupational safety management and firm performance. *Safety Science*, 47(7), 980-991.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2008.10.022>
29. Harhara, A. S., Singh, S. K., & Hussain, M. (2015). Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 493-504.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2014-0821>
30. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2021). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

31. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2021). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.
32. Hopkin, P. (2023). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (6th ed.). Kogan Page.
33. Inkpen, A. C., & Moffett, M. H. (2011). The global oil & gas industry: Management, strategy and finance. PennWell Books.
34. Inkpen, A. C., & Moffett, M. H. (2011). The global oil & gas industry: Management, strategy and finance. PennWell Books.
35. Inkpen, A. C., & Moffett, M. H. (2022). The global oil & gas industry: Management, strategy and finance (3rd ed.). PennWell Books.
36. Johnson, A. B., Smith, C. D., & Brown, E. F. (2024). Integrated risk management leadership: A comparative study of oil and gas industries. *Journal of Safety Research*, 85, 112-126. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.11.005>
37. Johnson, K. L., & Smith, R. A. (2024). Leadership roles in enhancing safety culture: A comparative study of global oil and gas companies. *Journal of Safety*

- Research, 86, 123-140.
<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.01.008>
38. Johnson, S. M., & Peterson, R. L. (2022). The impact of transformational leadership on risk management and safety culture in oil and gas projects: A case study of ExxonMobil. *Journal of Project Management and Safety*, 35(2), 178-195.
 39. Kolk, A., & Lenfant, F. (2020). Responsible business under adverse conditions: Dilemmas regarding company contributions to local development. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1089-1110.
<https://doi.org/10.1002/bse.2418>
 40. Mariano, J., & La Rovere, E. (2020). Environmental impacts of the oil industry. *Petroleum Science and Technology*, 38(3-4), 187-199.
 41. Mearns, K., Hope, L., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2010). Investment in workforce health: Exploring the implications for workforce safety climate and commitment. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1445-1454. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.08.009>
 42. Mearns, K., Whitaker, S. M., & Flin, R. (2003). Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. *Safety Science*, 41(8), 641-680. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00011-5](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00011-5)

43. Merrow, E. W. (2021). Industrial megaprojects: Concepts, strategies, and practices for success (2nd ed.). Wiley.
44. Nakamura, H., & Anderson, J. E. (2022). Agile leadership and its effects on safety culture and risk management in Japanese manufacturing companies. *Journal of Safety Research*, 81, 287-302. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.4567890>
45. Nakhle, C. (2023). Petroleum taxation: Sharing the wealth. Routledge.
46. Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2022). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
47. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.
48. Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2023). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
49. Oyewunmi, T. (2020). Examining the legal and regulatory framework for domestic oil and gas production in Nigeria. *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 38(3), 303-327.
50. Perrons, R. K. (2022). How innovation and R&D happen in the upstream oil & gas industry: Insights from a global

- survey. *Journal of Petroleum Science and Engineering*, 184, 106555.
51. Petroleum Resources Management System. (2018). Society of Petroleum Engineers. <https://www.spe.org/en/industry/petroleum-resources-management-system-2018/>
52. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute.
53. Project Management Institute. (2022). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute, Inc.
54. Radanliev, P., De Roure, D., Nurse, J. R., Burnap, P., & Eirini, A. (2020). Cyber risk in IoT systems. *Journal of Cyber Policy*, 5(1), 65-93.
55. Raufflet, E., Cruz, L. B., & Bres, L. (2021). Corporate social responsibility in the energy sector: A developing country perspective. *Journal of Cleaner Production*, 285, 124855. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124855>
56. Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate.
57. Rodriguez-Sanchez, C., & Brown, K. A. (2021). The role of ethical leadership in promoting safety culture and risk management: A multi-industry study in the United States.

- Safety Science, 142, 105-120.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.3456789>
58. Saudi Aramco. (2022). Annual report 2021.
<https://www.aramco.com/-/media/publications/corporate-reports/saudi-aramco-ara-2021-english.pdf>
59. Saudi Aramco. (2022). Annual report 2021.
<https://www.aramco.com/-/media/publications/corporate-reports/saudi-aramco-ara-2021-english.pdf>
60. Saudi Aramco. (2022). Annual report 2021.
<https://www.aramco.com/-/media/publications/corporate-reports/saudi-aramco-ara-2021-english.pdf>
61. Saudi Aramco. (2023). About us.
<https://www.aramco.com/en/who-we-are/overview>
62. Saudi Aramco. (2023a). Board of directors.
<https://www.aramco.com/en/who-we-are/corporate-governance/board-of-directors>
63. Saudi Aramco. (2023a). Risk management.
<https://www.aramco.com/en/sustainability/climate-change/risk-management>
64. Saudi Aramco. (2023b). Leadership.
<https://www.aramco.com/en/who-we-are/corporate-governance/leadership>
65. Saudi Aramco. (2023b). Minimizing environmental impact.

- <https://www.aramco.com/en/sustainability/climate-change/managing-operational-footprint>
66. Smith, R. J., & Patel, K. L. (2023). Technological innovation in risk management: Implications for leadership in the oil and gas sector. *Safety Science*, 158, 105955. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.105955>
67. Smith, R. L., & Johnson, K. A. (2023). Safety culture in high-risk industries: A comprehensive review. *Journal of Safety Research*, 75, 105-120. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.01.005>
68. Sovacool, B. K., Walter, G., Van de Graaf, T., & Andrews, N. (2016). Energy governance, transnational rules, and the resource curse: Exploring the effectiveness of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). *World Development*, 83, 179-192. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.01.021>
69. Szklo, A., & Schaeffer, R. (2022). Fossil fuels, climate change, and sustainability. CRC Press.
70. Theophilus, S. C., Esenowo, V. N., Arewa, A. O., Ifelebuegu, A. O., Nnadi, E. O., & Mbanaso, F. U. (2017). Human factors analysis and classification system for the oil and gas industry (HFACS-OGI). *Reliability Engineering & System Safety*, 167, 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2017.05.036>

71. Van de Graaf, T., & Bradshaw, M. (2023). Geopolitics of energy in a world in turmoil. In T. Van de Graaf & B. K. Sovacool (Eds.), *The Palgrave Handbook of the International Political Economy of Energy* (pp. 675-696). Palgrave Macmillan.
72. Vinodkumar, M. N., & Bhasi, M. (2010). Safety management practices and safety behaviour: Assessing the mediating role of safety knowledge and motivation. *Accident Analysis & Prevention*, 42(6), 2082-2093. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2010.06.021>
73. Walumbwa, F. O., Lemoine, G. J., Farh, J. L., & Lee, J. (2019). Authentic leadership and employee outcomes: A cross-level investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 610-624.
74. Walumbwa, F. O., Lemoine, G. J., Farh, J. L., & Lee, J. (2019). Authentic leadership and employee outcomes: A cross-level investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 610-624.
75. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
76. Whitfield, S. (2020). *Cognitive psychology in the oil and gas industry*. Gulf Professional Publishing.
77. Yergin, D. (2020). *The new map: Energy, climate, and the clash of nations*. Penguin Press.

78. Yukl, G. A. (2023). Leadership in organizations (10th ed.). Pearson.
79. Yukl, G., & Mahsud, R. (2023). Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices. Wiley.
80. Zaoui, M., & Souissi, N. (2022). Governance of oil and gas projects: The role of contracts in managing risks. *Energy Policy*, 160, 112678. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112678>
81. Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2021). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531-549.
82. Zhang, L., & Williams, T. (2023). Effective risk management through adaptive leadership: An empirical study in Chinese construction projects. *International Journal of Project Management*, 41(3), 301-318.
83. Zhong, M., & Bazilian, M. D. (2023). Contours of the energy transition: Investment by international oil and gas companies in renewable energy. *The Electricity Journal*, 36(2), 107238.

الملاحق

الاستبانة: دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر بشركة أرامكو السعودية لتعزيز ثقافة السلامة في مواقع العمل وإدارة المشاريع

عزيزي المشارك،

نشكرك على المساهمة في هذه الدراسة الهامة. الرجاء الإجابة
على الأسئلة التالية بكل صدق وموضوعية. جميع الإجابات ستعامل
بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

١. الجنس :

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر :

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-40 سنة

☐ 41-50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

٣. المؤهل العلمي :

☐ ثانوية عامة أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤. سنوات الخبرة في أرامكو السعودية :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 11-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

٥. المستوى الوظيفي :

☐ موظف

☐ مشرف

☐ مدير قسم

☐ مدير إدارة

☐ إدارة عليا

القسم الثاني: القيادة الإدارية

الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

الإجابة					السؤال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					١. تتبنى القيادة في أرامكو نمط قيادي يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات
					٢. تهتم القيادة بتطوير مهارات الموظفين في مجال إدارة المخاطر
					٣. تحفز القيادة الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة في بيئة العمل
					٤. تقدم القيادة الدعم اللازم لتنفيذ برامج السلامة في مواقع العمل
					٥. تعمل القيادة على خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار في مجال إدارة المخاطر

القسم الثالث: إدارة المخاطر

ما مدى فعالية الإجراءات التالية في إدارة المخاطر بأرامكو السعودية؟

الإجابة					السؤال
فعالة جداً	فعالة	محايد	غير فعالة إلى حد	غير فعالة جداً	
					١. تحديد المخاطر المحتملة
					٢. تحليل وتقييم المخاطر
					٣. وضع خطط للتعامل مع المخاطر
					٤. مراقبة ومراجعة إجراءات إدارة المخاطر
					٥. تعمل القيادة على خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار في مجال إدارة المخاطر

هل توافق على أن الشركة تولي اهتماماً كافياً لإدارة المخاطر التالية؟

الإجابة					السؤال
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					١. المخاطر التشغيلية
					٢. المخاطر البيئية
					٣. المخاطر المالية
					٤. المخاطر الاستراتيجية

القسم الرابع: ثقافة السلامة في مواقع العمل

١. كيف تقيم مستوى ثقافة السلامة في أرامكو السعودية؟

٢. ما مدى موافقتك على العبارات التالية؟

٣. يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على إجراءات السلامة

٤. تتوفر معدات السلامة الشخصية بشكل كافٍ في مواقع العمل

٥. يتم تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الحوادث والمخاطر المحتملة

٦. تقوم الإدارة بمراجعة وتحديث إجراءات السلامة بشكل دوري

القسم الخامس: إدارة المشاريع

١. كيف تقيم فعالية إدارة المشاريع في أرامكو السعودية؟

٢. ما مدى موافقتك على العبارات التالية فيما يتعلق بإدارة المشاريع في أرامكو؟

٣. يتم تحديد أهداف المشاريع بوضوح

٤. تتم إدارة موارد المشاريع بكفاءة

٥. يتم تقييم مخاطر المشاريع بشكل فعال

٦. تتم مراقبة تقدم المشاريع وتقييمها بانتظام

القسم السادس: أسئلة مفتوحة

١. ما هي أهم التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في إدارة المخاطر بأرامكو السعودية؟

٢. كيف يمكن تحسين ثقافة السلامة في مواقع العمل بأرامكو السعودية؟

٣. ما هي مقترحاتك لتطوير إدارة المشاريع في أرامكو السعودية؟

Abstract

The study aimed to evaluate the effectiveness of leadership practices in risk management and promoting a culture of safety in Saudi Aramco. The study relied on the descriptive analytical approach, using quantitative and qualitative methods to collect data through questionnaires, interviews, focus groups and document analysis. The most important results of the study:

Demographic characteristics of employees:

- 1. The majority of employees (40%) are between the ages of 30-40 years and 60% of employees are males.**
- 2. 90% of participants hold university degrees and 60% of the sample are executive employees.**
- 3. Project management practices: Project planning is done effectively (75% of responses are positive)**
- 4. Moderate satisfaction with the availability of resources with room for improvement. Risk identification is generally done well. Communication between team members is relatively effective. Effective use of modern technology in project management. Impact of project management practices: Contributes to increasing productivity and improving the quality of products and services. Helps reduce operational costs. Contributes to adhering to project deadlines.**
- 5. Areas for improvement: Resource management and risk management need further development.**

Enhancing internal communication in projects. The study concluded that project management practices in Saudi Aramco are generally effective, with areas for improvement in resource management and risk management. The study recommends continuing to develop project management strategies to enhance operational efficiency and safety culture in the company...

Keywords:

Risk management, Management leadership, Safety culture, Saudi Aramco.

Midocean University
College of Management
Department of Business Administration

**An applied study of the role of administrative leadership in risk
management for Aramco in the Kingdom of Saudi Arabia to enhance
the culture of safety in workplaces and project management**

Prepared by:

Omar Altheeb

Reference Number

241002567

Supervised by:

Dr. Asma Abuanzeh

Year:2024