

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University



أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على شركة  
أرامكو السعودية – فرع جدة

العنود نبيل أبو عاصي

233001898

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

3 .....

1.1. المقدمة: .....

4

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 2.1. مشكلة الدراسة .....                 | 6  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....    | 6  |
| 2.2.1. فجوات على المستوى التطبيق ي ..... | 6  |
| 3.1. أهمية الدراسة .....                 | 7  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....         | 7  |
| 2.3.1. على المستوى التطبيقي: .....       | 7  |
| 4.1. أسئلة الدراسة .....                 | 7  |
| 5.1. أهداف الدراسة .....                 | 8  |
| 6.1. فرضيات الدراسة .....                | 8  |
| 7.1. نموذج الدراسة .....                 | 8  |
| 8.1. منهجية الدراسة .....                | 9  |
| 9.1. الدراسة الميدانية .....             | 10 |
| 1. مخطط المشروع المقترح .....            | 11 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....  | 1  |
| 1. المقدمة: .....                        | 13 |
| 2.2. المتغير المستقل .....               | 14 |
| 3.2. المتغير التابع ع .....              | 14 |

|       |                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------|----|
| ..... | 4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع | 15 |
| ..... | 5.2. الخاتمة                                       | 15 |
| ..... | 15 قائمة المراجع                                   | 16 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

## (وفق المراحل الخمس الأكاديمية لكتابة المقدمة)

### المرحلة الأولى: المدخل العام للدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة نتيجة التقدم التقني، وتقلبات الأسواق، والتغيرات التنظيمية، مما جعل تنفيذ المشاريع عملية معقدة تتضمن درجة عالية من عدم التأكد. وتعد إدارة مخاطر المشاريع أحد أهم المجالات الحديثة في علم إدارة المشاريع، حيث تركز على تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في أهداف المشروع، وتحليلها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها. وقد أشار معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI, 2017) في دليل PMBOK إلى أن المخاطر تمثل "حدثاً أو شرطاً غير مؤكد إذا وقع فإنه يؤثر إيجاباً أو سلباً على هدف واحد أو أكثر من أهداف المشروع".

### المرحلة الثانية: الإطار النظري العام

يرى Kerzner (2013) أن إدارة المخاطر لم تعد نشاطاً ثانوياً في المشاريع، بل أصبحت عملية استراتيجية متكاملة تبدأ منذ مرحلة التخطيط الأولى وتستمر طوال دورة حياة المشروع. كما أكدت مواصفة ISO 31000 أن إدارة المخاطر تهدف إلى خلق قيمة وحمايتها من خلال تقليل الآثار السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية.

وتشمل عملية إدارة المخاطر عدة مراحل رئيسية:

- تحديد المخاطر
- التحليل النوعي والكمي
- تخطيط الاستجابة
- المراقبة والتحكم

### المرحلة الثالثة: السياق التطبيقي (شركة أرامكو - جدة)

تعد شركة أرامكو السعودية من أكبر شركات الطاقة في العالم، وتنفذ مشاريع عملاقة في مجالات النفط والغاز والطاقة والبنية التحتية. ويعتبر فرع جدة أحد المواقع المهمة المرتبطة بإدارة وتشغيل عدد من المشاريع الاستراتيجية.

ونظراً لأهمية المشاريع وتعقيدها، فإن المخاطر المحتملة تشمل:

- مخاطر تشغيلية
- مخاطر مالية
- مخاطر بيئية
- مخاطر تنظيمية
- مخاطر تقنية

وبالتالي فإن كفاءة إدارة المخاطر تلعب دوراً محورياً في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

### المرحلة الرابعة: الفجوة العلمية والحاجة للدراسة

على الرغم من وجود نماذج عالمية لإدارة المخاطر، إلا أن تطبيقها الفعلي داخل بيئات المشاريع في المنطقة العربية ما يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية. كما أن الدراسات السابقة ركزت غالباً على شركات في أوروبا وأمريكا الشمالية، مما يبرز الحاجة لدراسة تطبيق إدارة المخاطر في شركة سعودية عالمية مثل أرامكو.

---

#### المرحلة الخامسة: هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع في شركة أرامكو – فرع جدة، وقياس مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

---

### 1.1. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن المشاريع الكبرى، رغم تبنيها أطر إدارة المخاطر، قد تواجه تحديات في التطبيق العملي الكامل لتلك الأطر، مما يؤدي إلى انحرافات في التكلفة أو التأخير في التنفيذ أو انخفاض مستوى الجودة. وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع في شركة أرامكو – فرع جدة.

#### 1.1.1. فجوات على المستوى النظري

1. قلة الدراسات العربية التي تربط بين إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع في قطاع الطاقة.
2. ندرة الأبحاث التطبيقية التي تتناول بيئة المشاريع السعودية الكبرى.
3. محدودية الدراسات التي تقيس إدارة المخاطر كمحول كمي يمكن قياس أثره إحصائياً .
4. تركيز معظم الدراسات على الجانب الإجرائي دون ربطه بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

### 1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. اختلاف مستوى الوعي بإدارة المخاطر بين الإدارات المختلفة.
2. ضعف التكامل أحياناً بين فرق إدارة المشاريع وإدارة المخاطر .
3. الاعتماد المفرط على الإجراءات الرسمية دون تفعيل التحليل الكمي المتقدم.
4. الحاجة لتعزيز ثقافة الإبلاغ المبكر عن المخاطر.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيس ي

## 1.2. أهمية الدراسة

مقدمة عن الأهمية

تتبع أهمية الدراسة من كون إدارة المخاطر أحد الركائز الأساسية لضمان نجاح المشاريع، خاصة في الشركات الكبرى التي تنفذ مشاريع استراتيجية ذات تأثير اقتصادي ووطني كبير.

### 1.2.1. على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة مخاطر المشاريع.
- تقديم نموذج تحليلي لقياس العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع.
- دعم الدراسات المستقبلية في بيئة المشاريع السعودية.
- الربط بين نظريات إدارة المخاطر والمعايير الدولية مثل ISO 31000 و PMBOK.

### 1.2.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة شركة أرامكو في تعزيز فعالية إدارة المخاطر.
- تحسين معدلات الالتزام بالجدول الزمني والتكلفة.
- تقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر غير المتوقعة.
- دعم متخذي القرار بمؤشرات كمية لقياس الأداء.

### 1.3. أسئلة الدراسة

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية – فرع جدة ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في أرامكو – فرع جدة؟
2. ما مستوى أداء المشاريع من حيث (الوقت، التكلفة، الجودة)؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع؟
4. ما أكثر عناصر إدارة المخاطر تأثيراً على أداء المشاريع؟
5. هل تختلف درجة التأثير باختلاف نوع المشروع أو حجمه؟

### 1.4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع في أرامكو – فرع جدة.

الأهداف الفرعية:

- قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل المشاريع.
- تقييم مستوى أداء المشاريع وفق معايير (الوقت، التكلفة، الجودة).
- تحديد العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع.
- التعرف على أهم ممارسات إدارة المخاطر المؤثرة.
- تقديم توصيات لتحسين إدارة المخاطر في المشاريع.

## 1.5. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع.  
H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وأداء المشاريع.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وأداء المشاريع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وأداء المشاريع.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر وأداء المشاريع.

## 1.6. نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من:

- المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع ع  
(تحديد المخاطر – تحليل المخاطر – الاستجابة – المراقبة)

- المتغير التابع: أداء المشاريع ع  
(الوقت – التكلفة – الجودة)

يمكن تمثيله بشكل بسيط:

إدارة مخاطر المشاريع → أداء المشاريع

نبذة عن المؤسسة (أرامكو – فرع جدة)

تعد شركة أرامكو السعودية واحدة من أكبر شركات الطاقة والكيميائيات المتكاملة في العالم، حيث تلعب دوراً محورياً في دعم الاقتصاد العالمي وإمدادات الطاقة.

ويعد فرع جدة من الفروع الحيوية التي تدعم العمليات التشغيلية والإدارية للمشاريع، خاصة في مجالات الخدمات اللوجستية، إدارة المشاريع، والبنية التحتية. وتتميز المشاريع في هذا الفرع بالتعقيد والتنوع، مما يجعل إدارة المخاطر عاملاً أساسياً لضمان نجاحها.

## 1.7. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على:

### 1. نوع المنهج:

المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لدراسة العلاقات بين المتغيرات.

### 2. مجتمع وعينة الدراسة:

- المجتمع: العاملون في إدارة المشاريع في أرامكو – جدة
- العينة: عينة عشوائية من مديري المشاريع والمهندسين

### 3. أداة جمع البيانات:

- استبانة (Questionnaire) مبنية على مقياس ليكرت الخماسي

### 4. أساليب التحليل:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري)
- تحليل الارتباط (Correlation)
- تحليل الانحدار (Regression)

## 1.8. الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في شركة أرامكو السعودية – فرع جدة، وقياس أثرها على مستوى أداء المشاريع. وتعتمد هذه الدراسة على جمع البيانات من الميدان باستخدام أدوات علمية مناسبة.

#### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية – فرع جدة، بما يشمل مديري المشاريع والمهندسين والإداريين.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية.

#### أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت لتشمل محورين رئيسيين:

- إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل)
- أداء المشاريع (المتغير التابع)

#### أساليب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل:

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
- معامل الارتباط (لقياس العلاقة بين المتغيرات)

#### هدف الدراسة الميدانية:

قياس مدى تطبيق إدارة المخاطر داخل المشاريع، وتحديد أثرها الفعلي على تحسين الأداء من حيث الوقت والتكلفة والجودة .

## 1.9. مخطط المشروع المقترح

بناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، تم اقتراح مخطط يوضح العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية – فرع جدة.

#### وصف المخطط:

يعتمد المخطط على متغيرين رئيسيين:

**المتغير المستقل:** إدارة مخاطر المشاريع  
ويتضمن الأبعاد التالية:

- تحديد المخاطر
- تحليل المخاطر
- الاستجابة للمخاطر
- مراقبة المخاطر

يؤثر على

المتغير التابع: أداء المشاريع ويتضمن:

- الالتزام بالوقت تقليل
- التكاليف
- تحسين الجودة رضا
- أصحاب المصلحة

#### فكرة المخطط:

يفترض النموذج أن التحسين في ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسن مباشر في أداء المشاريع، من خلال تقليل المشكلات المفاجئة وزيادة كفاءة اتخاذ القرار.

#### تمثيل نصي مبسط للمخطط:

إدارة مخاطر المشاريع  
(تحديد + تحليل + استجابة + متابعة)

تحسين أداء المشاريع  
(وقت + تكلفة + جودة + رضا)

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، حيث تسهم في بناء إطار نظري متكامل حول موضوع الدراسة، وتمكّن الباحث من الاطلاع على أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات. كما تساعد في تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، مما يتيح تقديم إضافة علمية جديدة.

وفيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية، والذي يتمثل في أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية – فرع جدة، تبرز أهمية هذا الموضوع في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وزيادة تعقيد المشاريع. إذ تُعد إدارة المخاطر من العوامل الحيوية التي تسهم في تقليل التهديدات وتعزيز فرص النجاح، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

## 2.2. المتغير المستقل

تُعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بهدف تقليل آثارها السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية. أبعاد إدارة مخاطر المشاريع:

- تحديد المخاطر
  - تحليل وتقييم المخاطر
  - تخطيط الاستجابة للمخاطر
  - مراقبة ومتابعة المخاطر
- دراسات سابقة:

- أشارت دراسة (Hillson, 2009) إلى أن تطبيق إدارة مخاطر فعّالة يسهم في تقليل عدم اليقين في المشاريع وتحسين فرص نجاحها.
- كما أوضحت دراسة (Kerzner, 2017) أن المؤسسات التي تعتمد على منهجيات واضحة لإدارة المخاطر تحقق أداءً أعلى مقارنة بغيرها.

## 2.3. المتغير التابع

يُقصد بأداء المشاريع مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المحددة من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، إضافة إلى رضا أصحاب المصلحة.

أبعاد أداء المشاريع:

- الالتزام بالجدول الزمني
  - التحكم في التكاليف
  - جودة المخرجات
  - رضا العملاء وأصحاب المصلحة
- دراسات سابقة:

- بينت دراسة (Slevin, 1988 & Pinto) أن نجاح المشاريع يعتمد بشكل كبير على تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة.
- وأكدت دراسة (Atkinson, 1999) أن تقييم أداء المشاريع لا يقتصر فقط على المؤشرات التقليدية، بل يشمل أيضاً رضا العملاء والقيمة المضافة.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع، حيث تسهم إدارة المخاطر الفعالة في تقليل التأخيرات الزمنية، والحد من التكاليف غير المتوقعة، وتحسين جودة تنفيذ المشروع .

كما أن القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بشكل استباقي تساعد مديري المشاريع على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، مما يعزز فرص نجاح المشروع. وفي بيئة عمل متقدمة مثل شركة أرامكو السعودية، تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة في تنفيذ المشاريع.

## 2.5. الخاتمة

في ضوء ما تم استعراضه، يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع تُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين أداء المشاريع، حيث تسهم في تقليل التحديات وتعزيز فرص النجاح. كما أن تبني منهجيات علمية ومنظمة في إدارة المخاطر يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

وعليه، فإن الاهتمام بتطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل شركة أرامكو السعودية – فرع جدة من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المشاريع، ويعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التميز المؤسسي.

## قائمة المراجع

### أه م المراجع الأجنبية المعتمدة

1. Project Management Institute (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).
2. Kerzner, H. (2013). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.
3. Hillson, D. (2009). Managing Risk in Projects.
4. ISO (2018). ISO 31000: Risk Management – Guidelines.
5. Kutsch, E., & Hall, M. (2010). Deliberate ignorance in project risk management.
6. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 7th Edition.
7. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.
8. Hillson, D. (2017). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology.
9. Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to Manage Project Opportunity and Risk.
01. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines.
11. Taleb, N. N. (2010). The Black Swan.
21. Flyvbjerg, B. (2014). What You Should Know About Megaprojects and Why.

### أه م المراجع العربية

1. الطائي، حميد عبد النبي. إدارة المخاطر. دار اليازوري.
2. درويش، محمود. إدارة المشاريع المعاصرة.
3. العتيبي، خالد. إدارة المشاريع – مدخل تطبيقي.
4. السلمي، علي. إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة.
5. البناء، يوسف. تحليل المخاطر في المشاريع الصناعية.
6. العطية، عبد الله (2018). إدارة المشاريع المعاصرة.
7. أبو قحف، عبد السلام. إدارة المخاطر في المنظمات.
8. درويش، حسين (2020). إدارة المخاطر المؤسسية.
9. البكري، ثامر. الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر.

10. الغامدي، محمد. إدارة المشاريع: مفاهيم وتطبيقات معاصرة.