

أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية
على شركة أرامكو السعودية

The Impact of Risk Management on Enhancing Project
Performance: A Case Study of Saudi Aramco

إعداد الطالب/

فهد يوسف الفهيد

الرقم الجامعي: 243002154

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً على توفيقه وإعانتته في إتمام هذه الدراسة، فله سبحانه الفضل والمنة وأتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر المشرف على هذه الدراسة، لما قدمه من توجيهات علمية قيمة، وملاحظات بناءة كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث على الوجه المطلوب

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس على ما بذلوه من جهود في إثراء معارفي العلمية خلال مسيرتي الدراسية

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري وتقديري لإدارة شركة أرامكو السعودية، وجميع أفراد عينة الدراسة على تعاونهم، مما أسهم في إنجاح الجانب التطبيقي من هذه الدراسة

كما أقدم خالص الشكر والتقدير لأسرتي الكريمة على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم، الذي كان له بالغ الأثر في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا العمل

فهرس الموضوعات

2	مقدمة.....
3	مشكلة الدراسة.....
4	المشكلة النظرية.....
5	المشكلة العملية.....
5	أهمية الدراسة.....
6	الأهمية النظرية.....
6	الأهمية العلمية.....
6	أهداف الدراسة.....
7	تساؤلات الدراسة.....
8	فروض الدراسة.....
9	الدراسات السابقة.....
12	المقارنة بين الدراسات
13	ما يميز الدراسة الحالية.....
14	نظرية إدارة المخاطر الأساسية.....
14	نظرية النظم.....
14	نظرية اتخاذ القرار.....
14	نظرية الكفاءة التنظيمية.....
15	نظرية التوقعات.....
15	كيفية تطبيق هذه النظريات.....
17	منهجية البحث وطرق جمع البيانات.....
18	المنهج المستخدم في الدراسة.....
18	طرق البحث
19	تصميم البحث.....
20	مجتمع الدراسة.....
20	خصائص مجتمع الدراسة.....
22	أدوات الدراسة
22	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
22	حدود الدراسة.....

22	مصطلحات الدراسة وتعريفاته
26	مقدمة
27	خصائص عينة الدراسة
28	تحليل البيانات
31	قياس الصدق والثبات
32	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
36	ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)
39	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
41	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
44	اختبار فرضيات الدراسة
46	مناقشة النتائج
51	النتائج والمقارنة بالدراسات السابقة
51	الاستنتاجات
53	التوصيات
53	الخاتمة
54	المراجع العربية
55	المراجع الأجنبية
56	الملاحق (الاستبيان)

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	تصميم البحث الطالب، 2026	20
2	التصنيف وفق الجنس الطالب، 2026	29
3	التصنيف وفق الخبرة الطالب، 2026	30
4	التصنيف وفق التنوع الوظيفي الطالب، 2026	31

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	خصائص عينة الدراسة الطالب، 2026	1
35	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الطالب، 2026	2
38	ثبات أداة الدراسة الطالب، 2026	3
40	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الطالب، 2026	4
41	دلالة المتوسطات الحسابية الطالب، 2026	5
42	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة الطالب، 2026	6

الفصل الأول: الإطار العام

مقدمة:

أسهم التطور الاقتصادي المتسارع والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة تعقيد وتشابك بيئة المؤسسات، مما جعل عملية اتخاذ القرارات السليمة أكثر صعوبة في ظل هذه التقلبات وقد أدى ذلك إلى ارتفاع احتمالية التعرض للخسائر وتراجع القدرة التنافسية، وبات من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات وتدابير فعّالة للوقاية من المخاطر المحتملة، بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتحقيق مستويات عالية من الأداء، بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء في سوق الأعمال. (سكندري، 2024)

وتُعد إدارة مخاطر المؤسسة منهجية استراتيجية تُعنى بإدارة المخاطر من منظور شامل يغطي كافة مستويات المنظمة، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والاستعداد لمواجهتها، بما في ذلك الخسائر والتهديدات التي قد تؤثر على سير العمليات وتحقيق الأهداف، وتعتمد إدارة مخاطر المؤسسات على نهج متكامل يتطلب اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة العليا، حتى وإن لم تكن تلك القرارات منطقية على مستوى وحدات الأعمال الفردية، وبدلاً من ترك مسؤولية إدارة المخاطر لكل وحدة على حدة، يتم التركيز على الرقابة المركزية ووضع الأولويات على مستوى المؤسسة ككل، مع الحرص على إشراك جميع أصحاب المصلحة من خلال إتاحة خطة إدارة المخاطر ضمن التقارير السنوية للمؤسسة. (العرو، 2023)

كما أن إدارة المخاطر من العناصر الجوهرية والفعّالة في المؤسسات الاقتصادية، نظراً للدور الحيوي الذي تضطلع به في التعرف على المخاطر المحتملة والسعي إلى الوقاية منها قبل وقوعها، كما تسهم في تحديد نقاط الضعف داخل المؤسسة واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لمعالجتها، الأمر الذي يعزز من كفاءة نظام الرقابة الداخلية، ويُسهم وجود إدارة مخاطر فعّالة وقادرة على تحديد المخاطر وتقييمها ومواجهتها في تعزيز الأداء العام للمؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على استقرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها. (سكندري، 2024)

كما يتمثل الهدف الأساسي من إدارة المخاطر في المؤسسات في وضع استراتيجيات واضحة لمواجهة الخسائر المحتملة أو الحد من وقوعها، وتضطلع إدارة المخاطر بمسؤولية إعداد حلول عملية وخطط استراتيجية تتضمن تحليل المخاطر وتقييمها، من خلال الربط بين احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها، والسعي إلى التحكم بها وتقليل آثارها السلبية. (بوداد، 2023)

ومن أجل إدارة المخاطر بكفاءة، تُعتمد المؤسسات إلى صياغة استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر،

تهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة تسهم في تحقيق أعلى العوائد الممكنة بأدنى مستوى من المخاطر، مع ترشيد القرارات المتخذة وفقاً لطبيعة الأخطار المحيطة، إلا أن تحقيق هذا التوازن يُعد تحدياً كبيراً، مما دفع العديد من الشركات إلى تكثيف جهودها نحو تحسين أدائها وتطوير قدراتها في مجال إدارة المخاطر. (ساعد وصابور، 2020)

ونظراً لأن حجم المؤسسة وانتشارها وتطورها، إضافة إلى تنوع الخدمات التي تقدمها، عوامل تؤدي إلى ازدياد حجم وتعقيد المخاطر التي قد تواجهها، فإن ذلك يستدعي تعزيز الرقابة على العمليات الداخلية، إذ يُسهم هذا الإحكام في الرقابة في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال عمليات الضبط والتنظيم والتقييم، مما ينعكس إيجاباً على فعالية إدارة المخاطر، ويُحسن من كفاءة أنظمة الرقابة والإدارة بشكل عام. (أمزال، 2023)

ويُعد الأداء من المؤشرات الأساسية التي تعكس مسار نشاط المؤسسة، ويُعتمد عليه في اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية، فهو يوضح مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وتحديد الانحرافات إن وجدت، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها، بما يساعد على تقييم مستوى الأداء المحقق بدقة. (سكندري، 2024)

ومن خلال ذلك، تتمكن المؤسسة من بناء استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر المحتملة بما يضمن استمرارية أعمالها وتطورها ضمن القطاع الصناعي الذي تنشط فيه، كما أن اتباع خطوات منهجية في عملية إدارة المخاطر يساعد في تعزيز وعي المؤسسة بالمخاطر التي قد تواجهها، ويُمكنها من اتخاذ قرارات رشيدة ومسؤولة، مما يُسهم في تحويل نمط التفكير التقليدي إلى نهج أكثر شمولية وفعالية في التعامل مع التهديدات المحتملة. (بوداود، 2023)

وتهدف هذه الدراسة التي تتناول موضوع إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، إلى تسليط الضوء على مدى فعالية إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، من خلال تحليل الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في الشركة، وقياس أثرها على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف التشغيلية والتنظيمية.

مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء تضمن لها الاستمرارية والقدرة على المنافسة في

سوق الأعمال، ولتحقيق هذا الهدف، تُصبح القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقديرها بدقة أمرًا ضروريًا، إلى جانب اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة وتبني الاستراتيجيات الفعالة التي تسهم في الحد من الآثار السلبية لتلك المخاطر، ومن هنا تبرز الإشكالية في مدى قدرة المؤسسات على تطبيق إدارة فعالة للمخاطر تسهم في تحسين أدائها العام وتعزيز مكانتها التنافسية. (سكندري، 2024)

وتتبع إشكالية الموضوع من أن غياب إدارة فعالة للمخاطر قد يؤدي إلى اضطراب في أداء الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة العمل واستمراريته، إذ تُعنى إدارة المخاطر بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات ملائمة للتعامل معها، سواء عبر نقلها أو التخفيف من آثارها السلبية، بهدف التحكم فيها وتقليصها إلى مستويات مقبولة، وتُعد هذه العملية إطارًا منهجيًا متكاملًا يسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي، ويدعم أداء الإدارات المختلفة، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية. (العرو، 2023)

وتتجم المخاطر عن عوامل متعددة قد تؤدي إلى وقوع خسائر تُلحق بالمؤسسة آثارًا سلبية تعيق قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق، تهدف إدارة المخاطر إلى تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الداخلية داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال الحد من تلك المخاطر والتقليل من تأثيراتها المحتملة. (أزال، 2023)

كما تُعد إدارة المخاطر من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين أدائها وضمان استمراريته، خصوصًا في بيئات العمل المعقدة والمليئة بالتحديات، ورغم ما توليه الشركات من اهتمام لهذا الجانب، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها بسبب ضعف أو قصور في تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة حول مدى إسهام إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، ومدى فعالية الاستراتيجيات والإجراءات المتبعة في مؤسسات كبرى كأرامكو السعودية، في الحد من المخاطر وتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة، وتنقسم المشكلة إلى قسمين:

المشكلة النظرية:

- غياب اتفاق واضح بين الباحثين حول الآليات التي تُظهر كيف تؤثر إدارة المخاطر على الأداء الفعلي للمشاريع، خصوصًا في البيئات الصناعية المعقدة مثل أرامكو.
- قصور بعض الدراسات السابقة في معالجة العلاقة المتبادلة بين أنواع المخاطر (مالية، تشغيلية، فنية) وتأثير كل نوع منها على مؤشرات أداء المشروع.

- قلة الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار الطابع المحلي للمنظمات السعودية، مما يصعب تعميم النتائج الأجنبية على بيئة مثل بيئة أرامكو التي تتسم بخصوصية تنظيمية وثقافية.
- عدم وضوح الأطر النظرية التي تربط بين مراحل إدارة المخاطر (التحديد، التحليل، الاستجابة، المتابعة) وبين نتائج الأداء مثل جودة التنفيذ، الالتزام بالجدول الزمني، وتقليل التكلفة.

المشكلة التطبيقية:

- اختلاف مستوى وعي فرق العمل بأهمية إدارة المخاطر كجزء من ثقافة المشروع.
- تأخر بعض المشاريع نتيجة عدم اتخاذ قرارات استباقية مبنية على تحليل المخاطر.
- وجود فجوة بين السياسات الرسمية لإدارة المخاطر والتطبيق الواقعي في الميدان، خاصة في المشاريع الضخمة.
- الحاجة إلى تقييم دقيق لأثر إدارة المخاطر على مؤشرات الأداء التشغيلية والمالية للمشاريع في الشركة.

ومشكلة الدراسة الرئيسية هي: ما أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء المشروع في شركة أرامكو السعودية؟

أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع في الوقت الراهن من خلال الدور المحوري الذي تؤديه إدارة المخاطر في الحد من الخسائر المحتملة أو تفاديها بالكامل عند وقوع الخطر، مما يساهم في تعظيم قيمة المؤسسة وزيادة ثروة الملاك، كما تُمكن إدارة المخاطر المؤسسات من اتخاذ قرارات مستقبلية أكثر دقة وفعالية، وهو ما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة ويساهم في تحسين موقعها وتطورها نحو أوضاع أفضل. (سكندري، 2024)

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على أحد الموضوعات الحيوية في مجال إدارة المشاريع، وهو دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء، فمع تزايد حجم وتعقيد المشاريع، أصبحت المؤسسات بحاجة ملحة إلى تبني ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر تُمكنها من التنبؤ بالتحديات المحتملة، والحد من آثارها السلبية، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضًا في تطبيقها على

شركة أرامكو السعودية، بوصفها نموذجًا لمؤسسة رائدة في إدارة المشاريع على مستوى عالمي، مما يُضفي على نتائج الدراسة بعدًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في بيئات عمل مشابهة، وتنقسم الأهمية إلى قسمين:

الأهمية النظرية:

- المساهمة الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بمدى تأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع، من خلال تقديم إطار علمي واضح يربط بين مفاهيم المخاطر ومتغيرات الأداء.
- إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية للمشاريع، خاصة في البيئات الصناعية الكبرى، وتوفير أساسًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.
- تمكين الباحثين من فهم أعمق لأنواع المخاطر التي قد تواجه المشاريع الضخمة، وكيفية إدارتها بشكل يتكامل مع خطط الأداء والنجاح المؤسسي.
- تقديم نموذجًا يمكن استخدامه لمقارنة نتائج دراسات سابقة في بيئات مختلفة، مما يعزز الفهم المقارن بين السياقات المحلية والعالمية.

الأهمية التطبيقية:

- تساعد الدراسة الشركات الصناعية مثل أرامكو السعودية على تحسين استراتيجياتها في إدارة المشاريع، من خلال إبراز دور إدارة المخاطر في رفع مستوى الأداء.
- تمكّن مدراء المشاريع من اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للمخاطر، مما ينعكس على جودة التنفيذ وتقليل فرص الفشل أو التعثر.
- تتيح للشركة تطوير سياسات وإجراءات عملية في التعامل مع المخاطر بشكل استباقي، مما يحسن الكفاءة التشغيلية والمالية.
- توفر توصيات قابلة للتطبيق مباشرة في بيئة العمل، وتدعم نجاح المشاريع المستقبلية من خلال إدماج إدارة المخاطر ضمن الثقافة المؤسسية.

أهداف الدراسة:

الهدف العام: التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع بشركة أرامكو السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أنواع المخاطر التي قد تواجه المشاريع داخل مؤسسة أرامكو، وتحليل مدى تأثيرها على سير العمل.
- توضيح آليات تحديد وتقييم المخاطر في مختلف مراحل تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة.
- تقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر ومدى كفاءتها في الحد من التحديات المحتملة.
- تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع في أرامكو السعودية.
- بيان دور أنظمة الرقابة والتخطيط في دعم إدارة المخاطر وتعزيز الأداء العام للمشاريع.
- قياس مدى إسهام إدارة المخاطر في تقليل تأثيرات المخاطر على الوقت، والتكلفة، وجودة تنفيذ المشاريع.

تساؤلات الدراسة:

ما دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة البحثية التالية:

- ما أبرز أنواع المخاطر التي قد تواجه المشاريع داخل شركة أرامكو، وما تأثيرها المحتمل على سير العمل؟
- كيف تُنفَّذ عمليات تحديد وتقييم المخاطر في مختلف مراحل تنفيذ المشروع داخل الشركة؟
- ما مدى كفاءة الاستراتيجيات المتبعة حاليًا في إدارة المخاطر، وما مستوى فعاليتها في التعامل مع التحديات المحتملة؟
- ما العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع في أرامكو؟
- كيف تساهم أنظمة الرقابة والتخطيط في تعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحسين الأداء العام للمشاريع؟
- إلى أي مدى تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تقليل تأثيرات المخاطر على الجدول الزمني، والتكلفة، وجودة تنفيذ المشاريع؟

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع بشركة أرامكو السعودية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع ومستوى أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة عمليات تحديد وتقييم المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر ومستوى الأداء العام للمشاريع في أرامكو السعودية.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية أنظمة الرقابة والتخطيط ونجاح إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع.

الفرضية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتقليل تأثيراتها على الوقت والتكلفة وجودة تنفيذ المشاريع.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث لفهم الأبعاد النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث تسهم في بلورة الإطار المفاهيمي، وتساعد في تحديد الفجوات المعرفية التي لم تتل حظاً كافياً من البحث، وفي سياق دراسة دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من جوانب مختلفة، سواء من حيث منهجيات إدارة المخاطر، أو تأثيرها على كفاءة المشاريع ونتائجها، ويُسهم عرض هذه الدراسات في دعم الدراسة الحالية، من خلال الاستفادة من نتائجها، ومقارنتها بما ستتوصل إليه الدراسة التطبيقية على شركة أرامكو السعودية، بما يعزز من مصداقية التحليل وثراء التفسير.

دراسة سكندري (2024)

بغنوان أهمية إدارة المخاطر المالية في تحسين أداء المؤسسات

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية إدارة المخاطر المالية في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة العلاقة بين مؤشرات إدارة المخاطر والأداء المالي في سبع مؤسسات جزائرية خلال الفترة (2015 - 2021)، تم قياس الأداء باستخدام مؤشرات مثل معدل العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، ومعدل نمو القيمة الاقتصادية المضافة، في حين تم التعبير عن المخاطر المالية بعدة مؤشرات منها: نسبة المديونية، ومخاطر أسعار الفائدة، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، وقد اعتمد الباحث على بيانات البانل والمقابلات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نسبة المديونية وكل من القيمة الاقتصادية المضافة والعائد على حقوق الملكية، وعلاقة موجبة مع العائد على الأصول، كما تبين وجود علاقة سلبية بين متغيرات مثل حجم المؤسسة ومخصصات خسائر الزبائن والنقدية الجاهزة وبين الأداء.

دراسة ساعد وصابور (2020)

بغنوان محاولة تقييم أثر إدارة المخاطر المصرفية على أداء المؤسسات المالية

سعت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة المخاطر المصرفية على أداء البنك الخارجي الجزائري خلال الفترة من 2010 إلى 2018، من خلال تحليل مؤشرات المخاطر وتقييم الأداء المالي. وأظهرت النتائج أن البنك يواجه مخاطر تؤثر على ربحيته، حيث حقق أرباحاً ضعيفة نسبياً رغم انخفاض

المخاطر الائتمانية وارتفاع مخاطر السيولة. وخلصت الدراسة إلى أن البنك يتمتع بكفاءة نسبية في إدارة المخاطر، إلا أن مستوى العوائد المتحقق لا يزال محدودًا، مما يشير إلى الحاجة لتحسين فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر لرفع مستوى الأداء المالي.

دراسة العرود (2023)

بغنوان إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تعزيز أداء أقسام البلديات، من خلال تناول أهمية إدارة المخاطر وعناصرها، ودورها في تقليل الآثار السلبية الناتجة عن التهديدات التي تواجه البلديات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مدى كفاءة تطبيق إدارة المخاطر في هذا السياق، وأكدت النتائج أن إدارة المخاطر في البلديات تمثل نهجًا استراتيجيًا متكاملًا يهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر والاستعداد لها بما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف، وقد أوصت الدراسة بإنشاء إدارة متخصصة للمخاطر داخل البلديات تكون مسؤولة عن تقييم الأعمال وتوجيهها نحو مسار أكثر أمانًا واستقرارًا.

دراسة بوداود (2023)

بغنوان استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

سعت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج احتمالي لقياس وتوقع المخاطر بهدف دعم الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها وإدارتها، من خلال دراسة أربعة أنواع من المخاطر: المالية، الاستراتيجية، التشغيلية، والبيئية، تم تطبيق الدراسة على المديرية الجهوية لشركة التأمين SAA بموزاية، باستخدام عينة قصدية من الإطارات العليا والوسطى، لكونها المعنية بصناعة القرار. اعتمدت الدراسة على أسلوب محاكاة Monte Carlo لإنشاء توزيع احتمالي للمخاطر وتحليل سلوك النظام المرتبط بها، مما أتاح قياس مدى تأثير المتغيرات، وتقدير احتمالية، وقوع المخاطر، ومسبباتها، وقد أظهرت النتائج أن استخدام هذا النموذج يوفر أداة دقيقة في صياغة استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، ويسهم في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين أداء المؤسسة على المدى الطويل، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة واضحة بين المتغيرات المحركة للمخاطر واستراتيجيات المواجهة المعتمدة.

دراسة أمزال (2023)

بعنوان التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على المؤسسات الجزائرية، وتناولت الدراسة دور المدقق الداخلي في دعم إدارة المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز الحوكمة المؤسسية، مع التأكيد على أن دور المدقق يتمثل في تقديم التوصيات والاستشارات المتعلقة بالمخاطر دون أن يشمل تحديدها أو قياسها، اعتمدت الدراسة على استبانة وُزعت على عينة من موظفي عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي - حين يتمتع بالاستقلالية والكفاءة - يسهم بشكل ملموس في تقليل المخاطر، كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور التدقيق الداخلي داخل المؤسسات وتعزيز استقلاليته، من خلال تنظيم دورات تدريبية لرفع الوعي بأهميته في دعم إدارة المخاطر، والمحافظة على استقرار المؤسسة واستمراريتها في مواجهة الأزمات.

دراسة كلاش وبهلول (2021)

بعنوان دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى مساهمة إدارة المخاطر المالية في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال استخدام مؤشرات مالية مستخلصة من تحليل القوائم المالية، وذلك على عينة تمثلت في مؤسسة مجمع صيدال خلال الفترة 2014 - 2019، أظهرت النتائج أن المؤسسة حافظت على توازن مالي طويل الأجل وحققت سيولة إيجابية، رغم اعتمادها على نسب مديونية مرتفعة، وهو ما يشير إلى وجود مخاطر مالية كامنة قد تهدد استقرارها مستقبلاً، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر، من خلال إعادة هيكلة الملكية، وتنويع الأدوات المالية، بما يسهم في تقوية المركز المالي وتحسين كفاءة الأداء والوقاية من مخاطر الإفلاس.

دراسة التراس (2015)

بعنوان اختبار تأثير تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء على إدارة المخاطر في المؤسسات الإسلامية

تناولت هذه الدراسة واقع المخاطر التي تواجهها المؤسسات المالية الإسلامية، سواء كانت مالية أو غير مالية، في ظل التزامها بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية، مما يقلل من خياراتها التقليدية في إدارة

المخاطر، وقد هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في تحسين إدارة المخاطر في هذه المؤسسات، تم تنفيذ الدراسة على عينة مكونة من 75 موظفًا في أربع بنوك إسلامية كبرى، قُسمت إلى مجموعتين: الأولى تعتمد على نموذج القياس المتوازن، والثانية لا تطبقه، وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لاعتماد نموذج القياس المتوازن للأداء في تحسين إدارة المخاطر، من خلال دمج مؤشرات المخاطر ضمن أبعاد الأداء وربطها بمؤشرات التقييم، مما يعزز فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية.

المقارنة بين الدراسات:

• التوجه العام

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن التوجه العام لمعظمها يتمحور حول فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، مع اختلاف في زوايا المعالجة والمنهجيات المتبعة، فبعض الدراسات ركزت على إدارة المخاطر المالية وتأثيرها على الأداء المالي مثل (دراسة سكندري 2024، وكلاش وبهلول 2021)، بينما تناولت أخرى دور التدقيق أو الأدوات التحليلية الحديثة كوسائل داعمة لإدارة المخاطر مثل (دراسة أمزال 2023، ودراسة بوداود 2023)، وهناك دراسات اهتمت ببيئات تنظيمية محددة مثل البلديات أو البنوك الإسلامية (العروود 2023، التراس 2015)، مما يعكس اتساع الطيف النظري والتطبيقي الذي ينتمي إليه موضوع الدراسة الحالية.

• مجالات التطبيق

تنوعت مجالات التطبيق في الدراسات السابقة لتشمل قطاعات اقتصادية ومؤسسية مختلفة:

- المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة (سكندري 2024، بوداود 2023، كلاش وبهلول 2021).
- القطاع المالي والمصرفي (ساعد وصابور 2020، التراس 2015).
- البلديات كهيئات إدارية خدمية (العروود 2023).
- قطاع التأمين (بوداود 2023).
- المؤسسات المالية الإسلامية (التراس 2015).

بينما تتجه الدراسة الحالية نحو قطاع المشاريع في شركة أرامكو السعودية، وهو قطاع حيوي واستراتيجي لم يُعالج كثيرًا في الدراسات السابقة، مما يمنحها قيمة تطبيقية إضافية.

• النتائج

اتفقت معظم الدراسات على أن إدارة المخاطر تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي سواء على مستوى الأداء المالي مثل دراسات (سكندي 2024، كلاش وبهلول 2021)، أو من خلال تعزيز الاستقرار التنظيمي والاستراتيجي مثل دراسات (العرو 2023، أمزال 2023، بوداود 2023)، كما أظهرت دراسة التراس، 2015 أن دمج إدارة المخاطر ضمن نماذج الأداء المتوازن يعزز من فعالية اتخاذ القرار، مما يعكس تطور الأدوات المستخدمة في هذا المجال.

في المقابل، لاحظت بعض الدراسات تحديات تتعلق بمحدودية العوائد أو ضعف فعالية الأدوات المستخدمة كما في دراسة ساعد وصابور، 2020.

• الفجوات البحثية التي ستغطيها الدراسة الحالية:

رغم غنى الأدبيات السابقة، إلا أنها كشفت عن عدة فجوات بحثية يمكن أن تسدها الدراسة الحالية، منها:

- قلة الدراسات التطبيقية على مشاريع صناعية ضخمة كأرامكو السعودية، رغم ما تحمله من تعقيدات ومخاطر عالية.
- ندرة الدمج بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء في سياق المشاريع تحديداً، حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة إما على الجانب المالي أو المؤسسي دون ربط مباشر بالمشاريع.
- غياب نماذج متكاملة تستند إلى الواقع السعودي في تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء، مما يُبرز أهمية الدراسة الحالية في تقديم إطار تطبيقي محلي يراعي خصوصية السياق.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد المنطلقات النظرية الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل موضوعها وتفسير متغيراتها، إذ تمثل الإطار المفاهيمي والفكري الذي يوجه الباحث لفهم العلاقات بين مكونات الظاهرة المدروسة، وفي سياق دراسة أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، تنطلق المنطلقات النظرية من المفهوم

المركزي لإدارة المخاطر بوصفها عملية منهجية تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، بما يساهم في تعزيز استقرار المشروع ورفع كفاءته.

ويستند هذا الإطار إلى مجموعة من المفاهيم والنظريات الإدارية التي تفسر كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر، مثل التقييم المبكر، الاستجابة الوقائية، ونظم الرقابة، في تحسين الأداء التشغيلي والمالي للمشاريع، ويسهم هذا الإطار في بناء الفرضيات، وتفسير النتائج، وربطها بسياق البيئات المؤسسية عالية الحساسية للمخاطر مثل بيئة المشاريع الصناعية في شركة أرامكو السعودية، وفيما يلي عرض لأبرز المفاهيم والنظريات ذات الصلة:

• نظرية إدارة المخاطر المؤسسية

تُعنى هذه النظرية بتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر الاستراتيجية والمالية والتشغيلية التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة.

وتركز على اتخاذ قرارات مركزية بدلاً من توزيع إدارة المخاطر على وحدات العمل الفردية، وذلك بهدف تعزيز الاستقرار وتحقيق كفاءة تشغيلية وتنظيمية أفضل.

• نظرية النظم

تنظر هذه النظرية إلى المشروع كنظام متكامل يتكون من عدة عناصر مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وتؤكد النظرية أهمية الرصد والتحكم في المخاطر ضمن جميع أجزاء المشروع لضمان الأداء العام، حيث يُسهم التكامل في تحسين الكفاءة وتعزيز مرونة المشروع في مواجهة المتغيرات.

• نظرية اتخاذ القرار

تُشير هذه النظرية إلى أن اتخاذ القرارات الرشيدة في بيئات مليئة بالمخاطر يعتمد على توافر معلومات دقيقة وتحليلات منضبطة.

وتساعد إدارة المخاطر في هذا السياق على تقليل عدم اليقين وتعزيز جودة القرارات من خلال تقييم احتمالات حدوث الخطر وتأثيره.

• نظرية الكفاءة التنظيمية

تفترض هذه النظرية أن أداء المشروع وفعاليته يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع التهديدات الخارجية والداخلية، بما في ذلك المخاطر.

• نظرية التوقعات

تركز هذه النظرية على العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المتوقعة، وترى أن الموظفين والمؤسسات يسعون إلى تعظيم النتائج بناءً على توقعاتهم حول قدرتهم على التحكم في المتغيرات المؤثرة.

طريقة توظيف هذه النظريات:

يُعد توظيف النظريات في هذه الدراسة خطوة أساسية لبناء إطار علمي متين يساعد في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع، فمن خلال الاعتماد على مجموعة من الأطر النظرية مثل نظرية إدارة المخاطر المؤسسية، ونظرية النظم، ونظرية اتخاذ القرار، ونظرية الكفاءة التنظيمية، يمكن فهم كيف تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على الجوانب الإدارية والتنفيذية داخل المؤسسات.

كما يساهم هذا التوظيف النظري في توضيح آليات التنبؤ بالمخاطر وتقييمها والتعامل معها بشكل منهجي، مما يعزز كفاءة الأداء وجودة التنفيذ، ويُضفي على الدراسة بعداً تحليلياً يدعم تفسير النتائج في سياق بيئات العمل المعقدة، كالمؤسسات الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية.

• نظرية إدارة المخاطر المؤسسية

يتم توظيف هذه النظرية في الدراسة بوصفها الإطار المفاهيمي الرئيس الذي تستند إليه عملية إدارة المخاطر في شركة أرامكو السعودية.

حيث تساعد هذه النظرية على فهم كيف يتم التعامل مع المخاطر بشكل شامل ومتكامل على مستوى جميع أقسام المشروع، وليس فقط في وحدات منفصلة، ومن خلال هذه النظرية، يمكن تحليل مدى التزام الشركة ببناء ثقافة مؤسسية لإدارة المخاطر، وتقدير تأثير ذلك على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

• نظرية النظم

تُوظَّف هذه النظرية في فهم طبيعة المشروع كمجموعة مترابطة من العناصر (الإدارات، الموارد، الأنشطة) تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمخاطر المحتملة.

من هذا المنطلق تساعد النظرية على تحليل كيف يمكن أن تؤدي المخاطر في جزء من المشروع إلى خلل في الأداء العام، كما تُمكن الدراسة من تفسير العلاقة بين مرونة النظام الداخلي في شركة أرامكو السعودية وفعالية استجابته للمخاطر المختلفة، وبالتالي ربطها بتحقيق جودة النتائج النهائية في المشاريع.

• نظرية اتخاذ القرار

يُستفاد من هذه النظرية في تفسير كيف تُمكن إدارة المخاطر الفعالة متخذي القرار في أرامكو من تبني خيارات مبنية على تحليل دقيق للمخاطر، بدلاً من القرارات العشوائية أو الحدسية.

وتوضح النظرية أهمية وجود بيانات واضحة عن احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها من أجل دعم عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بتخطيط المشاريع وتخصيص الموارد، وبهذا يمكن ربط دور إدارة المخاطر بتحسين نوعية وجودة القرارات الإدارية، وبالتالي رفع كفاءة الأداء العام للمشاريع.

• نظرية الكفاءة التنظيمية

يُوظف هذا المدخل النظري في تفسير مدى تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع داخل شركة أرامكو.

من خلال هذه النظرية، تسعى الدراسة إلى تحليل كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الكفاءة التشغيلية والاستمرارية التنظيمية للمشاريع.

• نظرية التوقعات

تُستخدم هذه النظرية في البحث لربط دور إدارة المخاطر بالجانب السلوكي داخل المؤسسة، لا سيما فيما يتعلق بدوافع العاملين ومدى إدراكهم للسيطرة على التهديدات.

تساعد النظرية في توضيح كيف تساهم إدارة المخاطر في تعزيز التوقعات الإيجابية لدى الموظفين بشأن نتائج جهودهم داخل المشاريع.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لفهم وتحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع، نظرًا لما يتمتع به هذا المنهج من قدرة على تقديم وصف دقيق للواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات ضمن بيئة المشاريع الكبرى.

ويهدف هذا المنهج إلى تحليل واقع تطبيق إدارة المخاطر في شركة أرامكو السعودية، ودراسة مدى تأثيرها على كفاءة المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكلفة، وتحقيق جودة التنفيذ، بما يُسهم في تحقيق الأهداف التشغيلية والتنظيمية للمؤسسة.

طرق البحث:

الاستبانة:

لجمع البيانات الميدانية، تم تصميم استبانة علمية أُعدت بعناية لتكون أداة قياس مناسبة تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة، وسيتم توجيه هذه الاستبانة إلى عينة من العاملين في شركة أرامكو السعودية، وتحديدًا من الإدارات المعنية بإدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، والتخطيط، والجودة.

تحليل الأدبيات السابقة:

تم تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في أرامكو السعودية، وذلك بهدف فهم التوجهات البحثية الحديثة، وتحديد الفجوات العلمية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها.

التحليل الكمي:

يهدف هذا التحليل الكمي إلى الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تفسير مدى فعالية ممارسات إدارة المخاطر في السياق التطبيقي لشركة أرامكو السعودية، كما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر أساسًا علميًا يمكن الاعتماد عليه في تطوير استراتيجيات عملية تعزز الأداء وتدعم نجاح المشاريع في شركات مشابهة .

تصميم الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

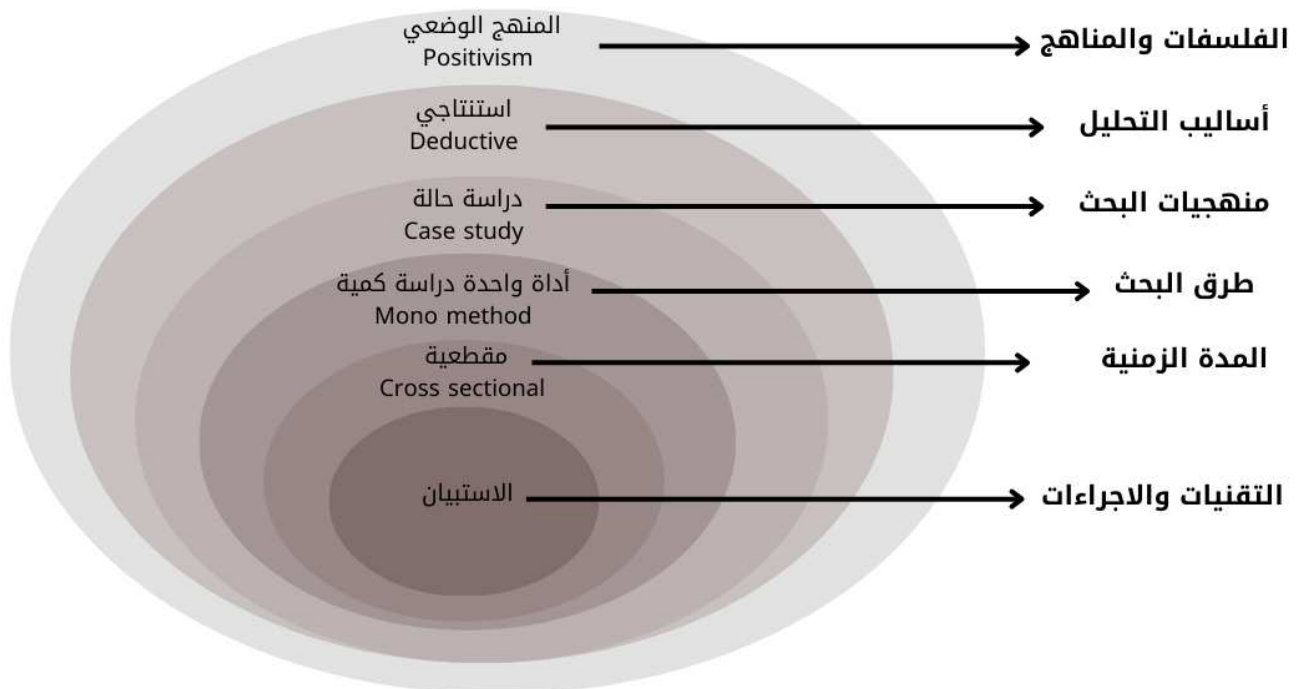
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل رقم: 1، تصميم البحث

مجتمع الدراسة

تمثل شركة أرامكو السعودية مجتمع الدراسة في هذا البحث، وذلك نظرًا لمكانتها الرائدة على المستوى العالمي في مجال إدارة المشاريع والطاقة، وما تتمتع به من هيكل تنظيمي متقدم، وسياسات إدارية

واضحة، وتجارب مميزة في مجال إدارة المخاطر، وقد تم اختيار الشركة كونها تُعد نموذجًا مثاليًا لتطبيق مفاهيم إدارة المخاطر ضمن بيئة مشاريع ضخمة ومعقدة، مما يتيح للباحث تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع في سياق واقعي ومتكامل.

عينة الدراسة

سيتم اختيارها بطريقة قصدية من بين الموظفين العاملين في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر، مثل إدارة المشاريع، إدارة الجودة، إدارة التخطيط، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد، وذلك لأن أفراد هذه الفئات يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية التي تؤهلهم للإجابة الدقيقة على أسئلة الاستبانة، وحرص الباحث على أن تشمل العينة مستويات وظيفية مختلفة (مديرون، مشرفون، منسقون، ومهندسون)، بهدف الحصول على رؤى متنوعة وشاملة حول موضوع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المستهدف والقدرة على جمع البيانات بدقة، مع ضمان تمثيل كافة التخصصات ذات الصلة.

خصائص عينة الدراسة:

اتسمت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص التي تضمن تنوع الآراء وشمولية النتائج، ويمكن توضيح هذه الخصائص كالتالي:

التنوع في المناصب: تشمل العينة على موظفين من وظائف مختلفة تشمل المناصب الإدارية والإشرافية والتنفيذية، مما يمنح الدراسة بعداً مهنيًا متعدد المستويات.

تفاوت سنوات الخبرة: تشمل العينة موظفين تتراوح خبراتهم بين أقل من ثلاث سنوات وحتى أكثر من عشر سنوات، ما يمنح الدراسة منظوراً من العاملين الجدد وذوي الخبرة معاً.

التحصيل العلمي: تنوعت المؤهلات الأكاديمية للمشاركين بين الدبلوم، والبكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه، بما يساعد على تغطية آراء من مستويات تعليمية مختلفة.

حجم المجتمع الأصلي: يتراوح عدد مجتمع الدراسة ما بين ٤٥ موظف، وقد تم اختيار العينة بعناية لتكون ممثلة لهذا المجتمع بشكل علمي ومنهجي.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما توفره من مرونة وسهولة في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية محدودة، وتُعد الاستبانة مناسبة لطبيعة هذا البحث الذي يهدف إلى قياس أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية، من خلال استقصاء آراء الموظفين بشكل مباشر وموضوعي.

تم اختيار استبانة من الأدبيات السابقة والتعديل عليها بحيث تغطي جميع محاور الدراسة، مع الحرص على اشتمالها لفقرات تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، ومستوى أداء المشاريع من جوانب مختلفة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع، ولا تتناول الدراسة متغيرات أخرى قد تؤثر على أداء المشروع.

الحدود المكانية: تطبق الدراسة على شركة أرامكو السعودية، بوصفها مؤسسة رائدة في مجال إدارة المشاريع الصناعية والطاقة، ويعكس ذلك واقع المشاريع في بيئة عمل ذات طابع تقني وتنظيمي متقدم.

الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال عام 2025، وبالتالي فإن ما توصلت إليه من نتائج يُعبر عن واقع إدارة المخاطر وأداء المشاريع خلال هذه الفترة، وقد تتغير هذه المعطيات مع مرور الوقت، أو بفعل تطورات داخلية في الشركة أو خارجية في بيئة العمل.

الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على الموظفين العاملين في شركة أرامكو السعودية، ممن لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بإدارة المشاريع أو المخاطر، ولم تشمل الدراسة موظفين من شركات أخرى أو أصحاب مشاريع خارج نطاق الشركة، مما يجعل النتائج مرتبطة بسياق بيئة العمل في أرامكو تحديدًا.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد على فهم البيانات واختبار فرضيات البحث. وتشمل هذه الأساليب:

- التحليل الوصفي، ويشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية، إضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة الاتجاهات العامة في إجابات المشاركين.
- اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، للتأكد من أن فقرات الاستبانة متناسقة ونقيس المفاهيم المطلوبة بشكل موثوق
- تحليل الارتباط البسيط (بيرسون) لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وأبعاد أداء المشاريع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد الاختبار فرضيات الدراسة، وقياس أثر إدارة المخاطر على كل ابعاد المتغير التابع.

منهجية اختبار الفروض

- تم اختبار الفرضيات باستخدام دلالة معنوية عند مستوى ثقة 0,05
- اختبار الفرضيات سيتم من خلال تحليل الانحدار لتحديد قوة التأثير لإدارة المخاطر.
- قياس مدى تفسير التغيرات في أداء المشاريع بناء على تطبيق تلك الأبعاد.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة وتحليلها وقياسها، ثم وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بما يحد من آثارها السلبية ويعزز القدرة على تحقيق الأهداف. (التراس، 2015)

وأن إدارة المخاطر تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسات في تحديد المخاطر المالية والمصرفية وتقييمها والسيطرة عليها، بهدف ضمان الاستقرار المالي وتحسين الأداء المؤسسي. (ساعد وآخرون، 2020)

وتعد إدارة المخاطر المالية عملية تحليل وتقييم المخاطر التي تؤثر على الموارد المالية للمؤسسة والعمل على إدارتها بكفاءة لتحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة. (كلاش وآخرون، 2021)

وتعرف أيضا بأنها نظام متكامل يشمل مجموعة من الآليات والإجراءات الرقابية التي تهدف إلى اكتشاف المخاطر المحتملة ومتابعتها بشكل مستمر مع اتخاذ التدابير اللازمة للحد منها وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية. (أمازل، 2023)

كما أن إدارة المخاطر تمثل عملية إدارية مستمرة تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر المختلفة التي قد تواجه المؤسسات والعمل على معالجتها بطرق علمية تساهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي. (العروود، 2023)

وتعرف أيضاً إدارة المخاطر تعد استراتيجية تنظيمية تعتمد المؤسسة لتحديد مصادر الخطر وتحليلها ووضع خطة استجابة فعالة بما يضمن تقليل الخسائر وتعظيم الفرص. (بوداود، 2023)

كما أن إدارة المخاطر المالية هي أداة أساسية لتحسين كفاءة المؤسسات من خلال التحكم في المخاطر والتقليل من آثارها السلبية بما يدعم تحقيق الاهداف الاستراتيجية. (سكندري، 2024)

وتعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع وتحليلها والتعامل معها باستخدام أدوات وتقنيات مناسبة للحد من تأثيرها على نتائج المشروع. (Rabechini, Jr., R., & de Carvalho)

وهي مجموعة من الأنشطة التي تشمل التخطيط للمخاطر، وتحديدتها، وتحليلها، والاستجابة لها، ومراجعتها، بهدف تقليل تأثيرها وتحقيق نجاح المشروع. (Al Mhirat, M. M., & Irtemeh, H. J)

ويعرفه الباحث إجرائياً من خلال استجابة عينة الدراسة على المقياس بأنها مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تعتمدها الشركة لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط المناسبة للاستجابة لها ومتابعتها بشكل مستمر.

أداء المشاريع:

يعرف أداء المشاريع بأنه مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفق معايير محددة تشمل الكفاءة في استخدام الموارد والالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق النتائج المرجوة. (التراس، 2015)

وإن أداء المشاريع يعكس مستوى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المالية والتنظيمية من خلال تحقيق التوازن بين العوائد والمخاطر وتحسين نتائج التنفيذ. (ساعد وآخرون، 2020)

ويعرف أيضاً أداء المشاريع في قدرة المشروع على تحقيق نتائج مالية وتشغيلية إيجابية، تعكس كفاءة الإدارة في استغلال الموارد وتقليل المخاطر. (كلاش وآخرون، 2021)

وأداء المشاريع فإنه محصلة كفاءة العمليات الإدارية والرقابية داخل المشروع، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المخططة بجودة عالية وضمن الإطار الزمني المحدد. (أمزال، 2023)

كما ان أداء المشاريع يعبر عن مستوى فاعلية وكفاءة تنفيذ الأنشطة والخدمات داخل المشروع، ومدى تحقيقها الاهداف فيها بما ينعكس على تحسين الأداء العام للمؤسسة. (العرو، 2023)

وأن أداء المشاريع هو مؤشر لمدة نجاح استراتيجيات الادارة في تحقيق النتائج المرجوة من خلال الالتزام بالخطه وتقليل الانحرافات. (بوداود، 2023)

وأن أداء المشاريع هي قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة عالية من خلال تحقيق الجودة المطلوبة وتقليل التكاليف والمخاطر بما يعزز من تنافسيتها واستدامتها. (سكندي، 2024)

يُعرف أداء المشاريع بأنه مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه من حيث الوقت والتكلفة والجودة، ويُقاس بدرجة تحقيق نتائج المشروع بكفاءة وفعالية. (Rabechini Jr., R., & de Carvalho)

وهو قدرة المشروع على تحقيق أهدافه من خلال تنفيذ الأنشطة بكفاءة وتحقيق النتائج المخططة. (Al Mhirat, M. M., & Irtemeh, H. J)

ويعرفه الباحث إجرائياً من خلال استجابة عينة الدراسة على المقياس بأنها مدى قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها المخططة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، إلى جانب كفاءة تنفيذ العمليات، ورضا الجهات المستفيدة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة في البيانات التي جمعت في إطار دراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، حيث ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين المتغير الأول هو إدارة المخاطر، إذ يهدف إلى تمكين إدارة المشاريع من التعامل مع التحديات المحتملة بصورة استباقية، و تقليل الآثار السلبية للمخاطر، وتعزيز فرص النجاح وتعد إدارة المخاطر من الممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، من خلال دعم اتخاذ القرار وتعزيز القدرة على التنبؤ بالمشكلات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات وتحقيق الأهداف الوقت التكلفة المحددين.

اما المتغير الثاني فهو أداء المشاريع، الذي يعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفق معايير محددة تشمل تحسين أداء المشاريع، تنفيذ المشاريع، التخطيط، تحقيق الأهداف، ويعد أداء المشاريع مؤشراً أساسياً على نجاح المنظمة في إدارة مواردها، وتنفيذ استراتيجياتها، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على الاستمرارية والتنافسية، خاصة في بيئة العمل المعقدة كقطاع الطاقة، ومن خلال دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع يمكن التعرف على مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة التنفيذ و تقليل الانحرافات و تحسين نتائج المشاريع.

وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لإجراء مختلف مراحل التحليل بشكل منظم ومنهجي، بدءاً من التحليل الوصفي لتحديد خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس والخبرة والتنوع الوظيفي، مروراً بفحص أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات لضمان دقة النتائج، وصولاً إلى التحليل الاستدلالي الذي شمل اختبار الفرضيات المطروحة، كما تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقيق مدى تأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع، وذلك بهدف تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً بصورة دقيقة مما يدعم الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتطبيق.

ويسعى هذا التحليل إلى تقديم رؤية متكاملة حول طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع، مع تحديد الأبعاد الأكثر فاعلية في رفع كفاءة التنفيذ، كما سيتم عرض النتائج بشكل منهجي ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بما يسهم في صياغة توصيات عملية تساعد شركة أرامكو السعودية على تعزيز ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق مستويات أعلى من الأداء في مشاريعها، ومن خلال هذا الفهم يمكن للإدارة العليا تبني استراتيجيات فعالة قائمة على التخطيط الاستباقي وإدارة التحديات، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

علاوة على ذلك تسهم دراسة هذه العلاقة في توفير إطار عملي يمكن من خلاله تقييم فعالية السياسات إدارة المخاطر داخل المنظمة، ومتابعة مستوى أداء المشاريع بصورة مستمرة، وتحديد أوجه القصور والعمل على معالجتها، كما تساعد في تطوير آليات الاستجابة للمخاطر وتعزيز التكامل بين التخطيط والتنفيذ، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر أداة استراتيجية فاعلة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، وتحسين نتائج المشاريع وضمان تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية في بيئة تنافسية متغيرة.

تحليل البيانات:

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع عناصر عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية التي تمثل خصائص الأفراد المشاركين في الدراسة، والتي شملت متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والتنوع الوظيفي، وغيرها من الخصائص التي تسهم في تكوين صورة شاملة عن طبيعة العينة المدروسة، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات هذه المتغيرات، وذلك بهدف تحديد السمات العامة للمشاركين وتوضيح مدى تنوعهم واختلاف خلفياتهم، بما يعزز من موضوعية وموثوقية النتائج المستخلصة لاحقاً من التحليل الإحصائي.

ويُعد تحليل الخصائص الديموغرافية خطوة أساسية في أي دراسة ميدانية، إذ يتيح للباحث التعرف على تركيب العينة ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي للدراسة، كما يساعد في تفسير النتائج بشكل أكثر دقة وعمق، حيث يمكن أن تؤثر هذه الخصائص على استجابات المشاركين واتجاهاتهم نحو موضوع البحث، فمثلاً قد تختلف آراء العاملين حول التمكين الإداري تبعاً لمستوى خبرتهم أو موقعهم الوظيفي، أو نتيجة لاختلاف الأدوار الإدارية والتنفيذية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل دراسة هذه الخصائص ذات أهمية كبيرة لفهم العلاقة بين المتغيرات الأساسية بشكل واقعي وشامل.

ومن هذا المنطلق، تم التركيز على تحليل متغير الجنس لمعرفة مدى تمثيل الذكور والإناث داخل مجتمع الدراسة، حيث يسهم هذا المتغير في إظهار توازن العينة ويوضح ما إذا كانت الممارسات الإدارية المدروسة تُطبق بعدالة بين الجنسين أم تتأثر بعوامل أخرى، كما تم تحليل متغير سنوات الخبرة الذي يعكس المدة الزمنية التي قضاها العامل في بيئة العمل، لما لذلك من أثر واضح على مستوى الوعي التنظيمي والإدراك المهني، إذ إن الخبرة الطويلة غالباً ما ترتبط بفهم أعمق للأنظمة الداخلية وأساليب العمل، في حين أن الخبرة القصيرة قد تمثل وجهات نظر جديدة وأساليب مختلفة في التعامل مع بيئة العمل، مما يسهم في إثراء التحليل وتنوع النتائج.

أما متغير التنوع الوظيفي، فيعبر عن تعدد المجالات والمسؤوليات الوظيفية داخل المنظمة، مما يساعد في تقييم مدى شمولية الدراسة لجميع المستويات الإدارية والتنفيذية، ويظهر ما إذا كان التمكين الإداري يُمارس على نطاق واسع أم يقتصر على فئات معينة من الموظفين، ويُعد هذا التحليل خطوة ضرورية لفهم تأثير التباين الوظيفي في تشكيل تصورات العاملين تجاه بيئة العمل ومستوى التزامهم الوظيفي، حيث إن تعدد الأدوار والمسؤوليات قد يساهم في توسيع فرص المشاركة وتعزيز شعور العاملين بالانتماء والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتهدف هذه الفقرة إلى تقديم خلفية وصفية دقيقة تعزز من مصداقية الدراسة وتدعم تفسير نتائجها لاحقاً، من خلال إظهار مدى تمثيل العينة لواقع مجتمع الدراسة، كما أن عرض هذه الخصائص يساهم في توضيح الأساس الذي استند إليه الباحث في تحليل العلاقات بين المتغيرات الرئيسية، بما يضمن فهماً أعمق للنتائج النهائية وتفسيرها في ضوء الفروق الفردية والديموغرافية بين المشاركين، وبذلك يُعد هذا التحليل خطوة تمهيدية مهمة تساهم في بناء تصور شامل عن خصائص العينة وتؤسس لعرض النتائج الإحصائية في ضوء هذه الخصائص

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- التنوع الوظيفي: مديري الإدارات ☐ المشرفين ☐ موظفي الموارد البشرية ☐
- الموظفين التنفيذيين ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	15	33.3%
	انثى	30	66.7%
	الإجمالي	45	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	31.1%
	من 5 إلى 10 سنوات	5	11.1%
	أكثر من 10 سنوات	26	57.8%

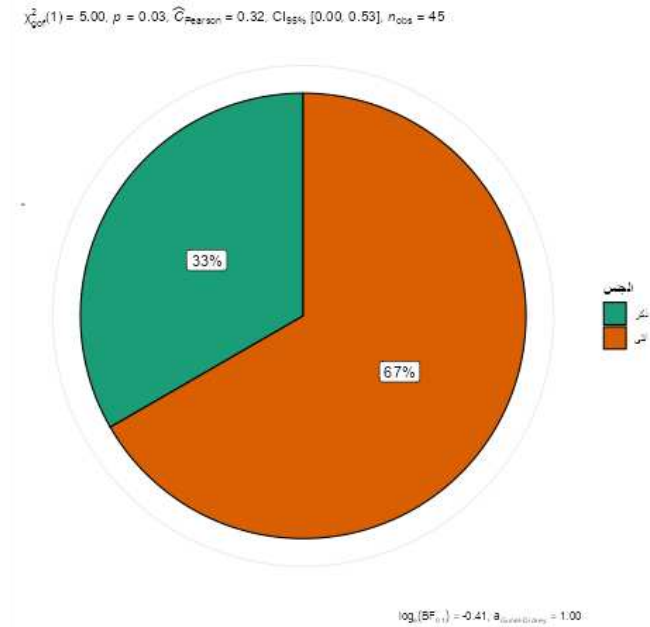
100%	45	الإجمالي	التنوع الوظيفي
5.6%	7	مديري الإدارات	
26.7%	12	المشرفين	
33.3%	15	موظفي الموارد البشرية	
24.4%	11	الموظفين التنفيذيين	
100%	45	الإجمالي	

جدول رقم: 1

من بيانات جدول رقم 1 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس:

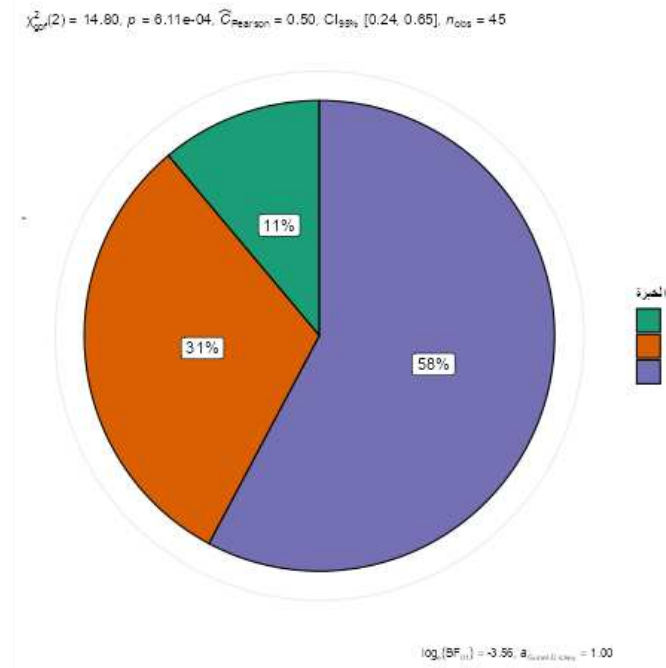
أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين استجابوا للاستبيان بلغ 15 شخص بنسبة 33.3% في حين بلغ عدد الإناث 30 شخص بنسبة 66.7% وتشير هذه النتائج إلى أن الإناث يشكلون النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة مما يعكس تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين.



الشكل رقم: 2 التصنيف وفق الجنس

الخبرة:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين بلغت مستوى خبرتهم أقل من 5 سنوات 14 شخص بنسبة 31.1%، في حين بلغ عدد الأشخاص الذين مستوى خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات 5 أشخاص بنسبة 11.1%، وبلغ عدد الأشخاص الذين مستوى خبرتهم أكثر من 10 سنوات 26 شخص بنسبة 57.8%.

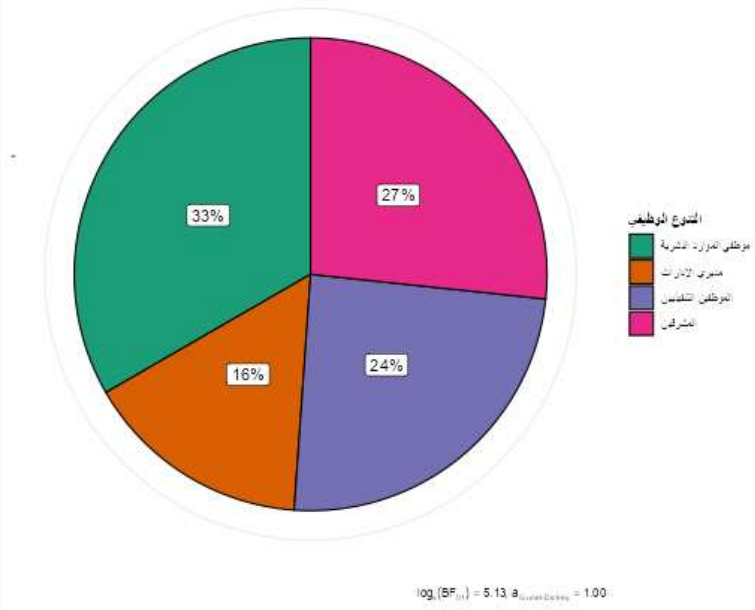


الشكل رقم: 3 التصنيف وفق الخبرة

التنوع الوظيفي:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد مديري الإدارات 7 أشخاص بنسبة 15.6%، وعدد المشرفين 12 شخص بنسبة 26.7%، وعدد موظفي الموارد البشرية 15 شخص بنسبة 33.3%، في حين بلغ عدد الموظفين التنفيذيين 11 شخص بنسبة 24.4%.

$\chi^2_{(3)} = 2.91, p = 0.41, \hat{C}_{Pearson} = 0.25, CI_{95\%} [0.00, 0.43], n_{obs} = 45$



الشكل رقم: 4 التصنيف وفق التنوع الوظيفي

قياس صدق وثبات الدراسة

حرصًا على ضمان جودة البيانات ودقة أدوات القياس المستخدمة، خضعت أدوات الدراسة لسلسلة من الاختبارات المنهجية للتحقق من خصائصها القياسية، وبالأخص من حيث صدق البناء وثبات الأداة عبر أبعادها المختلفة، ويُقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم المستهدف بدقة وموضوعية، أي مدى مطابقة الأداة لما وُضعت لقياسه فعلاً، بينما يشير الثبات إلى درجة الاتساق والاستقرار في النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة في ظروف مماثلة، سواء عبر فقراتها أو مجالاتها المختلفة، مما يعكس مدى موثوقية الأداة واستقرار نتائجها على المدى الزمني.

ويُعد التحقق من الصدق والثبات خطوة أساسية في بناء أي أداة بحثية، إذ يمثلان الركيزة التي تُبنى عليها موثوقية النتائج ودقة الاستنتاجات، فكلما ارتفع مستوى الصدق والثبات، زادت درجة الثقة في القياسات التي تقدمها الأداة، وقلت احتمالية التحيز أو الخطأ في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

وفي هذا السياق، حرص الباحث على اعتماد إجراءات علمية دقيقة للتحقق من الصدق والثبات، لضمان أن تكون الأداة البحثية قادرة على تمثيل المفاهيم النظرية بصورة صحيحة ومتكاملة.

تم اعتماد نموذج المعادلات البنائية (SEM) بوصفه إطارًا تحليليًا متقدمًا لقياس الصدق البنائي للأداة، نظرًا لقدرته على اختبار مدى توافق النموذج النظري المفترض مع البيانات الفعلية، إذ يُعد هذا النموذج من الأدوات الإحصائية الحديثة التي تجمع بين التحليل العاملي والتحليل الانحداري في آن واحد، مما يسمح بتقييم العلاقات بين المتغيرات الكامنة والملاحظة بشكل شامل ودقيق، ويعزز من صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة ويدعم قوة تفسير نتائجه.

أما من حيث الثبات الداخلي لأداة القياس، فقد تم تقييمه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعد من أكثر المقاييس شيوعًا في تقييم درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات المرتبطة بكل بُعد من أبعاد الدراسة، حيث تشير القيم المرتفعة لهذا المعامل (التي تزيد عادة عن 0.70) إلى مستوى مرتفع من الثبات، مما يعني أن فقرات الأداة تقيس المفهوم نفسه بدرجة عالية من الاتساق والاعتمادية، كما تم حساب معاملات الثبات لكل بُعد على حدة، لضمان أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بمستوى مقبول من الموثوقية الإحصائية.

وقد أُجريت جميع التحليلات الإحصائية وفق منهجية علمية دقيقة تهدف إلى ضمان موثوقية النتائج وصحة الاستنتاجات، حيث تم استخدام برامج تحليل متخصصة لإجراء الاختبارات المتعلقة بالصدق والثبات ومطابقة النموذج النظري، وتم التحقق من القيم الإحصائية للتأكد من مطابقتها للمعايير المقبولة في البحوث العلمية، وتعرض الفقرات والجداول اللاحقة المؤشرات الكمية الخاصة بدرجات الصدق والثبات التي تم التوصل إليها، بما يوضح بجلاء مستوى جودة أدوات الدراسة وموثوقية البيانات المستخدمة في تحليل المتغيرات، ويؤكد أن الأداة البحثية صالحة لقياس المتغيرات الأساسية المتمثلة في إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع بدقة وموضوعية، الأمر الذي يعزز الثقة في النتائج النهائية والتحليلات اللاحقة التي تستند إليها.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

في إطار السعي لتعزيز جودة أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة، تم اعتماد معيار الاتساق الداخلي بوصفه أحد المؤشرات الرئيسة لتقييم صدق الأداة البحثية، إذ يُعد هذا المعيار من الأسس الجوهرية التي تُبنى عليها صلاحية المقاييس في البحوث الكمية، حيث يهدف إلى التحقق من مدى ترابط البنود المكوّنة لكل مقياس، ومدى انسجامها في قياس المفهوم ذاته دون تشتت أو انحراف، وقد استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) كأداة إحصائية لقياس مدى اتساق إجابات المشاركين على البنود المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة، ويُعد هذا المعامل من أكثر المؤشرات

شيوعًا واعتمادًا في البحوث الاجتماعية والسلوكية، نظرًا لقدرته العالية على الكشف عن درجة ترابط البنود المكونة للمقياس الواحد، إذ تعكس القيم المرتفعة لهذا المعامل اتساقًا داخليًا قويًا وموثوقية عالية للأداة.

ولتعزيز الصدق البنائي للأداة، تم تحليل الصدق التقاربي باستخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE)، الذي يُستخدم لتقدير مدى تقارب البنود المنتمية للبعد ذاته، ويُعد هذا المؤشر أحد أهم أدوات التحقق من الصدق البنائي في نموذج المعادلات البنائية (SEM).

ويعكس ارتفاع قيمة (AVE) قدرة البنود على تفسير البعد الذي تنتمي إليه، إذ إن القيم التي تتجاوز (0.50) تشير إلى أن أكثر من نصف التباين في البنود مفسّر بالعامل الكامن نفسه، مما يؤكد تمثيلها الدقيق للمفهوم محل الدراسة.

كما شمل الفحص تقييم الاتساق الداخلي للبنود الفردية من خلال احتساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، حيث يهدف هذا الإجراء إلى الكشف عن مدى مساهمة كل بند في تمثيل البعد الذي يقيسه، واستند الباحث في ذلك إلى المعيار الإحصائي الوارد في دراسة (Kaiser 1974)، الذي حدد قيمة (0.50) كحد أدنى مقبول لمعامل الارتباط، وتم بناءً على ذلك استبعاد أي بند لا يحقق هذا المعيار لضعف مساهمته في تمثيل البعد الذي ينتمي إليه بدقة، وبذلك تم الإبقاء فقط على البنود التي أظهرت ارتباطًا قويًا ومؤشر صدق مرتفعًا، بما يضمن تكوين أداة قياس متماسكة وفعالة.

كما حرص الباحث على مراجعة الصياغات اللغوية لجميع بنود الاستبانة والتأكد من وضوحها وخلوها من الغموض أو اللبس، لضمان سلامة المحتوى ودقته وملاءمته للبيئة التنظيمية التي طبقت فيها الدراسة.

ويسهم هذا الإجراء في تعزيز الصدق الظاهري والمحتوى من خلال التأكد من أن البنود تغطي المفهوم المستهدف بصورة شاملة ومتوازنة.

وبذلك، أسهمت هذه الإجراءات المتكاملة في تعزيز موثوقية أدوات الدراسة ودقة قياس المتغيرات محل التحليل، حيث تم الجمع بين الصدق البنائي والتقاربي والاتساق الداخلي والتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى، مما يدعم قوة النتائج الإحصائية وصحة الاستنتاجات المتحصلة منها، ويضمن أن المقاييس المعتمدة في الدراسة قادرة على قياس مفهومي إدارة المخاطر وأداء المشاريع بدرجة عالية من الدقة والاتساق، بما يعزز الثقة في التحليلات اللاحقة والمخرجات النهائية للدراسة.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Value s		Standar d deviatio n الانحراف المعياري	Factor loading s معامل الارتباط	KM O	Statement s العبارات	Variabl e المتغير
0.6 9	0.6 9	0.00	0.424	0.948	0.69 8		A1	إدارة المخاطر ر
		0.00	0.383	0.756			A2	
		0.00	0.580	0.606			A3	
		0.00	0.560	0.909			A4	
		0.00	0.599	0.929			A5	
		0.00	0.560	0.897			A6	
		0.00	0.560	0.765			A7	
						إدارة المخاطر		

0.65	0.72	0.00	0.424	0.760	0.500	A8	تحسين أداء المشاريع ع	أداء المشاريع
		0.00	0.405	0.738		A1		
		0.00	0.367	0.931		A2		
		0.00	0.505	0.867		A3		
	0.59	0.00	0.387	0.796	0.500	B1	تنفيذ المشاريع ع	
		0.00	0.560	0.806		B2		
		0.00	0.457	0.696		B3		
		0.00	0.344	0.824		C1		
	0.69	0.00	0.387	0.842	0.500	C2	التخطي ط	
		0.00	0.580	0.833		C3		

0.6 1	0.00	0.599	0.579	D1	تحقيق الأهدا ف
	0.00	0.424	0.965	D2	
	0.00	0.529	0.756	D3	

جدول رقم 2

مقياس تطبيق المتغير الأول (إدارة المخاطر):

أوضحت النتائج أن اغلب معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (إدارة المخاطر) جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت قيمتها (0.7)، وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على تحقق الصدق الداخلي للمقياس واتساق فقراته.

وفيما يخص متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت قيمته (0.69) لمتغير إدارة المخاطر، وهي قيمة مرتفعة تعكس تحقق الصدق التقاربي للاستبانة، وذلك بما يتوافق مع المعايير العلمية المعتمدة في تقييم جودة المقاييس.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (أداء المشاريع):

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (أداء المشاريع) كانت معظمها أكبر من 0.7، وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من 0.0001، مما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) أداء المشاريع (0.65)، وهو ما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لهذا المقياس.

ثبات أداة الدراسة

يعبر ثبات الاستبيان عن مدى استقرار نتائجه عند إعادة تطبيقه على العينة نفسها في أوقات مختلفة، وهو ما يُعد مؤشراً مهماً على مصداقية الأداة البحثية، وللتحقق من مستوى هذا الثبات، تم احتساب معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيمة التي تتجاوز (0.7) وفقاً لمعايير Hair إلى مستوى جيد من الثبات، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع لفقرات الاستبيان وقدرته على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.698	0.608	8	إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
	0.833			
	0.838			
	0.720			
	0.354			
	0.642			
	0.803			
	0.709			

0.500	0.500	3	تحسين أداء المشاريع	أداء المشاريع
		3	تنفيذ المشاريع	
		3	التخطيط	
		3	تحقيق الأهداف	

جدول رقم: 3

إدارة المخاطر:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير إدارة المخاطر بلغت 0.698، وهي قيمة مقبولة، وتشير إلى درجة مناسبة من الثبات الداخلي لأداة القياس.

ووفقاً لما أشار إليه كيرد (2015)، فإن القيم التي تتجاوز 0.90 تعكس اتساقاً داخلياً قوياً وتدل على موثوقية عالية للمقياس، خاصة في الدراسات السلوكية، أما قيمة 0.70 وما يقاربها فتعد من القيم المقبولة.

أداء المشاريع:

أما متغير أداء المشاريع فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.500 ، وهي قيمة ضمن الحد الأدنى المقبول، مما يعكس محدودية الثبات الداخلي وموثوقية المقياس. ووفقاً للمعايير العلمية، تُعد هذه القيمة دليلاً واضحاً على أن العبارات المستخدمة في هذا البُعد تقيس نفس المفهوم بدرجات محدودة من الاتساق.

التحليل الوصفي للدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول رقم: 5

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية: تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [5 100 (المقياس الخماسي) = 20%]

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جداً

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
إدارة المخاطر	إدارة المخاطر	1.20	1.20	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
أداء المشاريع	تحسين أداء المشاريع	1.21	1.19	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	تنفيذ المشاريع		1.20	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	التخطيط		1.19	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً

منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	1.21	تحقيق الأهداف
------------	------------	----------------	----------------	------	---------------

جدول رقم: 6

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي وفقاً لمعامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين مختلف متغيرات الدراسة، حيث تم حساب هذه المعاملات بعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام أدوات تحليل البيانات المناسبة، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقات البينية بين المتغيرات ومدى ارتباطها ببعضها البعض، ويُعد تحليل الارتباط من الأساليب الإحصائية الأساسية في البحوث الكمية، إذ يساعد في تفسير العلاقات المتبادلة بين المتغيرات دون افتراض وجود علاقة سببية مباشرة، مما يجعله خطوة تمهيدية مهمة لاختبارات أكثر تعمقاً، مثل تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد، أو النمذجة البنائية الهيكلية (SEM) بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها.

ويُستخدم معامل بيرسون لتقدير درجة وقوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين، بحيث تتراوح قيمته بين $(+1)$ و (-1) ، حيث تشير القيمة الموجبة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما زادت قيمة أحد المتغيرين زادت قيمة الآخر، بينما تدل القيمة السالبة على وجود علاقة عكسية، أي أنه كلما ارتفع أحد المتغيرين انخفض الآخر، أما القيم القريبة من الصفر فتعكس ضعفاً أو انعداماً في العلاقة بين المتغيرين، وهو ما يساعد الباحث في تحديد قوة الترابط وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

وقد تم في هذه الدراسة تحليل معاملات الارتباط بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع بأبعاده المختلفة، وذلك لتحديد مدى الترابط بين هذه المتغيرات ومدى تأثيرها المحتمل على بعضها البعض، ويُسهم هذا التحليل في إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع، حيث من المتوقع - وفقاً للأدبيات السابقة - أن تكون العلاقات إيجابية ودالة إحصائياً، أي أن ارتفاع مستوى إدارة المخاطر يقترن غالباً بارتفاع مستوى أداء المشاريع.

كما يساعد تحليل الارتباط في التحقق من صحة النموذج النظري للدراسة، من خلال التأكد من وجود علاقات منطقية ومتسقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بما يدعم إمكانية الانتقال إلى التحليلات الأكثر تقدمًا مثل اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي، ويُعد هذا التحليل خطوة مهمة لتحديد المتغيرات التي تستحق إدراجها في النماذج التفسيرية اللاحقة، خاصة في الدراسات التي تهدف إلى تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوك الأفراد أو أدائهم التنظيمي.

ومن المهم الإشارة إلى أن تفسير معاملات الارتباط لا يقتصر على تحديد وجود العلاقة فحسب، بل يمتد إلى تحليل دلالتها الإحصائية (Sig. أو p-value)، حيث تُظهر القيم المنخفضة (أقل من 0.05) أن العلاقة ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن الارتباط بين المتغيرين لم يحدث بالصدفة العشوائية، بل يعكس علاقة حقيقية يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتحليل، أما القيم الأعلى من ذلك فتعني أن العلاقة غير معنوية، وبالتالي لا يمكن اعتبارها ذات تأثير جوهري.

وبناءً على ما سبق، فإن تحليل معاملات الارتباط في هذه الدراسة يمثل خطوة تحليلية أساسية تُمهّد لفهم العلاقات الإحصائية بين المتغيرات قيد البحث، وتوفر مؤشرات أولية حول اتجاه وقوة هذه العلاقات، مما يُسهّم في تفسير النتائج النهائية للدراسة بطريقة علمية دقيقة، وفي بناء استنتاجات وتوصيات تستند إلى أدلة كمية واضحة.

إدارة المخاطر		
0.938	Pearson correlation	أداء المشاريع
<0.01	Sig. (2 tailed)	
45	N	

إدارة المخاطر		
0.932	Pearson correlation	تحسين أداء المشاريع
<0.01	Sig. (2 tailed)	
45	N	

إدارة المخاطر		
0.920	Pearson correlation	تنفيذ المشاريع
<0.01	Sig. (2 tailed)	
45	N	

إدارة المخاطر		
---------------	--	--

0.834	Pearson correlation	تحقيق الاهداف
<0.01	Sig. (2 tailed)	
45	N	

إدارة المخاطر		
0.878	Pearson correlation	التخطيط
<0.01	Sig. (2 tailed)	
45	N	

اختبار صدق الدراسة

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع بشركة أرامكو السعودية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع ومستوى أداء المشاريع في مؤسسة أرامكو السعودية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة عمليات تحديد وتقييم المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر ومستوى الأداء العام للمشاريع في أرامكو السعودية.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية أنظمة الرقابة والتخطيط ونجاح إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع.

الفرضية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتقليل تأثيراتها على الوقت والتكلفة وجودة تنفيذ المشاريع.

العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.938	0.881

Note. Models estimated using sample size of N=45

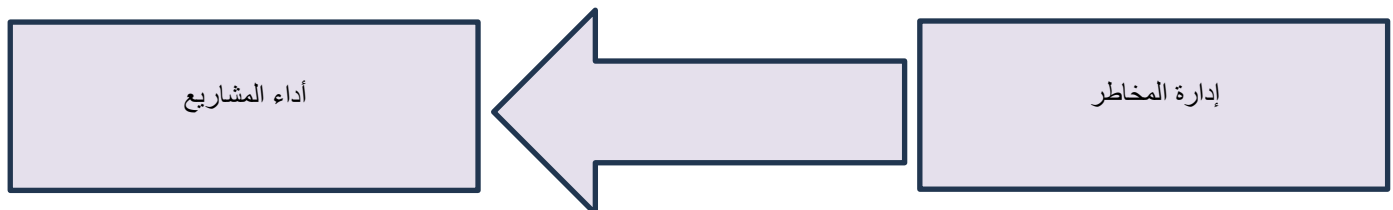
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول ادارة المخاطر	6.118	1	6.1175	317	001.>
Residuals	0.829	43	0.0193		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients – المتغير الثاني اداء المشاريع

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.102	0.0648	1.58	0.121
المتغير الاول ادارة المخاطر	0.914	0.0513	17.81	001.>



العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.932	0.869

Note. Models estimated using sample size of N=45

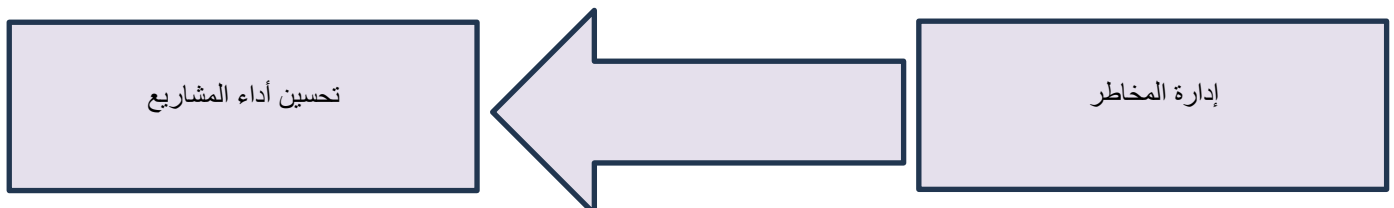
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول ادارة المخاطر	5.514	1	5.5139	285	001.>
Residuals	0.832	43	0.0193		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients – المتغير 2 بعد 1 تحسين اداء المشاريع

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.147	0.0649	2.26	0.029
المتغير الاول ادارة المخاطر	0.867	0.0514	16.88	001.>



العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.920	0.847

Note. Models estimated using sample size of N=45

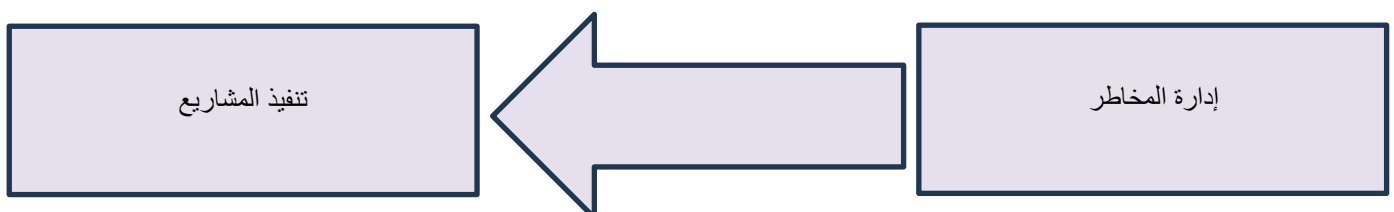
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول ادارة المخاطر	7.04	1	7.0417	239	001.>
Residuals	1.27	43	0.0295		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients - متغير 2 بعد 2 تنفيذ المشاريع

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.0264	0.0802	0.329	0.744
المتغير الاول ادارة المخاطر	0.9803	0.0635	15.445	001.>



العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.834	0.695

Note. Models estimated using sample size of N=45

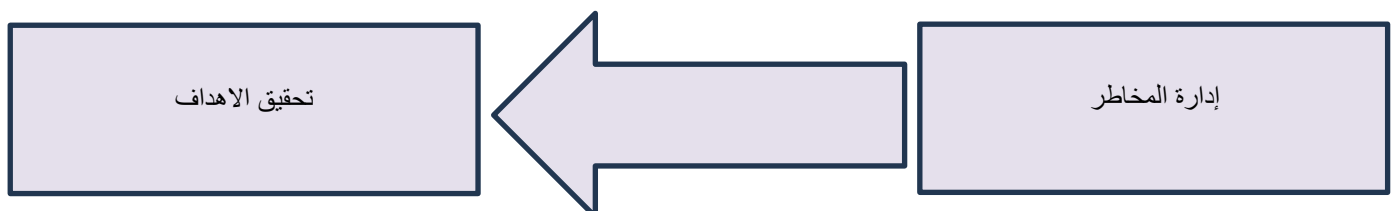
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول ادارة المخاطر	6.99	1	6.9946	98.0	001.>
Residuals	3.07	43	0.0714		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients – متغير 2 بعد 4 تحقيق الاهداف

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.0377	0.1247	0.302	0.764
المتغير الاول ادارة المخاطر	0.9770	0.0987	9.899	001.>



العلاقة بين إدارة المخاطر والتخطيط:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.878	0.770

Note. Models estimated using sample size of N=45

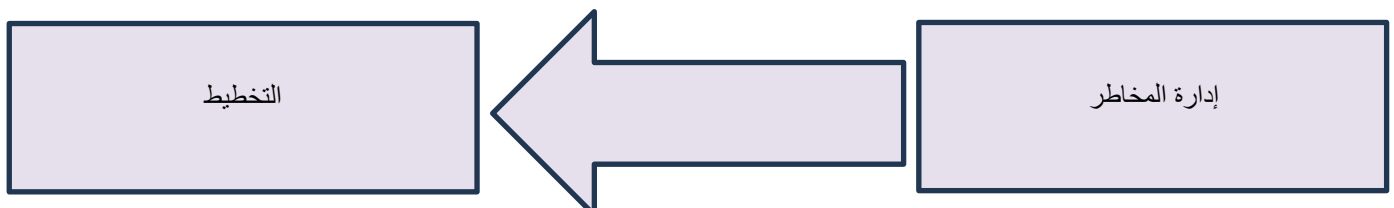
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول ادارة المخاطر	5.05	1	5.0487	144	001.>
Residuals	1.50	43	0.0350		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients - متغير 2 بعد 3 التخطيط

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.199	0.0873	2.28	0.028
المتغير الاول ادارة المخاطر	0.830	0.0691	12.01	001.>



النتائج:

يستعرض هذا الجزء من الدراسة مناقشة النتائج المرتبطة بأثر إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروع، المتمثل في تحسين أداء المشاريع، وتنفيذ المشاريع، والتخطيط، وتحقيق الأهداف.

ويتضمن هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية المستخلصة من الدراسة الميدانية إلى جانب مناقشة هذه النتائج في ضوء ما توصلت إليها الدراسات السابقة، مع تقديم تفسيرات علمية تسهم في توضيح دور إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المشاريع على التنبؤ بالتحديات والتعامل معها بفعالية، كما يتناول الفصل مجموعة من التوصيات العلمية التي تدعم الجهات في تحسين أداء مشاريعها من خلال تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتطبيقها بكفاءة وفعالية.

الاستنتاجات والمقارنة بين النتائج والدراسات السابقة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.938) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.001)، مما يدل على أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسن ملموس في أداء المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية.

كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط قوية بين إدارة المخاطر وجميع أبعاد أداء المشاريع، وهذه النتائج تؤكد أن إدارة المخاطر لا تؤثر فقط على الأداء بشكل عام، بل تمتد آثارها لتشمل جميع الجوانب التشغيلية للمشروع، بدءًا من التخطيط وانتهاءً بتحقيق الأهداف.

ورغم ذلك، أظهر التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر وأداء المشاريع جاء منخفضًا جدًا من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين أهمية إدارة المخاطر نظريًا ومستوى تطبيقها الفعلي داخل بيئة العمل.

الاستنتاجات:

يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية من نتائج الدراسة، وأبرزها:

- تؤدي إدارة المخاطر دورًا محوريًا في تحسين أداء المشاريع، حيث ترتبط بها علاقة طردية قوية ومباشرة.
- تساهم ممارسات إدارة المخاطر الفعالة في تحسين جودة التخطيط وتنفيذ المشاريع وتقليل الانحرافات.
- وجود ضعف نسبي في مستوى تطبيق إدارة المخاطر، رغم إدراك أهميتها، مما يعكس قصورًا في التطبيق العملي.
- تساهم إدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرار وتقليل عدم اليقين داخل المشاريع.
- كلما زادت كفاءة إدارة المخاطر، ارتفعت قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة المحددين.

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة، وسيتم توضيحها كما يلي:
- تتوافق مع دراسة سكندري (2024) التي أكدت أن إدارة المخاطر تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
 - تتسجم مع دراسة كلاش وبهلول (2021) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي.
 - تتفق مع دراسة العرود (2023) التي بينت أن إدارة المخاطر تمثل نهجًا استراتيجيًا يعزز استقرار الأداء.
 - تدعم نتائج دراسة بوداود (2023) التي أشارت إلى أهمية استخدام نماذج تحليل المخاطر في تحسين اتخاذ القرار والأداء.

وفي المقابل، تتقاطع الدراسة الحالية جزئيًا مع بعض الدراسات السابقة مثل:

- دراسة ساعد وصابور (2020) التي أشارت إلى أن وجود إدارة مخاطر لا يعني بالضرورة تحقيق أداء مرتفع، بل يعتمد ذلك على كفاءة التطبيق، وهو ما يتفق مع النتيجة الحالية المتعلقة بانخفاض مستوى التطبيق.

الاستنتاج العام: يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل أداة استراتيجية أساسية لتحسين أداء المشاريع، حيث تسهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأهداف، إلا أن فعالية هذا الدور تعتمد بشكل كبير على مستوى التطبيق الفعلي داخل المؤسسة، وليس فقط على وجود السياسات والإجراءات، وبالتالي فإن التحدي الحقيقي لا يكمن في إدراك أهمية إدارة المخاطر، بل في تحويلها إلى ممارسات عملية فعالة ضمن بيئة المشاريع.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

- ضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة وجعلها جزءًا من الثقافة التنظيمية.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين في مجال إدارة المخاطر.
- العمل على ربط إدارة المخاطر بعمليات التخطيط الاستراتيجي للمشاريع.
- تعزيز أنظمة الرقابة والمتابعة لضمان التطبيق الفعلي لإدارة المخاطر.
- استخدام أدوات تحليل حديثة للتنبؤ بالمخاطر وتقليل آثارها.
- تقليل الفجوة بين السياسات النظرية والتطبيق العملي لإدارة المخاطر.
- دعم متخذي القرار بمعلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة وتأثيراتها.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن إدارة المخاطر تمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها الشركات في تحسين أداء مشاريعها، خاصة في البيئات التي تتسم بالتعقيد وارتفاع درجة عدم اليقين، كما هو الحال في شركة أرامكو السعودية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع، مما يؤكد أن تبني ممارسات فعّالة في تحديد المخاطر وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأهداف ضمن الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة، وعلى الرغم من هذه الأهمية، كشفت الدراسة عن وجود انخفاض في مستوى التطبيق الفعلي لإدارة المخاطر، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين الجانب النظري والممارسة العملية داخل بيئة العمل، ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر، وتطوير آليات تطبيقها، وربطها بشكل أكبر بعمليات التخطيط واتخاذ القرار، بما يسهم في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

المراجع:

- التراس، أ. (2015). اختبار تأثير تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء على إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية. مجلة التجارة والتمويل، 39(1).
- ساعد، ع.، وصابور، س. (2020). محاولة تقييم أثر إدارة المخاطر المصرفية على أداء المؤسسات المالية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري خلال فترة 2010 - 2018. مجله معهد العلوم الاقتصادية، 24(1).
- كلاش، م.، وبهلول، ن. (2021). دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال. مجله الاستراتيجية والتنمية، 11(3).
- أمزال، ف. (2023). التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، شعبة العلوم المالية والمحاسبية.
- العرود، ن. (2023). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن. وزارة الإدارة المحلية بلدية الكرك الكبرى الأردن، مجله العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(4).
- بوداود، خ. (2023). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة. جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- سكندري، ز. (2024). أهمية إدارة المخاطر المالية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالات مؤسسات اقتصادية. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

المراجع الأجنبية:

- Rabechini Jr., R., & de Carvalho, M. M. (2013). Understanding the impact of project risk management on project performance: An empirical study. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(1), 64–78
- Al Mhirat, M. M., & Irtemeh, H. J. (2017). Impact of risk management on project success: An empirical investigation in Jordanian Ministry of Environment. *European Journal of Business and Management*, 9(19), 111–120.

الملاحق

استندت الدراسة إلى الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات لما توفره من سهولة ومرونة في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين خلال وقت قصير، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث الذي يسعى إلى قياس أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في شركة ارمكو السعودية، من خلال استطلاع آراء الموظفين بصورة مباشرة وموضوعية، وقد جرى اعتماد استبانة مستمدة من الأدبيات السابقة مع إدخال تعديلات لتوافق محاور الدراسة بحيث اشتملت على فقرات تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومستوى أداء المشاريع من عدة جوانب.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

التنوع الوظيفي: مديري الإدارات ☐ المشرفين ☐ موظفي الموارد البشرية ☐

الموظفين التنفيذيين ☐

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
المحور الأول: إدارة المخاطر					
					إدارة المخاطر تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبيرة في تحسين أداء المشاريع باعتبارها الإدارة التي تجمع بين جميع إدارات الشركة والعاملين فيها.
					عملية إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة دائمة بسبب التغير الدائم في المخاطر نفسها.

					إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.
					عند تحديد خطر معين تعمل شركة أرمكو على توفير الموارد البشرية لمواجهته.
					تصنف المخاطر حسب مسبباتها إلى مخاطر أساسية ومخاطر خاصة.
					يقيم المدقق الداخلي مدى ملائمة أسلوب الاستجابة للمخاطر في الشركة وفعالية أنظمة الرقابة وتحسينها.
					قياس المخاطر يتولد عنه معرفة التكاليف المستقبلية التي على الشركة القيام بتقديرها وتقليل تأثيرها على الوقت والتكلفة.
					استجابة إدارة الشركة لتقارير المدقق الداخلي بشأن المخاطر إلى مستوى مقبول.
المحور الثاني: أداء المشاريع					
تحسين أداء المشاريع					
					تتبنى الشركة سياسات تطويرية مستمرة التحسين لمجمل الأنشطة والمهام الموكلة إلى العاملين لديها.
					تعتمد الشركة إجراءات تصحيحية فورية عند ملاحظة عدم رضا الموظفين، بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق التحسين المستمر.

					تحرص الشركة على تنويع عوائدها الملموسة وغير الملموسة بما يدعم استدامة الأداء وتطوره.
تنفيذ المشاريع					
					تعتمد الشركة على توفير المعلومات الضرورية والمتنوعة لضمان حسن سير العمل أثناء تنفيذ المشاريع.
					تسعى الشركة إلى استخدام وتبني التقنيات الحديثة في مختلف عملياتها بما يعزز كفاءة تنفيذ المشاريع.
					تعمل الشركة على تطبيق برامج الجودة لدعم الخدمات المقدمة وضمان تنفيذ المشاريع وفق معايير عالية.
التخطيط					
					تسعى الشركة إلى الاستثمار في المشاريع ذات العوائد المرتفعة بهدف إعادة توظيف أرباحها في توسيع مجالات نشاطها وتنمية أعمالها المستقبلية.
					تحرص الشركة على رعاية الأنشطة المختلفة بما يعكس التزامها بدورها الاجتماعي ويدعم صورتها المؤسسية.
					تحقق الشركة عوائد متعددة من خلال تقديم خدمات متميزة للموظفين بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
تحقيق الاهداف					
					تسهم المشاريع التي تنفذها الشركة في تعزيز شهرة علامتها التجارية وزيادة حضورها.

					تحرص الشركة على رعاية الأنشطة المختلفة بما يعكس التزامها بدورها الاجتماعي ويدعم صورتها المؤسسية.
					تحقق الشركة عوائد متعددة من خلال تقديم خدمات متميزة للموظفين بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء المشاريع واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع، مما يدل على أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يسهم في رفع كفاءة أداء المشاريع، كما كشفت الدراسة عن انخفاض مستوى التطبيق الفعلي لإدارة المخاطر، رغم أهميتها، مما يشير إلى وجود فجوة بين الجانب النظري والتطبيقي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إدارة المخاطر وربطها بعمليات التخطيط واتخاذ القرار بما يسهم في تحسين أداء المشاريع.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المخاطر، أداء المشاريع، تحسين أداء المشاريع، تنفيذ المشاريع، تحليل المخاطر، التخطيط، شركة أرامكو السعودية.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of risk management on improving project performance, with an application to Saudi Aramco, by analyzing the relationship between risk management practices and project performance. The study adopted a descriptive- analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods.

The results revealed a strong positive and statistically significant relationship between risk management and project performance, indicating that improving risk management practices contributes to enhancing project performance efficiency. The study also found a low level of actual implementation of risk management despite its importance, highlighting a gap between theoretical concepts and practical application.

The study recommended strengthening the implementation of risk management practices and integrating them into planning and decision-making processes to improve project performance.

Keywords:

Risk Management, Project Performance, Project Performance Improvement, Project Implementation, Risk Analysis, Planning, Goal Achievement, Saudi Aramco

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Impact of Risk Management on Enhancing Project Performance: A
Case Study of Saudi Aramco**

Prepared by: Fahad Yousef Al-Fuhaid

University ID: 243002154

Year:2026