

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر



أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على شركة السيف للمقاولات الرياض

إعداد الطالب/

الطالب / فارس حسين المطيري .

الطالب / عبد الرحمن عقيل العنيزي .

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024م

الجزء الأول: التمهيد

إِهْلَاء

إلى أمي وأبي، اللذين كانا مصدر إلهامي وقوتي طوال رحلتي الأكاديمية، والذين قدما لي كل الدعم والحب بلا حدود، إلى أساتذتي الذين كان لتوجيهاتهم ومساعداتهم الأثر الكبير في نجاح هذا العمل، إلى أصدقائي، الذين وقفوا بجاني في كل مرحلة من مراحل هذا المسعى، وكانت كلماتهم ومساندتهم دوماً حافزاً لي للاستمرار، وإلى كل من آمن بقدراتي وساندني في هذه الرحلة، أقدم شكري وامتناني.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخراً على تمام نعمته وفضله وكرمه، فلولا عناية الله ما أنجزت هذا العمل، كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، بدءاً من مشرفي العزيز، والذي قدم لي الإرشادات القيمة والدعم المستمر، ولقد كان لتوجيهاته البناءة وجهوده المتفانية الأثر البالغ في تطوير هذا البحث، كما أود أن أعبر عن تقديري العميق لأعضاء لجنة التحكيم، والذين قدموا ملاحظاتهم البناءة وأسهموا في إثراء العمل، ولا أنسى زملائي في البرنامج الذين شاركوني اللحظات الصعبة والفرح، وكانوا دائماً مصدر إلهام وتشجيع، وأخيراً أوجه جزيل الشكر لعائلتي، والتي كانت سندي وصبري، ووقفت إلى جانبي بكل حب ودعم، مما كان له الأثر الكبير في إتمام هذه الرسالة.

تايوتحملا ةمئاق	
ةحفصلا مقر	ىوتحملا مسا
عزجلا الأول: التمهيد	
14 :1	اهتيمهاو ةساردلا ةلكشم :لولا لصفلا
2-1	ةساردلا ةمدقم
3-2	ثحبلا ةلكشم
3	تساؤلات الدراسة
3	ةساردلا فادها
4	ةساردلا ةيمها
10 :5	ةقباسلا تاساردلا
10	ةقباسلا تاساردلا ىلء بيقعتلا
12-11	ةساردلا ةيرظنلا تاقطنما
12	فروض الدراسة
13	ةساردلا جذومذ
13	ةساردلا ةيجهنم
14-13	ةساردلا ةنيعو معتمجم
14	ةساردلا تاودأ
14	ثحبلا ةادأ قءص
15	مجالاا الدراسة
15	ةيناصلءلا بيلاسلا
16	حرقملا ثحبلا ميسقة
ينائلا عزجلا: دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوكيات البحث عن الشهرة لدى الشباب في المملكة العربية السعودية	
20	ينائلا لصفلا: إدارة المخاطر
20	ديهمة
20	مفهوم إدارة المخاطر
21	خصائص إدارة المخاطر
22-21	أهداف إدارة المخاطر
25 :23	أهمية إدارة المخاطر
26-25	خطوات عملية إدارة المخاطر
27-26	أنواع المخاطر في إدارة المشاريع
28	أدوات إدارة المخاطر في المشاريع
29	مسؤوليات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات
29	مقومات نجاح إدارة المخاطر للمؤسسات
39 :30	ثلائلا لصفلا: أداء المشاريع ودور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع.
30	ديهمة
31-30	ماهية الأداء
32-31	مفهوم أداء المشاريع
32	خصائص أداء المشروعات
33-32	أهمية أداء المشروعات

34-33	عناصر أداء المشاريع
36 :34	أبعاد أداء المشاريع
37-36	عوامل تحسين أداء المشاريع
39-38	تأثير إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع
	تيلمعلا تساردلا :ثلاثا عزجلا وإجراءاته إيجهنملا
41	لصفلا الرابع: تصميم البحث وإجراءاته المنهجية
42-41	تساردلا تيجهنم
42	تساردلا تنيء
42	مجالات الدراسة
43-42	محاور الدراسة الميدانية
58	الدراسة الميدانية
58	الأساليب الإحصائية
69 :59	سماخلا لصفلا: نتائج الدراسة ومناقشتها
72	لصفلا السادس: تحليل جئاتنلا والتوصيات
	عبارلا عزجلا :تساردلا قحلام
76 :73	تعبيرعلا عجارملا :لاوأ
77	تبينجلا عجارملا :أيناث
90 :78	قحلاملا
91	صلختسملا
92	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	توزيع العينة طبقا لنوع الاجتماعي	(1)
45	توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	(2)
46	توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	(3)
48	توزيع العينة طبقا لإجمالي سنوات الخبرة	(4)
51	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(5)
52	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد مخاطر الوثائق والمعلومات	(6)

53	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء مخاطر السمعة التنظيمية	(7)
54	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء مخاطر الثقافة التنظيمية	(8)
55-54	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء مخاطر الموارد البشرية	(9)
56-55	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء تحسين أداء المشاريع	(10)
57	معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(11)
59	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى	(12)
60	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى	(13)
62	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية	(14)
63	نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(15)
64	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية	(16)
65-64	نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(17)
66	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية	(18)
67	نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(19)
68	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية	(20)
69-68	نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(21)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	نموذج الدراسة	13
(2)	توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	45
(3)	توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	46
(4)	توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	47
(5)	توزيع العينة طبقاً لإجمالي سنوات الخبرة	49

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(1)	استمارة الاستبيان	77 :71

الإطار النظري

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الثاني: مفاهيم إدارة المخاطر.

الفصل الثالث: أثر إدارة المخاطر على الحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.

مقدمة الدراسة:

المخاطر بطبيعتها ليست أمراً سيئاً فنحن نخاطر في الحياة اليومية على مستويات مختلفة ولكننا نحسب المخاطر بشكل عفوي ولا شعوري، حيث إن الدماغ يوجهنا نحو الاحتمالات التي تستحق أن تأخذ بالاعتبار، كما أن مخاطر الأعمال والمشاريع لا تختلف من حيث المبدأ حيث إن الهدف من إدارة مخاطر المشروع هو تحديد الأشياء التي قد تحدث في المشروع وموازنة ما إذا كان يستحق فعل أي شيء تجاهها، وغالباً فإنه يستحق إنفاق الوقت والمال للقيام بشيء يحول دون وقوع هذه المخاطر، حيث إن تجاهلها يمكن أن يتحول إلى قضايا ويكون فجأة أصعب كثيراً التعامل معها في مراحل متقدمة والسيطرة عليها في نهاية الأمر يسعى مدراء المشاريع إلى مراقبة المخاطر وأن لا تتسبب بأي نوع من التوتر لدى المستفيد النهائي وأصحاب المصلحة. (باقر، 2020)

تواجه المشاريع الإنشائية مخاطر عديدة تؤثر على أدائها من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات المحددة لها، فالمشاريع الإنشائية لها طابع خاص وعوامل كثيرة متعلقة بها مما يجعلها عرضة بشكل كبير لمواجهة المخاطر حيث يتم تصميمها وتنفيذها تحت حالة عدم التأكد وفي بيئة ديناميكية كثيرة التغيير بدرجة ما، وكذلك فهي تمر بمراحل عديدة مترابطة مع بعضها البعض، وهي مرتبطة بعدة أطراف مثل المالك والاستشاري والمقاول ومدير المشروع، وعليه أصبحت عملية إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية من العوامل المهمة لنجاح هذه المشاريع وفق ما هو مخطط له. (العثمان، 2017)

تركز إدارة المشاريع في الدرجة الأولى على تخطيط وإدارة وتنظيم الموارد المتاحة، حيث إن بعض الأنشطة التي ينبغي أن تكون جزءاً من نشاط إدارة المشروع هي توجيه فريق المشروع بكفاءة خلال جميع المراحل وتنفيذ المشروع بنجاح، في حين تشمل الأنشطة الأخرى تحديد دورة حياة المشروع وإدارتها بكفاءة وتنفيذها طبقاً لمتطلبات المستفيد النهائي، ويمكن تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها بطريقة فعالة من خلال إدارة المشاريع على نحو سليم، حيث يقوم مدير المشروع بدور رئيسي في إدارة المشروع من خلال حصر جميع المخاطر الممكن حدوثها والتي قد تنشأ أثناء خط سير المشروع وضمان معالجة جميع المخاطر بطريقة مناسبة ويكون ذلك من خلال اتباع هيكل إدارة مشاريع جيد ومناسب لبيئة العمل وطبيعة المشروع، عندها سيكون لدى الموظفين فهم جيد حول أدوارهم ومسؤولياتهم وسيكونون أيضاً على دراية بالجدول الزمني للتسليم. (باقر، 2020)

وقد شكلت هذه المشاريع مصدراً لاهتمام الأفراد والمؤسسات منذ القدم، وذلك لما تلبيه من مختلف الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية المختلفة، ولقد تزايد الاهتمام بهذه المشاريع في الآونة الأخيرة إثر التطورات المستحدثة في المحيط الاقتصادي كاتساع السوق والعولمة واستخدام التكنولوجيا المتطورة التي بات يشكل استخدامها مطلباً أساسياً من متطلبات إدارة المشاريع الهندسية. (باقر، 2020)

لقد ناقش العلماء والباحثون في الإدارة والإحصاء والاقتصاد واصحاب نظرية القرار طويلاً مفهوم المخاطر، ولم يتفقوا على تعريف محدد يمكن استخدامه للتعبير عن الخطر في جميع المجالات، وسيكون التعريف الملائم للخطر لأي فريق غير مجد لغيره من الفرق الأخرى لأنه يعنى شيئاً مختلفاً لكل منهم، لقد أكد الباحثين بأن الخطر يستخدم لوصف مواقف مختلفة، وان تعريفه ينطوي على الجدل والارتباك، ولذلك سنستعرض مفهومه، إذ يجب ان تؤخذ المخاطر بنظر الاعتبار وبشكل أكثر جدية في عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن ان المخاطر هي عوامل أساسية في بيئة الأعمال. (العنزي، الدليمي، 2015)

مشكلة الدراسة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بموضوع إدارة المخاطر وأصبحت الحاجة ملحة الى وجود إطار عمل محدد وواضح من أجل تطبيق إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية، ولعل هذا الاهتمام كان مرجعه ظهور عوامل مثل: العولمة، الأسواق الناشئة، الاندماج، المنافسة، الازمات، ثورة المعلومات، التقدم التكنولوجي، ابتكار المنتج والسوق، التجارة الالكترونية وبالتالي فإن ظهور هذه العوامل المتشابكة والمتداخلة معاً قد يسبب حدوث العديد من الخسائر للوحدات الاقتصادية مما يستدعي الحاجة إلى إدارة مخاطر المشروع، ولقد مرت إدارة مخاطر المشروعات بعدة مراحل في تطور نشأتها، فالمرحلة الأولى تبدأ بالالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات، والمرحلة الثانية يتم فيها التركيز على نظم الرقابة الداخلية والفحص على مستوى الأقسام، والمرحلة الثالثة تتميز بظهور قانون Sarbanes (SOX) Oxley act واستخدام العمليات وخرائط الأنشطة من خلال الأقسام والمرحلة الرابعة تعتبر مفهوم إدارة المخاطر على أنها لغة مخاطر مشتركة تعطي أولويات الجهود المراجعة الداخلية على أساس المخاطر، والمرحلة الخامسة تصل إليها الوحدة الاقتصادية عندما يتم استخدام مدخل شامل لجميع المخاطر وربط أنشطة إدارة المخاطر بالإستراتيجية حيث إن كل خطر يمثل فرصة وليس مجرد تهديد للحصول على مزايا تنافسية، بالإضافة إلى تفهم العلاقات المتشابكة لأنواع المختلفة من المخاطر وتأثيرها على إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وتتميز المرحلة الخامسة بظهور دور مدير المخاطر (Chief risk officer) (CRO) في الوحدات الاقتصادية وخاصة البنوك ويقوم بالإشراف على

المخاطر، ويمكن القول أن المرحلة الخامسة هي إدارة وحوكمة المخاطر معا على مستوى الوحدات الاقتصادية، وبالتالي فإن إدارة مخاطر المنشأة [ERM] تمثل تتطور للمفهوم التقليدي لإدارة المخاطر وارتبطت بإصدار قانون SOX ونموذج Committee of Sponsoring Organizations والالتزام بتطبيق اتفاقيات بازل، كما أن السبب الرئيسي لحدوث الأزمات المالية هو تزايد المخاطر التي تواجهها المشاريع عند قيامها بأنشطتها المختلفة من استثمارات وغيره مع عدم قدرتها على أدائها بشكل كفاء وفعال، وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: (العقيلي، عبد الدايم، 2015)

كيف يمكن إدارة المخاطر بالمشاريع بغرض الحد من المشاكل وتحسين الأداء؟

ويندرج من ذلك التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية متمثلة في:

1. ما ماهية إدارة المخاطر؟
2. ما سبل إدارة المشاريع وخصوصا مشاريع المقاولات؟
3. كيف يمكن تحسين أداء المشاريع؟
4. ما دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن دور إدارة المخاطر بالمشاريع في الحد من المشاكل وتحسين الأداء، ويندرج من ذلك الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية متمثلة في:

1. التعرف على ماهية إدارة المخاطر.
2. اكتشاف سبل إدارة المشاريع وخصوصا مشاريع المقاولات.
3. تحديد كيفية تحسين أداء المشاريع.
4. الكشف عن دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع.

أهمية الدراسة:

أولا: الأهمية العلمية:

- تعمل إدارة المخاطر على تغيير ثقافة منظمة الأعمال، فباتت الشركات تميل إلى التركيز على إدارة المخاطر بشكل أكبر، بحيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون رد فعل، وبالتالي تلقي كل شركة نظرة فاحصة على كل عملية من عمليات أعمالها وتحديد الخطأ الذي يمكن أن يحدث، وهو ما يساعد على توقع المشكلات المحتملة.

- تساعد إدارة المخاطر على تقليل الآثار الناجمة عن الخطر إن وقع، بما يضمن استمرار المنشأة في عملها.
- توفر إدارة المشروع القيادة والرؤية والدافع وإزالة حواجز الطرق والتدريب وإلهام الفريق للقيام بعملهم الأفضل.
- تتمثل أهمية تحسين أداء وتحقيق جودة المشاريع في تحقيق العديد من الفوائد المتمثلة في ضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية، الأمر الذي يساهم في كسب رضا العملاء، وتحقيق مكاسب مالية، بالإضافة الى تحسين العمل الجماعي وإزالة الفوارق بين فريق العمل الواحد، وزيادة الإنتاجية.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تفيد الدراسة أصحاب المشاريع من خلال توجيههم لكيفية التغلب على المخاطر التي قد يواجهوها وإدارتها بشكل يساهم من رفع كفاء المشروع على تحسين أدائه الإداري.
- تفيد الدراسة الجهات المعنية بأنظمة الرقابة الداخلية ومعايير حوكمة الشركات والمشاريع من خلال توجيههم لتعديل تلك المعايير باستمرار، من خلال جعلها تواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المتغيرة.
- تفيد الدراسة الباحثين والدارسين في مجال إدارة المخاطر وإدارة المشاريع، كونها تُعد إضافة علمية ومرجع قوي في المكتبات العربية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر):

1. دراسة المجحم، (2023)، بعنوان "الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وأثرها على مخاطر البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي للفترة 2011 – 2021"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على مخاطر البنوك المدرجة في سوق المال السعودي تداول»، وقد بلغت عينة الدراسة (10) بنوك للفترة (2011-2021) اعتمدت الدراسة على البيانات المقطعية الزمنية (Panel Data) والتي تجمع بين السلاسل

الزمنية والبيانات المقطعية، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار المتعدد وفق نموذج الأثر الثابت (Fixed Effect Model) لاختبار الفرضيات أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لتركز الملكية على مخاطر السيولة، وأثر سلبي للتنوع في مجلس الإدارة على مخاطر السيولة ووجود أثر إيجابي لكل من استقلالية مجلس الإدارة والتنوع في مجلس الإدارة على مخاطر الائتمان، وأثر سلبي لوجود لجنة إدارة المخاطر على مخاطر الائتمان كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر الحجم مجلس الإدارة على مخاطر البنك تؤكد الدراسة على أهمية التزام البنوك بتطبيق لائحة حوكمة الشركات بما فيها تشكيل لجنة مخاطر مستقلة لدورها الفعال في عملية إدارة المخاطر، وأهمية النظر في تشكيل لجنة حوكمة بالبنك تساهم في ضمان التطبيق الكامل والفعال الآليات وقواعد الحوكمة، كما تؤكد الدراسة على ضرورة نشر ثقافة جيدة حول حوكمة الشركات، وزيادة الوعي بأهميتها وأهمية إدارة المخاطر لدى الإدارة العليا والأطراف المعنية.

2. دراسة Endah Suci Damayanti، (2023)، بعنوان "إدارة المخاطر: نظرة عامة"

الغرض من هذه الدراسة هو تقديم لمحة عامة عن إدارة المخاطر في مختلف الصناعات ذات الأهداف المختلفة من خلال الأوراق الأكاديمية ومن ثم للباحثين للتعبير عن آرائهم. الأساليب تعتمد على الأدب والنوعية. توفر نتائج هذه الدراسة نظرة عامة وتكمل المزيد من العمل مع الباحثين الآخرين. ولم يجد الباحثون سوى القليل من الأدلة على ذلك. وتأتي توصيات هذه الدراسة من مجالات أخرى غير إدارة المخاطر المالية، كما يفعل العديد من الباحثين. ويأمل الباحثون أن يستخدم باحثون آخرون متغيرات أخرى في الدراسات المستقبلية، مثل الدمار البيئي، والقطاع المالي، ومتغيرات أخرى في القطاعات المالية الأخرى.

3. دراسة محمد، طحطوح، (2021)، بعنوان "مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة

المخاطر وفق إطار COSO ERM"

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في الشركات لما لها من أثر في تصميم نظام الرقابة الداخلية وقياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتدعيم حوكمة الشركات وكذلك المساهمة في تفعيل دور إدارة المخاطر، مما يعزز فرص الشركات في استغلال الأمثل للموارد، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المراجعة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية. أهم نتائج الدراسة أن المراجع الداخلي يساهم بشكل فعال في ظل تمتعه بالكفاءة والفعالية في عملية إدارة المخاطر سواء في مرحلة تحديد المخاطر، تقييمها أو الاستجابة لها من خلال تقديم المشورة والنصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر والاستجابة لها في الوقت المناسب.

4. دراسة النجار، (2017)، بعنوان " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وكذلك للتعرف على أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية في قطاع غزة، وتعددت أهداف هذه الدراسة لتقوم ببحث طبيعة عمل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة ودورها في دعم المشاريع الريادية، كما وهدفت الدراسة أيضاً إلى دراسة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة مستخدماً أسلوب الحصر الشامل، وهم أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة البالغ عددها 46 مشروعاً ، وقد تم توزيع 46 استبانة واسترداد 42 استبانة بنسبة استرداد 91%، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- يتمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) المتغيرات مهارة إدارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كل منهما.
- الميزة التنافسية (المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرين المستقلين التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر)، حيث إن 54.2% من الأثر الحاصل على تحقيق الميزة التنافسية يكون بسبب متغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر.

أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة إعطاء أولوية المهارة إدارة المخاطر من قبل أصحاب المشاريع الريادية، لأن الظروف السائدة في قطاع غزة لا يؤمن جانبها حسب ما يلاحظه الباحث، وأن وجود المخاطر المحدقة بالمشاريع الريادية في قطاع غزة بظل قائماً.

- تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من خلال توفير عنصر التدريب في مجال إدارة المخاطر وفي المحالات الإدارية والمالية يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره.
- العمل على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالي للمشاريع الريادية من أجل الحفاظ على استمرار وتميز تلك المشاريع في السوق التي تخدم فيه.

5. دراسة Víctor M. Gulías, Carlos Abalde, J. Santiago Jorge, Laura M. Castro, (2008)، بعنوان "إدارة المخاطر"

تعد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) مجالاً ذا أهمية كبيرة نظراً لتداعياتها الاقتصادية. المزيد والمزيد من الشركات تولي اهتماماً لها، نظراً لوجود وفورات اقتصادية كبيرة للتعامل مع مختلف جوانب المخاطر. وفي الوقت نفسه، شهدت إدارة المخاطر المؤسسية تحولاً في الطريقة التي تدير بها الشركات العديد من حالات عدم اليقين التي تقف في طريق تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية. ومع ذلك، فإن أنظمة إدارة المخاطر الحالية (RMIS) ليست قوية ولا مرنة بما يكفي لوضع نموذج لتعقيد عملية إدارة المخاطر. في هذه الورقة سوف نقوم بدراسة هذه القضايا بمزيد من التفصيل، وشرح المشكلة الحالية واقتراح نظام برمجي يعالجها. سنعرض أيضاً التصميم والتشغيل الفعليين لنظام ARMISTICE (نظام معلومات إدارة المخاطر المتقدم: تتبع التأمينات والمطالبات والتعرضات)، وهي دراسة حالة ناجحة لـ RMIS.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (تحسين أداء المشاريع):

1. دراسة حرح (2022)، بعنوان "أثر المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع دراسة حالة

في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية"

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وجود أثر لعمليتي المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع المنفذة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وفي سبيل تحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من موظفي موظفا. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، حيث بلغ حجم عينة البحث النهائية 105 توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن تقييم عملية المتابعة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعتبر متوسطاً بينما يعتبر تقييم عملية التقييم جيداً وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من عمليتي المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث أن عملية التقييم لها الأثر الأكبر ويليهما

عملية المتابعة. كما قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات، من أهمها تعزيز مفاهيم متابعة وتقييم المشاريع في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، والعمل على تطوير القدرات والإمكانات البشرية المشاركة في عمليتي المتابعة والتقييم بهدف تنفيذ المشاريع بأفضل شكل ممكن وتحسين جودتها، فضال عن تعزيز تعاون فريق العمل والفئات المستهدفة والتأكد من بدء عمليتي المتابعة والتقييم في الوقت المناسب كون عملية المتابعة والتقييم تبدأ مع البدء بالتخطيط للمشروع.

2. دراسة عمرو، (2019)، بعنوان " دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية 'TQM' ".

استهدف هذا البحث قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM وأثرها على تحسين أداء العاملين القائمين على أعمال المشاريع في البلديات وذلك من خلال قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM في البلديات وتضمن عدة محاور هي: (التزام الإدارة العليا- التركيز على العملاء والمستفيدين- العلاقة بالموردين- تمكين العاملين- التحسين المستمر) ، وقياس مدى تطبيق الإدارة للعوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع، وقياس مدى اهتمام إدارة المشروع بتقويم جودة الأداء الإداري، وقياس مدى تحسين أداء العاملين القائمين على أعمال المشاريع في البلدية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وتم التركيز على العاملين في المشاريع الإنشائية، وتم اختيار عينة من العاملين في هذه البلدية عن طريق توزيع استقصاء الكتروني ووصل عدد الاستبيانات التي تم تجميعها والحصول على ردود 196 استبيان وبلغ عدد الاستبيانات الكاملة والصالحة للتحليل 184 استبيان، أي أن حجم العينة بلغ 184 من العاملين في إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات، وأوضحت النتائج أن ترتيب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM في إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات جاء بعد تمكين العاملين في الترتيب الأول، وفي الترتيب الثاني جاء كل من بعد التركيز على العملاء والمستفيدين وبعد العلاقة بالموردين، وجاء في الترتيب الرابع بعد التزام الإدارة العليا، وجاء في الترتيب الخامس والأخير بعد التحسين المستمر، ومن حيث الأهمية النسبية لمدى تطبيق تحسين أداء العاملين على أعمال المشاريع في البلدية في إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات جاء المتوسط العام لبعد تطبيق تحسين أداء العاملين على أعمال المشاريع في البلدية حوالى (4.21) درجات، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي: تحديد نطاق الأعمال للمشاريع الإنشائية، وجاء المتوسط العام لبعد تطبيق الإدارة للعوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع في البلدية حوالى (3.65) درجات، وجاء المتوسط العام لبعد تطبيق اهتمام إدارة المشروع بتقويم جودة الأداء الإداري في إدارة

المشاريع الإنشائية في البلديات حوالى (3.67) درجات، وتبين من اختبار الفروض الإحصائية أن العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين القائمين على أعمال المشاريع الإنشائية في البلديات وكانت هي (التزام الإدارة العليا- التركيز على العملاء والمستفيدين- العلاقة بالموردين- تمكين العاملين التحسين المستمر- تطبيق الإدارة للعوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع- اهتمام إدارة المشروع بتقويم جودة الأداء الإداري).

3. دراسة 'Mohammed Ismail Al-Jagheer Feras Ali Khalefh Alzu'bi

(2019)، بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية التي تنفذها جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهجية الاستبيان لجمع المعلومات. وتكونت عينة هذه الدراسة من (3600) مستثمر في قطاع الإسكان. وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية لتحديد حجم العينة الذي بلغ (346). تم توزيع الاستبانة واسترجاعها من المستثمرين، وكانت الصالحة للتحليل (297) والتي تمثل 88% من حجم العينة، والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الانحدار الخطي والمتعدد، وغيرها من الأساليب الواردة في علم الاجتماع الحزمة الإحصائية. أظهرت الدراسة تأثيراً إيجابياً للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على أبعاد المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) المتمثل بـ (التكلفة، الجودة، الوقت) ويمكن ترتيب هذا التأثير تنازلياً كما يلي: الوقت، التكلفة والجودة. كما أظهرت الدراسة أنه يمكن ترتيب أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في تأثيره الإيجابي على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) ترتيباً تنازلياً على النحو التالي: تمكين الموظفين، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، القيادة، إدارة العمليات. وإدارة الموردين. وأوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان في الأردن بتوضيح الأثر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع من خلال الإشارة إلى تأثيرها الإيجابي على الوقت والتكلفة ونوعية المشاريع وحثهم على تحسين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريعهم، كما أوصت بإجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى مثل قطاعي الصناعة والخدمات لبيان آثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى نقاط مشتركة بينها.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بدور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، بالإضافة إلى اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح ظاهرة البحث، وتوضيح مدى مساهمة الإدارة الفاعلة للمخاطر التحول الرقمي في تحقيق جودة الأداء بالمشاريع.

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على شركة السيف للمقاولات الرياض، بالإضافة إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة، حيث إن الدراسة الحالية مخصصة التطبيق على مشاريع المقاولات، بعكس الدراسات السابقة ركزت على جميع أنواع المشاريع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تاريخ تطور إدارة المشروعات عرفت الإدارة كعلم له قواعده وأسس وممارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، حيث شارك في إثراء هذا العلم عدد من العلماء الباحثين الذين كان لدراساتهم وتجاربهم أثراً واضحاً فيه، ومن رواده شارلز بابيج (Charles Babbage) الذي قام بعرض أفكاره الإدارية في كتابه الذي نشر عام ١٨٣٢ بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" كما عرض هنري تاون (Town) أفكاره الإدارية في مقاله الذي نشر عام ١٨٨٦ تحت عنوان "المهندس كرجل اقتصاد" ويعتبر تاون رائد (Engineer as an Economist) حركة الإدارة العلمية، ثم تبعه هنري جاننت (H. Gant) الذي وضع المخطط الشهير المعروف باسمه عام ١٩٩٠ وهو مخطط (Gantt Chart). (الغول، 2010)

كما وضع فريدريك تايلر Taylor العديد من المؤلفات و (The Principles of Scientific Management) من أهمها كتاب الإدارة "مبادئ الإدارة العلمية" الذي تم نشره عام 1911، ثم جاء العالم الفرنسي هنري فايول (Fayol) ووضع كتابه الذي نشر عام 1916 بعنوان "صناعة الإدارة والإشراف" كما أن هناك العديد من العلماء والباحثين الذين شاركوا في تطور علم الإدارة على مدى العقود الماضية. (الغول، 2010)

واستكمالاً لما سبق فقد تطور مدخل إدارة المخاطر عبر الزمن، ويمكن تحليل هذا التطور في ثالث مراحل أساسية؛ وهي: (أسعد، يعقوب، 2023)

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر ووظيفة التأمين: ارتبط ظهور مفهوم إدارة المخاطر بوجود الخطر ذاته، ويُعد الخطر ظاهرة ملازمة لحياة الإنسان منذ بدء الخليقة، تتعدد صورها وتختلف أشكالها من بيئة لأخرى، ويحاول الإنسان مواجهة تلك المخاطر منذ القدم، ولكن بصورة غير مدركة وليست على

اساس علمي في بداية الأمر، وقد بدأ الاهتمام بإدارة تلك المخاطر على أساس علمي مع ظهور وظيفة التأمين، وذلك من خلال الاعتماد على تلك الوظيفة كوسيلة لمواجهة مخاطر السرقة والحريق وغيرها من المخاطر التي يمكن التأمين عليها. وعلى ذلك، يمكن القول بأن التركيز في تلك المرحلة أنصب على إدارة المخاطر البحتة التي يمكن التأمين عليها.

المرحلة الثانية: إدارة المخاطر المالية: بدأت الثورة الحقيقة لإدارة المخاطر في سبعينيات القرن العشرين، وذلك بتحول فكر إدارة المخاطر في تلك المرحلة من الاعتماد الكامل على وظيفة التأمين كوسيلة لمواجهة المخاطر إلى فكر إدارة المخاطر الذي يتعامل مع كل خطر على حدة، والمعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد. وعلى ذلك، يُمكن القول بأن التركيز في تلك المرحلة تحول إلى إدارة مصادر أو مسببات الخطر من خلال الاعتماد على مدخل فردي يتعامل مع كل خطر على حدة دون دراسة التفاعل بين المخاطر المختلفة.

المرحلة الثالثة: إدارة مخاطر المنشأة (ERM): تحول فكر إدارة المخاطر في تلك المرحلة التي بدأت في تسعينات القرن العشرين من الاعتماد على مدخل فردي لإدارة المخاطر إلى ضرورة إدارة كافة أنواع المخاطر التي قد تواجهها المنشأة أياً كان مصدرها، وذلك من خلال الاعتماد على مدخل متكامل لإدارة المخاطر بالمنشأة يأخذ في الاعتبار العلاقات المتشابكة بين تلك المخاطر؛ أي يتعامل مع جميع المخاطر بشكل تفاعلي ومتكامل. ولقد أدى هذا التحول في فكر إدارة المخاطر في تلك المرحلة إلى ظهور العديد من المعايير والإصدارات المهنية المختصة بعملية إدارة مخاطر المنشأة (ERM)، مثل معيار إدارة الخطر البريطاني (IRM)، ومقررات لجنة بازل (BCBS)، ومعايير إدارة المخاطر الدولية، وإصدارات لجنة (COSO) وغيرها.

المنهجية وطرق البحث:

أ. فروض الدراسة:

يتمثل الفرض الرئيسي للدراسة في أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على

تحسين أداء المشاريع، ويندرج من ذلك الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية متمثلة في:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات على تحسين أداء المشاريع.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر السمعة التنظيمية على تحسين أداء المشاريع.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء المشاريع.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الموارد البشرية على تحسين أداء المشاريع.

ب. نموذج الدراسة.



ج. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع في شركة السيف للمقاولات الرياض، يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف وتحليل الظواهر المعقدة، مما يجعله مناسباً لدراسة تأثير العوامل المتعددة على تحسين أداء المشاريع وتم اختيار شركة السيف للمقاولات الرياض لتمثل مجتمع الدراسة لدراسة دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على شركة السيف للمقاولات الرياض عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

د. مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري المشروعات بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (65).

2. عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في مديري المشروعات بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض، وبذلك تكون تلك العينة ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ عددها (56)، وتم الحصول على تلك العدد وفقاً للجداول الإحصائية المستخدمة لاستخراج حجم العينة من المجتمع المستهدف، وتم ارفاق هذا الجدول في الملاحق.

وتتمثل المعادلة التي تم استخدامها في الآتي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{(n-1) \times 2e}{2m}$$

ع = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو 95%
ل = معدل تواجد الخاصية في المجتمع ولصعوبة قياسها نفترض إنها تمثل 50%
م = مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- **المحور الأول:** سيتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة، والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- **المحور الثاني:** سيتضمن فقرات إدارة المخاطر وأبعادها (المتغير المستقل).
- **المحور الثالث:** سيتضمن الفقرات التي تقيس تحسين أداء المشاريع (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

مجالات الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على شركة السيف للمقاولات الرياض.

- **الحدود البشرية:** طُبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (56) من مديري المشروعات السيف للمقاولات الرياض.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (إدارة المخاطر) على (تحسين أداء المشاريع).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (إدارة المخاطر) على (تحسين أداء المشاريع).

تقسيم البحث المقترح:

- **الفصل الأول:** الإطار التمهيدي للبحث.
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري.
- **الفصل الثالث:** الدراسة الميدانية.
- **الفصل الرابع:** مناقشة النتائج.
- **قائمة المراجع.**
- **الملاحق.**

الجزء الثاني: أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء
المشاريع "دراسة تطبيقية على شركة السيف للمقاولات
الرياض"

الجزء الثاني: أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع

"دراسة تطبيقية على شركة السيف للمقاولات الرياض"

مقدمة.

تُعد إدارة المخاطر ذات أهمية للمؤسسات وبخاصة في وقتنا الحالي؛ حيث غنها تُشكل توجهاً جديداً في المؤسسات المعاصرة، كما شهدت كافة الصناعات تغيرات كبيرة ومتسارعة في السنوات الأخيرة، ولكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من إدارة المخاطر لتوفير الحماية للمؤسسات واستمرارها بأداء نشاطها، فلا بُد أن تُوفر عوامل نجاحها الحاسمة، وتستمد إدارة المخاطر أهدافها من أهداف المؤسسة؛ حيث يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر على المستوى الكلي في حماية المؤسسة من أي مخاطر من الممكن أن تتعرض لها، وبخاصة في ظل بيئة عدم التأكد العالمي والتغيرات المتنامية والمتسارعة، وذلك بغرض تحقيق ديمومة الإنتاج وتعظيم الأرباح مع تقليل حجم النفقات والحفاظ على سمعة المؤسسة وحصتها السوقية، ويتحقق هذا الهدف من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية بشكل أكثر كفاءة، ويتطلب عمل المؤسسات على المستوى الدولي تأمينها من مخاطر البيئة الدولية وبخاصة المخاطر السياسية في البلدان الأخرى. (العنزي، الدليمي، 2015م، ص 569)

تواجه المؤسسات سواء العامة أو الخاصة وأياً كان مجال نشاطها وحجمها كمؤسسة، العديد من المخاطر أثناء ممارسة أعمالها، وهو ما يُعرضها بشكل كبير للعديد من الأزمات، لذا تلجأ العديد من مؤسسات الأعمال التي ترغب في البقاء والاستمرار في السوق أن تبحث أن وسائل تُمكنها بشكل أساسي من البقاء في ظل بيئة تنافسية قوية، وذلك من خلال سعيها نحو تبني المدخل الاستراتيجي لإدارة مخاطر الأعمال؛ حيث إنه يُعد بمثابة أحد الوسائل التي تعمل على تدني حجم المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها تلك المؤسسات، وتتمكن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات إدارة المخاطر من تحقيق العديد من النجاحات في مشروعاتها التي تختص بتنفيذها، وذلك من خلال مساهمة تلك الاستراتيجيات في تحفيز تلك المؤسسات على التفكير بالمستقبل، الاستجابة للتغيرات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة من بيئتها الخارجية، وفي ظل تنامي سرعة التغيرات التي تتعرض لها المؤسسة من بيئتها الخارجية، ازدادت حاجة المؤسسات نحو اتباع أداة تُمكنها من البقاء والنمو في ظل بيئة الأعمال المتغيرة، وهو ما أكد بشكل كبير على المساهمة الفعالة لإدارة المخاطر في تدني حجم المشكلات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسات وهو ما ينعكس بشكل كبير على تحسين أداء مشروعاتها. (الدوري، حسين، 2007م، ص 3)

لكي يتمكن الباحث من تحقيق الغرض من الدراسة، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، كالآتي:

➤ المبحث الأول:

ماهية إدارة المخاطر.

➤ البحث الثاني:

أثر إدارة المخاطر على الحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر

تمهيد.

في ظل التغيرات المتنامية المتسارعة في البيئة العالمية التي تشهدها المؤسسات في ظل عالمنا اليوم، فباتت المؤسسات تواجه مجموعة من التحديات التي قد تُعرقل من أداء مهامها وممارسة نشاطها الإنتاجي أو الخدمي داخل المؤسسة، ومن ثم فإن ذلك سيُشكل خطراً على مسيرة عملها في السوق،

وكل ذلك سيؤدي بدوره إلى معاناة المؤسسة من الآثار السلبية الناجمة عن تلك المخاطر والتمثلة في إعاقة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة، بالإضافة لاحتمالية تعرضها سواء لخسائر مادية أو مالية أو بشرية، ولهذا السبب أصبح من الضروري للمؤسسات وضع استراتيجية لإدارة المخاطر بحيث تدعم قدرتها على الاستمرارية في ممارسة أعمالها وبخاصة تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، كما تتمكن أيضاً من حماية مواردها من أي خطر قد يهددها، ومن ثم وصول تلك المؤسسة لأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في الأداء. (جامعة الزيتونة الأردنية، 2018م، ص 8)

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر.

تشير إدارة المخاطر إلى مجموعة من الإجراءات التي يتم اتباعها بغرض تحديد الخطط المناسبة لمعالجة المخاطر التي قد تواجه المؤسسات، وذلك من خلال التعرف على المخاطر المحتملة، تصنيف المخاطر وتحليلها من أجل تخفيض حدة آثارها، بالإضافة إلى محاولة الاستفادة من الفرص المتاحة. كما أنها تُعد فرع من فروع علم الإدارة الذي يهتم بالمحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين والدائنين والمستثمرين، احكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار، بالإضافة إلى تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر على كافة مستوياتها، العمل على تدني حجم الخسائر لأقل حد ممكن، وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها لجهات خارجية وذلك في حالة انتهاء دور إدارة المؤسسة ومدير إدارة المخاطر، تحديد الإجراءات والتصرفات التي ينبغي القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة من أجل الرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر، بالإضافة لحماية صورة المؤسسة من خلال توفير الثقة المناسبة لدى المودعين والدائنين، المستثمرين من خلال حماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح وذلك على الرغم من حدوث أي خسائر عارضة والتي من المحتمل ان تؤدي لتقليص حجم الأرباح أو عدم تحقيقها. (بن علي، 2010م، ص 335)

ثانياً: خصائص إدارة المخاطر.

تمتاز إدارة المخاطر في المؤسسات بشكل عام بمجموعة من الخصائص، والتي تتمثل أهمها في الآتي:

(مسعود، ب. ت، ص 24)

- 1- معظم المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات هي المخاطر المالية بالدرجة الأولى، خصوصاً المخاطر التشغيلية مثل مخاطر الإفلاس.
- 2- تتنوع هذه المخاطر حسب مجال تخصص كل مؤسسة، وتشترك المؤسسات المالية عموماً في ثلاثة مخاطر هامة هي مخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة.

- 3- تمتاز إدارة المخاطر بقدرة تنبؤية خصوصاً في مجال تحديد الخسائر، مما يقود المؤسسات إلى البحث الدائم عن البديل الأمثل للتخلص، أو التخفيض من الخسائر، وأثارها إلى أدنى حد ممكن.
- 4- تمتاز إدارة المخاطر بأنها تعمل على إيجاد الحلول فيما يتعلق بكيفية مواجهة المخاطر، والتعامل معها، أو تحويلها باستخدام الأساليب المتاحة، أو ابتكار الأدوات والأساليب الجديدة مثل المشتقات المالية.
- 5- المخاطر التي تواجه مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات تنعكس بالضرورة على حقوقها والتزاماتها بصورة سلبية أو إيجابية، وتتميز إدارة المخاطر في هذا الجانب بوجود ارتباط قوي بينها، وبين باقي الوظائف والأنظمة الأخرى الموجودة داخل المؤسسة مثل: مراقبة التسيير، وإدارة الأصول والخصوم.

ثالثاً: أهداف إدارة المخاطر.

لا توجد أي مؤسسة خالية من التعرض للمخاطر، ولهذا يتطلب من قبل المؤسسة تبني رؤية استراتيجية فعالة لتطوير المؤسسة ومواجهة المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها، ومن ثم تنمية كافة مواردها وخططها وبرامجها، كما أن استراتيجية إدارة المخاطر التي تتبناها المؤسسة تُعد جزءاً من استراتيجيتها الشاملة التي تركز بشكل أساسي على منهج التحليل البيئية الداخلي للمؤسسة وذلك فيما يتعلق بعناصر القوة والضعف التي تتعلق بالمؤسسة، مع تحليل بيئتها الخارجية أيضاً التي تتعلق بتحديد الفرص والتهديدات، ويتمثل الهدف من تبني استراتيجية إدارة المخاطر في الآتي: (عبد المجيد ، ب. ت، ص 1)

- 1- تحديد المخاطر بسهولة ويسر قبل حدوثها أو في مراحلها الأولية؛ حيث توجد بعض المخاطر التي من الممكن أن يتم تحديدها بسهولة والتي تتمثل في الأمور المالية والتشغيلية والاستراتيجية، والسمعة، والسلامة، وغيرها.
- 2- تُسهم إدارة المخاطر في تحليل عمليات الاستثمار الجديدة من منظور المخاطر المالية والتشغيلية.
- 3- نشر أفضل الممارسات التي تتعلق بالمؤسسة مع اقتراح تنسيق بدء تنفيذ خطط العمل التي تهدف إلى منع المخاطر أو الحد منها.
- 4- تطوير قدرة المؤسسة على فهم الأحداث التي من الممكن أن تتعرض لها وينجم عنها مخاطر محتملة.
- 5- صناعة قرارات شمولية تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتحديات المترتبة على القرار.
- 6- تضمين إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف الهامة، بالإضافة لعملية صنع القرار في المؤسسة.

- 7- التشجيع المستمر على تبني ثقافة إدارة المخاطر مع تعزيز الوعي بأهمية إدارتها.
- 8- التأكيد على الالتزام الاستراتيجي للمؤسسة تجاه المتعاملين والمستفيدين منها والمجتمع.
- 9- تعزيز تنافسية المؤسسة، وذلك وفق مؤشرات ومعايير ضمان أعلى مستوى من الجودة في تقديم الأداء الإنتاجي أو الخدمي، وذلك يتحدد وفقاً لمجال نشاط المؤسسة.
- 10- حماية أصول المؤسسة ومواردها بالإضافة إلى رأس المال الفكري والبشري.
- 11- تقديم إطار شامل ومرشد لكل من مبادئ وأهداف ومنهجية إدارة المخاطر، بالإضافة لكيفية معالجة المخاطر المتوقعة.
- 12- بناء مصفوفة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية المتوقعة التي تواجه المؤسسة.
- 13- تطوير قاعدة المعلومات، بالإضافة لأساليب وأدوات التحليل والتفسير والتنبؤ بالمخاطر التي قد تواجه الجامعة مع تقييمها وتحديد برامج وإجراءات التعامل معها.
- 14- تطوير خطط الطوارئ المختلفة في المؤسسة، والتي تتعلق بمواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة حدوثها مستقبلاً، وذلك بهدف تدعيم قدرة المؤسسة على التصدي لتلك الأزمات دون أن تؤثر بشكل سلبي على فاعليتها وكفاءتها سواء الإنتاجية أو الخدمية.

رابعاً: أهمية إدارة المخاطر.

تظهر أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات في توقع المشكلات المحتملة حدوثها، الاستعداد الكامل للتعامل مع هذه المشكلات من أجل محاولة إيجاد حلولاً ابتكارية وفعالة، ومن ثم تدني حجم الاضطرابات التجارية والأحداث الكارثية، بالإضافة إلى المساهمة في اتخاذ أفضل القرارات وأكثرهم فاعلية في حل المشكلات، مع المساهمة أيضاً في تحسين أساليب العمل ووضع ميزانية أكثر كفاءة وفعالية، وهو ما يسهم بدوره في بقاء المؤسسات أقوى في السوق بحيث تكون قادرة على التصدي لكل تحديات المنافسة العالمية في ظل البيئة العالمية المتنامية في التغيير ومن ثم تدعيم قدرتها على تحقيق نمو أكثر استدامة وفعالية، وفيما يلي سيتم توضيح أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات في نقاط أكثر تفصيلاً : (بكة، 2024م)

1- توقع المشكلات المحتملة:

تُسهّم إدارة المخاطر في تغيير ثقافة المؤسسة؛ حيث أصبحت المؤسسات تميل بشكل أكبر نحو التركيز على إدارة المخاطر بشكل أكبر بحيث تكون أكثر استباقية وذلك بالمقارنة مع الشركات الأخرى التي من الممكن أن تكون رد فعل، ومن ثم تُلقِي كل مؤسسة نظرة فاحصة على كل مهمة من مهامها ، بالإضافة إلى تحديد الخطأ الذي من الممكن حدوثه، وبالتالي تدعيم قدرة المؤسسات

على توقع المشكلات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة مستقبلاً، ولهذا السبب اتضح أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات لإدارة المخاطر على نطاق واسع تُعاني من اضطرابات تجارية أقل، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى قدرتها على توقع المشكلات التي من المحتمل أن تتعرض لها في أي وقت، مع قدرتها على ابتكار حلولاً أكثر كفاءة وفعالية في مرحلة مبكرة.

ووفقاً لما سبق اتضح لدى الباحث أن:

اتباع استراتيجية إدارة المخاطر من قبل المؤسسات تُنمي قدرة تلك المؤسسات على تحديد المشاريع غير الناجحة في مرحلة مبكرة، ومن خلال اتباع هذا النهج أيضاً يُمكن للشركات في ذلك الوقت أن تُحدد ما إذا كان استثمار أموال إضافية في مشروع غير ناجح سيُسهم في تدعيم قدرتها على التحول أو كان ذلك فقط إهدار لأموالها بعد تعرضها للفشل.

2- تجنب الأحداث الكارثية:

تتبع أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات في كونها داعمة للشركات في أن تكون جاهزة للتصدي لكافة أنواع المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها مستقبلاً؛ حيث يحاول مديرو المخاطر توقع الصدمات الصغيرة التي من الممكن أن تؤثر على الأعمال اليومية لأي مؤسسة مع التركيز على الأحداث الكارثية، ولكن على الرغم من محدودية احتمالية وقوع الأحداث الكارثية، إلا أن المؤسسات يتعين عليها أن تكون في وضع الاستعداد الكامل للتعامل مع هذه الصدمات فور التعرض لها، وهو ما يدعم بشكل كبير من بقاء المؤسسات في وضع أقوى في السوق مع تدعيم قدرتها التنافسية.

3- اتخاذ قرارات أفضل:

في حالة اتباع المؤسسات لاستراتيجية إدارة المخاطر، فإن ذلك سيُسهم في تقليل حجم خسائرها في الأوقات الحرجة، والتي تتمثل في الأوقات التي تُكافح فيها الشركات ذات الإدارات السيئة من أجل الاستمرارية في السوق بأي حال من الأحوال، ونجد أن المؤسسات التي تمتلك عمليات إدارة المخاطر تميل بشكل كبير إلى تدني حجم الخسائر التي لحقت بها لأقل حد ممكن، وهو ما يُسهم بشكل كبير في ثبات قدرتها التنافسية، وبالتالي تحسين وضعها نحو الأفضل مستقبلاً، وفي حالة تعرض المؤسسة لتهديدات من بيئتها الخارجية كوقوع الاقتصاد في حالة من الركود، فمن خلال اتباع استراتيجية إدارة المخاطر تتمكن المؤسسات في تلك الحالة من الاستعانة بعمليات إدارة المخاطر في الاستمرار في المنافسة، مع احتفاظها بنسبة أكبر من رأس المال، ومن ثم امتلاكها الكميات الإضافية من النقود اللازمة للقيام بعمليات الاستحواذ.

4- تحسين أساليب العمل:

تفرض العمليات اليومية لإدارة المخاطر مجموعة من القيود على المؤسسة، والتي تظهر من خلال إجبار تلك المؤسسات على جمع المزيد من المعلومات التي تتعلق بعملياتها، ومن ثم تمكين المؤسسات على تحديد أجزاء العملية غير الفعالة أو التي تحتاج إلى تحسين؛ حيث تقوم إدارات المؤسسات التي تتعلق بإدارة المخاطر بمراقبة العمل أو الإدارات المختلفة باستمرار وذلك فيما يتعلق بالكيانات الخارجية مع البحث عن الأشياء التي من الممكن أن تُعرض المؤسسة لمخاطر، وبالتالي تحسين أداء عملياتها.

ووفقاً لما سبق اتضح لدى الباحث أن:

إدارة المخاطر تعمل جنباً إلى جنب مع إعادة هندسة أساليب العمل وتحسين الجودة في المهام التي تقوم بها المؤسسات، وهو ما يدعم بشكل كبير من تنامي قدرة المؤسسات على التصدي لأي مخاطر خارجية أو داخلية والحفاظ على بقائها ونموها في السوق.

5- التأثير الإيجابي على مستوى المؤسسة:

تتسم المؤسسات التي تستعين بعمليات إدارة المخاطر، بسيطرتها على مواردها المالية، بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى، ويرجع السبب في ذلك بشكل رئيسي إلى أن تلك المؤسسات تقوم في الغالب بإلقاء نظرة فاحصة على أرقامها المالية، وتحاول تقليل أي خسارة أو هدر، وهو ما ينتج عنه امتلاكها معرفة أفضل بعملياتها وميزانياتها، كما يمكن لتلك المؤسسات أيضاً أن تقوم بإنشاء ميزات أكثر كفاءة، حيث يمكن تخصيص الأموال لتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة.

خامساً: خطوات عملية إدارة المخاطر.

تمر عملية إدارة المخاطر ب (5) خطوات، كالاتي: (وزارة المالية، 2022م، ص3)

1- مرحلة تحديد المخاطر:

يتم عملية تحديد المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة من خلال فحص المخاطر الهامة التي تحيط ببيئة العمل سواء من خلال بيئتها الداخلية أو من خلال بيئتها الخارجية؛ حيث تتمكن المؤسسات من التعرف على المخاطر التي تُحيط ببيئتها من خلال إعداد التحليل البيئي للمؤسسة كتحليل نموذج سوات أو نموذج بيسنل.

2- مرحلة تحليل المخاطر:

بعدما تتمكن المؤسسة من تحديد المخاطر المحيطة ببيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، تتجه نحو تحليل المخاطر الهامة التي تُحيط بمؤسستها، وذلك من خلال تصنيفها، التعرف على مصادرها، والتطرق لمعرفة جذور أسبابها.

3- مرحلة تقييم المخاطر:

بعد قيام المؤسسة بتحديد وتحليل المخاطر التي تُحيط ببيئة عملها الداخلية والخارجية، تتجه نحو تقييم كافة المخاطر التي تُحيط ببيئة عملها، لتشمل بذلك تحديد كل من آثار الخطر مع احتمالية تعر 1 المؤسسة لهذا الخطر مستقبلاً.

4- مرحلة الاستجابة للمخاطر:

تلجأ المؤسسة لمرحلة الاستجابة للمخاطر بعد قيامها بتحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها بيئة عملها؛ حيث تعني الاستجابة للمخاطر بوضع الوسائل والأساليب والطرق التي ستتبعها المؤسسة من أجل مواجهة المخاطر فور وقوعها، وبالتالي تكون في وضع الاستعداد الكامل للتصدي لأي مخاطر قد تتعرض لها في أي وقت، وهو ما يُسهم بدوره في ضمان بقاء قوة المؤسسة في ظل البيئة التنافسية العالمية.

5- مرحلة المتابعة الدورية:

تُعد مرحلة المتابعة الدورية بمثابة آخر المراحل التي تتعلق بإدارة المخاطر لدى المؤسسة، ويرجع سبب اعتماد المؤسسة بشكل أساسي على عملية المتابعة الدورية لإدارة المخاطر ف التأكد من أن التعامل مع المخاطر يتم بالشكل السليم وذلك ابتداءً من مرحلة تحديد المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها بيئة المؤسسة وانتهاءً بمرحلة كيفية الاستجابة المناسبة لهذه المخاطر.

سادساً: أنواع المخاطر في إدارة المشاريع.

تواجه المؤسسات في عالمنا اليوم العديد من المخاطر التي تُهدد بقائها ونموها في السوق؛ حيث إن الخطر يُعد بمثابة حدث طارئ للمؤسسة ومن الممكن أن يكون مفاجئاً وقد يكون متوقع حدوثه، كما ينتج عن تلك التهديدات والمخاطر التي تمتلك مجموعة من الآثار السلبية التي تؤثر على العمر الافتراضي للمؤسسة، وتتمثل أهم تلك المخاطر في الآتي: (محمد، ب. ت، ص 2: 8)

1- مخاطر نظامية (عامة):

تتمثل المخاطر النظامية التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة في المخاطر التي يُطال أثرها كافة الشركات في السوق، كما أنها مخاطر عامة ولا يُمكن تجنبها عن طريق تنويع المحفظة، وتظهر المخاطر النظامية في شكل أزمات مالية واقتصادية كالتضخم، وعدم الاستقرار السياسي.

2- المخاطر غير النظامية (الخاصة):

تشير المخاطر غير النظامية إلى المخاطر التي ينطوي أثرها على شركة بعينها، وذلك بحيث تكون هذه المخاطر تتعلق بشركة دون الأخرى، ومن هنا تكمن فائدة التنويع في المخاطر؛ حيث إنه يؤدي إلى جعل مخاطرة المحفظة منخفضة، ومن ثم نجد أن التنويع الجيد يتمثل في التنويع الذي يشتمل على عدداً كبيراً من الاستثمارات ومن ثم التقليل في درجة المخاطرة، وتظهر المخاطر غير النظامية في شكل تدني في حجم مبيعات المشروع أو انخفاض في الأداء المالي للمؤسسة.

3- المخاطر القانونية:

تنشأ المخاطر القانونية لدى المؤسسة من خلال الالتزامات القانونية والتنظيمية، بما في ذلك مخاطر العقود والتقاضي المرفوع ضد المؤسسة؛ حيث إن الطرف المقابل في معاملة ما لن يكون مسؤولاً عن الوفاء بالتزاماته بموجب القانون، وتظهر المخاطر القانونية في شكل مخاطر تنظيمية، مخاطر الامتثال، الالتزامات غير التعاقدية، مخاطر النزاع، مخاطر السمعة.

4- المخاطر التنظيمية:

تظهر المخاطر التنظيمية لدى المؤسسة حال وجود شكوك داخلية مستمرة في كل ما يتعلق بالعملية التنظيمية، كما تمتلك تلك المخاطر تأثيراً على كافة جوانب المؤسسة، وتتغلغل المخاطر التنظيمية في شكل الجوانب المادية للمؤسسة، الاستراتيجية، السمعة، القانونية، الأمنية، التشغيلية، وتظهر المخاطر التنظيمية لدى المؤسسة في العديد من الأشكال؛ حيث تتمثل أهمها في الآتي:

أ- قد يتعرض المشروع في حد ذاته لتغيرات مفاجئة مثل التغيير في تعريف المشروع.

ب- عدم وضوح الإجراءات التي يتم على أساسها تنفيذ المشروع.

ج- وجود نقص في المتطلبات الموضوعية من قبل المدير أو العميل أو غيرهم.

د- عدم موضوعية خطة الجودة بشكل صحيح، وهو ما يجعلها غير واضحة.

هـ- سوء التقدير الزمني للفترة التي يحتاجها المشروع لكي يكون مكتملاً.

5- المخاطر المالية:

ترتبط المخاطر المالية التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة بأي شكل من أشكال التمويل؛ حيث إن المخاطر من الممكن أن تأخذ شكل سلبي، ويتم احتساب تلك المخاطر من خلال التعرف على الفرق بين العوائد الحقيقية والعوائد المتوقعة، مع الأخذ في الاعتبار أن المخاطر التي ترتبط في غالبية الأمر بالاستثمار يُطلق عليها مخاطر الاستثمار، بينما يُطلق على المخاطر التي ترتبط بالتدفق النقدي بمخاطر الأعمال، وتظهر المخاطر المالية في شكل مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر صرف العملات الأجنبية، مخاطر السوق، مخاطر الطرف المقابل، مخاطر الرفع المالي، مخاطر الإصدار، المخاطر التشغيلية، المخاطر التنظيمية والقانونية.

سابعاً: أدوات إدارة المخاطر في المشاريع.

تشمل أدوات إدارة المخاطر على توافر مجموعة من التقنيات المستخدمة لإدارة المخاطر التي تتعلق بالمشاريع، والتي تتمثل في تحليل SWOT لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومصفوفة تحليل المخاطر لتقييم احتمال وتأثير المخاطر، وكذلك يُستخدم تحليل مونت كارلو لنمذجة الاحتمالات المختلفة وتقييمها، بالإضافة إلى تقارير الأداء التي توفر رؤى حول المخاطر الحالية والمتوقعة.

كما توجد العديد من الأدوات التي يمكن أن تساعدك في إدارة المخاطر بفعالية، مثل: (بكة، 2024م)

1- تحليل SWOT:

تلجأ المؤسسة لتحليل سوات كنوع من تحليل بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية؛ حيث يتم تحليل البيئة الداخلية وفقاً لهذا النموذج من خلال تحديد نقاط القوة، والضعف التي تتعلق بالمؤسسة، بينما يتم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال التعرف على الفرص، والتهديدات التي تتعلق بالمؤسسة.

2- تحليل PESTLE:

تعتمد المؤسسة على إجراء تحليل بيستل لتحليل بيئة المؤسسة، وذلك بغرض تحليل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية، والبيئية التي تتعلق بالمؤسسة.

3- مصفوفة المخاطر:

يتم الاعتماد على إجراء مصفوفة المخاطر للمؤسسة، وذلك بغرض تقييم احتمالية تعرض المؤسسة لأي مخاطر مستقبلاً، مع التعرف على مدى تأثير المخاطر المختلفة التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة على أدائها.

4- شجرة القرار:

قد تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان لاعتماد أداة شجرة القرار كأداة للتعرف على طبيعة المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة من أجل المساهمة في اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل وجود مخاطر.

ثامناً: مسؤوليات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات.

تتعدد مسؤوليات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات؛ حيث تتمثل تلك المسؤوليات في الآتي:

(باطويح، 2010م، ص 21: ص 22)

- 1- وضع السياسات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر، والالتزام بالضوابط الداخلية والعمليات الرامية إلى تحديد ومعالجة المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- 2- إنشاء إطار متكامل لإدارة المخاطر لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر. وتشمل هذه المخاطر على كل من مخاطر السيولة والملاءة المالية، وغيرها.
- 3- التأكد من أن جميع الموظفين يدركون تماماً المخاطر داخل بيئة عملهم ومسؤولياتهم الشخصية.
- 4- وضع وإصدار سياسات وإجراءات ومبادئ وتوجيهات إدارية لضمان تقسيم جميع المخاطر اللازمة التي تنفذ داخل المؤسسة أو الإدارة بالتنسيق مع مستشارين محددين عند الضرورة.
- 5- تنفيذ ورصد أي مخاطر محددة عن طريق التدابير الرقابية.
- 6- التأكد من إعلام كافة الموظفين بالمعلومات اللازمة والتدريب والخبرة لتمكينهم من الاضطلاع الفعال الممارسات مهام إدارة المخاطر.
- 7- تقديم تقارير منتظمة بالمعلومات ذات الصلة، بما في ذلك التوصيات المقدمة إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة التي تدعم الإدارة الفعالة للمخاطر.

تاسعاً: مقومات نجاح إدارة المخاطر للمؤسسات.

تتعدد مقومات نجاح إدارة المخاطر لدى المؤسسات، والتي تتمثل في الآتي: (بكرة، 2024م)

- 1- تشمل مقومات النجاح لإدارة المخاطر وجود هيكل تنظيمي قوي، ودعم الإدارة العليا، وثقافة تنظيمية تدعم إدارة المخاطر.
- 2- توافر الأدوات والتقنيات اللازمة لتحليل وتقييم المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة مستقبلاً.
- 3- يتطلب النجاح في إدارة المخاطر أيضاً توافر فرق عمل مدربة وقادرة على تطبيق السياسات والإجراءات بفعالية.
- 4- تنامي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحديث استراتيجياتها بانتظام لضمان الاستجابة الفعالة للمخاطر.

الفصل الثالث: أداء المشاريع ودور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع

تمهيد:

يتوقف تحقيق النجاح للشركات وخاصة شركات المقاولات في ظل التغيرات العالمية والتنافسية الشديدة بين الشركات على تحسين أداء الشركات بشكل مستمر، حيث في ظل المخاطر العديدة التي اجتاحت

مجال المقاولات فإن التصدي لتلك المخاطر يتوقف على جودة أداء الشركات، ولكي تتمكن شركات المقاولات من تحسين وتطوير أدائها فمن الأفضل أن تقوم بعملية قياس لأدائها بشكل متواصل، حيث تسمح عملية القياس بتحديد أبرز نقاط الضعف والقوة في أداء الشركة خلال فترة معينة ومن هنا فإن مؤشرات أداء شركات المقاولات هي الدليل الأكبر على مدى نجاح المشروعات التي تقوم بها ومدى نجاحها في التصدي للمخاطر التي تتعرض لها. (ميا، أحمد، 2014، ص323)

أولاً: ماهية الأداء

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء حيث تم اعتبار مفهوم الأداء من بين التعريفات التي لم تلقَ تعريفاً واحداً متفق عليه من قبل أغلب الباحثين فهناك بعض الباحثين تعبر عنه من خلال بعض المصطلحات المرادفة له إلا أن الوصول إلى مفهوم الأداء بشكل محدد وكافي يجب التطرق إلى عنصرين مهمين جداً في تحقيق الأداء وهما الفعالية والإنتاجية، ويعبر عنصر الفعالية عن درجة بلوغ الهدف في حين يعبر عنصر الإنتاجية عن العلاقة بين النتائج المتحققة والوسائل التي تم استخدامها للوصول على تلك النتائج، وبالتالي فإن الأداء خليط بين الأهداف التي تم تحقيقها والعلاقة بين الأهداف والوسائل المستخدمة.

وقد رأى بعض الباحثين أن الأداء يعبر عن مستوى تحقيق الأهداف وبهذا التعريف فقد تم حصر مفهوم الأداء في عنصر واحد فقط وهو الفعالية أي أن أداء الشركة ما هو إلا تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها وهذا قد ينتج عنه حكماً خاطئاً على الشركة حيث لا تعد الشركة ناجحة من خلال تحقيق أهدافها فقط بل يجب النظر إلى مدى استغلالها للموارد المتاحة لديها لتحقيق تلك الأهداف.

وقد وضعت دراسة (جودي، خالدي، 2012، ص50) تعريفاً للأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتلاءم مع الخطط والأهداف المرسومة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للشركة والتي تحت تصرفها وبالتالي فإن الأداء هو الفعالية والكفاءة معاً.

في حين قد عرفته دراسة (نعيم، 2012، ص36) على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع إبراز أهم الإنجازات والنتائج حيث يصعب الفصل بين السلوك من جهة والإنجاز والنتائج من جهة أخرى.

وقد ذكرت دراسة (الصرايرة، 2011) تعريفاً لمفهوم الأداء على أنه مجموع المخرجات والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة خلا فترة زمنية معينة أي أن الأداء يعبر عن الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها كما يربط بين أوجه الأنشطة المختلفة والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

وقد ذكر تعريف آخر للأداء على أنه العمل الذي يقوم به المرؤوسون في سبيل تحقيق الأهداف عن طريق الفهم العميق لدوره وإتقانه واتباع التعليمات القادمة من الإدارة ويظهر ذلك في سلوكه مه زملائه ورؤسائه والتطور المهني له. (عربيات، 2012)

وقد عرفت دراسة (نذير، 2023، ص178) الأداء على أنه مدى الكفاءة الفنية والعملية للفرد ليتمكن من القيام بالأهداف والواجبات وإنجاز كل الأعمال التي توكل إليه في الوقت المحدد لهذه المهمات.

ومن خلال التعريفات التي السابقة والتي تناولت مفهوم الأداء نلاحظ أن الأداء يتضمن على كل من:

- مجموع السلوك والنتائج التي تحققت في وقت واحد.
- الكفاءات الفنية والعملية للفرد التي تمكنه من القيام بواجباته ومهامه التي توكل إليه.
- تحقيق الأهداف من خلال الفهم العميق لدوره الذي يقوم به.
- تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية تتلاءم مع مهارات وقدرات العاملين.
- الجهد يعبر عن الطاقة المبذولة في حين يشير الأداء إلى النتائج التي حققها المشروع.

ثانيًا: مفهوم أداء المشاريع

وقد ذكرت دراسة (Scott, 2003, 26) أداء المشاريع على أنه مجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد والأساليب والأدوات التي يعتمدون عليها داخل المشروع إلى جانب التفاعلات التي تتم بين الأفراد العاملين في المشاريع والثقافة والبيئة التي يعملون بداخلها.

كما وضعت دراسة (Harath, Roslimahmood, 2014, 96) تعريفًا لأداء المشروعات على أنه المخرجات والأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وبالتالي فإن نجاح المشروعات يتمثل في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

في حين ذكرت دراسة (الداوي، 2010، ص218) تعريفًا لأداء المشاريع على أنه انعكاس لكيفية استخدام إدارة المشروع للموارد البشرية والمالية المتاحة لديها ومحاولة استغلالها بكفاءة وفعالية بشكل يمكن المشروع من تحقيق أهدافه.

وقد جاء مفهوم أداء المشروعات على أنه فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها طوال فترة المشروع بالاعتماد على التقنيات الحديثة وذلك لتحقيق أهداف المشروع المنشودة من خلال الطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة. (UNPD, 2007)

ثالثًا: خصائص أداء المشروعات

يتميز أداء المشروعات بالعديد من الخصائص والسمات التي تشكله وتتمثل تلك الخصائص في:

- يعتمد أداء المشروعات على العمل الجماعي بين العاملين في تلك المشروعات.
- تطويع جهود العاملين في تلك المشروعات نحو تطوير وتحسين المشروع والتقدم به على الأمام وذلك ضمن إطار واضح للواجبات والمسؤوليات في سبيل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المشروع.
- التركيز على العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر إلى جانب استقطاب أفضل الكفاءات بالاعتماد على السياسة التي يعتمدها المشروع.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين بالمشروع على اعتبار أن المشروع بدأ بهؤلاء الأفراد وسيطور ويتقدم بهم. (الذبياني، 2020، ص54)

رابعاً: أهمية أداء المشروعات

تتمثل أهمية الأداء في المكانة الخاصة التي يحصل عليها داخل المشروعات على اعتبار أن الأداء ما هو إلا محصلة جميع الأنشطة التي قامت بها المشروعات، وعلى اعتبار أن نجاح المشروع يعتمد على أداء المشروع المتميز لهذا تهتم إدارة المشروعات كثيرًا بالعمل على تحسين أدائها لتحقيق أهدافها التي ترغب في تحقيقها وتحقيق النجاح الباهر الذي يضمن لها الاستمرار لفترة أطول ويؤهلها للدخول في المنافسة بينها وبين المشروعات الأخرى، وقد اتضحت أهمية أداء المشروعات جلياً في النقاط التالية:

- يعد أداء المشروع هو العنصر الأهم في عملية نجاح المشروع وذلك على اعتبار أن الأداء هو المحصلة الأخيرة والمخرجات لجميع أنشطة المشروعات، حيث في حالة كانت نواتج المشروع مرتفعة يدل ذلك على أدائها المرتفع والذي ينعكس تلقائياً على نجاح المشروعات.
- يتجاوز أهمية أداء المشروعات لنجاح المشروعات حيث إنه يتعدى ليشير إلى مدى نجاح الدولة في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل الدولة على اعتبار أن الدولة تتكون من مجموعة من المشروعات بداخلها. (نذير، 2023، ص179)

خامساً: عناصر أداء المشاريع

يحمل أداء المشاريع في طياته العديد من العناصر والتي قد ذكرتها دراسة (Oliveria and Barbin, 2013) وتتلخص في:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

ويتمثل هذا العنصر في معرفة القائمين على المشروع بالمعارف والمهارات الفنية والتقنية والمهنية اللازمة للقيام بهذا المشروع ونجاحه إلى جانب الفهم العميق لطبيعة مجال هذا المشروع والمجالات ذات الصلة به.

○ نوعية العمل:

يشير هذا العنصر إلى إدراك القائمين على المشروع والعاملين به لطبيعة المشروع وإدراكه لمدى امتلاكه للمهارات الفنية التي تمكنه من النجاح في هذا المشروع إلى جانب تواجده قدرته على التنظيم وتنفيذ الأعمال والمهام دون حدوث أخطاء كبيرة في المشروع.

○ كمية العمل المنجزة:

يعبر هذا العنصر عن كمية العمل ومقدار المهام التي يتمكن العامل في المشروع في القيام بها وإنجازها في الظروف العادية للمشروع بالإضافة إلى سرعة إنجاز العاملين.

○ المثابرة والثوق:

يتمثل هذا العنصر في قدرة القائمين على المشروع على تحمل المسؤولية الناتجة من وراء هذا المشروع وتنفيذ المهام في الوقت الملائم والتصدي للمخاطر التي تواجهه من أجل إنجاز المشروع.

سادساً: أبعاد أداء المشاريع

يمكننا إبراز أهم أبعاد أداء المشاريع وذلك فيما يلي:

(1) جودة العمليات:

يشير بعد جودة العمليات إلى أن الخدمات المقدمة من قبل المشروع جيدة حيث وضعت الجمعية الفرنسية للتقنيين ضمن الأيزو تعريفاً لجودة العمليات على أنها: قدرة الخصائص والمميزات الموجودة في الخدمة على إرضاء متطلبات العميل المعلنة أو الضمنية. (المفلح، 2019، ص37)

في حين أشار (الصيرفي، 2003) إلى جودة العمليات على أنها جوهر استخدام العقل في معرفة عوامل الإنتاج وتفصيلها والاستفادة منها بالشكل الصحيح إلى جانب أنها القدرة على الوفاء بمتطلبات العميل وإشباع حاجاته ورغباته.

وتلجأ المشروعات إلى تحسين جودة العمليات بداخلها في سبيل تحقيق عدة أهداف وتتمثل في:

- تحسين الأداء الخارجي للمشروعات الذي يشتمل على البيئة الخارجية المحيطة بها والمجتمع الذي تقد به تلك الخدمات.
- تطوير أداء الخدمة المقدمة للعملاء والتي تستهدف بشكل أساسي تلبية حاجات ورغبات العملاء للتمكن من خوض المنافسة مع المشروعات الأخرى.
- تطوير أداء الأنشطة المرتبطة بجودة الخدمة ومحاولة ضبط هذه الأنشطة وفعاليتها وقابليتها بما يتلاءم مع أهداف المشروع.
- تحسين الأداء الداخلي للمشروع من خلال تعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة بشكل مفاجئ.
- تطوير وتنمية قدرات العاملين في المشروع وتحفيزهم على تحسين أدائهم الذي ينعكس بشكل رئيسي على تحسين أداء المشروع.

(2) الإنتاج بالوقت المحدد:

عرف هذا العنصر على أنه نظام التخزين الصفري أو التصنيع التوافقي أو الإنتاج بدون خزين أو المواد عند الحاجة، ويشير هذا العنصر إلى القيام بالإنتاج عند الحاجة فقط وتقديم الوحدات الضرورية بالكميات الضرورية في الوقت الضروري أي أن إنتاج أية وحدة إضافية يسهم في عجز المشروع بوحدة واحدة، كما أن إنتاج الكمية المطلوبة في وقت باكر عن الوقت المحدد يمثل حالة سلبية للمشروع أيضاً، وبالتالي فإن التعريف الأنسب لهذا المفهوم هو إنتاج جميع الوحدات وتجهيزها عند الحاجة إليها أو في الوقت المحدد. (Russel, Taylor, 98)

وقد عرف عن نظام الإنتاج المحدد على أنه مدخل نظامي انضباطي يسهم في تحسين الإنتاجية ككل وحذف الضياعات ويعمل على توفير الكمية المطلوبة من الأجزاء بال نوعية المطلوبة في المكان والزمان المناسبين وبالتالي فهم يستغل الحد الأدنى من الموارد لديه والمعدات والأدوات أي أنه يعتمد على الموازنة بين مرونة المجهر ومرونة المستفيد.

(3) تكلفة أداء المشاريع:

يشير هذا العنصر إلى تقدير الموارد المالية اللازمة للمشروع وتجميع التكاليف التقديرية وضبط الميزانية الخاصة بالمشروع عن طريق مراقبة سير العمل في المشروع وذلك من أجل إنهاء المشروع وإنجاز المهام الخاصة به في إطار الميزانية المحددة مع التحكم في المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر على التكلفة الكلية في جميع مراحل المشروع. (الميناوي، 2014)

يعمل هذا العنصر على تقدير التكاليف المحتملة للمشروع والذي يتطلب التخطيط الجيد للمشروع وهذا يساعد بدوره في وضع خطة مناسبة للمشروع التي من خلالها يمكننا إدارة تكاليف المشروع بشكل كفاء وفعال وعليه يتمكن القائمون على المشروع من إنجاح المشروع وتحقيق الأهداف التي يسعون إليها دون تحقيق خسائر.

وفي حالة قيام القائمين على المشاريع بتحديد وقياس تكلفة المشروع يتم قياسها بعدة طرق خلال أوقات مختلفة وبالا اعتماد على متطلبات وقدرات المشروع حيث ترتبط التكاليف الكلية للمشروع بالمتطلبات اللازمة لتوافرها لإتمام الأعمال بنجاح باهر إلى جانب الاعتماد على التخطيط السليم للمشروع الذي يساعد بشكل كبير على وضع الإطار المالي اللازم لإتمام أعمال كل مرحلة، وبالتالي فإن تحديد التكاليف وقياسها بشكل صحيح يساعد أصحاب المشروعات على توفير أموالها واستغلال مواردها المالية دون إهدار أي أنه يقوم على نجاح المشروع بشكل كبير.

وقد أضافت دراسة (نذير، 2023، ص183) بعداً آخر لأداء المشاريع ويتمثل في:

(4) جدولة المشاريع:

يعبر هذا البعد عن العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة المشروع إلى برنامج واقعي يتم تنفيذه في فترة زمنية معينة منذ البدء في تنفيذ مهام المشروع وأثناء تنفيذ الأنشطة المتتالية والمتداخلة للمشروع حتى يتم الانتهاء من أعمال المشروع، وبالتالي فإن جدولة المشروع تعبر عن عملية تحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع منذ البداية وحتى النهاية. (Jong, et al, 2019)

وتتم عملية جدولة المشروع من خلال إعداد جدول زمني بسيط بعد التخطيط الجيد للمشروع وتحديد نطاقه ويوضع في هذا الجدول جميع الأنشطة التي سوف يقوم بها المشروع إلى جانب تاريخ بداية ونهاية كل نشاط من أجل مساعدة القائمين على المشروع ومتخذي القرار في اتخاذ القرارات السليمة التي تصب في صالح المشروع، وبعد الموافقة المبدئية على هذا الجدول يتم إعداد جدول زمني آخر يقوم بتقسيم الأنشطة الرئيسية للمشروع إلى أنشطة فرعية ووضع بداية ونهاية كل نشاط. (العثمان، النجار، 2017)

سابعاً: عوامل تحسين أداء المشاريع

لقد ذكرنا أن أداء المشروع ما هو إلا مؤشر ومقياس لنجاح المشروع بشكل عام، لهذا فقد سعت جميع المشاريع إلى تحسين وتطوير أدائها لاشتداد حدة المنافسة، والذي دفع المشروعات إلى اللجوء إلى عملية تطوير وتحسين أدائها مجموعة من العوامل والتي تتمثل في:

- وعي القائمين على المشروعات بطبيعة نشاط المشروع إلى جانب توافر العاملين الماهرين بدرجة كبيرة القادرين على تنفيذ أنشطة المشروع. (الخطيب، 2018، ص32)
- الإدارة السليمة للمشروع، حيث في حين تواجد قائمين على إدارة المشروع لديهم الوعي الكافي بطبيعة المشروع وطبيعة الأنشطة التي يقومون بها داخل المشروع، يسهم هذا في زيادة معدلات نجاح المشروع.
- وجود مدير للمشروع ذو مؤهلات عالية وشخص كفء قادر على الذهاب بالمشروع لأعلى مستوياته، يساعد هذا بشكل كبير على نجاح المشروع.
- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي السليم والواضح، حيث في حالة اتباع مدير المشروع لنهج استراتيجي سليم ذو قواعد واضحة ومحددة يسهم هذا بشكل فعال في نجاح المشروع.
- تمتع مدير المشروع بكفاءة إدارية ولديه ما يكفي من مهارات إدارية يقوم بتطويرها وتحسينها بشكل مستمر ينعكس هذا إيجابياً على أداء العاملين داخل المشروع وبالتالي نجاح المشروع.
- الاستعانة بأصحاب الخبرات حيث يلجأ مدير المشروع إلى الاستفادة من خبرات المشروعات الكبيرة الناجحة ومحاولة تطبيقها داخل مشروعه الخاص.
- قيام العاملين في المشروع ومدير المشروع بإدارة الوقت المتاح لديه بشكل كفء وفعال مما يسمح لهم بإنجاز المهام بشكل أسرع.
- قدرة مدير المشروع والقائمين عليه على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب بما يمكن من نجاح المشروع وتفادي المخاطر التي من المحتمل أن يتعرضون لها.
- الفهم العميق لطبيعة السوق والبيئة المحيطة بالمشروع بما يمكن متخذي القرار والقائمين على المشروع تقديم خدمات ومنتجات تلئم الوضع السوقي بما يضمن استمرار المشروع على المدى الطويل.
- إمكانية القائمين على المشروع على إدارة المخاطر ولديهم الفكر اللازم لطريقة التعامل معها بشكل صحيح وبناءً على قواعد ومعايير صحيحة.
- التطوير في البنية التحتية للمشروع والاعتماد على الأساليب والأدوات التكنولوجية الحديثة يساعد ذلك على نجاح المشروع من خلال مواكبته لجميع التطورات الحديثة في البيئة المحيطة.
- اتباع القائمين على إدارة المشروع على سياسة تشجيع وتحفيز العاملين من خلال استخدام الحوافز المادية والمعنوية.

ثامناً: تأثير إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع

لقد تزايدت المخاطر المحتملة التي من المتوقع أن تتعرض لها المشاريع مؤخراً في ظل التطورات والتغيرات الكبيرة وفي إطار المنافسة التي فرضت على جميع المشاريع داخل جميع وكافة القطاعات قد وجد أن تلك المخاطر تنشئ تهديدات تقوم بعرقلة وضع واستقرار المشروع وتقف حائلاً أمام تحقيق أهداف المشروع، وبناءً على التوقعات المتزايدة لحدوث إخفاق لبعض بل معظم المشروعات قد اتجهت بعض المشروعات لإنشاء ما يعرف بإدارة المخاطر، وقد تم تحديد الأهداف التي تقوم بها تلك الإدارة والتي تتمثل في القيام بعمليات تعمل على التصدي للمخاطر التي تتعرض لها المشروعات، أو القيام بتخفيف وطأة الآثار والتداعيات السلبية الناتجة من وراء تلك المخاطر والتي تهدد بفشل وإخفاق المشروع والتي تقوم بدورها على القضاء على المشروع في مرحلته الأولى.

وتساعد إدارة المخاطر على فهم وتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية التي تحيط ببيئة المشروع، حيث تتمكن إدارة المخاطر بناءً على تلك التحليلات من وضع خطط واقعية ومنطقية تتضمن التقدير المحتمل لتكلفة المشروع وتحدد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ مهام المشروع في إطار التكاليف التقديرية التي وضعتها إدارة المخاطر، كما تساعد إدارة المخاطر القائمين على إدارة المشروعات بدراسة الأوضاع الحالية والمستقبلية بشكل منطقي يبتعد كلياً عن العشوائية حيث أنها تضع خططاً أقرب إلى الواقعية في حالة تعرض المشروع لمخاطر طارئة وذلك بالاعتماد على البيانات الإحصائية التي وضعتها من جراء دراسة الوضع الحالي للبيئة التي يعمل بها المشروع، وتسهم هذه الإحصائيات في وضع تخطيطاً جيداً للمشروع مما ييسر على أصحاب المشاريع أخذ خطوات مستقبلية والمضي قدماً في تحقيق أهداف المشروع وفي حالة تواجد مخاطرة كبيرة أمام القائمين على المشروع سوف يتمكن أصحاب المشروعات من التعامل معها بحذر بناءً على التوقعات والإحصائيات التي وضعتها إدارة المخاطر.

وفي حالة المشاريع الإنشائية فإن مجال صناعة التشييد يتعرض للعديد من التقلبات والتغيرات بشكل كبير وهذا ينعكس بدوره على الإخفاق في أداء المشروعات الإنشائية من حيث عدة عوامل وتتمثل في وقت تنفيذ المشروع، التكلفة التقديرية لأنشطة المشروع، جودة المواصفات المخطط لها من قبل المشروع، هذه العوامل تنعكس على أداء المشروع خلال دورة حياته، وفي حالة قيام إدارة المخاطر بالتحليل للمخاطر المحتملة التي من الممكن أن تؤثر سلباً على مهام المشروع سوف يتمكن القائمون على إدارة المشروعات من التخطيط الجيد لها ووضع بدائل في حالة تم تخريب أو إهدار عدد من الموارد المتاحة للمشروع، إلى جانب الاعتماد على البيانات المحتملة التي تضعها إدارة المخاطر لزيادة

نسبة اليقين في خطوات المشروع وارتفاع معدلات التأكد من أن إدارة المشروع تسير على الخطى الصحيحة، ومن هنا نستنتج أن إدارة المخاطر تحد من فشل المشروع في التعامل مع المخاطر المفاجئة التي من المحتمل أن تتعرض لها، إلى جانب أن إدارة المخاطر تسهم تنفيذ مهام وأنشطة المشروع بشكل كفء وفعال وعليه فإن إدارة المشروعات تتمكن من تحسين وتطوير أدائها خلال دور حياته مما يساعده على المنافسة بقوة في السوق المحلية والعالمية.

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل السادس: تحليل النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع بالتطبيق على شركة السيف للمقاولات بالرياض في المملكة العربية السعودية.

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت

بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقاً للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 56 شخص من مديري شركة السيف للمقاولات بالرياض في المملكة العربية السعودية.

مجالات الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على شركة السيف للمقاولات بالرياض.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (56) من مديري المشروعات السيف للمقاولات بالرياض.

- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: إدارة المخاطر وأبعادها المتمثلة في:

- مخاطر الوثائق والمعلومات

- مخاطر السمعة التنظيمية

- مخاطر الثقافة التنظيمية

- مخاطر الموارد البشرية

المتغير التابع: تحسين أداء المشاريع.

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتمت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات أبنى عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية.

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

1. متغير النوع الاجتماعي:

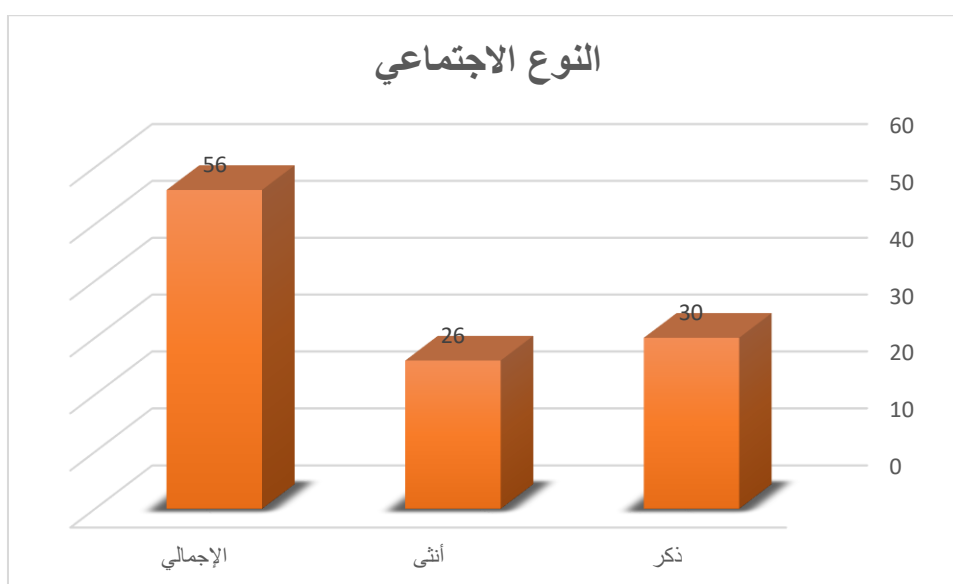
جدول (1) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
53.6	30	ذكر
46.4	26	أنثى
100	56	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من المديرين العاملين بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جاء عدد ذكور المشاركين في العينة هو 30 ذكر، وذلك بنسبة 53.6% من إجمالي العينة المأخوذة من المديرين بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض، ويلاحظ على أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة وذلك تبعاً لمتغير النوع. وجاء عدد الإناث المشاركين في العينة هو 26 أنثى، وذلك بنسبة 46.4% من إجمالي العينة المأخوذة من المديرين بشركة سيف للمقاولات بمنطقة الرياض، ويلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة وذلك تبعاً لمتغير النوع.

شكل (1) يوضح توزيع العينة طبقا لنوع الاجتماعي.



2. متغير العمر:

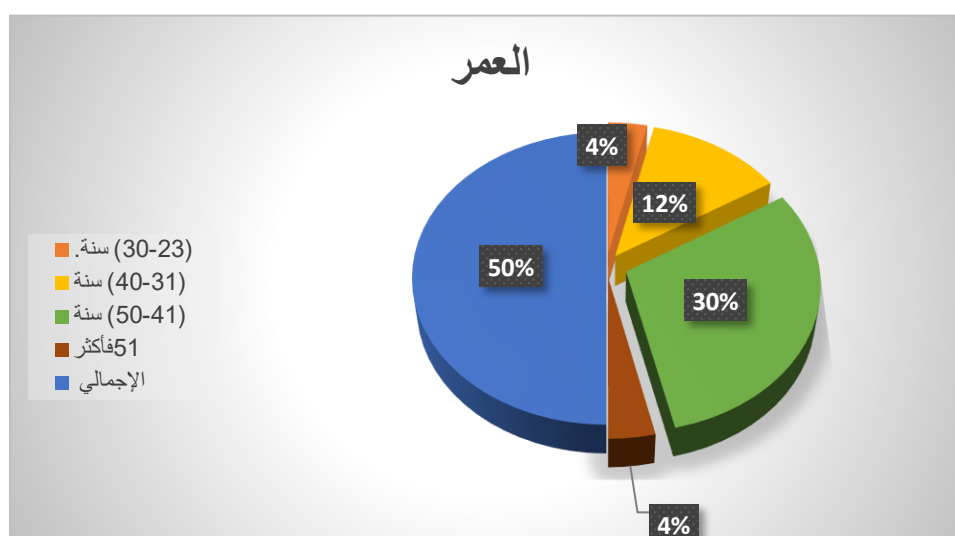
جدول (2) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر.

العمر		
النسبة	التكرار	
7.1	4	سنة (30-23)
25	14	سنة (40-31)
60.7	34	سنة (50-41)
7.1	4	51 فأكثر
100	56	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر لمجموعة معينة من المديرين العاملين بشركة السيف للمقاولات. والذي جاءت نتائجه كالتالي:

وجد أن عدد المديرين الذين تتراوح أعمارهم من (23- 30) سنة هو 4 مديرين، وذلك بنسبة 7.1%، وجاء عدد المديرين المشاركين في العينة والذين تتراوح أعمارهم من (31- 40) سنة هو 14 مدير، وذلك بنسبة 25% من إجمالي العينة، وجاء عدد المديرين المشاركين في العينة والذين تتراوح أعمارهم من (41-50) سنة هو 34 شخص، وذلك بنسبة 60.7% ويلاحظ أن هذه الفئة العمرية هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من المديرين العاملين بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض، وجاء عدد المديرين الذين تتراوح أعمارهم من 51 عام فأكثر هو 4 أشخاص، وذلك بنسبة 7.1% من إجمالي العينة المأخوذة من المديرين بشركة سيف للمقاولات وذلك تبعاً لمتغير العمر.

شكل (2) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر.



3. المؤهل العلمي:

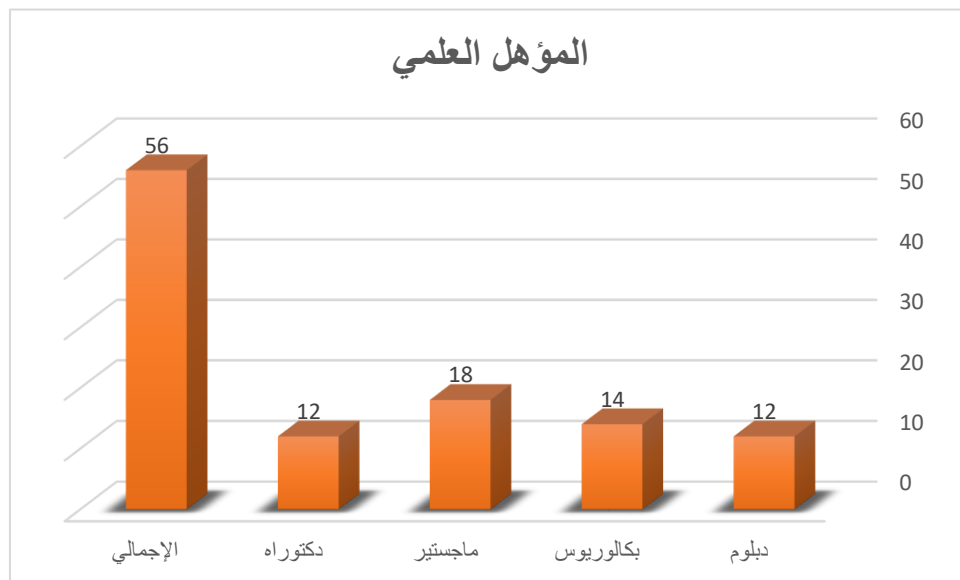
جدول (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
21.4	12	دبلوم
25	14	بكالوريوس
32.1	18	ماجستير
21.4	12	دكتوراه
100	56	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي لمجموعة معينة من المديرين العاملين بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جاء عدد المديرين الحاصلين على مؤهل علمي دبلوم هو 12 شخص، وذلك بنسبة 21.4% من إجمالي العينة، وجاء عدد المديرين الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس هو 14 شخص وذلك بنسبة 25% من إجمالي العينة، كما جاء عدد المديرين الحاصلين على مؤهل علمي ماجستير هو 18 شخص، وذلك بنسبة 32.1% من إجمالي العينة المأخوذة من مديرين شركة السيف بمنطقة الرياض، ويلاحظ أن هذه الفئة هي الأكثر مشاركة في العينة وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجد أن عدد المديرين الحاصلين على مؤهل علمي دكتوراه هو 12 شخص، وذلك بنسبة 21.4% من إجمالي العينة.

شكل (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.



4. إجمالي سنوات الخبرة:

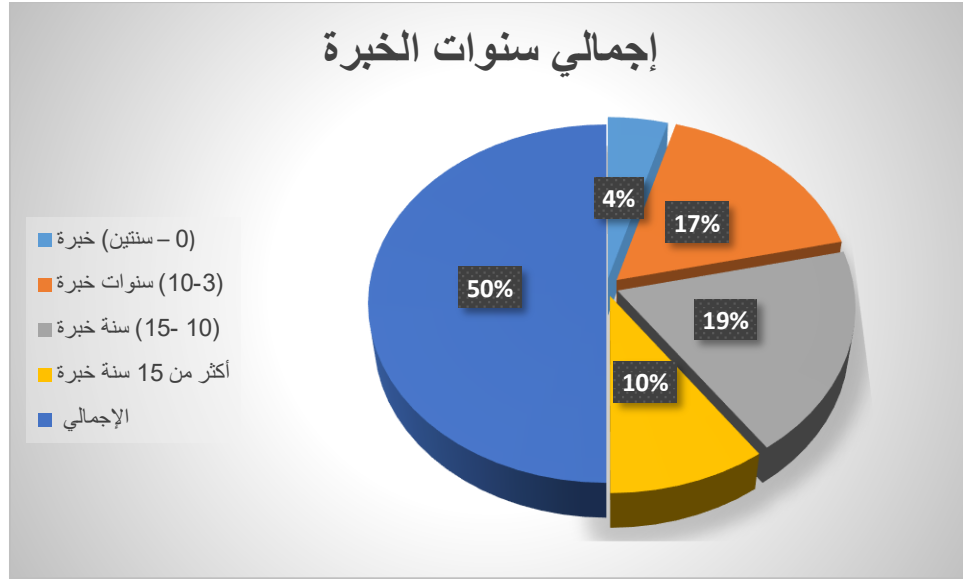
جدول (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لإجمالي سنوات الخبرة.

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
8.9	5	(0 - سنتين) خبرة
33.9	19	(3-10) سنوات خبرة
37.5	21	(10-15) سنة خبرة
19.6	11	أكثر من 15 سنة خبرة
100	56	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة لمجموعة معينة من المديرين العاملين بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

وجد أن عدد المديرين الذين لديهم سنوات خبرة (0- سنتين) خبرة هو 5 أشخاص، وذلك بنسبة 8.9%، ويلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من المديرين العاملين بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية وذلك تبعاً لمتغير العمر، ووجد أن عدد المديرين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (3- 10) سنوات خبرة هو 19 شخص، وذلك بنسبة 33.9% من إجمالي العينة، وجاء عدد المديرين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (10- 15) سنة خبرة هو 21 شخص، وذلك بنسبة 37.5% من إجمالي العينة، ويلاحظ أن هذه الفئة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من المديرين بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية وذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاء عدد المديرين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة خبرة هو 11 شخص، وذلك بنسبة 19.6% شخص من إجمالي العينة وذلك تبعاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة.

شكل (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لإجمالي سنوات الخبرة.



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

1. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

2. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قام الباحث بجمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (المديرين بشركة سيف للمقاولات بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية) حول أبعاد الدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. المتغير المستقل: يتكون من (16) فقرة لقياس المتغير المستقل إدارة المخاطر موزع على أربع أبعاد (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية)، كل بعد من الأبعاد يشمل 4 فقرات.
2. المتغير التابع: يتكون من (10) فقرة لقياس المتغير التابع تحسين أداء المشاريع.

تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (أرفض)، (أرفض بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(أوافق بشدة "1"، أوافق "2"، محايد "3"، أرفض "4"، أرفض بشدة "5")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أوافق بشدة" في الفترة [1- 1.79]، عبارة "أوافق" في الفترة [1.8 – 2.59]، وعبارة "محايد" في الفترة [2.6 – 3.39]، وعبارة "أرفض" في الفترة [3.4-4.19]، وعبارة "أرفض بشدة" في الفترة [4.2-5]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية للفقرات:

الجدول (5): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 1.79	أوافق بشدة
من 1.8 – أقل من 2.59	أوافق
من 2.6 – 3.39	محايد

أرفض	من 3.4 – 4.19
أرفض بشدة	من 4.2 – 5

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكومترية لمحاول استبانة الدراسة:

الثبات والصدق:

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تقدير صدق عبارات المقياس

الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، وثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

أولاً صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة المخاطر:

1. صدق الاتساق الداخلي لبُعد مخاطر الوثائق والمعلومات:

جدول (6) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبُعد مخاطر الوثائق والمعلومات

مخاطر الوثائق والمعلومات		
**0.768	معامل ارتباط بيرسون	من وجهة نظرك الشخصية: ترى أن شركة السيف للمقاولات بالرياض تواجه مخاطر الاختراق الفيروسي.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.738	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن شركة السيف للمقاولات بالرياض تلجأ لاستعمال النسخ المقلدة كنوعٍ من مخاطر الوثائق والمعلومات.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.824	معامل ارتباط بيرسون	تتعرض شركة السيف للمقاولات بالرياض لمخاطر تتعلق بنقص كفاءات ومهارات الموارد البشرية.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.689	معامل ارتباط بيرسون	من وجهة نظرك الشخصية: أن شركة السيف للمقاولات بالرياض تعتمد على الأمن السيبراني في توفير الحماية من المخاطر من خلال اتباع آليات فعالة لمواجهة تلك المخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الأول من المحور الأول (مخاطر الوثائق والمعلومات) ككل يتسم بالصدق.

2. صدق الاتساق الداخلي لبُعد مخاطر السمعة التنظيمية:

جدول (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبُعد مخاطر السمعة التنظيمية

مخاطر السمعة التنظيمية		
**0.692	معامل ارتباط بيرسون	

0.000	مستوى المعنوية	من الممكن أن تصل حجم المخاطر التي تتعلق بالسمعة التنظيمية إلى الحاق أضراراً جسيمة تؤثر على القيمة المستقبلية لشركة السيف للمقاولات بالرياض.
56	العدد	
**0.711	معامل ارتباط بيرسون	من وجهة نظرك الشخصية: تُعاني شركة السيف للمقاولات بالرياض من سوء إدارتها الاستراتيجية.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.841	معامل ارتباط بيرسون	تتميز شركة السيف للمقاولات بالرياض بارتفاع سمعتها التنظيمية في السوق، وهو ما أسهم في ارتفاع مكانتها التنافسية في السوق.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.845	معامل ارتباط بيرسون	تمتلك شركة السيف للمقاولات بالرياض استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر تُمكنها من مواجهة كافة المخاطر التنظيمية التي من الممكن أن تتعرض لها حالياً أو مستقبلاً.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني من المحور الأول (مخاطر السمعة التنظيمية) ككل تتسم بالصدق.

3. صدق الاتساق الداخلي لبُعد مخاطر الثقافة التنظيمية:

جدول (8) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبُعد مخاطر الثقافة التنظيمية

مخاطر الثقافة التنظيمية		
**0.735	معامل ارتباط بيرسون	من وجهة نظرك الشخصية: تواجه شركة السيف للمقاولات بالرياض مخاطر تتعلق باختلاف الثقافات بين الأفراد داخل المؤسسة.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**648	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى المعنوية	

56	العدد	تعتقد أن شركة السيف للمقاولات بالرياض تحرص على اشراك كافة العاملين وأصحاب المصلحة في مراحل عملية إدارة المخاطر.
**0.704	معامل ارتباط بيرسون	تتبعس الثقافة التنظيمية لشركة السيف للمقاولات بالرياض على تعزيز السلوك المتوقع بين أعضاء الشركة.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.768	معامل ارتباط بيرسون	ترى وجود اختلاف لاستجابة العاملين في شركة السيف للمقاولات بالرياض حول ما يتعلق بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة أو من المحتمل أن تتعرض لها.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث من المحور الأول (مخاطر الثقافة التنظيمية) ككل تتسم بالصدق.

4. صدق الاتساق الداخلي لبُعد مخاطر إدارة الموارد البشرية:

جدول (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبُعد مخاطر الموارد البشرية

مخاطر الموارد البشرية		
**0.739	معامل ارتباط بيرسون	تتميز شركة السيف للمقاولات بالرياض بتكامل المهارات التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية بداخلها.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.590	معامل ارتباط بيرسون	تمتاز إدارة الموارد الاستراتيجية لشركة السيف للمقاولات بالرياض بالقدرة على تزويد إدارة المخاطر الاستراتيجية بالتصنيف المناسب للموارد البشرية وذلك وفق قدرات كل موظف.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.912	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد شركة السيف للمقاولات بالرياض على رأس المال البشري للشركة بحيث يُتيح للعاملين في الشركة
0.000	مستوى المعنوية	

56	العدد	استشعار الفرص والتهديدات والاستجابة لها على النحو المطلوب.
**0.908	معامل ارتباط بيرسون	وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: تمتلك الموارد البشرية لشركة السيف للمقاولات بالرياض المهارات العالية في اتخاذ قرارات فعالة تُحسن من أداء المؤسسة.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الرابع من المحور الأول (مخاطر الموارد البشرية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد تحقيق المخاطر المالية

جدول (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تحسين أداء المشاريع

تحسين أداء المشاريع		
**0.720	معامل ارتباط بيرسون	من وجهة نظرك الشخصية ترى أن شركة السيف للمقاولات بالرياض تتمتع بمستويات مرتفعة من أدائها في المشروعات التي تقوم بها.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.679	معامل ارتباط بيرسون	ترى أن شركة السيف للمقاولات بالرياض تعتمد على إدارة المخاطر بدرجة كبيرة قبل البدء في تنفيذ أي من مشروعاتها.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.843	معامل ارتباط بيرسون	تساعد الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات بالرياض في التقدم بمستوى أداء المشروعات التي تقدمها الشركة.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.890	معامل ارتباط بيرسون	من رأيك أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تستخدمه إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات بالرياض يفشل في وضع استراتيجية مقترحة لتحسين أداء مشروعات الشركة.
0.000	مستوى المعنوية	

56	العدد	
**0.768	معامل ارتباط بيرسون	جاءت نتائج عدد كبير من مشاريع شركة السيف للمقاولات الرياض سلبية في الكثير من الفترات.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.659	معامل ارتباط بيرسون	قد خفقت الأدوات التي تعتمد عليها إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات للنصر في مواجهة موجة التغيرات التي تعرضت لها عدد من مشروعات الشركة.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.548	معامل ارتباط بيرسون	من وجهة نظرك الشخصية ترى أن إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات الرياض غير مؤثرة في أداء مشروعات الشركة.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.698	معامل ارتباط بيرسون	ساعدت إدارة المخاطر داخل شركة السيف للمقاولات الرياض على تحديد الوقت الملائم لمهام المشروعات الإنشائية.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.768	معامل ارتباط بيرسون	قد زادت أساليب إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات الرياض من زيادة التكاليف المالية المستقبلية للمشروعات عن التكاليف الفعلية لها.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**0.642	معامل ارتباط بيرسون	من رأيك أن أساليب إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات الرياض قد عملت على إهدار العديد من موارد مشروعات الشركة.
0.000	مستوى المعنوية	
56	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن محور تحسين أداء المشاريع ككل تتسم بالصدق.

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (11) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
مخاطر الوثائق والمعلومات	0.771	4
مخاطر السمعة التنظيمية	0.703	4
مخاطر الثقافة التنظيمية	0.721	4
مخاطر الموارد البشرية	0.754	4
تحسين إدارة المشاريع	0.702	10
الثبات العام	0.790	26

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل، فنجد أن الثبات العام للاستبانة ككل هو 0.790، وباقي الأبعاد تتراوح ما بين (0.702 - 0.771) مما يدل على أن جميع محاور الاستبيان وعباراته تتسم بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يمكننا القول إن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (إدارة المخاطر) على (تحسين أداء المشاريع).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (إدارة المخاطر) على (تحسين أداء المشاريع).

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وتقنين المخاطر المالية بالتطبيق على مديرين شركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الجدول (12): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	11.443	131.117	4	524.466	0.432	0.473	0.688
		11.458	51	584.373			
			55	1108.839			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.688) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.473) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (47.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسین أداء المشاريع والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.432).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وبالتالي نثبت صحة الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع بالتطبيق مديرين شركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (13): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.076	1.810		3.822	6.918	(Constant)	
0.002	2.300	0.253	0.727	1.672	مخاطر الوثائق والمعلومات	
0.000	3.779	0.404	0.682	2.576	مخاطر السمعة التنظيمية	

0.000	4.434	0.481	0.707	3.135	مخاطر الثقافة التنظيمية
0.000	2.855	0.053	0.823	2.35	مخاطر الموارد البشرية
a. Dependent Variable: تحسين أداء المشاريع					

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد إدارة المخاطر على تحين أداء المشاريع حيث يتبين أن:

- متغير (مخاطر الوثائق والمعلومات) يؤثر بصورة معنوية موجبة على (تحسين أداء المشاريع) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.002 وهي أقل من 0.05، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات على تحسين أداء المشاريع.
- متغير (مخاطر السمعة التنظيمية) يؤثر بصورة إيجابية معنوية على (تحسين أداء المشاريع) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر السمعة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية.
- متغير (مخاطر الثقافة التنظيمية) يؤثر بصورة إيجابية ومعنوية على (تحسين أداء الموارد البشرية) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.00 وهي أصغر من 0.05، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء المشاريع.
- متغير (مخاطر الموارد البشرية) يؤثر بصورة معنوية موجبة على (تحسين أداء المشاريع) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الموارد البشرية على تحسين أداء المشاريع.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$Y = 6.918 + 1.672 X_1 + 2.576X_2 + 3.135X_3 + 2.35X_4$$

حيث:

Y: المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع)

X₁: البعد الأول في المتغير المستقل (مخاطر الوثائق التنظيمية).

X_2 : البعد الثاني في المتغير المستقل (مخاطر السمعة التنظيمية).

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (مخاطر الثقافة التنظيمية).

X_4 : البعد الرابع في المتغير المستقل (مخاطر الموارد البشرية).

- في حالة زيادة المتغير المستقل (مخاطر الوثائق والمعلومات) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع) سوف تزداد بمقدار
- في حالة زيادة المتغير المستقل (مخاطر السمعة التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع) سوف تزداد بمقدار
- في حالة زيادة المتغير المستقل (مخاطر الثقافة التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع) سوف تزداد بمقدار 0.229
- في حالة زيادة المتغير المستقل (مخاطر الموارد البشرية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع) سوف تزداد بمقدار 0.195

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مخاطر الوثائق التنظيمية وتحسين أداء المشاريع بالتطبيق على مديرين شركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

الجدول (14): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.002	10.702	16.406	1	183.406	0.150	0.165	0.407
		17.138	54	925.433			
			55	1108.839			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.407) وهي تشير إلى علاقة مقبولة ومتوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.165) أي أن المتغير مخاطر

الوثائق والمعلومات استطاع أن يفسر ما نسبته (16.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسين أداء المشاريع والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.150).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (15): نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.416		2.685	22.600	(Constant)	1
0.002	3.271	0.407	0.821	2.686	مخاطر الوثائق والمعلومات	
a. Dependent Variable: تحسين أداء المشاريع:						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن مخاطر الوثائق والمعلومات لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحسين أداء المشاريع عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (2.686)، وبلغت قيمة (t) لها (3.271) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 22.600 + 2.686X_1$$

حيث:

Y: المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (مخاطر الوثائق والمعلومات)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (مخاطر الوثائق والمعلومات) يؤدي إلى زيادة بمقدار (2.686) وحدة في تحسين أداء المشاريع، وفي حالة انعدام تأثير (مخاطر الوثائق والمعلومات) تكون قيمة تحسين أداء المشاريع 22.600

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد مخاطر الوثائق والمعلومات كأحد أبعاد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع. هذا يشير إلى أن مخاطر الوثائق والمعلومات تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المشاريع.

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مخاطر السمعة التنظيمية وتحسين أداء المشاريع بالتطبيق على مديرين شركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

الجدول (16): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.015	6.355	116.759	1	116.759	0.089	0.105	0.324
		18.372	54	992.080			
			55	1108.839			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.324) وهي تشير إلى علاقة مقبولة ومتوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.105) أي أن المتغير مخاطر السمعة التنظيمية استطاع أن يفسر ما نسبته (10.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسين أداء المشاريع والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.089).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (17): نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	9.844		2.536	24.968	(Constant)	1
0.015	2.521	0.324	0.821	2.070	مخاطر السمعة التنظيمية	
a. Dependent Variable: تحسين أداء المشاريع:						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن مخاطر السمعة التنظيمية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحسين أداء المشاريع عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (2.070)، وبلغت قيمة (t) لها (2.521) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 24.968 + 2.070X_2$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع)

X_2 : البعد الثاني في المتغير المستقل (مخاطر السمعة التنظيمية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (مخاطر السمعة التنظيمية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (2.070) وحدة في تحسين أداء المشاريع، وفي حالة انعدام تأثير (مخاطر السمعة التنظيمية) تكون قيمة تحسين أداء المشاريع 24.968

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد مخاطر السمعة التنظيمية كأحد أبعاد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع. هذا يشير إلى أن إدارة مخاطر السمعة التنظيمية تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المشاريع.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مخاطر الثقافة التنظيمية وتحسين أداء المشاريع بالتطبيق على مديرين شركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

الجدول (18): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	15.603	248.571	1	248.571	0.210	0.224	0.473
		15.931	54	860.269			
			55	1108.839			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.473) وهي تشير إلى علاقة مقبولة ومتوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.224) أي أن المتغير مخاطر الثقافة التنظيمية استطاع أن يفسر ما نسبته (22.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسين أداء المشاريع والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.210).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (19): نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.395		2.545	21.366	(Constant)	1
0.015	3.950	0.473	0.782	3.088	مخاطر الثقافة التنظيمية	
a. Dependent Variable: تحسين أداء المشاريع:						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن مخاطر الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحسين أداء المشاريع عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (3.088)، وبلغت قيمة (t) لها (3.950) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 21.366 + 3.088X_3$$

حيث:

Y: المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع)

X₃: البعد الثالث في المتغير المستقل (مخاطر الثقافة التنظيمية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (مخاطر الثقافة التنظيمية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (3.088) وحدة في تحسين أداء المشاريع، وفي حالة انعدام تأثير (مخاطر الثقافة التنظيمية) تكون قيمة تحسين أداء المشاريع 21.366

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد مخاطر الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع. هذا يشير إلى أن مخاطر السمعة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء المشاريع.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مخاطر الموارد البشرية وتحسين أداء المشاريع بالتطبيق على مديرين شركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

الجدول (20): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	10.056	126.665	1	126.665	0.028	0.045	0.214
		12.596	54	680.173			
			55	806.838			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.214) وهي تشير إلى علاقة مقبولة ومتوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.045) أي أن المتغير مخاطر الموارد البشرية استطاع أن يفسر ما نسبته (4.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسين أداء المشاريع والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.028).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (21): نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a				
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model

		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.689		3.039	26.403	(Constant)	1
0.020	3.113	0.214	0.521	1.622	مخاطر الموارد البشرية	
a. Dependent Variable: تحسين أداء المشاريع:						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن مخاطر الموارد البشرية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحسين أداء المشاريع عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (26.403)، وبلغت قيمة (t) لها (3.113) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 26.403 + 1.622X_4$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع)

X_4 : البعد الرابع في المتغير المستقل (مخاطر الموارد البشرية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (مخاطر الموارد البشرية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (1.622) وحدة في تحسين أداء المشاريع، وفي حالة انعدام تأثير (مخاطر الموارد البشرية) تكون قيمة تحسين أداء المشاريع 26.403

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد مخاطر الموارد البشرية كأحد أبعاد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع. هذا يشير إلى أن مخاطر الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء المشاريع.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتوصيات

تمهيد.

يقوم هذا الفصل بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ويتم مناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

أولاً مناقشة النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع، حيث نجد أن بعد إدارة (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) جميعهم يؤثرون بصورة معنوية علي المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع)، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لإدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع. وهذا يدل على مدي أهمية إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، وهذه النتيجة التي اتفقت مع دراسة النجار، (2017)، والتي توصلت إلى وجود تأثير لمهارة إدارة المخاطر على المشاريع الريادية، واتفقت أيضاً مع دراسة طحطوح (2021)، والتي توصلت إلى مدي أهمية ودور إدارة المخاطر، واتفقت أيضاً مع دراسة المجحم (2023). والتي توصلت إلى أهمية إدارة المخاطر لدى الإدارة العليا والأطراف المعنية في الأداء.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد إدارة مخاطر الوثائق والمعلومات كأحد أبعاد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع، يتبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى

دلالة (0.05) لبعد إدارة مخاطر الوثائق والمعلومات كأحد أبعاد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع. هذا يشير إلى أن إدارة مخاطر الثقافة التنظيمية تلعب دور مهم في تحسين أداء المشاريع.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد إدارة مخاطر السمعة التنظيمية كأحد أبعاد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع، مما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع. هذا يشير إلى أن إدارة المخاطرة التنظيمية يلعب دور مهم في تحسين أداء المشاريع بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي نصت على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع، يتبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد مخاطر إدارة الموارد البشرية كأحد إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع. هذا يشير إلى أن إدارة مخاطر الموارد البشرية لها دور هام في التأثير على تحسين إدارة أداء المشاريع.

ثانيًا: التوصيات

ووفقًا لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ضرورة إجراء تحليل شامل للمخاطر المرتبطة بالوثائق والمعلومات وذلك لضمان تحديد كل المخاطر المحتملة.
- الحرص على استخدام أدوات المراقبة والتقييم الدورية لرصد أي تغييرات في سمعة المنظمة.
- تعزيز التواصل بين الفرق المختلفة لضمان تبادل المعلومات حول المخاطر وإدارتها بفعالية.
- ضرورة مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل دوري لضمان فعاليتها.
- ضرورة وضع خطط شاملة لإدارة الموارد البشرية تشمل التوظيف، التدريب، والتطوير.
- تحليل نتائج استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل دوري لتحديد مدى فعاليتها في تحسين أداء المشاريع.
- توفير الموارد والميزانيات اللازمة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بما يتناسب مع حجم مشاريع الشركة.

- الحرص على تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية منتظمة للموظفين لزيادة الوعي بأهمية إدارة المخاطر وتطبيق أفضل الممارسات.
- تشجيع الموظفين على ابتكار حلول جديدة لإدارة المخاطر وتطوير طرق جديدة لتحسين الأداء وتقليل المشاكل.
- العمل على تعزيز التعاون مع الموردين والمقاولين الخارجيين لضمان تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال.
- ضرورة دمج إدارة المخاطر في مراحل تخطيط المشروع لضمان التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها قبل بدء التنفيذ.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أسعد، زينب أسعد ويعقوب، عمر السيد، (2023)، مدخل إدارة المخاطر كآلية للحد من المخاطر المالية التي تواجه المنشآت المالية، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الاعلام.

- باقر، وفاء جاسم علي، (2020)، أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- حرح، لبنى، (2022)، أثر المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع دراسة حالة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- العثمان، عبير عبد الله محمد، (2017)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الانشائية على الأداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف، وزارة الأوقاف، دولة الكويت.
- العقيلي، ليلي محروس وعبد الدايم، سلوى عبد الرحمن، (2015)، أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية: دراسة تطبيقية على البنوك العربية، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- عمرو، عبد الله، (2019)، دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية ' TQM، المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، مج (34)، ع (2).
- العنزي، سعد علي محمود والدليمي، عراك عبود عمير، (2015)، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج (7)، ع (13).
- الغول، وائل، (2010)، الميسر لإدارة المشروعات بين النظرية والتطبيق، صوت القلم العربي، الطبعة الأولى.
- المجحم، أسامة بن عبد المحسن، (2023)، الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وأثرها على مخاطر البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي للفترة 2011 – 2021، المجلة العربية للإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، مج (46)، ع (4).
- محمد، حولي وطحطوح، مسعود، (2021)، مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطار COSO ERM، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج (6) ع (1).
- النجار، غسان محمد خليل، (2017)، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.

- الدوري، زكريا مطلق وحسين، يعرب عدنان (2007م). إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدوري السنوي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- بن علي، بلعوز (2010م). استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية. مجلة الباحث، ع (7)، ص 331: ص 344.
- عبد المجيد، اسراء (د.ت). أهداف إدارة المخاطر. تم الاطلاع على الرابط الإلكتروني بتاريخ 2024/7/29م، متاح على الرابط التالي:

<https://2u.pw/AksrCop1>

- وزارة المالية (2022م). تحول الرقابة المالية. الرقابة المالية، المملكة العربية السعودية، ع (6)، ص 1: ص 4.
- بكة (2024م). أهداف وأهمية وفوائد إدارة المخاطر. تم الاطلاع على الرابط الإلكتروني بتاريخ 2024/7/29م، متاح على الرابط التالي:

<https://2u.pw/om5ud0Ki>

- باطويح، محمد عمر (2010م). إدارة المخاطر: جدوى انشاء إدارة المخاطر في الشركات الاستثمارية. اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، جامعة حضر موت للعلوم والتكنولوجيا.
- محمد، سرور راعي (ب.ت). أنواع المخاطر. كلية العلوم الإدارية، جامعة المستقبل، متاح على الرابط التالي:

<https://2u.pw/tLIXvTL5>

- بكة (2024م). إدارة المخاطر في المشاريع: الخطة، والمفهوم، والأنواع، والمراحل. تم الاطلاع على الرابط الإلكتروني بتاريخ 2024/7/29م، متاح على الرابط التالي:

<https://2u.pw/jnXrVYO>

- مسعود، أماني عادل (2014م). أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان: دراسة ميدانية. قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الزرقاء – الأردن.

- ميا. رنا، أحمد. ليال هيثم، (2014)، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملائمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، م (36)، ع (2)، سوريا.
- جودي. سعاد، خالدي. عفاف، تقييم المشاريع الاستثمارية ودوره في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45 قالمة، الجزائر.
- نعيم، محمود، (2012)، واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عربيات، بشير، (2012)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كلية الهندسة التكنولوجية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.
- الصرايرة، خالد أحمد، (2011)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق.
- نذير، حنان عبد الله، (2023)، أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع (95)، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات.
- الداوي، الشيخ (٢٠١٠)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع (٧) السنة (٣)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- الذبياني، منى سليمان، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، ع (110)، جامعة المنصورة، مصر، (84-33).
- المفلاح، منال زيد، (2019)، أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان.
- الخطيب، محمود يحي رمضان، (2018)، مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- العثمان. عبير عبد الله محمد، النجار. فايز جمعة صالح، (2017)، اثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وزارة الأوقاف الكويتية، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Endah Suci Damayanti, (2023), Risk Management: In an Overview of Literature Review, Formosa Journal of Science and Technology.
- Víctor M. Gulías, Carlos Abalde, J. Santiago Jorge, Laura M. Castro, (2008), Managing the Risks, Journal of Decision System.
- Mohammed Ismail Al-Jaghbeer Feras Ali Khalefh Alzu'bi, (2019), The Impact of the Implementation Total Quality Management on the Performance of Construction Projects A Case Study on the Association of Investors in the Housing Sector in Jordan, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences.
- Small- Sample Techniques. The NEA Research Bulletin, Vol. 38(December 1960), p. 99.
- Scott William (2003): Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences, The Journal For Quality And Participation, Spring.

الملاحق

استمارة الاستبانة.

أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على شركة السيف للمقاولات الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

عزيزي المشارك تحية طيبة وبعد.....

نقدم لكم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على شركة السيف للمقاولات الرياض، وأرجو التكرم بالإجابة على التساؤلات المرفقة لدراسة بعض الأمور التي تتعلق بنظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. إذ تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين على النحو الآتي:

1. القسم الأول:

المعلومات الديموغرافية.

2. القسم الثاني:

أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على شركة السيف للمقاولات الرياض.

وسيتم تناول القسم الثاني من خلال ثلاث محاور كالتالي:

➤ المحور الأول:

أبعاد إدارة المخاطر.

➤ المحور الثاني:

أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على شركة السيف للمقاولات الرياض.

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها وقراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتهم على كل فقرة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع، وذلك من خلال وضع علامة (صح) على الإجابة التي تلائم وجهة نظركم.

كما نتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

الباحث/

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع الاجتماعي:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ (23-30) سنة.

○ (31-40) سنة

○ (41-50) سنة

○ (51-60) سنة

○ 61 فأكثر

3. المؤهل العلمي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

4. إجمالي عدد سنوات الخبرة

○ (0 – سنتين) خبرة

○ (3-10) سنوات خبرة

○ (10-15) سنة خبرة

○ أكثر من 15 سنة خبرة

5. المسمى الوظيفي

- عامل
- موظف
- مدير
- أخرى

القسم الثاني:

محاوّر أسئلة الاستبانة.

المحور الأول:

أبعاد إدارة المخاطر

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الأول: مخاطر الوثائق والمعلومات						
1	من وجهة نظرك الشخصية: ترى أن شركة السيف للمقاولات بالرياض تواجه مخاطر الاختراق الفيروسي.					
2	تعتقد أن شركة السيف للمقاولات بالرياض تلجأ لاستعمال النسخ المقلدة كنوعٍ من مخاطر الوثائق والمعلومات.					
3	تتعرض شركة السيف للمقاولات بالرياض لمخاطر تتعلق بنقص كفاءات ومهارات الموارد البشرية.					

					4	من وجهة نظرك الشخصية: أن شركة السيف للمقاولات بالرياض تعتمد على الأمن السيبراني في توفير الحماية من المخاطر من خلال اتباع آليات فعالة لمواجهة تلك المخاطر.
البُعد الثاني: مخاطر السمعة التنظيمية						
					1	من الممكن أن تصل حجم المخاطر التي تتعلق بالسمعة التنظيمية إلى الحاق أضراراً جسيمة تؤثر على القيمة المستقبلية لشركة السيف للمقاولات بالرياض.
					2	من وجهة نظرك الشخصية: تُعاني شركة السيف للمقاولات بالرياض من سوء إدارتها الاستراتيجية.
					3	تتميز شركة السيف للمقاولات بالرياض بارتفاع سمعتها التنظيمية في السوق، وهو ما أسهم في ارتفاع مكانتها التنافسية في السوق.

					تمتلك شركة السيف للمقاولات بالرياض استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر تمكنها من مواجهة كافة المخاطر التنظيمية التي من الممكن أن تتعرض لها حالياً أو مستقبلاً.	4
البُعد الثالث: مخاطر الثقافة التنظيمية						
					من وجهة نظرك الشخصية: تواجه شركة السيف للمقاولات بالرياض مخاطر تتعلق باختلاف الثقافات بين الأفراد داخل المؤسسة.	1
					تعتقد أن شركة السيف للمقاولات بالرياض تحرص على إشراك كافة العاملين وأصحاب المصلحة في مراحل عملية إدارة المخاطر.	2
					تتبع الثقافة التنظيمية لشركة السيف للمقاولات بالرياض على تعزيز السلوك المتوقع بين أعضاء الشركة.	3

					4 ترى وجود اختلاف لاستجابة العاملين في شركة السيف للمقاولات بالرياض حول ما يتعلق بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة أو من المحتمل أن تتعرض لها.
البُعد الرابع: مخاطر الموارد البشرية					
					1 تتميز شركة السيف للمقاولات بالرياض بتكامل المهارات التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية بداخلها.
					2 تمتاز إدارة الموارد الاستراتيجية لشركة السيف للمقاولات بالرياض بالقدرة على تزويد إدارة المخاطر الاستراتيجية بالتصنيف المناسب للموارد البشرية وذلك وفق قدرات كل موظف.
					3 تعتمد شركة السيف للمقاولات بالرياض على رأس المال البشري للشركة بحيث يُتيح للعاملين في الشركة استشعار الفرص والتهديدات والاستجابة لها على النحو المطلوب.

					4 وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: تمتلك الموارد البشرية لشركة السيف للمقاولات بالرياض المهارات العالية في اتخاذ قرارات فعالة تُحسن من أداء المؤسسة.
--	--	--	--	--	---

المحور الثاني:

أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على شركة السيف للمقاولات الرياض."

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	من وجهة نظرك الشخصية ترى أن شركة السيف للمقاولات الرياض تتمتع بمستويات مرتفعة من أدائها في المشروعات التي تقوم بها.					
2	ترى أن شركة السيف للمقاولات الرياض تعتمد على إدارة المخاطر بدرجة كبيرة قبل البدء في تنفيذ أي من مشروعاتها.					
3	تساعد الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات الرياض في التقدم بمستوى أداء المشروعات التي تقدمها الشركة.					
4	من رأيك أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تستخدمه إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات الرياض يفشل في وضع استراتيجية مقترحة لتحسين أداء مشروعات الشركة.					

					5	جاءت نتائج عدد كبير من مشاريع شركة السيف للمقاولات الرياض سلبية في الكثير من الفترات.
					6	قد خفقت الأدوات التي تعتمد عليها إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات للنصر في مواجهة موجة التغيرات التي تعرضت لها عدد من مشروعات الشركة.
					7	من وجهة نظرك الشخصية ترى أن إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات الرياض غير مؤثرة في أداء مشروعات الشركة.
					8	ساعدت إدارة المخاطر داخل شركة السيف للمقاولات الرياض على تحديد الوقت الملائم لمهام المشروعات الإنشائية. قد زادت أساليب إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات الرياض من زيادة التكاليف المالية المستقبلية للمشروعات عن التكاليف الفعلية لها.

10	من رأيك أن أساليب إدارة المخاطر في شركة السيف للمقاولات الرياض قد عملت على إهدار العديد من موارد مشروعات الشركة.				
----	--	--	--	--	--

نشكركم على حسن تعاونكم

رابط استمارة الاستبانة:

<https://forms.gle/LjaQ7Jb4TPuSLLVA6>

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل على تحسين أداء المشاريع وذلك بالتطبيق على مديري شركة السيف للمقاولات بالرياض في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توضيح أثر إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) في تحسين أداء الموارد المشاريع، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للحصول على المعلومات، وتم تطبيق هذا البحث على مجتمع دراسة على مديري شركة السيف للمقاولات، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (56) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها أنه وجد أنه يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها والتمثلة في (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) على تحسين أداء المشاريع والحد من المشاكل، ومن أهم التوصيات التي توصل لها الباحث هي

ضرورة إجراء تحليل شامل للمخاطر المرتبطة بالوثائق والمعلومات وذلك لضمان تحديد كل المخاطر المحتملة، والحرص على استخدام أدوات المراقبة والتقييم الدورية لرصد أي تغييرات في سمعة المنظمة، وتعزيز التواصل بين الفرق المختلفة لضمان تبادل المعلومات حول المخاطر وإدارتها بفعالية.

Abstract

This study aimed to shed light on the impact of risk management in mitigating problems and improving project performance, with a focus on managers at Al-Saif Contracting Company in Riyadh, Saudi Arabia. The study sought to clarify the impact of risk management across its dimensions (document and information risks, organizational reputation risks, organizational culture risks, and human resources risks) on enhancing project performance. The researcher employed a descriptive-analytical approach to achieve the study's objectives, using a questionnaire as a data collection tool to gather information. The research was conducted on a study population of managers at Al-Saif Contracting Company, with a sample size of 56 randomly selected individuals. Statistical analysis was performed using the SPSS software.

The researcher found several results, the most significant being that risk management, across its dimensions (document and information risks, organizational reputation risks, organizational culture risks, and human

resources risks), has an impact on improving project performance and mitigating problems.

Mid Ocean University

College of management

**Specialization : Master in
business management**

include the need for a
of risks associated
mation to ensure all
tified, the use of



monitoring and evaluation tools to track any changes in the organization's reputation, and the enhancement of communication between different teams to ensure effective information exchange and risk management.

**The impact of risk management to reduce
problems and improve project performance “an
applied study on Al Saif Contracting Company,
Riyadh**

Preparation

FARIS HUSSAIN ALMUTAIRI .

ABDULRAHMAN AQEEL ALANAZI. .

Supervision:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

2024