

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في

شركة الاتصالات السعودية (STC)

The Impact of Project Risk Management on Employee
Performance At Saudi Telecom Company (STC)

إعداد الطالب/

فيصل بن عبد العزيز متعب المطلقه

إشراف/

د. أسماء ابو عنزه

العام الدراسي: ٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

- إلى أُمِّي الغالية التي تعبَت وقامت في رعايتنا ولا ننسى دعواتها الدائمة إلى أنا وصلنا بفضل الله سبحانه ثم فضلها ومجهودها لما أنا عليه، البسها الله ثياب الصحة برّاً وإحساناً .
- إلى والدي الذي له الفضل بعد الله في دعمي وتوجيهي وتشجيعي وتقديمه النصائح الدائمة لي أطل الله بقاءه على طاعته فقد رافقتني دعواته الصادقة في كل خطوة أخطيها .
- إلى زوجتي الغالية التي رافقتني ودعمها الدائم لي خلال رحلة دراستي وتعبتي وبخشي .
- إلى أخواني وأخواتي الغاليين الذين ساندوني ودعموني فلهم مني جزيل الشكر والثناء .
- إلى جميع من ساندني وقدم الدعم لي سواءً في العمل فأشكر مديري الداعم لي وأيضاً زملائي، وخارج العمل من أقارب وأصدقاء .
- إليهم جميعاً أهدى هذا الجهد العلمي المتواضع.

الباحث

شكر وتقدير

الشكر لله - عز وجل - الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله، ومن باب قول المصطفى صل الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس."

أود أن أعبر عن شكري وامتناني لجامعتي جامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز، ثم أتقدم بعظيم الشكر والامتنان لأستاذتي المشرفة على الرسالة، الدكتورة / أسماء ابو عنزه على تفضلها بقبول الإشراف على الرسالة، فقد أعطتني الكثير من وقتها في تقديم النصائح القيمة والتوجيهات السديدة التي كان لها الأثر الكبير في الرسالة.

كما أشكر "السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشتي وإعطائي الآراء السديدة" وأسأل الله أن يكون كل ما قدموا في صحيفة أعمالهم جميعاً والحمد لله رب العالمين .

الباحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٢	البسمة
٣	الاهداء
٤	شكر وتقدير
٥	فهرس المحتويات
٧	قائمة الجداول
٨	فهرس الاشكال
٩	المستخلص باللغة العربية
١٠	المستخلص باللغة الانجليزية
١١	الفصل الاول : مقدمة البحث
١٢	مقدمة الدراسة
١٤	مشكلة الدراسة
١٦	اهمية الدراسة
١٨	اهداف الدراسة
١٩	تساؤلات الدراسة
٢٠	فروض الدراسة
٢١	النظرية العامة المتبعة لإعداد البحث
٢١	متغيرات الدراسة
٢٢	الفصل الثاني : ادبيات البحث
٢٣	مقدمة
٢٤	اولاً : الدراسات السابقة
٢٤	الدراسات العربية والتعليق عليها
٣٥	الدراسات الأجنبية والتعليق عليها
٣٩	ثانياً : المنطلقات النظرية

٤١	المبحث الاول : إدارة مخاطر المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (stC)
٥٤	المبحث الثاني : أداء العاملين في مشاريع الاتصالات
٥٩	المبحث الثالث : إدارة مشاريع الاتصالات
٦٤	المبحث الرابع : اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stC)
٧٣	الفصل الثالث : تصميم البحث
٧٥	منهج البحث وطرق البحث
٧٦	مجتمع البحث
٧٧	عينة البحث
٧٧	ادوات جمع البيانات
٧٨	حدود البحث
٧٩	الاسلوب الاحصائي
٨٠	الفصل الرابع : تحليل البيانات
٨١	اولاً : تحليل بيانات خصائص عينة البحث
٨٧	ثانياً : مناقشة نتائج أسئلة الاستبيان في ضوء الدراسات السابقة
٩٥	نتائج البحث
٩٦	التوصيات
٩٨	المراجع العربية
١٠٠	المراجع الاجنبية
١٠٢	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٨١	أعمار أفراد عينة البحث	١
٨٢	جنس أفراد العينة	٢
٨٣	جنسية أفراد العينة	٣
٨٤	تخصص افراد العينة	٤
٨٥	عدد سنوات الخبرة	٥
٨٧	انواع المخاطر في شركة الاتصالات	٦
٨٩	العوامل المؤثرة على اداء العاملين في مشاريع الاتصالات	٧
٩٢	وسائل وخطوات ادارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية	٨

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٨٢	أعمار أفراد عينة البحث	١
٨٣	جنس أفراد العينة	٢
٨٤	جنسية أفراد العينة	٣
٨٥	تخصص افراد العينة	٤
٨٦	عدد سنوات الخبرة	٥
٨٩	انواع المخاطر في شركة الاتصالات	٦
٩١	العوامل المؤثرة على اداء العاملين في مشاريع الاتصالات	٧
٩٤	وسائل وخطوات ادارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية	٨

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم إدارة مخاطر المشاريع ، وبيان اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، التعرف على أنواع المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (STC) واثرها على اداء العاملين ، ووسائل وخطوات إدارة المخاطر ووسائل تقييم الخطر في شركة الاتصالات السعودية (STC) .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم الاستعانة بأستبيان لجمع بيانات الدراسة تم تطبيقه على عينة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بلغ عددها (٦٠) فرداً من الجنسين ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها : ان الجانب التكنولوجي هو الأكثر خطورة للتهديد الذي يشكله على أمن البيانات وخدمات التنظيم والامثال وأمن المعلومات ، وان مخاطر الاتصال من انواع المخاطر حيث ان تجاهلها من أحد أعضاء الفريق؛ يؤدي إلى فقدان البيانات أو إعطاء معلومات خاطئة، وهو ما ينتج عنه فشل المشروع في النهاية. وان من العوامل المؤثرة على اداء العاملين اساليب الإدارة وثقافة الشركة والاستماع الى العاملين ، وبيئة العمل المادية والتدريب والتطوير .

كما توصلت الدراسة الى ان من خطوات ادارة المخاطر تحديد الاهداف وتحديد مساحات الخطر وعدم التأكد وتقييم درجة تأثير المخاطر على المشروع وترتيبها حسب أولوياتها وتحديد طرق التعامل والاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها ، ومراقبة المخاطر بشكل دائم .

واوصت الدراسة بضرورة تعيين كادر مؤهل ومدرّب على القيام بعملية إدارة المخاطر بفعالية وكفاءة في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وبناء قاعدة معلومات تضم أهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

Abstract

The study aimed to identify the concept of project risk management, and to show the impact of project risk management on the performance of employees in the Saudi Telecom Company (STC), to identify the types of risks in the Saudi Telecom Company (STC) and their impact on employee performance, and the means and steps of risk management and risk assessment methods in the Saudi Telecom Company (STC). The study used the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used to collect study data that was applied to a sample of employees in the Saudi Telecom Company (STC) numbering (٦٠) individuals of both sexes. The study reached a set of results, including: The technological aspect is the most dangerous for the threat it poses to data security, regulatory and compliance services, and information security, and that communication risks are among the types of risks, as ignoring them by a team member leads to the loss of data or giving incorrect information, which ultimately results in the failure of the project. The factors affecting employee performance include management methods, company culture, listening to employees, the physical work environment, training, and development. The study also concluded that the steps of risk management include identifying objectives, defining areas of risk and uncertainty, assessing the degree of impact of risks on the project and arranging them according to their priorities, determining methods of dealing with and responding to the identified risks, and monitoring risks on an ongoing basis. The study recommended the necessity of appointing a qualified and trained cadre to carry out the risk management process effectively and efficiently in the Saudi Telecom Company (STC), and building a database that includes the most important requirements for implementing construction project risk management, and how to address and avoid risks.

الفصل الأول

مقدمة البحث

مقدمة:

لا شك بأن مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية والتي بدورها أجبرت الإدارات العليا في المشاريع على إعادة نمط إدارة المخاطر لديها نظراً لزيادة حجم التحديات في ظل التطورات والقفزات المتسارعة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مما يجعل هذه المشاريع عرضة للكثير من المخاطر والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء العاملين مثل إطالة وقت المشروع، وعلى مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، بالإضافة إلى مواجهة صعوبات في عمليات التنفيذ، ويصاحبها زيادة في التكلفة وغيرها. (الشوابكة ، ٢٠٢٠ : ٧٦).

وتشير دراسة (بكوش ، بوغازي ، ٢٠٢٢) ان مشاريع الاتصالات تتعرض للكثير من المخاطر غير المتوقعة وغير المدروسة نتيجة عدم ملائمة إدارة المخاطر أو عدم الالتزام بتطبيق المعايير بشكل صحيح، مما يكون لها تأثير على أداء العاملين ، ولتفادي هذه المخاطر التي تواجه هذه المشاريع لابد من وجود إدارة رائدة تسعى جاهدة إلى الحد من المخاطر التي تواجه هذه المشاريع وتحويلها إلى فرص حقيقية تساهم في تنمية مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال التركيز على تنمية السلوك الريادي لدى كوادرها العاملة ومن خلال تطبيق استراتيجيات في إدارة المخاطر بكفاءة وذلك لتفادي حدوث المخاطر والتنبؤ بها قبل حدوثها وتفادي الآثار السلبية عند حدوث تلك المخاطر. (بكوش ، بوغازي ، ٢٠٢٢ : ٥٢).

وتشير دراسة (عمرو ، ٢٠٢١) ان من أنواع المخاطر التي تواجه مشاريع الاتصالات والتي تؤثر على أداء العاملين هو عدم الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات المحددة لها، فمشاريع الاتصالات لها طابع خاص وعوامل كثيرة متعلقة بها مما يجعلها عرضة بشكل كبير لمواجهة المخاطر حيث يتم تصميمها وتنفيذها في بيئة ديناميكية كثيرة التغير بدرجة ما، وكذلك فهي تمر بمراحل عديدة مترابطة مع بعضها البعض، ولذلك أصبحت عملية إدارة مخاطر مشاريع الاتصالات من العوامل المهمة لنجاح هذه المشاريع وفق ما هو مخطط لها. (عمرو ، ٢٠٢١ : ١١).

وتعتبر المملكة العربية السعودية من الدول التي تهتم بمشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بشكل كبير وذلك على مستوى الأنواع المختلفة لهذه المشاريع مثل المشاريع السكنية، والاستثمارية ، والتجارية وغيرها .

ولقد واجهت شركة الاتصالات السعودية (STC) مخاطر متنوعة أثناء تنفيذ المشاريع مما كان لها تأثير على أداء العاملين ، مما وجب عليها القيام بعملية إدارة لهذه المخاطر حتى تتمكن من التعامل معها وإنجاز الأعمال كما هو مخطط لها ، حيث تسعى شركة الاتصالات (STC) إلى إنشاء مشاريع كبرى تساهم بشكل رئيسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق النهضة المعرفية، ومن هنا ازداد وعي الإدارات العليا في المشاريع الكبرى بأهمية إدارة المخاطر بمختلف أبعادها من أجل التميز والتفوق على المنافسين، و تساهم استراتيجيات إدارة المخاطر في تطوير مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال التركيز على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر والاستباقية في تحديد وتحليل والتنبؤ بالمخاطر التي تواجه هذه المشاريع في ظل التطورات والتغيرات

المتسارعة التي تشهدها الأسواق المتنافسة في هذا القطاع من خلال تبني الأساليب والطرق الحديثة في إدارة المخاطر بشكل يمنحها المرونة والقابلية على التأقلم مع التغيرات والتحديات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مشاريع الاتصالات. (البنا ، العواد ، ٢٠٢٤ : ٦٩).

ولذلك تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم إدارة مخاطر المشاريع ، وبيان اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) ، كما تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أنواع المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (stc) ، و التعرف على وسائل وخطوات إدارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (stc) ، واثرها على أداء العاملين ووسائل تقييم الخطر في شركة الاتصالات السعودية (stc) .

مشكلة الدراسة:

تعمل مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في بيئات عمل متغيرة نتيجة التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال إدارة المشاريع وما تتطلبه أعمالها في العصر الحديث نتيجة المنافسة الشديدة للاستمرار من اجل البقاء والعمل في ظل المنافسة الداخلية والخارجية، حيث تعتبر إدارة المخاطر الركن الأساسي للإدارة الناجحة لمشاريع الاتصالات من حيث تحديد المخاطر وتحليلها، وتقييمها والتنبؤ بها وهذا يدفعها إلى تبني استراتيجيات إدارة المخاطر من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تتناسب مع حجم المخاطر التي تواجهها في ظل التقلبات السوقية التي يشهدها العالم . (الشيخ ، الزقاي ، ٢٠١٦ : ٤٧).

وتواجه مشاريع الاتصالات بشركة الاتصالات (STC) مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها ، مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات وتؤثر على أداء العاملين ، ومن هذه المخاطر تتمثل في حالة عدم التأكد ، ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها الإستراتيجية المحددة مسبقاً، وعدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمشروع باحتمالية تؤدي إما لنجاحه أو فشله، لذلك على مدراء المشاريع الذين يرغبون في البقاء في مجال الأعمال و التنافس بكفاءة في السوق أن يبحثوا عن وسائل تمكنهم من البقاء . وأن اعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المشاريع لمثل هذه المخاطر ويساعد على تحسين أداء العاملين . (احمد ، ٢٠٢٢ : ٦٣).

وتشير دراسة (الشوابكة ، ٢٠٢٠) إن عملية قياس مقدار المخاطر وتحديد الفرص و التهديدات التي تواجه المشاريع هو دور هام لإدارة المخاطر وتحسين أداء العاملين ، حيث يساهم ذلك في تمكين الإدارة من التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المشاريع من مخاطر وصعوبات في المستقبل مما يمكن أن يعرقل مسارها الإستراتيجي، كما أنها تساهم في تحقيق الموازنة المثلى من العوائد والمخاطر المرتبطة بها ومن ثم الاستخدام الفعال والكفء للموارد التي تساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المشروع . (الشوابكة ، ٢٠٢٠ : ٦٩).

إن إدارة المخاطر في شركة الاتصالات (STC) هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مشروع تقوم به ، وهي الاجراءات المتبعة بشكل منظم لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف

تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الانشطة ، وتحسين اداء العاملين لذلك نجد ان الإدارة الاستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتحديات من اجل تقليص حالات المخاطر ، وهذا ما يجعلها تبحث دوماً عن مختلف الوسائل والطرق التي تمكنها من التنبؤ بما يمكن ان تتعرض له من مخاطر ومعوقات في المستقبل .

(الشيخ ، الزقاي ، ٢٠١٦ : ٢) .

ومن هنا برزت مشكلة هذه الدراسة التي يمكن صياغتها في التساؤل الآتي:

- ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين ، في شركة الاتصالات السعودية

(STC) ؟

أهمية الدراسة:

تعد دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) من الدراسات التي لها أهميتها في العصر الحديث الذي يتطلب وجود إدارة للمخاطر تستطيع تلبية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر والتنبؤ بها من خلال تبني استراتيجيات للمخاطر كفلسفة إدارية تتبعها الإدارة العليا في مشاريع الاتصالات بشركة (stc) .

١ - الأهمية العلمية:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في بعدها العلمي بالآتي:

- التفسير العلمي لهذا الموضوع من واقع حدوثه في مشاريع الاتصالات السعودية يقلل كثيراً من الاعتماد على البحوث والدراسات التي أجريت على مثل هذا الموضوع في مجتمعات أخرى، تختلف

في أحوالها عن الأحوال الاجتماعية، والاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

- تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية، والأكاديمية السعودية في مجال دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتوصيات، والمقترحات التي تسهم في وضع الحلول للمخاطر التي تواجه شركة الاتصالات السعودية.
- أن تناول موضوع أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية موضوع له أهميته النظرية والعلمية؛ لأنه إضافة جديدة للتراث البحثي، ولأنه يحدد آثار تلك الظاهرة، وبالتالي يمكن التعامل مع هذه الظاهرة بموضوعية.

٢- الأهمية العملية :

- تكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية في الآتي:
- نتائج هذه الدراسة سوف تكون ذات نط تطبيق عملي في إدارة مخاطر المشاريع بالمملكة العربية السعودية .
- وضع توصيات مناسبة لتطبيقها، والعمل بها من مؤسسات المجتمع المؤثرة.
- وضع البرامج المناسبة التي تساعد على التعرف على اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

- ١- التعرف على مفهوم إدارة مخاطر المشاريع.
- ٢- بيان اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stC).
- ٣- التعرف على أنواع المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (stC) واثرها على اداء العاملين .
- ٤- التعرف على وسائل وخطوات إدارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (stC) واثرها على اداء العاملين ..
- ٥- التعرف على وسائل تقييم الخطر في شركة الاتصالات السعودية (stC) .

تساؤلات الدراسة

تجيب الدراسة على التساؤلات التالية:

- ١- ما مفهوم إدارة مخاطر المشاريع؟.
- ٢- ما اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc)؟.
- ٣- ما أنواع المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (stc) واثرها على اداء العاملين ؟.
- ٤- ما وسائل وخطوات إدارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (stc) واثرها على اداء العاملين ؟.
- ٥- ما وسائل تقييم الخطر في شركة الاتصالات السعودية (stc) ؟ .

فروض الدراسة:

- ١- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة مخاطر المشروع ورفع مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc).
- ٢- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المخاطر وكفاءة إدارة المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (stc).
- ٣- ان استخدام إدارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (stc) يؤدي الى ابداع العاملين في الشركة .

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث هي نظرية اعداد المشاريع الشاملة .

نظرية إدارة المشاريع الشاملة (Integrated Project Management Theory)

تعتمد هذه النظرية على التفكير الشامل والمتكامل في إدارة المشاريع، حيث يتم تكامل عناصر إدارة المشاريع المختلفة مثل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم. تركز هذه النظرية على تحقيق التوازن بين الجوانب الفنية والاجتماعية والاقتصادية للمشروع من اجل ادارة المخاطر والعمل على اداء العاملين في المشروع بشكل جيد قائم على المنافسة والابداع . (عامر ، ٢٠١٧ : ٦٦)

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : ادارة مخاطر المشاريع

المتغير التابع : اداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) .

الفصل الثاني

ادبيات الدراسة

(الدراسات السابقة & الاطار النظري)

مقدمة :

إن إدارة مخاطر المشاريع واثرها على اداء العاملين في شركة الاتصالات مهمة وذات تأثير مباشر على أداء هذه المشاريع من حيث الإنتهاء منها بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات المخطط لها، ومن أهم خطوات إدارة المخاطر هي مراقبة المخاطر حيث تبين بأن لها التأثير الأكبر على أداء هذه المشاريع .

سوف نتناول في هذا الفصل ادبيات الدراسة ذات الصلة بموضوع البحث ، وسوف نتناول في البداية مجموعة من الدراسات العربية ، ثم نتناول مجموعة من الدراسات الاجنبية ، وقد راعى الباحث الاهتمام بالدراسات الحديثة ذات الصلة بموضوع البحث .

اولاً : الدراسات العربية

١-دراسة : البنا ، بشير ، و العواد ، سمر (٢٠٢٤)

بعنوان : تطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتفعيل إدارة المخاطر.

مجلة كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد (٢٥) مجلد (١١) ، ص ١٤٧-١٦٨

هدف هذا البحث التعرف على الدور الفعال عند تطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر، من خلال تخفيض المخاطر وذلك نظرا للمساهمة الإيجابية في الحد من التلاعب المالي الإلكتروني والذي يعتبر أحد أهم المخاطر التي تهدد حماية وأمن المعلومات المحاسبية، وبالتالي أصبحت ضرورة حتمية نظرا للتطورات الهائلة التي حدثت في أساليب التشغيل الإلكتروني لنظم المعلومات المحاسبية. ومن ثم فانه وجب تحديد الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيق اليات حوكمه تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر التي تتعرض لها المنظمات من تطبيق هذه التكنولوجيا ومواجهتها ومحاولة السيطرة على هذه المخاطر ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات ، على عينة من العاملين في احدى الشركات بالقاهرة .

فقد توصل البحث الي عدة نتائج أهمها:

١-يعتبر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات أولوية للمنظمات التي تتعرض للمخاطر وكأفضل الممارسات لضمان الامتثال للمعايير.

٢-انه يعتبر إضفاء طابع ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات عملية رسمية يتم تقييمها وتحديثها باستمرار في ضوء التغيرات.

٣- يساعد اطار COBIT المنظمات على تحقيق أهدافها وخلق قيمة مضافة والذي يعتبر آليه من آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فانه يجب تقديم تقارير دورية للإدارة حول مدى توافق تطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وقد أوصى البحث بما يلي:

- ١- تنفيذ آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات باعتبارها رقابة تكنولوجيه تهدف الي الفحص الدوري للمخاطر بالمنظمات، وذلك بما يتناسب مع دورها الريادي في ظل الحوكمة.
- ٢- أوصى البحث تطوير آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات للتغلب علي التعقيدات الفنية المصاحبة للمخاطر ولضمان الاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة .

المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية والتعليق عليها :

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة حيث استخدمت كلا منهما المنهج الوصفي، واختلفت كلا منهما في عينة الدراسة حيث طبقت الدراسة الحالية اداة الاستبيان على عينة من العاملين في احدى الشركات بالقاهرة ، اما الدراسة الحالية فسوف تطبق على عينة من العاملين في شركة الاتصالات بالرياض .

وتميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة في المملكة التي تناولت موضوع اثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين .

٢-دراسة : بكوش ، مهاء ، وبوغازي ، فريدة (٢٠٢٢)

عنوان الدراسة : أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع -دراسة حالة مؤسسة بيكو.

مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مجلد (٢٥) العدد (١) ص ١٤٩-١٥٨

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بيكو، من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر، وإبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وقد تم تطوير استبانة لمعرفة وقياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بيكو من خلال توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، معتمدين على المنهج الوصفي لكونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع الاستعانة بالمنهج التحليلي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية. واستخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على مجموعة من العاملين في مؤسسة بيكو بالجزائر بلغ عددهم (١٦٦) فرداً

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

-أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو.

- واوصت الدراسة الى ضرورة تعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها أهمية بالغة في اكتساب التميز.

المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية والتعليق عليها :

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة حيث استخدمت كلا منهما المنهج

الوصفي، واختلفت كلا منهما في اهداف الدراسة حيث هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على
اثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية اما الدراسة السابقة
فهدفت الى التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بيكو.
وتميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة في المملكة التي تناولت موضوع اثر ادارة مخاطر
المشاريع على اداء العاملين .

٣-دراسة : احمد ، عفراء عبد الله علي، عوض ، منية جبارة السر، مدني، ندى هاشم أحمد

(٢٠٢٢)

بعنوان : المخاطر في المشاريع الإنشائية أثناء التنفيذ

دراسة ، جامعة الشيخ عبد الله البدري ، كلية الهندسة ، بالخرطوم .

تهدف الدراسة الى بيان ان مشاريع التشييد ذات طبيعة خاصة تؤثر عليها عوامل كثيرة مما يجعلها عرضة للمخاطر نتيجة لتعدد مراحل إعدادها وطول فترة تنفيذها، وتعد عملية تحليل وإدارة المخاطر من الأساليب الفعالة والمثمرة التي تستخدم في إدارة مشاريع التشييد بغرض زيادة فرص إنهاء المشروع بنجاح ، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي تم تجميع المعلومات من مصادر موثوق بها ودراسات سابقة ومن ثم تم إعداد استبيان شمل ٤١ سؤال .تم توزيع استمارة الاستبيان على عدد ٤٠ مهندس ممارس للمهنة في احد المشاريع الانشائية بمدينة الخرطوم استجاب منهم ٣٨ مهندس وكانت نسبة استجابة المشاركين ٩٥٪ .

وتم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة والتعرف علي ثبات المتغيرات ووجد ان

معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي بقيم (٠,٧٥) و (٠,٨٤٧) علي التوالي .

تم تحليل هذه النتائج بواسطة برنامج SPSS ثم تم تفسير هذه النتائج على هدى الإطار النظري

أظهرت نتائج البحث ان اعلى نسبة من المخاطر تتمثل في ضعف اجهزة الرقابة بنسبة

(٦٤,١٪) وأن ادنى نسبة من المخاطر تتمثل في عدم وجود شركات قادرة بنسبة (٣٠,٨٪)

المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية والتعليق عليها :

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اداة الدراسة حيث استخدمت كلا منهما استبيان كأداة من ادوات جمع البيانات ، واختلفت كلا منهما في عينة الدراسة حيث كانت عينة الدراسة الحالية من العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) اما الدراسة السابقة فكانت عينة الدراسة من المهندسين العاملين في احدى المشاريع الانشائية بمدينة الخرطوم .

وتميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة في المملكة التي تناولت موضوع اثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين .

٤-دراسة : عمرو ، عبد الله راتب محمد (٢٠٢١)

عنوان الدراسة : أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع :دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن .

مجلة الشرق الاوسط للعلوم الانسانية والثقافية ، مجلد (١) العدد (٤)

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر، و والتعرف على مستوى استراتيجيات ريادة الأعمال .حيث تكوّن مجتمع الدراسة من مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن .تكونت عينة الدراسة من (مدراء مشاريع، مدراء تنفيذيين، رؤساء أقسام، مشرف أو فني) تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي .تم إجراء مسح شامل لعينة الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٨٢١) فرد .اعتمد الباحث على تطوير استبانة بواسطة مجموعة من المختصين

والخبراء وتوزيعها على مجتمع الدراسة . تم تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-أن إدارة مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تستخدم جميع مواردها لدعم عمليات البحث والتطوير من أجل تشجيع الابتكار، وخلق مناخ مناسب له .

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات ابتكار جديدة تدعم ريادتها، والعمل على التوسع في استثمار أفكار ابتكاره جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات مفيدة قابلة للاستخدام.

المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية والتعليق عليها :

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اداة الدراسة حيث استخدمت كلا منهما استبيان كأداة من ادوات جمع البيانات ، واختلفت كلا منهما في اهداف الدراسة حيث هدفت الدراسة السابقة الى التعرف على أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر، والتعرف على مستوى استراتيجيات ريادة الأعمال اما الدراسة الحالية فهذهت الى التعرف على اثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين . وتميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة في المملكة التي تناولت موضوع اثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين .

٥-دراسة : الشوابكة ، خالد محمود ، و النجار ، خالد فايز (٢٠٢٠)

عنوان الدراسة : إدارة المخاطر وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية .

المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ، العدد (٨) مجلد (٣)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت العاملين في مستوى الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، والتي يعمل بها (٢١٧) موظف وقد اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث بلغت عينة الدراسة (١٥٣) موظف، طبق عليهم استبانة كأداة من ادوات جمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0,05)$ لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) في إدارة المشاريع بمجالاتها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية.

٢- أن لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0,05)$ في مجالات تحقيق أهداف إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع) في شركات الاتصالات

الأردنية، كما أن لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0,05$) في مجالات وسائل إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :

١- تعزيز الاهتمام بمعلومات اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كمورد معلوماتي استراتيجي، من خلال إنشاء وحدات أو خلايا لليقظة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية لضمان الترتيبات التنظيمية التي تكفل عملها.

٢- التعريف بأهمية هذه المعلومات لكافة المستويات الادارية من خلال إعداد دورات تأهيلية في هذا المجال.

٣- تعزيز الاهتمام باليقظة البيئية في شركات الاتصالات الأردنية والتي تشمل كافة أنواع اليقظة الاستراتيجية الأخرى التي لم تشملها الأنواع الرئيسية، كاليقظة التشريعية واليقظة السياسية واليقظة القانونية واليقظة الاجتماعية، واليقظة التنظيمية وغيرها وذلك من خلال الاهتمام بالتشريعات والقوانين والمنتجات الصديقة للبيئة وتعزيز الوعي للموظفين بالأمور المتعلقة في هذه المجالات وتعزيز الاهتمام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية وخاصة إدارة مخاطر المشروع.

٤- إدارة نطاق المشروع من خلال تحفيز الموظفين للحصول على الشهادات الدولية المعتمدة في

هذا المجال، وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل التي تعقد في مجال إدارة المشاريع.

المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية والتعليق عليها :

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اداة الدراسة حيث استخدمت كلا منهما اداة الاستبيان ، واختلفت كلا منهما في مجتمع الدراسة حيث ان مجتمع الدراسة الحالية في شركة الاتصالات السعودية . اما الدراسة السابقة فمجتمع الدراسة شركة الاتصالات الاردنية . وتميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة في المملكة التي تناولت هذا الموضوع .

٦-دراسة : الشيخ ، غزاوي ، الزقاي ، مالك (٢٠١٦)

عنوان الدراسة : إدارة المخاطر في المشاريع الاستثمارية .

دراسة ماجستير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة المشاريع .

هدفت الدراسة إلى توضيح واقع استخدام منهجية إدارة المخاطر في المشاريع الاستثمارية في مجموعة من المشاريع لما لها من أهمية كبرى في تقديم الحلول التي يمكن أن تساعد في إصلاح المشاريع بما يضمن تنفيذها على أسس علمية وإجراءات واضحة، وقد جاءت هذه الدراسة لاستقصاء أثر تطبيق منهجية إدارة المخاطر في المشاريع الاستثمارية والعمليات التي تضمنتها .

ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية استخدمت المنهج الوصفي ، وقد تم توزيع استبيان على مجموعة من المشاريع الاستثمارية على مستوى ولايتي (معينة و تلمسان) بالجزائر العاصمة ، مستخدمين في ذلك الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- أن معظم المشاريع محل الدراسة لا تطبق أساليب إدارة المخاطر وذلك لغياب مكتب أو مصلحة مختصة في إدارة المخاطر.

٢- ان عدم استخدام طرق احصائية من شأنه أن يؤثر على فعالية اكتشاف المخاطر قبل وقوعها.

المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية والتعليق عليها :

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة حيث استخدمت كلا منهما المنهج الوصفي، واختلفت كلا منهما في عينة الدراسة حيث ان عينة الدراسة في الدراسة السابقة عينة من الشركات الاستثمارية في ولايتين بالجزائر اما الدراسة الحالية فعينة الدراسة تتكون من عينة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) .

وتميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة في المملكة التي تناولت موضوع اثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين .

ثانياً : الدراسات الاجنبية :

٧-دراسة: كارفيلو & جونيور ، (٢٠٢٠) Carvalho and Junior (٢٠٢٠)

بعنوان: أثر إدارة المخاطر على أداء المشروع :أهمية المهارات الناعمة .

"Impact of risk management on project performance: The importance of soft skills"

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر بنوعيتها الناعمة (اللين) والأساسي (الصعب) ونجاح المشاريع في البرازيل، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات على عدة طرق، ففي المرحلة الأولى من الدراسة اعتمدت على الدراسات السابقة والأدبيات وذلك لتطوير نموذج الدراسة ووضع الفرضيات.

أما في المرحلة الثانية من الدراسة فقد اعتمدت على الدراسة الميدانية في جمع البيانات والمعلومات والتي شملت (١١١) مشروعا موزعة على عدد (٩) صناعات مختلفة.

وفي المرحلة الثالثة من الدراسة تم القيام بالمقابلات مع مديري المشاريع ومديري المخاطر كما تم تحليل أداء المشاريع ووثائقهم الخاصة الداخلية .تم تحديد معايير نجاح المشروع في هذه الدراسة بناء على المعايير الواردة في تقارير المشاريع وفي الإدراك الحسي للأداء وهما معيار الوقت (الجدولة) ومعيار التكلفة.

يشمل الجانب الناعم من إدارة المخاطر على :مكونات المشروع، إستراتيجية إدارة المخاطر، المعلومات عن المخاطر وحالات عدم التأكد، العلاقة مع أصحاب المصالح، إدارة الأزمات، أما الجانب الرئيسي لإدارة المخاطر فيشتمل على :التخطيط للمخاطر – تحديد المخاطر – تحليل

المخاطر - التحكم ومراقبة المخاطر - الاستجابة للمخاطر.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- أن تأثير إدارة المخاطر بأدواتها الناعمة له تأثير على نجاح المشروع

بنسبة (١٥,١ ٪) فقط مما يعني أن تأثيره لا يكاد يذكر ولكن تدعم الجانب الأساسي من إدارة

المخاطر بنسبة (١١,١ ٪) .

٢- أن إدارة المخاطر بجانبها الأساسي يؤثر فقط على وقت تنفيذ المشروع.

المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية والتعليق عليها :

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة حيث استخدمت كلا منهما المنهج

الوصفي ، واختلفت كلا منهما في أهداف الدراسة حيث هدفت الدراسة السابقة الى التعرف على

العلاقة بين إدارة المخاطر بنوعيتها الناعمة (اللين) والأساسي (الصعب) ونجاح المشاريع والتعرف

على العلاقة بين إدارة المخاطر بنوعيتها الناعمة (اللين) والأساسي (الصعب) ونجاح المشاريع اما

الدراسة الحالية فهدفت الى التعرف على اثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين في شركة

الاتصالات السعودية .

كما اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في اداة جمع البيانات حيث استخدمت اسلوب

المقابلة بينما استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان .

وتميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة في المملكة التي تناولت موضوع اثر ادارة مخاطر

المشاريع على اداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية .

بعنوان " :أثر إدارة المخاطر في مرحلة تخطيط المشروع على أداء المشاريع الإنشائية في رواندا"

"The effect of risk management at project planning phase on performance of construction projects in Rwanda"

هدفت الدراسة الى معرفة أثر إدارة مخاطر المشاريع في رواندا في مرحلة التخطيط على أداء المشروع من ناحية التكلفة والبرنامج الزمني .

وقد شملت إدارة مخاطر المشاريع في مرحلة التخطيط على الأنشطة التالية :تحديد المخاطر، اختيار المهندس ، اختيار موقع المشروع، تحديد تكلفة المشروع والوقت اللازم لتنفيذه.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واعتمدت في جمع المعلومات على المصادر الأولية عن طريق القيام بالمقابلات الشخصية ، واجراء الاستبيان ، حيث تم إجراء المقابلات مع العملاء والاستشاريين والمقاولين الذين عملوا على الأقل في مشروعين بقيمة أكثر من ١٥ مليون دولار (للسنوات العشر الأخيرة في رواندا . أما الاستبيان فقد تم توزيعه على (١١١) مهندسا و (١١) معماريا معتمدين في رواندا .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١-ان اختيار المهندسين يتم قبل مرحلة التخطيط للمشروع مما يعني افتقار للمدخلات المهنية ذات الفعالية والكفاءة في مرحلة التخطيط للمشروع، وأن أكثر الطرق شيوعا في اختيار الاستشاريين يتم على أساس الجودة والتكلفة.

و أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة القيام بعملية إدارة المخاطر بطريقة منهجية ورسمية أثناء مرحلة التخطيط للمشروع ويتم ذلك بمشاركة المحترفين في مجال البناء والمستخدمين النهائيين.

- ضرورة مساهمة المهندسين والمعماريين ومديري المشاريع في اختيار موقع المشروع وإشراك العملاء (الجهة الطالبة) في تحديد الاحتياجات وذلك في المراحل الأولى من المشروع .

المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية والتعليق عليها :

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة حيث استخدمت كلا منهما المنهج الوصفي ، واختلفت كلا منهما في ادوات جمع البيانات حيث استخدمت الدراسة السابقة ثلاثة ادوات لجمع البيانات هي (اسلوب المقابلة - المصادر الاولية - الاستبيان) بينما استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان فقط .

وتميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة في المملكة التي تناولت موضوع اثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية .

ثانياً : المنطلقات النظرية للدراسة

مقدمة:

تواجه مشاريع الاتصالات مخاطر عديدة تؤثر على أدائها من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات المحددة لها، فمشاريع الاتصالات 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 التغير بدرجة ما، وكذلك فهي تمر بمراحل عديدة مترابطة مع بعضها البعض، وهي مرتبطة بعدة أطراف مثل الاستشاري والمقاول ومدير المشروع، وعليه أصبحت عملية إدارة مخاطر مشاريع الاتصالات من العوامل المهمة لنجاح هذه المشاريع. (شايفي ، ٢٠٢٣ :

(٧٧

وسوف نتناول في الاطار النظري اثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في اربعة مباحث ويتفرع من كل مبحث مطالب هي :

المبحث الاول : إدارة مخاطر المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (stc) :

المطلب الاول : مفهوم إدارة مخاطر المشاريع .

المطلب الثاني : انواع مخاطر المشاريع .

المطلب الثالث :وسائل وخطوات إدارة المشاريع .

المبحث الثاني : أداء العاملين :

المطلب الاول : مفهوم أداء العاملين .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

المبحث الثالث : إدارة المشروع

المطلب الاول : مفهوم إدارة المشاريع .

المطلب الثاني : المستويات المختلفة لإدارة المشاريع.

المطلب الثالث: نظرية إدارة المشاريع الشاملة (Integrated Project Management Theory)

المبحث الرابع : اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية)

(stc) .

المطلب الاول : : اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية)

(stc) في تطوير عملية التخطيط للمشاريع .

المطلب الثاني : اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc

(في تطوير عملية تنظيم للمشاريع .

المطلب الثالث: اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc)

في تطوير عملية الرقابة للمشاريع .

وفيما يلي سوف نتناول هذه المباحث بالتفصيل :

المبحث الاول

إدارة مخاطر المشاريع في شركة الاتصالات

السعودية (stc)

التعريفات الإجرائية

بعد اطلاع الباحث على المراجع والدراسات السابقة والمصادر البحثية فقد عرفت المصطلحات

التالية:

المشروع (Project)

المشروع هو القيام بمجموعة من الأنشطة لها تاريخ بداية ونهاية محددتان وذلك لإيجاد منتج جديد أو خدمة فريدة من نوعها أي لتحقيق أهداف معينة ضمن تكلفة ووقت وجودة مخطط لها.

موسى ، وآخرون ، ٢٠٢٢ : ٨٩)

مشاريع الإتصالات (Telecom Projects)

مشاريع الاتصالات هي عملية إنشاء وجمع ونشر وتخزين واسترجاع معلومات المشروع بناءً على

خطة إدارة الاتصالات المعمول بها. (عبد المنعم ، الكاشف ، ٢٠٢٢ : ١٢٣)

إدارة المخاطر (Risk Management)

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ومنهجية تعمل على تحديد المخاطر وتقييمها (تحليلها) وكيفية

الاستجابة لها، ومراقبتها ، وهي عملية تركز على الاحتمالات والعواقب الإيجابية وتعظمها وفي

المقابل تعمل على تقليص الآثار السلبية الناتجة من هذه المخاطر وتؤثر على الأهداف.

تحديد المخاطر (Risk Identification)

هي عملية تحديد ومعرفة أي المخاطر المحتمل ظهورها وتؤثر على المشروع وتسجيل كافة مواصفاتها. (الطيطي ، ٢٠٢٠ : ٣٦)

تقييم المخاطر (Risk Assessment)

القيام بعملية تقييم مصادر الخطر وإدراكها جيدا سواء كانت منفصلة أو بتفاعلها مع بعضها البعض وتحديد مدى احتمالية حدوثها وتأثيرها على أهداف المشروع وهي تنقسم إلى تحليل نوعي ، وحليل كمي .

مراقبة المخاطر (Risk Control)

مراقبة المخاطر خلال دورة حياة المشروع للتعرف على المخاطر الجديدة التي من الممكن أن يواجهها المشروع، وكذلك تنفيذ خطط واستراتيجيات الاستجابة للمخاطر وتقييم مدى كفاءتها.

مخاطر مشاريع الاتصالات (Telecom Project Risks)

تعرف مخاطر مشاريع الاتصالات بالأحداث التي تحدث أثناء تنفيذ مشروع الإتصال وتؤثر غالبا سلبا على العلاقة بين أطراف المشروع وتنعكس على أداء العاملين مما يؤثر سلبا على سير المشروع سواء وفق البرنامج الزمني المحدد أو زيادة في التكلفة أو عدم الحصول على الجودة المطلوبة.

أداء العاملين Employee performance

يعتمد نجاح المشروع الإنشائي على العوامل الثلاثة الرئيسة وهي الوقت والتكلفة والجودة، فيقاس أداء العاملين في هذه المشاريع بمدى التزامهم بالوقت والتكلفة والجودة المخطط لها. (جمعة ،

المطلب الاول

مفهوم إدارة مخاطر المشاريع

تعتبر إدارة المخاطر من العلوم الجديدة نسبيا وقد تم تعريفها بأكثر من طريقة ولكنها تقع تحت سياق موحد باعتبارها كيفية التحكم بالمخاطر والحد من حدوثها وتقليل الآثار المترتبة عليها وسوف نتناول فيما يلي تعريفات ادارة المخاطر :

تعريف إدارة المخاطر :

عرف حماد (٢٠١٨) ادارة المخاطر بأنها : " تعتبر منهجا يتعامل مع المخاطر البحتة من خلال التنبؤ ، بالخسائر المحتملة والقيام بإجراءات تعمل على تقليل حدوث الخسائر " (حماد، ٢٠١٨ : ٥٠)

بينما عرف (Zou,pp٥٩ , ٢٠١٧) إدارة المخاطر أنها : " النظام أو النهج الذي يتم القيام به لتحديد وقياس جميع المخاطر التي يتعرض لها المشروع بحيث يمكن اتخاذ قرار سليم حول كيفية إدارة المخاطر " .

وعرف (عبد المنعم ، الكاشف ، وكاسب ٢٠٢٢) إدارة المخاطر بأنها : " الطريقة التي يتم من خلالها منع الخطر والتقليل من الخسائر والآثار السلبية الناتجة عنها والعمل على عدم تكرار حدوث هذه المخاطر ويتم ذلك من خلال دراسة أسباب حدوثها وبالتالي منع حدوثها مستقبلا (عبدالمنعم، الكاشف و كاسب، ٢٠٢٢ : ٥١).

المطلب الثاني

انواع مخاطر مشاريع الاتصالات

تتنوع مخاطر مشاريع الاتصالات بين المخاطر التكنولوجية والاتصالية والتكاليفية والصحية والسلامة وموارد المهارات والأداء والسوق والعوامل الخارجية مثل الكوارث الطبيعية والحوادث الإرهابية. ويتطلب التعامل مع هذه المخاطر استراتيجيات مدروسة لضمان استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه بنجاح.

تختلف أنواع المخاطر مشاريع الاتصالات طبقاً لنوع المشروع ذاته ومدته ودرجة تعقيده، وتشمل بعض مخاطر المشاريع المتعلقة بالاتصالات ما يلي:

١- مخاطر التكنولوجيا

يُعد الجانب التكنولوجي لمشاريع الاتصالات ، هو الأكثر خطورة للتهديد الذي يشكله على أمن البيانات وخدمات التنظيم والامتثال وأمن المعلومات، فضلاً عن المخاطر الأخرى المتعلقة بالتكنولوجيا مثل انقطاع الخدمة التي قد تؤدي إلى التأخير وفشل المشروع.(نصير ، ٢٠١٧ : ٢١)

٢- مخاطر الاتصال

المسؤولية عن إدارة مشاريع الاتصالات ، تحتم ضرورة التواصل الفعال في الوقت المناسب، فضلاً عن ضرورة عقد اجتماعات مع شركاء المشروع، وذلك من أجل تتبع أي تغييرات وإعادة تعيين المهام وتعزيز بيئة فريق العمل ، اعتماداً على جميع أدوات وقنوات الاتصال، والتي إذا تجاهلها أحد أعضاء الفريق؛ فقد يؤدي ذلك إلى فقدان البيانات أو إعطاء معلومات خاطئة، وهو ما ينتج عنه

فشل المشروع في النهاية.

٣- مخاطر التكلفة

أكثر ما يهدد إنجاز مشاريع الاتصالات ، هو وجود نقص في موارده المالية، أو سوء إدارتها، نتيجة لتضخم الميزانية أو أية قيود أخرى، وإذا زادت تكلفة المشروع عما هو مرصود له في الميزانية؛ فقد تنتقل تلك المخاطر إلى قطاعات العمليات والقوى العاملة الأخرى. (سالم ، وآخرون ، ٢٠٢٣ : ٢٥)

٤- مخاطر الصحة والسلامة

لتجنب تعرض شركة الاتصالات لمخاطر ينتج عنها خسارتها أو فرض عقوبات عليها؛ لا بد من الرصد والتقييم بشكل مستمر لمعايير الصحة والسلامة الخاصة بها. فتعرض شركة الاتصالات لمخاطر الصحة والسلامة، يؤدي إلى مضاعفات صحية للموظفين أو العملاء، وهو ما يهدد سمعة الشركة، ولذلك، فإن الإدارة هي المسؤولة عن إنشاء مراقبة مستمرة لمخاطر الصحة والسلامة في مبانيها ومنتجاتها أو خدماتها. (صويح ، وآخرون ، ٢٠٢٢ : ١٢٤)

٥- مخاطر موارد المهارات

في بعض الأحيان، قد يتعرض مشروع الاتصالات لمخاطر نتيجة تداخل أنشطته في مواقع مختلفة، الأمر الذي يتطلب تعيين موظفين داخليين. كما أن عدم كفاءة الموظفين في مختلف مراحل مشاريع الاتصالات يشكل خطرًا آخر، لأنه يتطلب إعادة تدريب الموظفين أو نقلهم، ومن ثم يؤدي إلى خلق أعباء مالية جديدة.

٦- مخاطر الأداء

مخاطر الأداء هي المخاطر التي تتسبب في عدم تحقيق مشاريع الاتصالات النتائج المرجوة، لوجود خلل في الأداء العام للأعمال، وهي مشكلة تؤدي إلى خلق حاجة إلى المزيد من التمويل، فضلاً عن تأثيرها في تفوق المنافسين. (الطيبي ، ٢٠٢٠ : ١٤٨)

٧- مخاطر السوق

تحدث مخاطر السوق عند فشل مشاريع الاتصالات في تحقيق نتائجها المعلنة، الأمر الذي يستفيد منه المنافسون بشدة، وقد تنتج تلك المخاطر عن مشكلات متعلقة بالسيولة والائتمان وتقلبات أسعار الفائدة.

٨- المخاطر الخارجية

وهي المخاطر الخارجة عن نطاق سيطرة إدارة المشروع، مثل الزلازل والفيضانات والعواصف، والإضطرابات المدنية والحوادث الإرهابية وغيرها، والتي تؤدي إلى توقف المشروع. ويمكن لإدارة مشروع الاتصالات الحد من وقوع أضرار أو خسائر فادحة بسبب المخاطر الخارجية، عن طريق استخدام تدابير الرصد المناسبة. (موسى ، وآخرون ، ٢٠٢٢ : ٦٣)

المطلب الثالث

تصنيف المخاطر في مشروعات الاتصالات

تصنيفات المخاطر في مشاريع الاتصالات متنوعة ويمكن تصنيفها فيما يلي :

١-مخاطر الامتثال:

حيث يمكن أن تنشأ من انتهاك الشركات للقوانين والتشريعات، مما يؤدي إلى فقدان عملاء وفرض عقوبات.

٢-المخاطر القانونية :

تأتي المخاطر القانونية في مشاريع الاتصالات من مخالفة الشركات للقوانين المحلية والدولية، مما يمكن أن يؤدي إلى دعاوى قانونية وتكاليف مالية باهظة. (عبد السلام ، ٢٠١٥ : ٢٨)

٣-المخاطر الاستراتيجية :

تظهر المخاطر الاستراتيجية عندما تختار شركات الاتصالات استراتيجيات خاطئة أو تفشل في تنفيذها بشكل فعال، مما يعرقل تحقيق أهدافها.

٤-مخاطر متنوعة :

في مشاريع الاتصالات ، تتنوع المخاطر أيضاً، حيث تشمل مخاطر التكنولوجيا والاتصال والتكلفة والصحة والسلامة وموارد المهارات والأداء والسوق والخارجية. هذه المخاطر يمكن أن تتسبب في فشل المشاريع أو تأخيرها، وتتطلب إدارة فعالة وتقييم مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتفادي الخسائر المالية والسمعة.(العزري ، ٢٠٢١ : ١٩)

المطلب الرابع

مصادر الخطر في مشاريع الاتصالات

هناك مصدرين اثنين من مصادر الخطر في مشاريع الاتصالات هما المخاطر الداخلية ، والمخاطر الخارجية ، ويندرج تحت كل منهما عدد من المخاطر كما يلي :

أولاً : المخاطر الداخلية :

وهي المخاطر الناجمة عن الدراسات المبدئية الخاطئة للمشروع ومنها : المخاطر القانونية والتنظيمية ، وتختص بالمخاطر الخاصة بالتراخيص والتصاريح وتشمل تلك المخاطر ما يلي :

أ-المخاطر المتعلقة بعمليات التصميم :

مثل عدم مراعاة المحددات الموجودة بالموقع

ب-مخاطر تركيب التقنيات الحديثة :

حيث يكون من الصعب عمل تقييم الانتاجية والتأخيرات المحتملة ، حيث يتم تعديل الانتاجية او تكاليف الوحدة بدون اساس مرجعي . (حماد ، ٢٠١٨ : ١٢٦)

ج-الصعوبات المتوقعة في بناء التصميم او ادارة الانشاء :

مثل التغيير في المواصفات التي تعكس التصميم .

د-المخاطر الناجمة عن فريق العمل :

كأن يكون فريق العمل غير مستعد في الوقت المناسب ، وليس بالكفاءة المناسبة ، او يتخلف فريق العمل او يتقاعس عن اداء العمل . (نصير ، ٢٠١٧ : ٤٥)

هـ-المخاطر الناجمة عن سوء إدارة المشروع :

مثل اتخاذ القرارات في الوقت غير المناسب ، او اتخاذ القرارات الخاطئة التي تؤدي الى تعطيل المشروع .

و-المخاطر المرتبطة بعمليات الانشاء :

مثل مشاكل الجودة وضعف الامان بالموقع ، واضطرابات العمال .

ي-مخاطر التسليم :

وهي المخاطر التي تؤدي الى تأخر تسليم المشروع عن الوقت المحدد له نتيجة عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع . (جمعة ، ٢٠١٨ : ٥١)

ثانياً : المخاطر الخارجية :

تتمثل المخاطر الخارجية فيما يلي :

أ-المخاطر الناجمة عن المعدات :

مثل تعطل الاجهزة والمعدات المستخدمة في المشروع

ب-المخاطر الناتجة عن التكنولوجيا :

مثل ضعف استخدام التكنولوجيا قد يؤدي الى تأخير المشروع .

ج-الاخطار الطبيعية او البيئية :

وهو احتمال وجود آثار بيئية عكسية عند التخطيط والتنفيذ . (خير الدين ، ٢٠٢٢ : ٧٨)

د-المخاطر الاجتماعية :

تختص هذه المخاطرة بعادات المجتمع وتقاليده وثقافته .

ه-المخاطر التجارية والاقتصادية :

مثل مشاكل التضخم والكساد او مشاكل تتعلق بمسالك التوزيع .

و-مخاطر السوق العالمية :

حيث يوجد تغير سريع في الاسعار العالمية والمحلية من بداية المشروع الى نهايته .

ي-مخاطر الائتمان :

وهو اخذ قروض كبيرة من البنوك وعدم وجود استراتيجيات لتسديد تلك القروض.(جمعة ،

٢٠١٨ : ٨٢)

المطلب الخامس

خطوات إدارة المخاطر .

تعتبر إدارة المخاطر من العلوم الجديدة نسبيا وقد تم تعريفها بأكثر من طريقة ولكنها تقع تحت

سياق موحد باعتبارها كيفية التحكم بالمخاطر والحد من حدوثها وتقليل الآثار المترتبة عليها فمن

تعريفات إدارة المخاطر :

عرف حماد ، ٢٠١٨ ادارة المخاطر بأنها : " منهجا يتعامل مع المخاطر البحتة من خلال التنبؤ ،

بالخسائر المحتملة والقيام بإجراءات تعمل على تقليل حدوث الخسائر(حماد، ٢٠١٨ : ٥٥)

بينما عرف (Zou,٢٠١٧) إدارة المخاطر أنها : " النظام أو النهج الذي يتم القيام به لتحديد

وقياس جميع المخاطر التي يتعرض لها المشروع بحيث يمكن اتخاذ قرار سليم حول كيفية إدارة

المخاطر .

ومن التعريفات الأخرى لإدارة المخاطر بأنها : " الطريقة التي يتم من خلالها منع الخطر والتقليل من الخسائر والآثار السلبية الناتجة عنها والعمل على عدم تكرار حدوث هذه المخاطر ويتم ذلك من خلال دراسة أسباب حدوثها وبالتالي منع حدوثها مستقبلا(عبد المنعم، الكاشف ٢٠٢٢ : ٤٥)

خطوات إدارة المخاطر:

تمر عملية إدارة المخاطر بمراحل متعددة وقد وردت هذه المراحل في المراجع بطرق مختلفة ولكنها اتفقت على المراحل الثلاث الرئيسية وهي تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أما المراحل الأخرى فتعتبر ثانوية تعمل على تحقيق أهداف المراحل الثلاث الرئيسية .

(العزري، ٢٠٢١ : ٤٤)

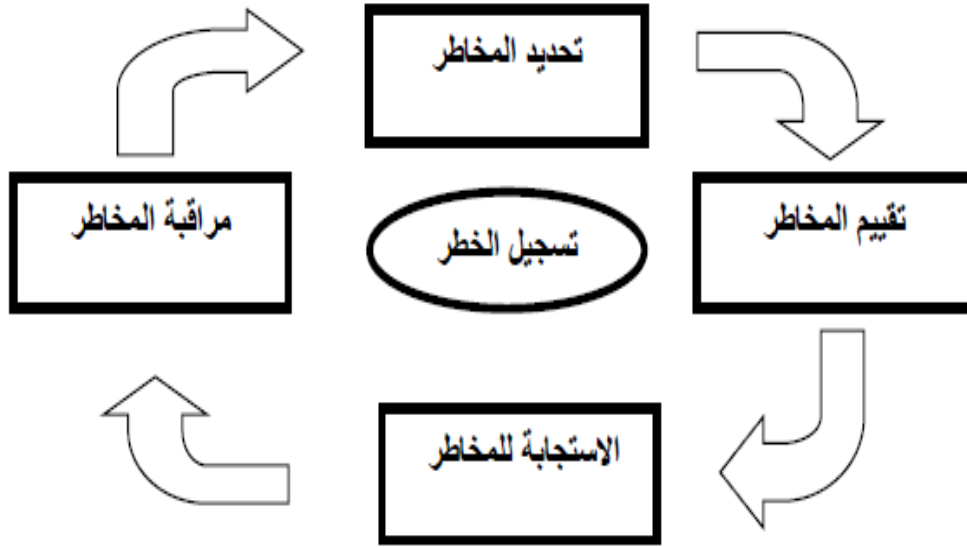
اعتمد (Winch, ٢٠١١, pp ٣٦٠) الخطوات التالية في إدارة المخاطر:

١. تحديد المخاطر : التعرف على المخاطر وتحديد مصادرها لمعرفة ما الذي يحتاج إلى إدارة؟
٢. تقييم المخاطر : تقييم مدى احتمالية حدوث المخاطر ومدى تأثيرها سواء بشكل منفرد أو من خلال العلاقة بينهم.

٣. الاستجابة للمخاطر : القيام بالإجراءات وإتباع الاستراتيجيات الخاصة لتخفيف المخاطر.

٤. مراقبة المخاطر : مراقبة والتحكم بالمخاطر أثناء دورة حياة المشروع.

وتتمثل مراحل إدارة المخاطر عند Winch بالشكل رقم (١) كالتالي:



Winch, G. M. (2011). *Managing construction projects: an information processing approach* (2nd ed). United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd, 360.

واعتمد (Burke, ٢٠٠٩, p٢٥٣) خطوات إدارة المخاطر كالتالي:

١. **تحديد الأهداف** : تشمل هذه الخطوة على تحديد ما الغرض الأساسي المطلوب الوصول إليه لتحقيق النجاح في المشروع مع وضع خطط أساسية لكيفية التعامل مع المخاطر واتخاذ القرارات المستقبلية.

٢- **تحديد المخاطر** : تحديد مساحات الخطر وعدم التأكد ، التي من الممكن أن تؤثر على المشروع وتعيق تحقيق أهدافه.

٣- **تقييم المخاطر** : تقييم درجة تأثير المخاطر على المشروع وترتيبها حسب أولوياتها من حيث قوة تأثيرها ومدى ظهورها.

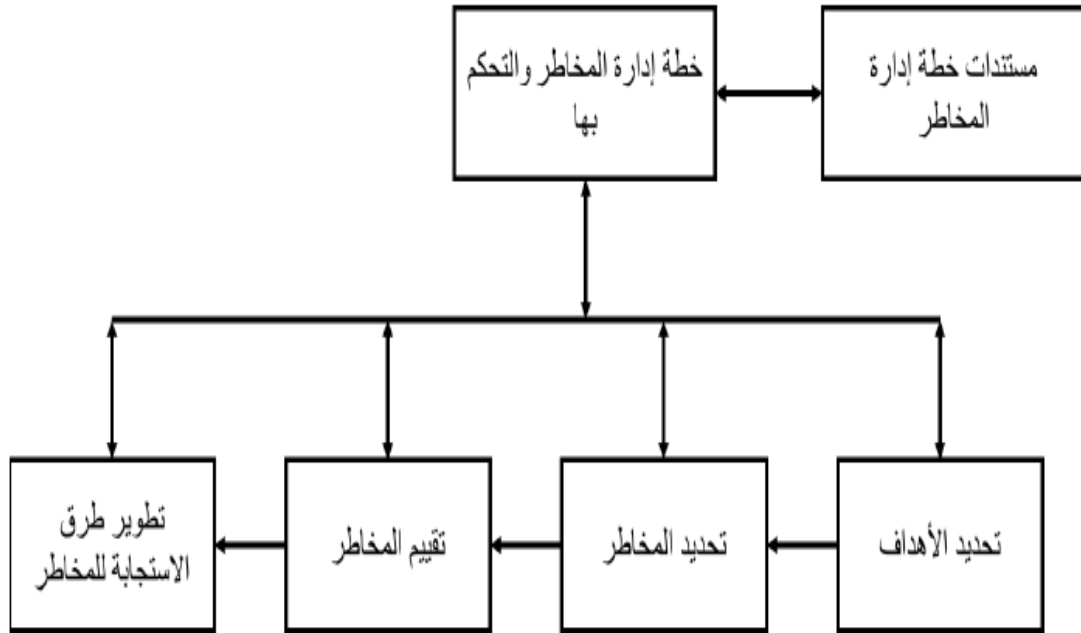
٤- تطوير طرق الاستجابة للمخاطر: تحديد طرق التعامل والاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها

مثل القضاء على المخاطر، تخفيفها، تحويلها وأخيرا قبول المخاطر.

٥- مراقبة المخاطر: مراقبة المخاطر بشكل دائم للتأكد من مدى فعالية طرق الاستجابة لها

وملاحظة مستوى المخاطر بشكل مستمر.

وتتمثل خطوات إدارة المخاطر عند Burke كما في الشكل رقم (٢) التالي:



Burke, R. (2009). *Project management: planning and control techniques* (4th ed). UK: John Wiley & Sons Inc, 253.

المبحث الثاني

أداء العاملين في مشاريع الاتصالات

يتمثل أداء العاملين في مشاريع الاتصالات في إنجاز العاملين المشروع ضمن الوقت المحدد له والتكلفة المخطط لها وبالجودة المطلوبة ، فالمستهدفات الثلاث في مشاريع الاتصالات هي :
التكلفة ، والوقت ، والجودة ، فهي المؤشرات التي توضح مدى نجاح المشروع من فشله.

(Smith, Merna & Jobling, ٢٠١٤, ١٣)

فجميع مشاريع الاتصالات باختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى منظمة قادرة على إنجازها في الوقت المحدد ضمن التكلفة التقديرية مع الالتزام بمستوى الجودة المطلوبة لذلك أصبح من الضروري القيام بإدارة هذه المشاريع بفعالية لتنفيذ هذه المشاريع بكفاءة عالية (عبدالسلام، ٢٠١٥ : ٩)

المطلب الاول

مفهوم أداء العاملين في مشاريع الاتصالات

إن أداء العاملين يعتبر أحد أهم الركائز التي يستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للمشاريع كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى إنسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير، وكذلك يمكن من خلال أداء العاملين التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل أداة الإصلاح والتطوير . وبشكل عام يمثل أداء العاملين الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المشاريع إلى تحقيقها، وذلك من خلال تخصيص أدوات قياس لكل موظف كالاجتهد والمثابرة ومدى إمتلاك المهارة والجدية، لذلك فإنه من الضروري وعند قياس أداء العاملين الأخذ بعين

الإعتبار مسألة تفاوت القدرات والكفاءات المهنية لكل عامل من العاملين .

ويعرف (صويح ، آخرون ، ٢٠٢٢) أداء العاملين بأنه : " الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد. (صويح، آخرون، ٢٠٢٢ : ٤٧)

ويعرف (الطيطي ، ٢٠٢٠) اداء العاملين بأنه : " مجموعة المخرجات والأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها عن طريق العاملين داخلها، بالتالي فهو مفهوم يربط فيما بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المشاريع لتحقيقها من خلال تقسيم العمل لمهام وواجبات . فالأداء هو الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور. (الطيطي، ٢٠٢٠ : ١٩)
فهناك ارتباط وثيق بين العوامل الأساسية لنجاح مشاريع الاتصالات، فتحسين اداء العاملين قد يحتاج إلى المزيد من الوقت في تنفيذ المشروع أو تغيير بعض المواد والمعدات أو حتى تغيير العمالة مما يعني زيادة في التكلفة وهذا ما يوضح الهدف من اداء العاملين في مشاريع الاتصالات وهو تنفيذ العاملين المشروع بأقل تكلفة وأفضل جودة وبأقل وقت (نصير، ٢٠١٧ : ٣٦)

ويمكن تعريف اداء العاملين في مشاريع الاتصالات بأنه :

العائد المطلوب من اداء العاملين في تنفيذ مشروع الاتصالات وفق ، الجودة المطلوبة ضمن الوقت المحدد والتكلفة المقدرة وهو ما يمثل الأداء في المشاريع وذلك من خلال دراسة وعقد وإدارة جيدين مما يحقق عائد استثماري وخبرة ونمو وتطور. (جمعة ، ٢٠١٨ : ٥٧)

المطلب الثاني

العوامل المؤثرة على أداء العاملين في

مشاريع الاتصالات

لا يعتمد أداء العاملين فقط على مستويات مهاراتهم فحسب، إذ تتفاعل تجربة العامل وبيئة العمل وزملاء العمل ، والمدراء ، والمتغيرات الأخرى لتؤثر على الأداء، وفيما يلي أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في مشاريع الاتصالات :

١-أساليب الإدارة :

تساعد الإدارة الفعالة في تحسين التحفيز والمشاركة والأداء لدى العاملين في مشاريع الاتصالات ، أما الإدارة السيئة فلها تأثير معاكس إذ تقلل كلاً من الرضا والإنتاجية والأداء، ويوجد عدد من الدراسات التي تشير إلى أن أداء العاملين يعتمد كثيراً على الإدارة، لذلك تتمثل إحدى طرق تحسين الأداء في تحديد المشكلات في الإدارة وإصلاحها.(موسى ، وآخرون ، ٢٠٢٢ : ٦٥)

٢-ثقافة الشركة :

تتكون الثقافة التنظيمية من معتقدات تدفع سلوك العاملين على نحو جزئي، وتوجد سلوكيات معينة لها تأثير إيجابي على أداء العمال في مشاريع الاتصالات ، وعلى الرغم من أن التحولات الثقافية قد تستغرق وقتاً، إلا أن غرس القيم الصحيحة في مكان العمل يمكن أن يساعد في تغيير طريقة تفكير العاملين في العمل وكيفية أدائهم، فعلى سبيل المثال يمكن أن تساعد هذه السمات في تحسين أداء العاملين:

-ثقافة التعلم والتحسين المستمر.

-الإيمان بقيمة المعرفة الرقمية والبراعة الرقمية.

-الانفتاح على التغيير والأفكار الجديدة. (صويح ، وآخرون ، ٢٠٢٢ : ٤٨)

٣-الاستماع إلى العاملين :

الاستماع الى العاملين يجعلهم يقدموا أفضل أعمالهم، فسماع أصوات العاملين لا يضمن الشمولية فحسب، بل يضمن أيضاً المساواة في مكان العمل، لذلك يجب أن يستمع القادة الفعالون إلى ما يقوله العاملين ويجب أن يكون الاتصال طريقاً ذا اتجاهين، وتعد دعوة المزيد من العاملين إلى النقاش والاستماع إلى آراء مختلفة دائماً أمراً مربحاً للجانبين.

٤-بيئة العمل المادية :

تؤثر بيئة العمل المادية في مشاريع الاتصالات على مقاييس العامل المهمة، مثل المشاركة والرضا والأداء، فيجب أن تكون بيئات العمل جيدة ومصممة وفقاً لاحتياجات ثقافة مكان العمل والقوى العاملة، وتميل الشركات الناشئة الإبداعية إلى إنشاء بيئات عمل تعكس ثقافتها وقيمتها ورسالتها، كما يشمل العديد منها تصميمًا محفزًا ومناطق نشاط وألعابًا وما إلى ذلك، وعمومًا كلما كانت بيئة العمل أفضل سيكون العاملين على نحو أفضل في عملهم. (جمعة ، ٢٠١٨ : ٩٦)

٥-واجبات العمل اليومية وسير العمل :

يكون العاملون في مشاريع الاتصالات أكثر ميلًا للعمل الجاد إذا وجدوا عملهم ممتع وجذاب وذو مغزى، فعندما يشعر العمال بالضجر يمكن أن يتأثر أداؤهم بسهولة، وفي بعض الحالات من

الممكن إجراء تغييرات من شأنها تحسين المشاركة وزيادة الحافز وجعل العمل أكثر فائدة.

٦-التدريب والتطوير :

يركز التدريب في مشاريع الاتصالات على التحسينات الفورية بينما يركز التطوير على الأهداف طويلة المدى، ويعتمد أداء العامل على التدريب الذي يحصل عليه من الشركة، فشركات الاتصالات لديها مستويات مختلفة من التدريب وتوقعات أداء العاملين حسب الحالة، بالإضافة إلى ذلك لا ينتهي التدريب عند الإعداد، فإذا لم يتلق العاملين أي تدريب بعد الأسابيع القليلة الأولى من عملهم، فسيشعرون أن الشركة لا تستثمر في تنميتهم، لذلك يجب أن توفر الشركات بيئة تعليمية سلسلة للعاملين تعزز التقدم الوظيفي لهم. (خير الدين ، ٢٠٢٢ : ٨٣)

٧-بيئة العمل الرقمية :

يمكن أن تكون بيئة العمل الرقمية في مشاريع الاتصالات سلسلة وسهلة الاستخدام أو قد تكون معقدة وصعبة، فكلما استثمرت الشركة في مكوّناتها الرقمية، كان العاملين أكثر سعادة، وكان أداؤهم أفضل، ويشمل مكان العمل الرقمي:

-الأدوات الرقمية التي يستخدمها العاملون.

-كيفية استخدام تلك الأدوات الرقمية .

-التدريب الرقمي وتنمية المهارات.

-سير العمل الرقمي. (عبد المنعم ، الكاشف ، ٢٠٢٢ : ٧٢)

المبحث الثالث

إدارة مشاريع الاتصالات

إدارة مشاريع الاتصالات هي العملية التي تعمل على استخدام المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات في أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته، تشمل خطوات إدارة المشروع على ، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، الإنهاء .

والهدف الرئيسي من إدارة المشروع هو تحقيق هدف المشروع ضمن نطاق الوقت والتكلفة والجودة المخطط لها وإدارة المخاطر التي تواجه المشروع . (PMBOK, ٢٠١٨, pp٨٦)

وعملية إدارة المشروع عبارة عن مجموعة الأنشطة والإجراءات الإدارية المترابطة والتي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وذلك لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية ضمن الوقت والتكلفة والجودة المخطط لها مع أخذ الظروف البيئية ، ومتغيراتها للمشروع بعين الاعتبار. (عبد السلام ، ٢٠١٥ : ١٦٧)

المطلب الاول

مفهوم إدارة مشاريع الاتصالات

تعرف ادارة مشاريع الاتصالات بأنها : " هي عملية تخطيط ، وتنظيم ، ومراقبة المشروع من بداية التصور إلى نهاية تنفيذه وذلك بناء على تكليف من العميل".

وللقيام بإدارة المشروع لابد من معرفة أهداف العميل من المشروع والغرض المراد تحقيقه وكذلك تحديد الموارد اللازمة للمشروع والوقت والتكلفة والجودة المطلوبة، تعمل عملية إدارة المشروع على

دمج كافة عناصر المشروع ومراقبتها والتحكم بها لتحقيق المخرجات المطلوبة وتعمل على تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل لتحقيق رضا العميل ومتطلباته من مخرجات المشروع.

(Walker, ٢٠١٥, ٢٥)

وتشمل عملية إدارة مشروع الاتصالات على إدارة كافة الوظائف والمهام والأنشطة والإجراءات ذات الصلة بالمشروع ما بين أطراف العقد، فتتظم العلاقات بين الأطراف وتطور أساليب تواصل فعالة بينهم، كما تعمل على توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بينهم، والتعامل مع النزاعات والمشاكل، إعداد الخطط والجدولة، إعداد التكلفة التقديرية، مراقبة المواد، إدارة الدفعات المالية، ومراقبة تنفيذ المشروع حسب ما هو مخطط له ، والقيام بالإجراءات الإدارية اللازمة لإغلاق المشروع وتسليمه للمالك مع تسليم المقاول كافة مستحقاته وتصفية حسابه.(فيسك ورينولد، إن عملية إدارة مشاريع الاتصالات عبارة عن ترتيبات تعاقدية لقيام شركة خدمات إدارية بإدارة مشروع الاتصالات للمالك وذلك عن طريق إدارة كافة الأنشطة والعمليات والإجراءات الإنشائية للمشروع، فالمدير اتصالات المشروع من الممكن أن يكون المقاول، مدير المشروع، المراقب أو شخص يمثلهم يعمل على إدارة موارد الإتصال الرئيسية والتي تشمل العمالة، مقاولي الباطن، والمعدات، المواد، الأموال(المدخول، الإنفاق، تدفق الدفعات).(الطيطي ، ٢٠٢٠ : ١١٠)

و تنجح عملية إدارة مشروع الاتصال عندما يتم تنفيذ المشروع ضمن الوقت والتكلفة المخطط لهما

أما إذا كانت إدارة مشروع الاتصال غير فعالة فإن المشروع سوف يواجه التأخر عن الوقت المخطط له مع زيادة في التكاليف وانخفاض في هامش الربح .

إن إدارة مشاريع الاتصالات واسعة النطاق وتشمل عدة عناصر مثل عقود البناء، طرق وأساليب التشييد، استخدام المواد بفعالية، الإنتاجية، تقدير التكلفة، متابعة التقدم بالمشروع، التحكم في التكلفة، التحكم في الجودة، وتحقيق الأمن والسلامة . (Nunnally, ٢٠١١, pp٢٧)

المطلب الثاني

المستويات المختلفة لإدارة مشاريع الاتصالات.

يمكن تقسيم إدارة مشاريع الاتصال و إلى ثلاثة مستويات أساسية كما يلي:

(موسى ، وآخرون، ٢٠٢٢ : ٥٢)

المستوى الأول : الإدارة التنفيذية

وهي الإدارة المسؤولة عن التنفيذ والمراقبة في شركة الاتصالات لسير العمليات الإنتاجية على أرض الواقع ، والتحقق من ان النشاطات تسير في الطريق الصحيح للوصول إلى الأهداف المخطط لها، ومن ثم ترفع تقريرها إلى الإدارة الأعلى منها، وبالتالي تكون على اتصال مباشر مع العمال من جهة والإدارة الوسطى من جهة اخرى .

المستوى الثاني : الإدارة الوسطى

هذه الإدارة لها دور وسيط ما بين الإدارة التنفيذية والإدارة العليا في شركة الاتصالات ، فهي تعمل على إيصال التقارير الواردة من الإدارة التنفيذية بعد ان تقوم بدراستها ، ومراجعتها إلى الإدارة العليا، وبالمقابل إيصال القرارات الصادرة عن الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية بعد ان تقوم بمراجعتها وتوضيح بعض النقاط بها.(شايفي ، ٢٠٢٣ : ٤٧)

المستوى الثالث: الإدارة العليا

يتكون هذا المستوى من المدراء الذين يعملون في شركة الاتصالات ضمن مراكز الإدارة العليا ضمن المشروع، وتقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة مثل وضع الأهداف والخطط المالية لتنفيذها واجراء الاتصالات مع الأطراف الخارجية المستفيدة. (صويح ، وآخرون ، ٢٠٢٢ : ٥١)

المطلب الثالث

نظرية إدارة المشاريع المستدامة

Sustainable Project Management Theory

لا يوجد نظرية واحدة تناسب جميع الحالات، وبالتالي فإن الترجيح بين النظريات يعتمد على الظروف الفردية لكل مشروع والشركة. وقد يكون من الأفضل اتباع نهج متكامل يستفيد من جوانب مختلفة من هذه النظريات وتكييفها وفقًا للحاجات الفردية للمشروع. وعلم إدارة المشاريع يشمل العديد من النظريات والمفاهيم المهمة التي يمكن استخدامها في الترجيح بينها، وهناك عدة نظريات حديثة في علم إدارة المشاريع التي يمكن أن تكون مفيدة في تحسين أداء إدارة المشاريع، ومع ذلك، يتوقف اختيار النظرية المناسبة على عدة عوامل مثل حجم المشروع، طبيعته، وبيئة العمل المحددة.

ومن خلال البحث والاطلاع فإنه وجد ان من النظريات الحديثة المهمة في إدارة مشاريع الاتصالات هي نظرية ادارة المشاريع الشاملة. (موسى ، وآخرون ، ٢٠٢٢ : ٥٢)

نظرية إدارة المشاريع المستدامة (Sustainable Project Management Theory):

تركز هذه النظرية على تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إدارة المشاريع، وتؤكد على

أهمية تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتعزيز الممارسات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في إدارة المشاريع.

- والاستدامة تعني استمرارية مخرجات المشروع في العمل بما يؤدي إلى استمرارية تحقيق العائدات والأثر.

- فالاستدامة تعني أن يكون هناك أنشطة تشغيل وصيانة مختلفة ، والتمكين للمجتمع المحلي، والعناية بالموارد البشرية والكفاءات، وبناء علاقات وشراكات ممتدة مع أصحاب العلاقة والمصلحة المؤثرين ، فبالنالي؛ الاستدامة ليست مقصورة على الجوانب الفنية فقط أو الجوانب المالية فقط، بل تشمل أيضا المسائل الإدارية والاجتماعية والمالية والمؤسسية ، التي تساهم في استمرارية نتائج المشروع. (عبد المنعم ، الكاشف ، ٢٠٢٢ : ٢٩)

معيار الاستدامة : معيار الاستدامة هو أحد خمسة معايير لتقييم المشروع إلى جانب معايير (الارتباط، والفاعلية والكفاءة والأثر)

وهنا يتضح الفرق بين الأثر والاستدامة - اللذين هما معيارين منفصلين - حيث أن الأثر هي الفوائد التي ستتحقق على المدى البعيد، بينما الاستدامة هي عوامل إدارة المخرجات المؤدية إلى استمرارية تحقيق هذا الفوائد لفترة طويلة. (سالم ، وآخرون ، ٢٠٢٣ : ٦٧)

والاستدامة كمعيار تقييم تتضمن العناصر التالية :

- مدى امتلاك الشركاء لأهداف وإنجازات المشروع .
- مدى كفاية موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع

- مدى تناغم أنشطة المشروع مع العوامل الاجتماعية الثقافية.
- مدى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام الشركاء و كذلك دمج المشروع ضمن هيكليتها.
- مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات

المقدمة بعد انتهاء التمويل. (خير الدين ، ٢٠٢٢ : ١٨)

المبحث الرابع

اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في

شركة الاتصالات السعودية (stc) .

تعمل ادارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (stc) على مواجهة الأخطار والحد منها بأقل التكاليف فهي تعتبر نظام متكامل يعمل على تحديد المخاطر، تحليلها، قياسها، ومن ثم معرفة أفضل الطرق لمواجهتها والتعامل معها، فهي عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة والأساليب العلمية التي يتم اتباعها لاتخاذ القرار المناسب للتعامل مع المخاطر المتنوعة وذلك لتقليل الخسائر والحد من حالة عدم التأكد، فمن الممكن أن تكون هذه الخسائر مادية، معنوية، تكاليف طرق الاستجابة للمخاطر، وتكاليف الفرص البديلة ، فإدارة المخاطر هي الجزء الأساسي من إستراتيجية المنظمة التي تعمل على التعامل مع المخاطر المرتبطة بأنشطتها وذلك لتحديد هذه المخاطر ومعالجتها بفعالية لتحقيق القيمة المستدامة لتلك الأنشطة من خلال تحديد الجوانب السلبية والإيجابية لتلك الأنشطة والتي تؤثر على نجاح المنظمة وتقلل نسبة الفشل مما يكون لها تأثير على

اداء العاملين. (IRM, ٢٠١٢, pp٣٢٠)

المطلب الاول

اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) في تطوير عملية التخطيط للمشاريع .

تؤثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) في تطوير عملية التخطيط للمشاريع ، حيث تقوم في مرحلة التخطيط للمشاريع بتحويل المشروع إلى أنشطة ووضع الخطط اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة وفق جدولة معينة وميزانية محددة، كما يتم معرفة تفاصيل المواصفات المطلوبة، وتحديد فريق العمل في المشروع مع توزيع الأدوار والمسؤوليات والمهام الوظيفية عليهم، ورسم الخطوات اللازمة لإنهاء المشروع مع إمكانية تطوير خطط أخرى جديدة في هذه المرحلة.

كما تقوم ادارة مخاطر المشاريع بالتخطيط للمخاطر وذلك بدراسة المخاطر دراسة شاملة ومعرفة مصدر هذه المخاطر وأهميتها والمسؤول عنها ومن ثم تحديد فريق العمل الخاص بإدارة المخاطر لوضع خطة تفصيلية لكيفية التعامل مع المخاطر وأفضل طرق الاستجابة لها سواء لمنع حدوثها أو التخفيف من أثرها كما يتم تطوير خطة طوارئ لمراقبة المخاطر للقيام بالاستجابة الفورية لها ويشمل تخطيط مشروع الاتصالات على العمليات التالية:

أولا العمليات الأساسية :

لا بد أن يتم التسلسل في عمليات تخطيط مشاريع الاتصال بشكل واضح ودقيق حتى يتم إنجازها بفعالية وهي تشتمل على:

١ - تخطيط نطاق المشروع : الذي يعتبر أساس اتخاذ قرارات المشروع المستقبلية.

٢- تعريف نطاق المشروع :تقسيم مخرجات المشروع الرئيسة إلى مكونات أصغر قابلة للإدارة.

٣- تعريف النشاط :تحديد الأنشطة الخاصة التي يجب القيام بها للحصول على مخرجات المشروع

المختلفة.(موسى ، وآخرون ، ٢٠٢٢ : ٤٣)

٤- تسلسل النشاط :تحديد وتسجيل الأنشطة المستقلة والمتداخلة والأنشطة الاعتمادية التي

يعتمد البدء فيها على الانتهاء من نشاط محدد.

٥- تقدير مدة النشاط :تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل نشاط على حدة.

٦- تطوير الجدول الزمني :يتم اعداد الجدول الزمني للمشروع من خلال تحليل تسلسل كل

نشاط ومدته ومتطلباته من الموارد.

٧- تخطيط الموارد :تحديد ماهية الموارد المطلوبة لكل نشاط من أنشطة المشروع من عمالة،

معدات، ومواد مع تقدير كميتها.

٨- تقدير التكلفة :القيام بتقدير تكلفة موارد كل نشاط على حده لكافة الأنشطة التي يحتاجها

المشروع لإنجازه.

٩- ميزانية التكلفة :توزيع التكلفة الإجمالية على بنود متفرقة لإعداد ميزانية تكلفة المشروع.

١٠- تطوير خطة المشروع :تسجيل كافة النتائج من عمليات التخطيط السابقة في وثيقة بشكل

متماسك ومتناسق(Aouad, Lee, & Wu, ٢٠٠٧,pp ٥٣) .

ثانيا العمليات المساندة :

لا تعتبر العمليات المساندة اختيارية فيجب القيام بها في تخطيط مشاريع الاتصال لكن من الممكن

أن تكون متفرقة أو حسب الحاجة وهي تشمل على:

١- **تخطيط الجودة:** تحديد معيار الجودة في المشروع ليكون المرجع في قياس مدى الالتزام بضوابط الجودة المطلوبة.

٢- **التخطيط التنظيمي:** تحديد الأدوار في المشروع وتوزيع المسؤوليات واعتماد العلاقات بين الأطراف. (عبد المنعم ، الكاشف ، ٢٠٢٢ : ٦٣)

٣- **استقطاب الموظفين:** تحديد احتياجات المشروع من العمالة واستقطابهم للعمل فيه.

٤- **تخطيط الاتصالات:** تحديد المعلومات التي يحتاج إليها أصحاب المصالح مع تحديد طرق التواصل معهم والوقت المناسب لتسليمهم هذه المعلومات مع معرفة الأشخاص المعنيين بها.

٥- **تحديد المخاطر:** معرفة المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على المشروع وتسجيل خصائص كل خطر.

٦- **تقييم المخاطر:** تحليل المخاطر ومعرفة مدى تأثيرها على مخرجات المشروع.

٧- **الاستجابة للمخاطر:** تطوير طرق للتعامل مع المخاطر والاستجابة لها ليتم تعزيز الفرص ومواجهة التهديدات.

٨- **تخطيط المشتريات:** تحديد ماهي المشتريات المطلوبة والوقت المناسب لتوفيرها.

٩- **تخطيط الالتماس:** تسجيل متطلبات المنتج ومعرفة مصادر توفيره. (الطيبي ، ٢٠٢٠ : ٣٤)

المطلب الثاني

اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات

السعودية (stc) في تطوير عملية تنظيم المشاريع .

تؤثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) من خلال تطوير عملية تنظيم المشاريع وذلك بتحديد الأدوار في المشروع وتوزيع المسؤوليات واعتماد العلاقات بين الأطراف .

ومرحلة تنظيم المشروع في ادارة مخاطر مشاريع الاتصالات السعودية (stc) هي مرحلة جدولة الأنشطة ، وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من الأنشطة التي تم تحديدها في هيكل تجزئة العمل ويتم تحديد المدة اللازمة لتنفيذ النشاط بناء على المعرفة التي يمتلكها المنظم وكيفية توظيف هذه المعرفة كما يعتمد تقدير المدة على الخبرة.

ولابد أن تكون وحدة الزمن ثابتة في كل مراحل الجدول الزمني ولا يتم تغييرها، وتشمل هذه

المرحلة أيضا العلاقة بين الأنشطة (Darnall & Preston, ٢٠١٢, pp ٢٥٤)

فبعد تحديد الأنشطة ومعرفة طريقة التنفيذ والمدة اللازمة لذلك يتم تحديد العلاقة بين هذه الأنشطة وارتباطها زمنيا مع بعضها البعض فمثلا لا يمكن البدء بأعمال الأساسات قبل الانتهاء من أعمال الحفر ولا يمكن البدء ، بأعمال الخرسانة المسلحة إلا بعد الانتهاء من أعمال الأساسات ، وفي هذه المرحلة التنظيمية يتم تحديد الموارد المطلوبة لكل نشاط .(عبدالسلام،

(٢٠١٥ : ٥٥)

تشمل مرحلة تنظيم أنشطة مشروع الاتصالات السعودية (STC) في البداية على اختيار الشبكة المناسبة للقيام بجدولة المشروع، وهناك عدة طرق في تنفيذ جدولة ، المشروع منها: (جمعة، ٢٠١٨ : ٦٦)

أ- طريقة المسار الحرج (CPM)

عبارة عن سلسلة أنشطة تكون فترة السماح الكلي فيها تساوي صفر، أي أنها الفترة التي لا تتمتع بالمرونة ولذلك تسمى حرجة، وعليه لا يمكن تأخيرها أو تقديمها ويجب أن تنفذ في أوقاتها المحددة وإلا فإن المشروع سوف يتأخر عن موعد انتهائه، والمسار الحرج هو الأطول مساراً في الشبكة .
فهو نظام لإدارة المشاريع ولا سيما مشاريع الاتصالات التي توفر معلومات كافية للمقاول لاختيار الطريقة الأفضل في التنفيذ لتقليل مدة المشروع ومعرفة الإحتياجات المستقبلية من العمالة والمواد والمعدات عن طريق جدولة الأنشطة بشكل شبكي والقيام بحسابات تتعلق بتحديد خصائص الجدول الزمني (Fisk & Reynolds, ٢٠١٤, pp٢١٨)

ب- طريقة بيرت (PERT)

تستخدم طريقة بيرت في مشاريع الاتصالات السعودية (STC) الضخمة، لأنها تتعامل مع بيانات كثيرة ومعقدة، وهي تستخدم كأفضل وسيلة لاختيار كيفية تتابع الأنشطة وذلك باعتمادها والرجوع إلى هيكل تجزئة العمل وتحديد أنشطة البداية والأنشطة المتوسطة وأنشطة الإنهاء، وإن ما يميز طريقة بيرت عن طريقة المسار الحرج هو تحديد ثلاثة أنواع من التقديرات الزمنية لحساب مدة تنفيذ كل نشاط ، والدمج بينهم (متفائل - الطبيعي - المتشائم) .

ج- طريقة الجدول البياني (Grant Chat Bar Chart)

يتم بهذه الطريقة توزيع الوقت المحدد لمشاريع الاتصالات السعودية (stc) على المحور الأفقي وتوزيع أنشطة المشروع على المحور الرأسي ويتم تمثيل مدة تنفيذ النشاط على شكل مستطيل يوضح تاريخ بداية النشاط وتاريخ نهايته، تعتبر من أقدم الطرق في الجدولة الزمنية وهي الأنسب حالياً وخاصة باستخدام برامج الحاسب الآلي، من سلبيات هذه الطريقة أنها تصلح للمشاريع البسيطة غير المعقدة ولا توضح العلاقة بين الأنشطة إلا بشكل تقريبي كما يصعب تحديد الموارد اللازمة ويحتاج تحديدها ، إلى جهد كبير. (شايفي ، ٢٠٢٣ : ٤١)

المطلب الثالث

اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات

السعودية (stc) في تطوير عملية الرقابة للمشاريع .

تؤثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) في تطوير عملية الرقابة للمشاريع ، فمرحلة الرقابة هي المرحلة الأخيرة في تقدير مدة تنفيذ المشروع وهي القيام بعملية التحقق إذا كان هناك أي انحرافات في وقت تنفيذ الأنشطة عن ما هو مخطط له والقيام بالإجراءات ، التصحيحية للرجوع عن التأخير في تنفيذ المشروع (خير الدين ، ٢٠٢٢ :

(٢٨

وفي مرحلة الرقابة تقوم شركة الاتصالات السعودية (stc) بالتركيز على الوقت المستغرق الفعلي في التنفيذ على أرض الواقع ومقارنته مع الوقت المخطط له وإتخاذ أي إجراءات تصحيحية

للانحرافات إن وجدت ويتزامن هذا القياس مع قياس الأداء الكلي للمشروع ومن ثم إعداد التقارير الخاصة بذلك ورفعها إلى متخذي القرار.

وتهدف إدارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (stc) إلى تحسين الرقابة على المخاطر والحد من آثارها مما يحسن أداء المشاريع من خلال توجيه أهداف المشروع والتصميم والتخطيط. (Chapman & Ward, ٢٠١٣, ٣٣)

وتهدف إدارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية (stc) من تطبيق عملية الرقابة الى حماية المشروع من النتائج السلبية للمخاطر، من خلال ما يلي :

- ١- مراقبة المشروع بشكل دوري للتعرف على المخاطر الجديدة.
- ٢- تقليل الآثار السلبية للمخاطر على تكلفة المشروع والجوانب الأخرى.
- ٣- تطوير قاعدة بيانات تشمل وصفا دقيقا للمخاطر خلال دورة حياة المشروع لتكون مرجعا لإدارة المخاطر مستقبلا. (سالم ، وآخرون ، ٢٠٢٣ : ٦٨)

تعتبر إدارة المخاطر جزءا أساسيا لاستراتيجية الرقابة لأي منظمة وذلك لمعالجة المخاطر المتوقعة حدوثها والمرتبطة بأنشطتها حتى يتم تحقيق القيمة المستدامة لهذه الأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالإدارة الجيدة للمخاطر تعتمد على تحديد ومعالجة هذه المخاطر بشكل فعال يتم معرفة الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية لهذه العوامل فتزيد نسبة النجاح وتقل نسبة الفشل.

(IRM, ٢٠١٢, pp٥٢)

ويشير (خير الدين ، ٢٠٢٢) ان إدارة المخاطر تهدف من عملية الرقابة إلى تقليل الخسائر المتوقعة بأقل التكاليف من خلال الأنشطة التي ، يقوم بها مدير إدارة المخاطر وتمثل بالآتي:

١ - معرفة المخاطر المتعلقة بكل نشاط على حده سواء كان هذا النشاط فردياً أو نشاطاً خاصاً بالمشروع.

٢ - تحليل المخاطر التي تم تحديدها ومعرفة أسبابها، طبيعتها، وعلاقتها مع المخاطر الأخرى.

٣ - قياس هذه المخاطر من حيث درجة تأثيرها ومدى احتمالية تكرار حدوثها وتقدير العواقب التي يمكن أن تنتج عنها وحجم الخسائر المتوقعة.

٤ - اختيار الطرق الفعالة والمناسبة للتعامل مع هذه المخاطر وإدارتها.

ويشير (لودر ، ٢٠١٦) (Loader, ٢٠١٦, pp٢٥) ان إدارة المخاطر تحقق الأهداف التالية من عملية الرقابة :

١ - تحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجه المشروع.

٢ - معرفة مدى تكرار حدوث المخاطر .

٣ - معرفة الجوانب التي تؤثر فيها المخاطر على المشروع وكيفية تأثيرها.

٤ - قياس أثر المخاطر على المشروع.

٥ - تحديد وسائل الرقابة على المخاطر وفق الأطر القانونية وسياسات الأعمال.

٦ - القيام بتحسين وتطوير أنشطة إدارة المخاطر في كافة المستويات.

الفصل الثالث

تصميم البحث

بعدما تم الإلمام في الجانب النظري بكل ما يتعلق بأثر إدارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) ، و عرض كل المفاهيم المرتبطة بذلك في الفصلين السابقين سوف يخصص هذا الفصل لتحليل أثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) و الوقوف على أهم الجوانب نظرا للتطور السريع الذي يشهده هذا القطاع من منافسين و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة بأثر ادارة مخاطر المشاريع على اداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc).

و على ضوء ما سبق ذكره في الجانب النظري سوف نتناول في هذا الفصل التطبيقي ما يلي:

-مجتمع البحث و مكان الدراسة .

-عينة الدراسة .

-أدوات جمع البيانات .

- الأسلوب الإحصائي المعتمد في عرض البيانات و تحليلها .

-عرض البيانات الميدانية و تحليلها .

-مناقشة النتائج .

المنهجية وطرق البحث

اولاً : منهجية البحث :

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي عرفه العساف بأنه: ذلك المنهج الذي يقوم بجمع المعلومات عن الظاهرة موضوع البحث من خلال الكتب والمصادر التي تناولت الموضوع ثم يقوم بتبويبها من اجل التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات " (العساف ، ٢٠١٣ :

(١٤٧

ومن الاسباب التي أدت الى اختيار المنهج الوصفي هو انه من انسب المناهج في العلوم الانسانية لموضوع البحث، كما انه من الوسائل التي تتيح للباحث تناول الموضوع بشكل اوسع من خلال تطبيق أداة الدراسة .

ثانياً : طرق البحث :

يُعد المنهج الوصفي من أشهر طرق البحث العلمي، ويشيع استخدامه في الأبحاث النظرية، وبنسبة أقل في الأبحاث التطبيقية، وهو من أقدم طرق البحث العلمي، ونجد الإنسان منذ قديم الأزل قد دأب على وصف البيئة المحيطة، وما يوجد فيها من ظواهر، وكان يتم ذلك بأسلوب عشوائي، فلم يكن هناك خطوات إجرائية منظمة مثلما يوجد في الوقت الراهن فالمنهج الوصفي طريقة منظمة يتبعها الباحث من أجل تحقيق اهداف الدراسة .(العساف ، ٢٠١٣ : ١٤١)

مجتمع البحث ومكان الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية .

فكرة موجزة عن مجتمع البحث :

تأسست شركة الاتصالات السعودية ("STC") كشركة مساهمة سعودية بموجب المرسوم الملكي رقم م/٣٥ وتاريخ ٢٤ ذو الحجة ١٤١٨هـ (الموافق ٢١ أبريل ١٩٩٨) والذي قضى بتحويل قطاع البرق والهاتف بوزارة البرق والبريد والهاتف ("قطاع الاتصالات") مع مختلف مكوناته وإمكانياته الفنية والإدارية إلى الشركة، وطبقاً لقرار مجلس الوزراء رقم ٢١٣ بتاريخ ٢٣ ذو الحجة ١٤١٨هـ (الموافق ٢٠ أبريل ١٩٩٨) تم اعتماد نظام الشركة الأساسي ("النظام الأساسي") وكانت الشركة في حينه مملوكة بالكامل لحكومة المملكة العربية السعودية ("الحكومة"). قامت الحكومة ببيع ٣٠٪ من أسهمها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٧١ بتاريخ ٢ رجب ١٤٢٣هـ (الموافق ٩ سبتمبر ٢٠٠٢). يمثل صندوق الاستثمارات العامة الطرف المسيطر النهائي على الشركة من خلال تملكه ٦٤٪ من إجمالي أسهم الشركة كما في ٣١ ديسمبر ٢٠٢١ (٢٠٢٠: ٧٠٪). خلال عام ٢٠٢١، قام صندوق الاستثمارات العامة بطرح ثانوي نسبته ٦٪ من أسهم الشركة. بدأت الشركة عملها بتوفير خدمات الاتصالات على نطاق المملكة العربية السعودية ("المملكة") في ٦ محرم ١٤١٩هـ (الموافق ٢ مايو ١٩٩٨) وحصلت الشركة على سجلها التجاري رقم ١٠١٠١٥٠٢٦٩

كشركة مساهمة سعودية بتاريخ ٤ ربيع الأول ١٤١٩ هـ (الموافق ٢٩ يونيو ١٩٩٨). يقع المركز الرئيسي للشركة في مجمع الملك عبد العزيز على طريق الإمام محمد بن سعود في حي المرسلات، الرياض، المملكة العربية السعودية. (stc) > personal. <https://www.stc.com.sa>

عينة الدراسة :

تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض بلغ عددهم (٦٠) فرداً (٣٨) فرداً من الذكور و (٢٢) من الاناث وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من احدى فروع (STC) في شمال الرياض .

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث أداة الاستبيان بهدف جمع بيانات الدراسة ، وهي من تصميمه .
ويعرف الاستبيان بأنه: " هو مجموعة أسئلة محددة الإجابة مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع، وبصورة تكفل الوصول إلى المعلومات المنشودة " (عاقل ، ٢٠٢٠ : ٤٤).
ويعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين" (عبيدات ، ٢٠١٤ : ٦٦).
كما يعرف الاستبيان بأنه هو "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد" (العساف ، ٢٠١٣ : ١٨١).

ويرى الباحث أن الاستبيان هو أحد أدوات جمع البيانات الميدانية، وتتكون من مجموعة من الفقرات المصاغة على شكل سؤال، يقوم كل مشارك في عينة الدراسة بالاجابة عليها بنفسه دون مساعدة واستشارة من أحد.

ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات ، ويتم إرسال الاستبانة إلى أفراد العينة لتعبئتها إما بالبريد العادي أو بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني، أو قد يتم تعبئتها بوجود الباحث شخصيا.

وتكونت اداة الاستبيان من (١٥) فقرة يجيب عليها المفحوص، وتم وضع مجموعة من الاختيارات حسب منهج ليكارت وهي كما يلي : موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على تناول موضوع اثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) .

الحدود المكانية :

سوف يتم اجراء الدراسة على مجموعة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) .

الحدود الزمانية :

سوف يتم اجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤ / ١٤٤٥هـ.

الحدود البشرية :

سوف يتم اجراء الدراسة على مجموعة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) بلغ عددهم (٦٠) موظف وموظفة .

الاسلوب الاحصائي :

تم الاعتماد على الاساليب التالية في التحليل الاحصائي :

١- حساب التكرارات لاستجابات افراد عينة البحث .

٢- حساب النسب المئوية .

الفصل الرابع

عرض البيانات الميدانية وتحليلها

أولاً : تحليل بيانات خصائص عينة البحث

جدول (١)

أعمار أفراد العينة

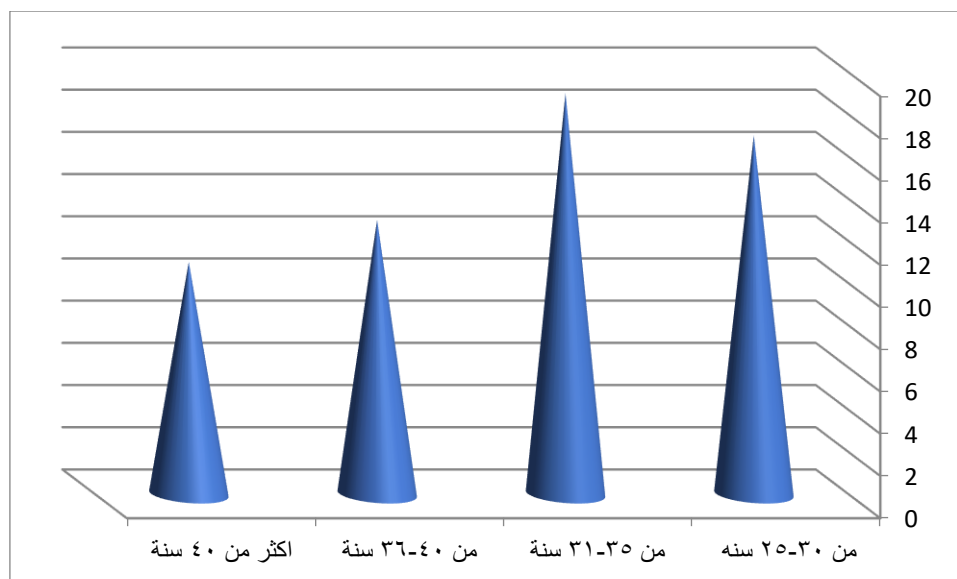
النسبة	العدد	العمر
--------	-------	-------

من ٢٥-٣٠ سنة	١٧	٢٨٪
من ٣١-٣٥ سنة	١٩	٣٢٪
من ٣٦-٤٠ سنة	١٣	٢٢٪
أكثر من ٤٠ سنة	١١	١٨٪
المجموع	٦٠	١٠٠٪

يتبين لنا من الجدول السابق ان ٢٨٪ من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥-٣٠ سنة بينما نسبة الذين أعمارهم ما بين ٣١-٣٥ سنة ٣٢٪ اما نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٣٦-٤٠ سنة فهي ٢٢٪ اما نسبة من هم أكثر من ٤٠ سنة فهي ١٨٪ مما يدل على ان الغالبية العظمى لأفراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين ٣١-٣٥ سنة .

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل (١) اعمار افراد العينة



جدول (٢)

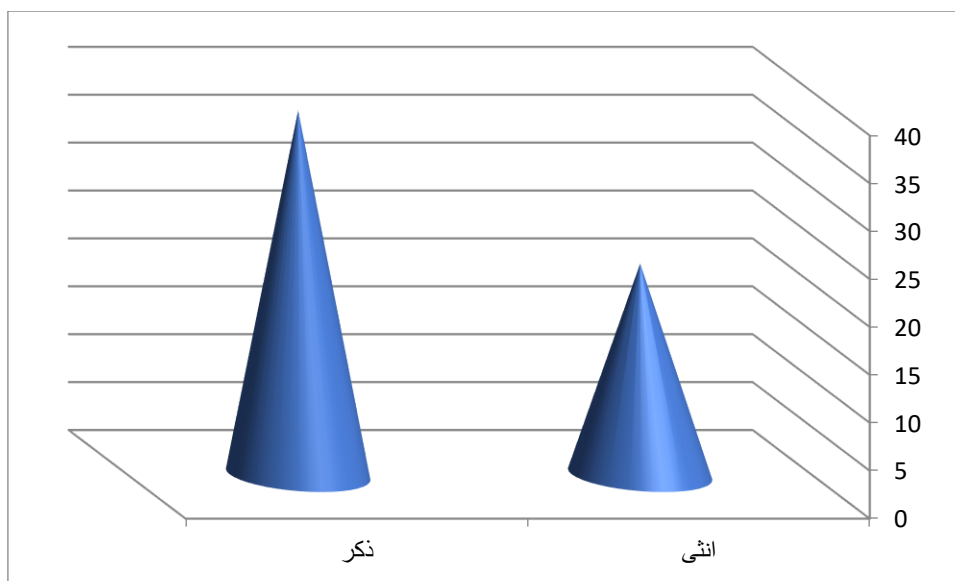
جنس أفراد العينة

النسبة	العدد	الجنس
٣٧٪	٢٢	انثى
٦٣٪	٣٨	ذكر
١٠٠٪	٦٠	المجموع

يتبين من الجدول السابق ان ٦٣ ٪ من افراد العينة من الذكور ، و ٣٧٪ من الاناث مما يظهر ان الغالبية العظمى من افراد العينة من الذكور .

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل (٢) جنس أفراد العينة



جدول (٣)

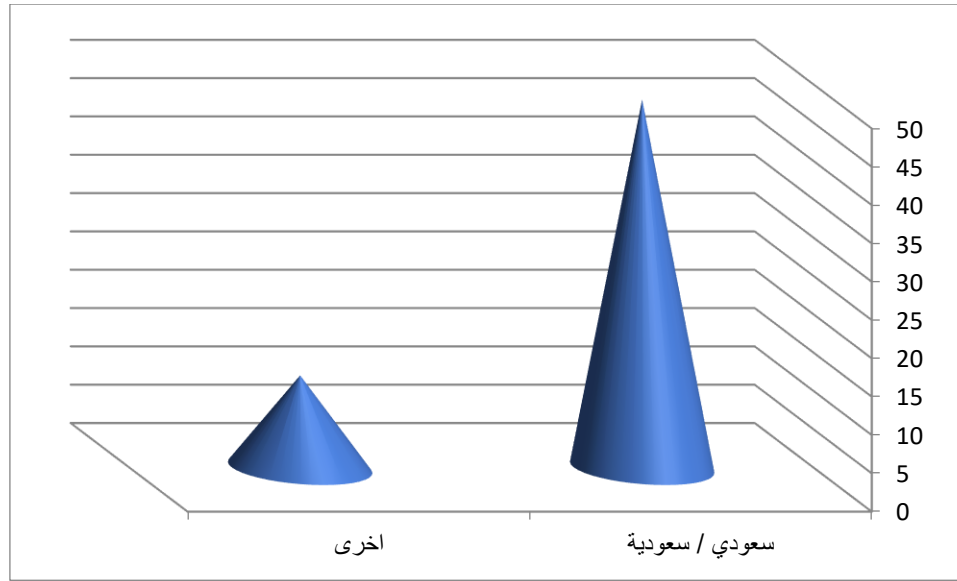
جنسية أفراد العينة

النسبة	العدد	الجنسية
٨٠٪	٤٨	سعودي / سعودية
٢٠٪	١٢	اخرى
١٠٠٪	٦٠	المجموع

يتبين لنا من الجدول السابق ان ٨٠٪ من افراد العينة من الجنسية السعودية وما نسبته ٢٠٪ من جنسيات اخرى .

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل (٣) جنسية افراد العينة



جدول (٤)

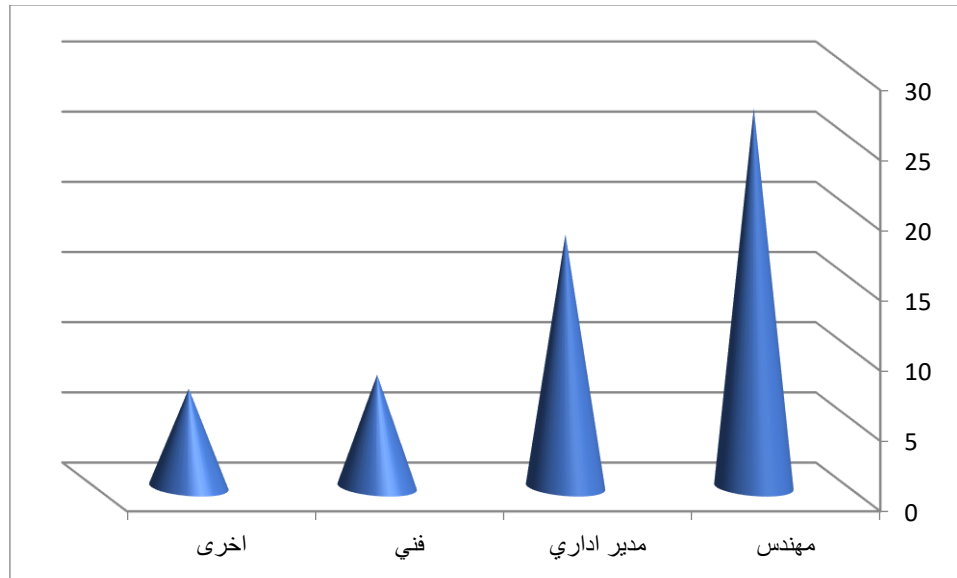
تخصص افراد العينة

النسبة	العدد	التخصص
٤٥٪	٢٧	مهندس
٣٠٪	١٨	مدير اداري
١٣٪	٨	فني
١٢٪	٧	اخرى
١٠٠٪	٦٠	المجموع

يتبين لنا من الجدول السابق ان ٤٥٪ من أفراد العينة تخصصهم المهني مهندس بينما نسبة الذين يعملون بتخصص مدير اداري ٣٠٪ اما نسبة أفراد العينة الذين يعملون بمهنة فني ١٣٪ اما نسبة من هم يعملون في مهن اخرى فهي ١٢٪ مما يدل على ان الغالبية العظمى لافراد العينة ممن يعملون في مهنة (مهندس) .

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل (٤) تخصص افراد العينة



جدول (٥)

عدد سنوات الخبرة

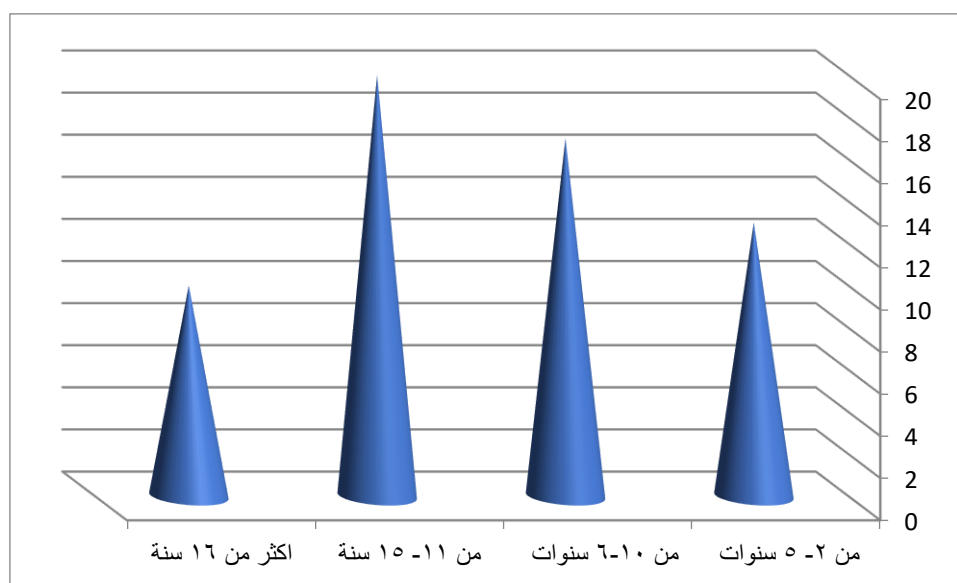
عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
من ٢ - ٥ سنوات	١٣	٢٢٪
من ٦ - ١٠ سنوات	١٧	٢٨٪
من ١١ - ١٥ سنة	٢٠	٣٣٪
اكثر من ١٦ سنة	١٠	١٧٪
المجموع	٦٠	١٠٠٪

يتبين لنا من الجدول السابق ان ٢٢٪ من أفراد العينة تتراوح مدة خبرته ما بين ٢ - ٥ سنوات ، بينما نسبة الذين خبراتهم ما بين ٦-١٠ سنوات ٢٨٪ اما نسبة أفراد العينة الذين تتراوح مدة

خبراتهم ما بين ١١-١٥ سنة فهي ٣٣٪ اما نسبة من سنوات خبراتهم اكثر من ١٦ سنة فهي ١٧٪ مما يدل على ان الغالبية العظمى لأفراد العينة تتراوح مدة خبراتهم ما بين ١١-١٥ سنة .

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل (٥) عدد سنوات الخبرة



ثانياً : مناقشة نتائج اسئلة الاستبيان في ضوء الدراسات السابقة

جدول (٦)

انواع المخاطر في شركة الاتصالات

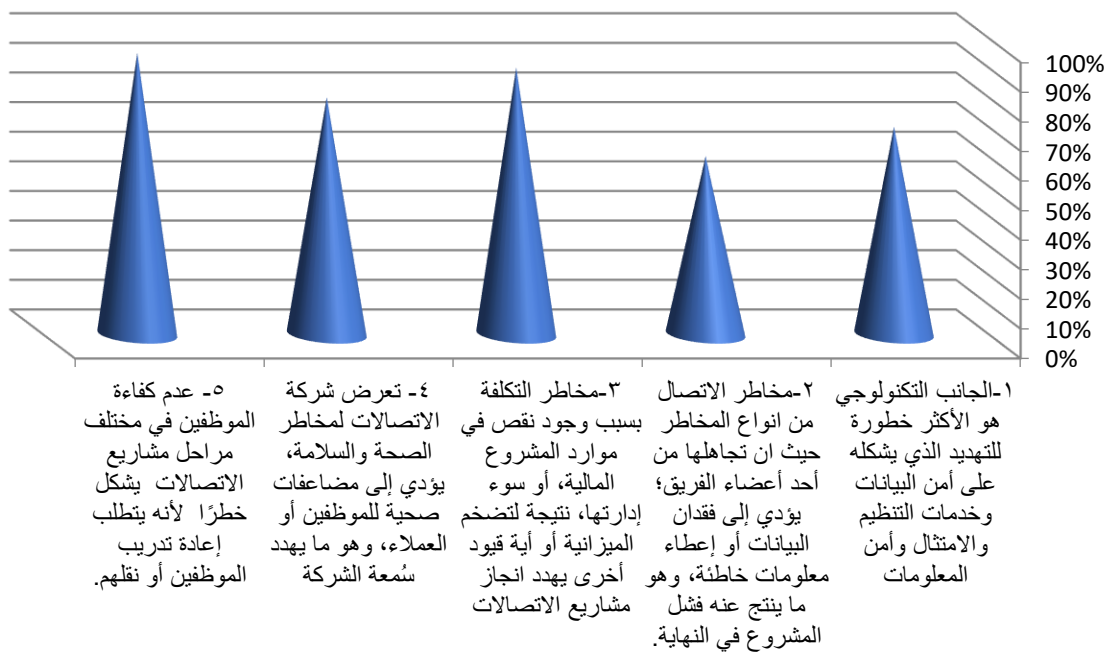
الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٧٠٪	١٠٪	١٠٪	٥٪	٥٪	١- الجانب التكنولوجي هو الأكثر خطورة للتهديد الذي يشكله على أمن البيانات وخدمات التنظيم والامتثال وأمن المعلومات
٦٠٪	١٥٪	٢٠٪	٥٪	-	٢- مخاطر الاتصال من انواع المخاطر حيث ان تجاهلها من أحد أعضاء الفريق؛ يؤدي إلى فقدان البيانات أو إعطاء معلومات خاطئة، وهو ما ينتج عنه فشل المشروع في النهاية.
٩٠٪	٥٪	-	-	-	٣- مخاطر التكلفة بسبب وجود نقص في موارد المشروع المالية، أو سوء إدارتها، نتيجة لتضخم الميزانية أو أية قيود أخرى يهدد انجاز مشاريع الاتصالات
٨٠٪	١٠٪	-	٥٪	٥٪	٤- تعرض شركة الاتصالات لمخاطر الصحة والسلامة، يؤدي إلى مضاعفات صحية للموظفين أو العملاء، وهو ما يهدد سمعة الشركة
٩٥٪	-	-	٥٪	-	٥- عدم كفاءة الموظفين في مختلف مراحل مشاريع الاتصالات يشكل خطرًا لأنه يتطلب إعادة تدريب الموظفين أو نقلهم.

من خلال ما سبق يتبين لنا ما يلي :

- ١- ان ٧٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان الجانب التكنولوجي هو الأكثر خطورة للتهديد الذي يشكله على أمن البيانات وخدمات التنظيم والامثال وأمن المعلومات ووافق بشدة (١٠٪) ، وكان محايد (١٠٪) وغير موافق (٥٪) وغير موافق بشدة (٥٪) .
- ٢- ان ٦٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان مخاطر الاتصال من انواع المخاطر حيث ان تجاهلها من أحد أعضاء الفريق؛ يؤدي إلى فقدان البيانات أو إعطاء معلومات خاطئة، وهو ما ينتج عنه فشل المشروع في النهاية.. ووافق بشدة (١٥٪) ، وكان محايد (٢٠٪) وغير موافق (٥٪)
- ٣- ان ٩٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان مخاطر التكلفة بسبب وجود نقص في موارد المشروع المالية، أو سوء إدارتها، نتيجة لتضخم الميزانية أو أية قيود أخرى يهدد انجاز مشاريع الاتصالات ، ووافق بشدة (٥٪) .
- ٤- ان ٨٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان تعرض شركة الاتصالات لمخاطر الصحة والسلامة، يؤدي إلى مضاعفات صحية للموظفين أو العملاء، وهو ما يهدد سمعة الشركة ، ووافق بشدة (١٠٪) ، وغير موافق (٥٪) وغير موافق بشدة (٥٪) .
- ٥- ان ٩٥٪ من افراد العينة (وافق) على ان عدم كفاءة الموظفين في مختلف مراحل مشاريع الاتصالات يشكل خطرًا لأنه يتطلب إعادة تدريب الموظفين أو نقلهم، وغير موافق (٥٪) .
- وهذا يتفق مع دراسة : البنا ، بشير ، و العواد ، سمر (٢٠٢٤) حيث اظهرت ان تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يعتبر أولوية للمنظمات التي تتعرض للمخاطر وأفضل الممارسات لضمان الامثال للمعايير ، ويساعد على تحقيق أهداف المشروع وخلق قيمة مضافة والذي يعتبر آليه من آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فانه يجب تقديم تقارير دورية للإدارة حول مدى توافق تطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- والرسم البياني التالي يوضح ذلك :

شكل (٦)

انواع المخاطر في شركة الاتصالات



جدول (٧)

العوامل المؤثرة على اداء العاملين في مشاريع الاتصالات

الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٦٠٪	١٠٪	٢٠٪	٥٪	٥٪	١- اساليب الإدارة تساعد في تحسين التحفيز والمشاركة والأداء لدى العاملين
٨٠٪	١٠٪	-	٥٪	٥٪	٢- ثقافة الشركة مثل غرس القيم الصحيحة في مكان العمل يساعد في تغيير طريقة تفكير العاملين في العمل وكيفية أدائهم
٩٠٪	-	-	٥٪	-	٣- الاستماع الى العاملين يجعلهم يقدموا أفضل أعمالهم ويحقق المساواة في العمل
٦٥٪	١٠٪	١٥٪	٥٪	٥٪	٤- بيئة العمل المادية تؤثر على مقاييس العامل مثل المشاركة والرضا والأداء.

٥ -	ان التدريب والتطوير يؤثر على اداء العاملين ، فالتدريب يركز على التحسينات الفورية بينما يركز التطوير على الأهداف طويلة المدى.	٧٠٪	٥٪	٢٠٪	٥٪	-
-----	--	-----	----	-----	----	---

من خلال ما سبق يتبين لنا ما يلي :

١ - ان ٦٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان اساليب الإدارة تساعد في تحسين التحفيز والمشاركة والأداء لدى العاملين ، ووافق بشدة (١٠٪) ، وكان محايد (٢٠٪) وغير موافق (٥٪) وغير موافق بشدة (٥٪) .

٢ - ان ٨٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان ثقافة الشركة مثل غرس القيم الصحيحة في مكان العمل يساعد في تغيير طريقة تفكير العاملين في العمل وكيفية أدائهم .. ووافق بشدة (١٠٪) ، وغير موافق (٥٪) وغير موافق بشدة (٥٪) .

٣ - ان ٩٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان الاستماع الى العاملين يجعلهم يقدموا أفضل أعمالهم ويحقق المساواة في العمل ، وغير موافق (٥٪) .

٤ - ان ٦٥٪ من افراد العينة (وافق) على ان بيئة العمل المادية تؤثر على مقاييس العامل مثل المشاركة والرضا والأداء ، ووافق بشدة (١٠٪) ، وغير موافق (١٥٪) وغير موافق (٥٪) . غير موافق بشدة (٥٪)

٥ - ان ٧٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان التدريب يركز على التحسينات الفورية بينما يركز التطوير على الأهداف طويلة المدى ، ووافق بشدة (٥٪) ، وغير موافق (٢٠٪) وغير موافق (٥٪) .

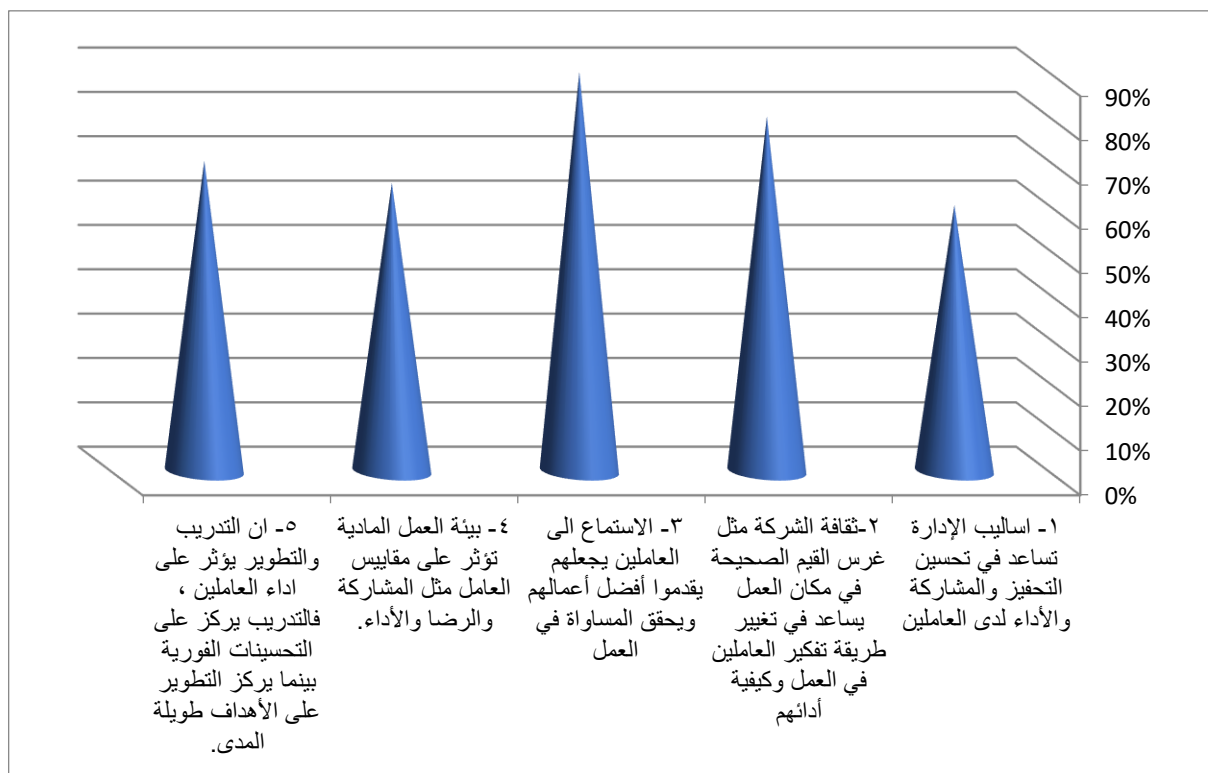
وهذا يتفق مع دراسة : بكوش ، مهاء ، وبوغازي ، فريدة (٢٠٢٢) التي توصلت الى أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

واتفقت معها دراسة احمد ، عفراء عبد الله على، عوض ، منية جبارة السر، مدني، ندى هاشم أحمد (٢٠٢٢) حيث اظهرت نتائجها الى ان اعلى نسبة من المخاطر التي تؤثر على اداء العاملين تتمثل في ضعف اجهزة الرقابة .

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل (٧)

العوامل المؤثرة على اداء العاملين في مشاريع الاتصالات



جدول (٨)

وسائل وخطوات ادارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية

الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٩٠٪	-	١٠٪	-	-	١- تحديد الاهداف لتحقيق النجاح في المشروع مع وضع خطط أساسية لكيفية التعامل مع المخاطر
٧٠٪	٥٪	٢٠٪	٥٪	-	٢- تحديد مساحات الخطر وعدم التأكد ، التي من الممكن أن تؤثر على المشروع وتعيق تحقيق أهدافه.
٦٥٪	١٠٪	١٥٪	٥٪	٥٪	٣- تقييم درجة تأثير المخاطر على المشروع وترتيبها حسب أولوياتها من حيث قوة تأثيرها ومدى ظهورها.
٨٠٪	١٠٪	-	٥٪	٥٪	٤- تحديد طرق التعامل والاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها
٦٠٪	٥٪	٢٠٪	٥٪	١٠٪	٥- مراقبة المخاطر بشكل دائم للتأكد من مدى فعالية طرق الاستجابة لها

من خلال الجدول السابق يتبين لنا ما يلي :

- ١- ان ٩٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان تحديد الاهداف لتحقيق النجاح في المشروع مع وضع خطط أساسية لكيفية التعامل مع المخاطر من خطوات ادارة المخاطر، وكان محايد (١٠٪)
- ٢- ان ٧٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان تحديد مساحات الخطر وعدم التأكد ، التي من الممكن أن تؤثر على المشروع وتعيق تحقيق أهدافه من خطوات ادارة المخاطر ... ووافق بشدة

(٥٪) ، وكان محايد (٢٠٪) وغير موافق (٥٪) .

٣- ان ٦٥٪ من افراد العينة (وافق) على ان تقييم درجة تأثير المخاطر على المشروع وترتيبها حسب أولوياتها من حيث قوة تأثيرها ومدى ظهورها من خطوات ادارة المخاطر ، ووافق بشدة (١٠٪) ، وكان محايد (١٥٪) وغير موافق (٥٪) وغير موافق بشدة (٥٪) ..

٤- ان ٨٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان تحديد طرق التعامل والاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها من خطوات ادارة المخاطر ، ووافق بشدة (١٠٪) ، وغير موافق (٥٪) وغير موافق بشدة (٥٪)

٥- ان ٦٠٪ من افراد العينة (وافق) على ان مراقبة المخاطر بشكل دائم للتأكد من مدى فعالية طرق الاستجابة لها من خطوات ادارة المخاطر ، ووافق بشدة (٥٪) ، وكان محايد (٢٠٪) وغير موافق (٥٪) وغير موافق بشدة (٥٪) .

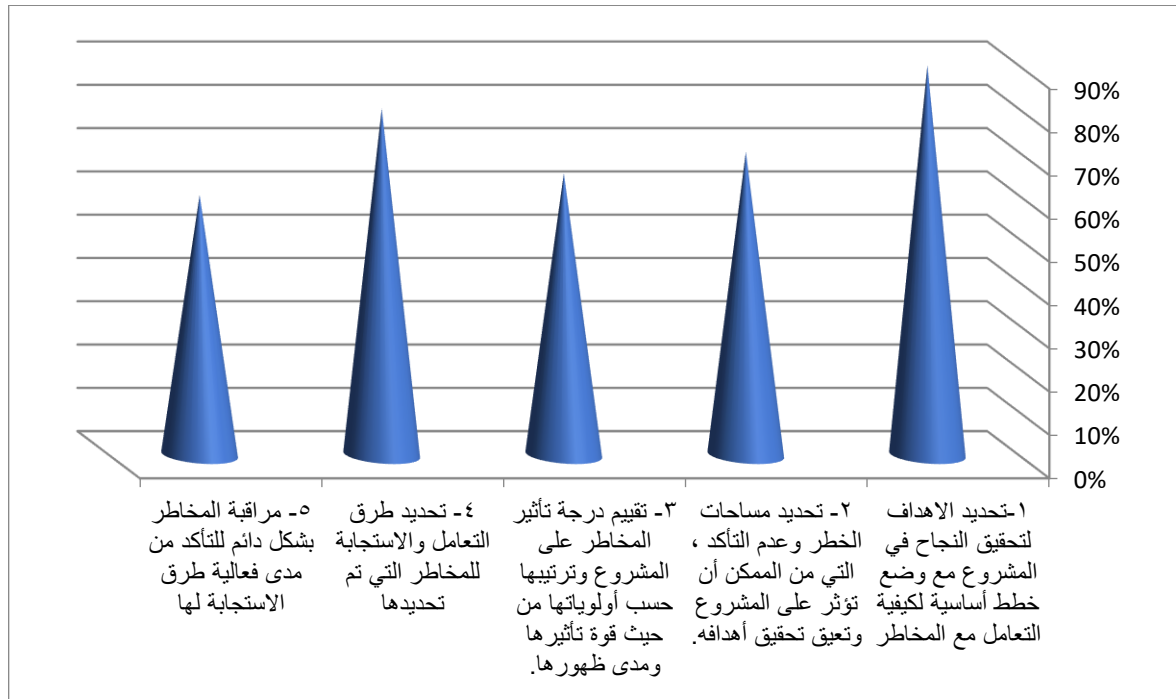
وهذا يتفق مع دراسة : عمرو ، عبد الله راتب محمد (٢٠٢١) حيث اكدت على ان إدارة مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تستخدم جميع مواردها لدعم عمليات البحث والتطوير من أجل تشجيع الابتكار، وخلق مناخ مناسب له .

كما اكدت دراسة الشوابكة ، خالد محمود ، و النجار ، خالد فايز (٢٠٢٠) على ان لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) تأثيرها في إدارة المشاريع بمجالاتها مجتمعة.

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل (٨)

وسائل وخطوات ادارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية



نتائج البحث

مما سبق يمكننا التوصل الى النتائج التالية :

- ١- ان الجانب التكنولوجي هو الأكثر خطورة للتهديد الذي يشكله على أمن البيانات وخدمات التنظيم والامتثال وأمن المعلومات
- ٢- ان مخاطر الاتصال من انواع المخاطر حيث ان تجاهلها من أحد أعضاء الفريق؛ يؤدي إلى فقدان البيانات أو إعطاء معلومات خاطئة، وهو ما ينتج عنه فشل المشروع في النهاية.
- ٣- ان مخاطر التكلفة بسبب وجود نقص في موارد المشروع المالية، أو سوء إدارتها، نتيجة لتضخم الميزانية أو أية قيود أخرى يهدد انجاز مشاريع الاتصالات
- ٤ - ان تعرض شركة الاتصالات لمخاطر الصحة والسلامة، يؤدي إلى مضاعفات صحية للموظفين أو العملاء، وهو ما يهدد سمعة الشركة
- ٥ - ان عدم كفاءة الموظفين في مختلف مراحل مشاريع الاتصالات يشكل خطرًا لأنه يتطلب إعادة تدريب الموظفين أو نقلهم.
- ٦ - ان من العوامل المؤثرة على اداء العاملين اساليب الإدارة التي تساعد في تحسين التحفيز والمشاركة والأداء لدى العاملين
- ٧- ان ثقافة الشركة مثل غرس القيم الصحيحة في مكان العمل يساعد في تغيير طريقة تفكير العاملين في العمل وكيفية أدائهم
- ٨ - ان الاستماع الى العاملين يجعلهم يقدموا أفضل أعمالهم ويحقق المساواة في العمل .
- ٩ - ان بيئة العمل المادية تؤثر على مقاييس العامل مثل المشاركة والرضا والأداء.

١٠- ان التدريب والتطوير يؤثر على اداء العاملين ، فالتدريب يركز على التحسينات الفورية بينما يركز التطوير على الأهداف طويلة المدى.

١١- ان تحديد الاهداف لتحقيق النجاح في المشروع مع وضع خطط أساسية لكيفية التعامل مع المخاطر من خطوات ادارة المخاطر.

١٢- ان تحديد مساحات الخطر وعدم التأكد ، التي من الممكن أن تؤثر على المشروع وتعيق تحقيق أهدافه من خطوات ادارة المخاطر.

١٣- ان تقييم درجة تأثير المخاطر على المشروع وترتيبها حسب أولوياتها من حيث قوة تأثيرها ومدى ظهورها من خطوات ادارة المخاطر.

١٤- ان تحديد طرق التعامل والاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها من خطوات ادارة المخاطر.

١٥- ان مراقبة المخاطر بشكل دائم للتأكد من مدى فعالية طرق الاستجابة لها من خطوات ادارة المخاطر.

التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها توصي الدراسة بما يلي :

١- ضرورة تعيين كادر مؤهل ومدرّب على القيام بعملية إدارة المخاطر بفعالية وكفاءة في شركة الاتصالات السعودية (STC).

٢- ضرورة بناء قاعدة معلومات تضم أهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

٣ - تطوير سجل يشمل كافة المخاطر التي واجهت مشاريع الاتصالات السابقة في شركة الاتصالات السعودية (stc) وطرق الاستجابة لهذه المخاطر.

٤ - استخدام أفضل الوسائل التكنولوجية للقيام بعملية إدارة مخاطر مشاريع الاتصالات.

٥ - ضرورة زيادة فعالية عملية إدارة مخاطر المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (stc).

مصادر ومراجع البحث

اولاً : المراجع العربية :

- احمد، عفراء عبد الله على، عوض ، منية جبارة السر، مدني، ندى هاشم أحمد (٢٠٢٢)
دراسة المخاطر في المشاريع الإنشائية أثناء التنفيذ ، جامعة الشيخ عبد الله البدري ، كلية
الهندسة .
- البنا ، بشير ، و العواد ، سمر (٢٠٢٤) تطبيق اليات حوكمه تكنولوجيا المعلومات كمدخل
لتفعيل إدارة المخاطر.مجلة كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد (٢٥) مجلد (١١) ، ص
١٤٧-١٦٨ .
- الشوابكة ، خالد محمود ، و النجار ، خالد فايز (٢٠٢٠) إدارة المخاطر وأثرها في إدارة
المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية .المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ، العدد (٨) مجلد
(٣)
- الشيخ، غزاوي ، الزقاي ، مالك (٢٠١٦) إدارة المخاطر في المشاريع الاستثمارية .جامعة
مولاي الطاهر سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة المشاريع.
- الطيبي، خضر مصباح إسماعيل (٢٠٢٠) أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات.
ط ٣ ، الأردن، عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العزري، طلال بن سالم (٢٠٢١) إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية :مواضيع عامة
وتحليل المخاطر في المشاريع الإنشائية الحكومية في سلطنة عمان .عمان، مسقط :النادي
الثقافي.
- العساف ، صالح حمد (٢٠٠٣) المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ،
الرياض.
- بكوش ، مهاء ، وبوغازي ، فريدة (٢٠٢٢) أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية
المستدامة للمشاريع -دراسة حالة مؤسسة بيكو- مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مجلد (٢٥)
العدد (١) ص ١٤٩-١٥٨ .

- جمعة، حسين (٢٠١٨) إدارة تنفيذ المشروعات ، ط ٢ ، مصر، القاهرة :مكتب الدراسات والإستشارات الهندسية.
- حماد، طارق عبدالعال (٢٠١٨) إدارة المخاطر:أفراد، إدارات، شركات، بنوك . ط ٣ ، مصر :الدار الجامعية.
- خير الدين، موسى أحمد (٢٠٢٢) إدارة المشاريع المعاصرة منهج متكامل في إدارة المشاريع (ط٣) الأردن، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.
- سالم، رائد، خليل، طارق عبدالمجيد، وسلام، هديل (٢٠٢٣) إدارة المخاطر المؤثرة على تنفيذ المشاريع . مجلة الهندسة والتكنولوجيا، العدد (٣٤) المجلد (١) ، ص ١٨-١ .
- شايقي، هالة (٢٠٢٣)أهمية التخطيط والمتابعة والتقييم في الأداء في المشروعات الهندسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- صويح، غالب جليل، صويح، راتب جليل، وعباسي، غالب يوسف (٢٠٢٢) أساسيات إدارة المشاريع .الأردن، عمان :إثراء للنشر والتوزيع.
- عادل ، فاخر (٢٠٢٠) اسس البحث العلمي ، ط ١١ ، بيروت ، دار العلم للملايين.
- عبدالسلام، أيمن عبدالعزيز (٢٠١٥) إدارة مشروعات التشييد، ط ١ ، مصر، القاهرة :دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- عبدالمنعم، عاطف، الكاشف، محمد، وكاسب، سيد (٢٠٢٢) تقييم وإدارة المخاطر . مصر.القاهرة :مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة جامعة القاهرة.
- عبيدات ، ذوقان (٢٠١٤) البحث العلمي - مفهومه -ادواته - اساليبه - ، ط ٣ ، دار الفكر ، القاهرة .
- عمرو، عبد الله راتب محمد (٢٠٢١) ، أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع :دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة الشرق الاوسط للعلوم الانسانية والثقافية ، مجلد (١) العدد (٤).
- موسى، شقيري نوري، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سليم (٢٠٢٢) إدارة المخاطر . ط ٣ ، الأردن، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

-نصير، إبراهيم عبد الرشيد (٢٠١٧) إدارة المشروعات ، ط ٢ ، مصر، القاهرة :دار النشر للجامعات.

ثانياً : المراجع الاجنبية :

- Walker, A. (٢٠١٥). *Project management in construction* (٦th ed.). United Kingdom, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Nunnally, S. W. (٢٠١١). *Construction methods and management* (٨th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education International.
- PMBOK** (٢٠١٨). A Guide to the project management body of knowledge, Project Management Institute, Pennsylvania. USA.
- Burke, R. (٢٠٠٩). *Project management: planning and control techniques* (٤th ed.). UK: John Wiley & Sons Inc.
- Zou, P., Zhang, G. & Wang, J. (٢٠١٧). Understanding the key risks in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, ٣٥, ٦٠١-٦١٤.
- Winch, G. M. (٢٠١١). *Managing construction projects: an information processing approach* (٢nd ed.). United Kingdom, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- IRM** (٢٠١٢). A Risk Management Standard. The Institute of Risk Management. UK, London.
- Aouad, G., Lee, A., & Wu, S. (٢٠٠٧). *Constructing the future nD modelling*. New York, NY: Taylor & Franis.
- Darnall, R. W., & Preston, J. M. (٢٠١٢). *Beginning project management*. Retrieved from <http://٢٠١٢books.lardbucket.org/>
- Smith, N. J., Merna, T., & Jobling, P. (٢٠١٤). *Managing risk in construction projects* (٣rd ed.). United Kingdom, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Fisk, E. R., & Reynolds, W. D. (٢٠١٤). *Construction project administration* (١٠th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- Chapman, C., & Ward, S. (٢٠١٣). *Project risk management* (٢nd ed.). Chichester, England: A John Wiley & Sons Ltd.
- Loader, D. (٢٠١٦). *Advanced operational management* (٢nd ed.). England: John Wily & Sons Ltd.
- Carvalho, M. M., & Junior, R. R. (٢٠٢٠). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, ٥٣(٢), ٣٢١-٣٤٠.

-Gitau, L. M. (٢٠٢٠). *The effects of risk management at project planning phase on performance of construction projects in Rwanda*. Unpublished master's thesis, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Jomo Kenyatta, Rwanda.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان بعنوان :

أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في

شركة الاتصالات السعودية (STC)

أخي / أختيالكريم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لقد ازداد الاهتمام بالمخاطر التي تتعرض لها مشاريع الاتصالات لما لها من تأثير كبير على إدارة المشاريع بكفاءة في مجالات الاتصالات ، مما يساهم بدور كبير في تنمية المجتمع .

وموضوعنا يتناول أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء العاملين في

شركة الاتصالات السعودية (STC)

نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية التي تتناول هذا الموضوع، مع مراعاة المصادقية والموضوعية في الإجابة، وذلك بالإشارة على بعلامة (✓) في حالة الموافقة على احدى الاختيارات التالية :

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

شاكرًا لكم تعاونكم

الباحث

أولاً : البيانات الأولية

- الجنس:

(١) ذكر ☐ (٢) أنثى ☐

- الجنسية:

(١) سعودي ☐ (٢) غير سعودي ☐

- العمر :

(١) من ٢٥ إلى ٣٠ سنة ☐ (٢) من ٣١ إلى ٣٥ ☐
 (٣) من ٣٦ إلى ٤٠ سنة ☐ (٤) أكثر من ٤٠ سنة ☐

- نوع العمل

(١) مهندس ☐ (٢) مدير إداري ☐
 (٣) فني ☐ (٤) أخرى ☐

- عدد سنوات الخبرة :

(١) من ٢ إلى ٥ سنة ☐ (٢) من ٦ إلى ١٠ سنة ☐
 (٣) من ١١ إلى ١٥ سنة ☐ (٤) أكثر من ١٦ سنة ☐

ثانياً : اسئلة الاستبيان

انواع المخاطر في شركة الاتصالات

الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					١- الجانب التكنولوجي هو الأكثر خطورة

					للتهديد الذي يشكله على أمن البيانات وخدمات التنظيم والامتثال وأمن المعلومات
					٢- مخاطر الاتصال من انواع المخاطر حيث ان تجاهلها من أحد أعضاء الفريق؛ يؤدي إلى فقدان البيانات أو إعطاء معلومات خاطئة، وهو ما ينتج عنه فشل المشروع في النهاية.
					٣- مخاطر التكلفة بسبب وجود نقص في موارد المشروع المالية، أو سوء إدارتها، نتيجة لتضخم الميزانية أو أية قيود أخرى يهدد انجاز مشاريع الاتصالات
					٤- تعرض شركة الاتصالات لمخاطر الصحة والسلامة، يؤدي إلى مضاعفات صحية للموظفين أو العملاء، وهو ما يهدد سمعة الشركة
					٥- عدم كفاءة الموظفين في مختلف مراحل مشاريع الاتصالات يشكل خطرًا لأنه يتطلب إعادة تدريب الموظفين أو نقلهم.

العوامل المؤثرة على اداء العاملين في مشاريع الاتصالات

الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					١- اساليب الإدارة تساعد في تحسين التحفيز والمشاركة والأداء لدى العاملين

					٢- ثقافة الشركة مثل غرس القيم الصحيحة في مكان العمل يساعد في تغيير طريقة تفكير العاملين في العمل وكيفية أدائهم
					٣- الاستماع الى العاملين يجعلهم يقدموا أفضل أعمالهم ويحقق المساواة في العمل
					٤- بيئة العمل المادية تؤثر على مقاييس العامل مثل المشاركة والرضا والأداء.
					٥- ان التدريب والتطوير يؤثر على اداء العاملين ، فالتدريب يركز على التحسينات الفورية بينما يركز التطوير على الأهداف طويلة المدى.

وسائل وخطوات ادارة المخاطر في شركة الاتصالات السعودية

الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					١- تحديد الاهداف لتحقيق النجاح في المشروع مع وضع خطط أساسية لكيفية

					التعامل مع المخاطر
					٢- تحديد مساحات الخطر وعدم التأكد ، التي من الممكن أن تؤثر على المشروع وتعيق تحقيق أهدافه.
					٣- تقييم درجة تأثير المخاطر على المشروع وترتيبها حسب أولوياتها من حيث قوة تأثيرها ومدى ظهورها.
					٤- تحديد طرق التعامل والاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها
					٥- مراقبة المخاطر بشكل دائم للتأكد من مدى فعالية طرق الاستجابة لها