

أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأسمونيا الزرقاء:
دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية

إعداد الطالب/

عبد الرحمن علي ال معلوي

241001661

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: 2024





الشكر والتقدير

﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة
التي أرجو أن تنال رضا

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى دكتورة أسماء أبو عنزة
أقدر جهودكم الكبيرة خلال جميع مراحل الدراسة التي قضيناها هنا، فقد كانت
مساهماتكم ودعمكم لي أسمى وأعظم من كل شكر. فكل التقدير والامتنان لكم جميعاً.

كما أود أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير لإدارة جامعة ميد أوشن، وإلى الطاقم
الأكاديمي والإداري، على ما قدموه لنا من تسهيلات وخدمات لازمة لتحقيق النجاح.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء في شركة سابك للمغذيات الزراعية ، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة لهذا الغرض، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سابك للمغذيات الزراعية ، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 400 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان، وقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة للمخاطر) ونجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء في شركة سابك للمغذيات الزراعية .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير الإمكانيات والموارد التي يمكن من خلالها تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية في كافة المشروعات داخل المملكة العربية السعودية، والعمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين على كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال لبرامج والدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر - مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء- نجاح المشروعات - شركة سابك للمغذيات الزراعية .

فهرس المحتويات

ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة:
3	4.1 أهداف الدراسة
4	5.1 أسئلة الدراسة
5	6.1 فرضيات الدراسة
5	7.1 الدراسات السابقة:
20	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
21	9.1 المنهجية:
22	10.1 حدود الدراسة
23	الفصل الثاني: الإطار النظري
23	المبحث الأول: استراتيجية إدارة المخاطر
23	مقدمة
24	1.1.2 إدارة المخاطر
24	2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر
26	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر
27	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر
28	5.1.2 تحديد أنواع المخاطر

32	6.1.2 دور وظيفة إدارة المخاطر:
33	7.1.2 مصادر المخاطر:
36	المبحث الثاني: نجاح المشروعات
36	تمهيد:
36	1.2.2 مفهوم المشروع:
37	2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع
38	3.2.2 دورة حياة المشروع.
39	4.2.2 الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع
43	5.2.2 عوامل نجاح المشروع الداخلية:
46	6.2.2 عناصر نجاح المشروع
48	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
50	5.3 المعالجة الإحصائية للبيانات:
51	6.3 صدق أداة الدراسة
56	7-3 ثبات أداة الدراسة
57	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
57	1.4 المقدمة
57	2.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة
58	3.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان
68	4.4 اختبار فروض الدراسة
73	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
73	1.5 مقدمة
73	2.5 نتائج الدراسة
75	3-5 التوصيات
76	4-5 المقترحات
77	Abstract
78	المراجع

78	أولا المراجع باللغة العربية
83	ثانيا : المراجع الإنجليزية
87	الملاحق
88	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	جدول (1) مستويات مو افقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
49	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
52	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
54	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	(4)
55	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
56	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد المخاطر	(6)
58	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم المخاطر	(7)
59	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستجابة للمخاطر	(8)
61	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مراقبة المخاطر	(9)

63	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقليل المخاطر	(10)
64	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد	(11)
65	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات خفض التكاليف	(12)
67	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إستراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع	(13)
67	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع	(14)
68	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع	(15)
68	جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع	(16)
69	جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة المخاطر على نجاح المشاريع	(17)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن إدارة المخاطر تُعتبر ركيزة أساسية لنجاح أي مشروع، حيث تتضمن عمليات التخطيط والتحليل والاستجابة للمخاطر المحتملة، حيث تبدأ بتحديد المخاطر المرتبطة بالمشروع من خلال دراسة العوامل البيئية والتشغيلية، ومن ثم تحليلها نوعيًا وكميًا لتقدير احتمالية حدوثها وتأثيرها المتوقع، ويتم بعد ذلك وضع خطة استراتيجية لمعالجة هذه المخاطر من خلال تطبيق الإجراءات التصحيحية المناسبة، وتتطلب إدارة المخاطر الفعالة تحليل المدخلات الأساسية كخطة إدارة المشروع وميثاق المشروع وتقديرات الأنشطة، بالإضافة إلى استخدام أساليب جمع المعلومات والتوثيق والخبرات السابقة، كما يُعد التحليل النوعي والكمي للمخاطر ورصدها وقياسها أركاناً مهمة لضمان نجاح المشروع وتقليل الخسائر المحتملة إلى الحد الأدنى.

والجدير بالذكر أن إدارة المخاطر هي عملية منظمة وشاملة تهدف إلى تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع، كما تعد أمراً حيوياً في ضمان نجاح المشاريع والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، وتكتسب هذه العملية أهمية كبيرة في المشاريع الكبرى ذات الطبيعة المعقدة والمخاطر العالية، مثل مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، نظراً لأن إدارة المخاطر هي أحد أهم الأدوات الأكثر ممارسة يمكن استخدامها لتفادي الخسائر قدر الإمكان، وضمان استمرار العمل، حيث أعلنت شركات عالمية عدة عن استراتيجياتها لتحقيق أهداف خفض معدلات الكربون أو الحياد الكربوني، مما يتطلب استخدام أنواع وقود بديلة ونظيفة. حيث تُظهر الأمونيا خياراً آخر قد يصبح أكثر أهمية من الهيدروجين الأخضر، الذي يُنظر إليه بوصفه الوقود النظيف الأمثل في تحول الطاقة من الوقود الأحفوري إلى المصادر المتجددة والنظيفة، إذ يبحث العالم عن الطريق الأسرع للوصول إلى الحياد الكربوني (طاهر وعبد النبي، 2020).

ونظراً لأزمة الطاقة التي يشهدها العالم حالياً تؤكد صحة رؤية المملكة العربية السعودية واستراتيجيتها بشأن الطاقة وتنويع مصادرها، وأن لديها قدرة على استقراء مستقبل الطاقة في العالم بما

يعزز مكانتها عالميًا ونفوذها الإقليمي والدولي، بالإضافة إلى سعي المملكة الحثيث للمشاركة في معالجة مشكلات التغيرات المناخية، وعلى النقيض من الحكومات السابقة، والتي لم يكن سعيها نحو تعزيز مفهوم أمن الطاقة كافيًا، تبنت المملكة استراتيجية طموحة متعددة الأوجه للوصول إلى معادلة طاقة متزنة والسعي نحو تحقيق التوازن بين الإنتاج ومعدلات الطلب الداخلي، وانعكاس ذلك على تعزيز النمو الاقتصادي والشركات الخاصة بالمغذيات الزراعية.

ويعتمد نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء على مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الجوانب الفنية والتشغيلية والتسويقية والمالية، وتُعد هذه المشاريع تحديًا كبيرًا نظرًا لتكاليفها الرأسمالية الضخمة والتقنيات المتطورة المستخدمة فيها، فضلاً عن المنافسة العالمية الشديدة في هذا القطاع، لذلك، فإن إدارة المخاطر قد تكون محورية في ضمان نجاح هذه المشاريع الحيوية، في هذا السياق، تبرز أهمية التركيز على مدى تأثير إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، من خلال التركيز على شركة سابك للمغذيات الزراعية كحالة تطبيقية، حيث تلعب إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، من تحديد وتقييم وتخطيط لمعالجة المخاطر ومراقبتها ومتابعتها، دورًا محوريًا في ضمان نجاح هذه المشاريع الحيوية للشركة والاقتصاد الوطني (حسين وآخرون، 2016).

2.1 مشكلة الدراسة

نظرًا للتحديات الطاقة التي يواجهها العالم، أكدت المملكة العربية السعودية أهمية استراتيجيتها في تنويع مصادر الطاقة لديها، للقدرة على استشراف مستقبل الطاقة العالمي، مما يعزز مكانتها وتأثيرها على الصعيدين الإقليمي والدولي، اعتمدت السعودية استراتيجية طموحة ومتعددة الأبعاد، تهدف إلى تحقيق توازن بين إنتاج الطاقة والطلب المحلي، مما ينعكس على تعزيز النمو الاقتصادي والعديد من شركات المغذيات الزراعية.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟

3.1 أهمية الدراسة:

✍ الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تركز على تحليل أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأسموتيا الزرقاء لشركة سابك للمغذيات الزراعية، هذا الموضوع له أهمية بالغة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المشاريع والصناعات الكيميائية، كما ستقدم الدراسة فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر في ضمان نجاح هذه المشاريع من خلال تحليل البيانات النوعية والكمية المستمدة من شركة سابك، كما ستساهم الدراسة في تقديم نموذج تحليلي شامل يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين في مجال إدارة المخاطر للمشاريع الكيميائية.

✍ الأهمية العملية:

توفر هذه الدراسة توجيهات عملية لشركة سابك للمغذيات الزراعية لتحسين وتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر الخاصة بمشاريع إنتاج الأسموتيا الزرقاء، بما يتماشى مع أهداف ونمو أعمالها، كما ستساعد الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية هذه المشاريع من خلال تقديم توصيات عملية مستمدة من أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المخاطر للمشاريع الكيميائية.

علاوة على ذلك، ستساعد هذه الدراسة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة على فهم أفضل للاحتياجات والتحديات التي تواجه شركات الصناعات الكيميائية في مجال إدارة المخاطر، مما يساهم في صياغة سياسات وبرامج داعمة لتعزيز نجاح هذه المشاريع في القطاع الصناعي.

4.1 أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس والمحوري لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأسموتيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- بيان أثر تحديد المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- بيان أثر تقييم المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- بيان أثر استجابة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- بيان أثر مراقبة ومتابعة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.

5.1 أسئلة الدراسة

- ما أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟
- ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:
- ما أثر تحديد المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟
- ما أثر تقييم المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟
- ما أثر استجابة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟
- ما أثر مراقبة ومتابعة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟

6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لتأثير إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، استجابة المخاطر ، مراقبة ومتابعة المخاطر) على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لتحديد المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لتقييم المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لاستجابة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لمراقبة ومتابعة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.

7.1 الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية، أولهما، الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر وثانيهما، الدراسات المتعلقة بمدى نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة باستراتيجية التسويق الريادي:

الدراسات العربية:

دراسة القحطاني (2023)

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة المخاطر وأهم مبادئها، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر والمتغير التابع هو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتناولت الدراسة أبعاد إدارة المخاطر والتي تمثلت في التعريف بالمخاطر، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومتابعة المخاطر، أما منهجية البحث فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المخاطر.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تمثل عملية متكاملة لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن مبادئ إدارة المخاطر تشمل الشمولية، الوقائية، التكامل، والشفافية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة المخاطر لدى العاملين، وربط إدارة المخاطر باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

دراسة أفريقز (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم التجربة المغربية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد-19 من خلال دراسة تطبيق النص الدستوري والممارسة الفعلية، وذلك من خلال رصد الآليات التي اتخذتها السلطات المغربية لمواجهة هذه الأزمة الصحية، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو إدارة الأزمات وتدير المخاطر، والذي تناول أبعاده المتعلقة بالتدابير الاحترازية والتشريعية التي اتخذتها السلطات المغربية لمواجهة أزمة جائحة كوفيد-19، في حين كان المتغير التابع هو استجابة الحكومة المغربية والممارسة الفعلية لإدارة هذه الأزمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل النصوص الدستورية والقانونية ذات الصلة، إضافة إلى تحليل الممارسات الحكومية في إدارة الأزمة، كما اعتمدت على المنهج الاستقرائي للوقوف على أهم النتائج والاستنتاجات.

وتوصلت الدراسة إلى أن السلطات المغربية تمكنت من التصدي لأزمة جائحة كوفيد-19 من خلال اتخاذ العديد من التدابير الاحترازية والتشريعية في إطار القواعد الدستورية والقانونية، وأشارت النتائج إلى أن المغرب نجح في إدارة هذه الأزمة الصحية من خلال توظيف آليات الطوارئ الصحية والاقتصادية والاجتماعية بما يتوافق مع أحكام الدستور، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير وتعزيز منظومة إدارة الأزمات والكوارث على المستوى الوطني، مع التركيز على البعد الوقائي والتخطيط المسبق لمواجهة أي طوارئ مستقبلية.

دراسة المناور والعليان (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر الاجتماعية بأبعادها (التخطيط للمخاطر الاجتماعية، سبل مواجهة المخاطر الاجتماعية)، أما المتغير التابع فهو التخطيط وسبل المواجهة، من حيث منهجية البحث، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل محتوى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر الاجتماعية والتخطيط وسبل المواجهة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن إدارة المخاطر الاجتماعية تتضمن مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى التعرف على المخاطر الاجتماعية المحتملة، وتقييم وتحليل هذه المخاطر، ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها والتخفيف من آثارها السلبية، كما أن إدارة المخاطر الاجتماعية تتطلب توافر عدد من الأبعاد والمتطلبات، أهمها: التخطيط للمخاطر الاجتماعية، وسبل مواجهة هذه المخاطر، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات والهيئات والجهات ذات العلاقة مفاهيم وممارسات إدارة المخاطر الاجتماعية، وإدراج ذلك ضمن خططها الاستراتيجية والتشغيلية، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز الوعي المجتمعي بأهمية إدارة المخاطر الاجتماعية وسبل التعامل معها، وتفعيل دور المجتمع المدني في هذا المجال.

دراسة درويش وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى البحث في مخاطر الإدارة الإلكترونية للبنوك، حيث كان المتغير المستقل يتكون من أبعاد الإدارة الإلكترونية للبنوك (المخاطر التقنية، المخاطر القانونية والتنظيمية، المخاطر الاقتصادية والمالية، المخاطر البشرية)، أما المتغير التابع فهو مدى تعرض البنوك لهذه المخاطر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتوزيعها على عينة من موظفي البنوك بولاية ورقلة بالجزائر.

توصلت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية تواجه مختلف أنواع المخاطر الناتجة عن الإدارة الإلكترونية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (المخاطر التقنية، المخاطر القانونية والتنظيمية، المخاطر الاقتصادية والمالية، المخاطر البشرية) ومدى تعرض البنوك لتلك المخاطر، كما أشارت النتائج إلى أن المخاطر التقنية والمخاطر البشرية هي الأكثر تأثيراً على البنوك

الجزائرية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك الجزائرية لاستراتيجيات وخطط محكمة للتعامل مع المخاطر الناتجة عن الإدارة الإلكترونية، من خلال تفعيل وتطوير أنظمة الأمن والحماية التقنية، وتعزيز الإطار القانوني والتنظيمي، وتدريب وتأهيل الموارد البشرية وتحفيزهم على مواكبة التطورات التكنولوجية، كما أوصت بتوعية العملاء و تثقيفهم بشأن المخاطر المتعلقة بالأعمال المصرفية الإلكترونية لزيادة الوعي والحد من الخسائر المحتملة.

دراسة الكلبانية وآخرون (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان من خلال دراسة ميدانية على المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو إدارة المخاطر الاجتماعية والذي تضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي التخطيط الاجتماعي، والحماية الاجتماعية، والتأمينات الاجتماعية، والمشاركة المجتمعية. أما المتغير التابع فهو المستفيدون من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت 351 مستفيداً من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط كانت متوسطة على مستوى الأبعاد الفرعية وعلى المستوى الكلي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة المخاطر الاجتماعية تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والدخل الشهري للأسرة.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المستفيدين من الضمان الاجتماعي بأهمية إدارة المخاطر الاجتماعية وأبعادها المختلفة، وتفعيل دور المشاركة المجتمعية في عملية إدارة المخاطر الاجتماعية، وتطوير أنظمة وبرامج الضمان الاجتماعي لتناسب مع المتغيرات والاحتياجات المجتمعية المختلفة.

دراسة باقروا وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية، والدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر، متابعة وضبط المخاطر)، والمتغير التابع هو إدارة المشاريع الهندسية، أما المتغير الوسيط فهو الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السلوكيات التنظيمية).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتوزيع استبانة على عينة من موظفي الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت بلغت 289 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة كمتغير وسيط بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري بأهمية إدارة المخاطر واستراتيجياتها المختلفة، وتعزيز الثقافة المنظمة من خلال تبني القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تدعم إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية، وتطوير أنظمة المتابعة والرقابة على تنفيذ المشاريع الهندسية لضمان فعالية إدارة المخاطر.

2-الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة (Nargizakhon, Saodat& Bakhtiyor 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر والتأمين في الحد من المخاطر التي تواجه المنشآت. أما المتغير المستقل فهو إدارة المخاطر والتأمين بأبعاده المختلفة، بينما المتغير التابع فهو الحد من المخاطر التي تواجه المنشآت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المنشآت في المنطقة. وقد تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتأمين والحد من المخاطر التي تواجه المنشآت، كما أظهرت النتائج أن المنشآت التي لديها نظام فعال لإدارة المخاطر والتأمين تتمتع بقدرة أكبر على التعامل مع المخاطر والتقليل من آثارها السلبية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنشآت بتطوير نظم إدارة المخاطر والتأمين لديها، وتعزيز الوعي بأهمية هذه

الممارسات بين العاملين. كما أوصت الدراسة بتعزيز دور الجهات الرقابية في متابعة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر والتأمين في المنشآت المختلفة.

دراسة Ostime (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر والتأمين في المؤسسات. أما المتغير المستقل فهو إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، رصد وتتبع المخاطر)، والمتغير التابع فهو التأمين، ومن حيث منهجية البحث، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الموزع على عينة من المؤسسات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة، أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، رصد وتتبع المخاطر) والتأمين، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بممارسات إدارة المخاطر من أجل الحد من الخسائر المحتملة وتحقيق الاستقرار المالي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات من خلال تطوير أنظمة متكاملة لتحديد ورصد المخاطر وتقييمها ومعالجتها. كما أوصت بزيادة الوعي لدى المؤسسات بأهمية التأمين كأداة فعالة لإدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار المالي. وذلك من خلال تصميم برامج تأمينية تتناسب مع طبيعة نشاط كل مؤسسة.

دراسة Kumar (2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأطر والممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر التقليدية وإدارة المخاطر المؤسسية. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق الشركات لهذه الأطر لضمان استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر المحتملة، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر، وتركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد في المؤسسات وكيفية تأثيرها على أداء الشركات. أما المتغير التابع فهو أداء الشركات، والذي يتضمن الجوانب المالية وغير المالية، مثل الربحية والاستدامة ورضا العملاء، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، حيث قامت بجمع البيانات من خلال دراسة الأدبيات

السابقة وتحليل البيانات الثانوية من تقارير الشركات ودراسات الحالة. تم استخدام تحليل البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤى شاملة حول ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء الشركات بشكل ملحوظ، أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى نهجاً شاملاً في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والأزمات، كما بينت الدراسة أن إدارة المخاطر المؤسسية توفر إطاراً أكثر تكاملاً وشمولية للتعامل مع المخاطر مقارنة بالإدارة التقليدية للمخاطر، حيث تسهم في تعزيز ثقافة المخاطر داخل المؤسسة وتحسين عملية اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات وتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في هذا المجال، كما دعت إلى ضرورة تبني تقنيات وأدوات حديثة لتحسين عملية تقييم المخاطر ومراقبتها، بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لضمان تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمخاطر بفعالية، مما يساعد في تحسين استجابة الشركة للتحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بنجاح مشاريع إنتاج الأمونيا:

1-الدراسات العربية:

دراسة عبد المعطي (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إنتاج الهيدروجين ودوره في عملية تحول الطاقة. حيث المتغير المستقل هو إنتاج الهيدروجين بأبعاده المختلفة كالتقنيات المستخدمة في الإنتاج والتكاليف وتأثيره على البيئة، أما المتغير التابع فهو دور الهيدروجين في عملية تحول الطاقة من الوقود الأحفوري إلى الطاقات المتجددة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتحليل الأدبيات المتعلقة بإنتاج الهيدروجين ودوره في تحول الطاقة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إنتاج الهيدروجين يعد حلاً مستداماً لتحقيق الانتقال إلى طاقات نظيفة، حيث يمكن استخدام الهيدروجين كوقود في العديد من القطاعات كالنقل والصناعة والتدفئة. كما أن هناك تقنيات متطورة لإنتاج الهيدروجين بتكلفة مقبولة وبصديقة للبيئة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات حكومية داعمة لتطوير إنتاج الهيدروجين وتوفير البنية التحتية

اللازمة لاستخدامه على نطاق واسع، بالإضافة إلى تشجيع البحث والتطوير في هذا المجال من أجل تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة.

دراسة الحيازي والحياصات (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، حيث تناولت الدراسة المتغير المستقل المتمثل في السمات الشخصية لمدراء المشاريع والتي تضمنت أبعاد القيادة، المخاطرة، الإبداع، الاستقلالية، والتوجه نحو الإنجاز، أما المتغير التابع فكان نجاح المشاريع الإنشائية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من مدراء المشاريع الإنشائية في مدينة عمان.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان. كما أظهرت النتائج أن بعد القيادة كان الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع، يليه بعد التوجه نحو الإنجاز، الإبداع، المخاطرة، والاستقلالية على التوالي، وأوصت الدراسة بضرورة اختيار مدراء المشاريع الإنشائية بناءً على سماتهم الشخصية المتوافقة مع متطلبات إدارة المشاريع الناجحة، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز هذه السمات لدى مدراء المشاريع الحاليين. كما أوصت بتشجيع مدراء المشاريع على تبني سلوكيات وممارسات تعزز من نجاح المشاريع الإنشائية، مثل القيادة الفعالة والإبداع والتوجه نحو الإنجاز.

دراسة المعادات وأبوزيد (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية مع الدور المعدل لمستوى المخاطرة في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية، أما المتغير المستقل فهو تخطيط المشروع بأبعاده (تخطيط المهام، تخطيط الموارد، تخطيط الجودة، تخطيط التواصل)، بينما المتغير التابع فهو نجاح المشاريع الإنشائية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة من العاملين في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (تخطيط المهام، تخطيط الموارد، تخطيط الجودة، تخطيط التواصل) على نجاح المشاريع الإنشائية،

وجود تأثير معدل إيجابي ذي دلالة إحصائية لمستوى المخاطرة على العلاقة بين تخطيط المشروع (تخطيط المهام، تخطيط الموارد، تخطيط الجودة، تخطيط التواصل) ونجاح المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات الإنشاءات الأردنية بتخطيط المشروع بكافة أبعاده لتحقيق نجاح المشاريع الإنشائية، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المخاطرة المرتبط بكل مشروع. كما أوصت بضرورة تعزيز توفر المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التخطيط وإجراء دراسات جدوى وتحليل المخاطر لتحقيق نجاح المشاريع.

دراسة الشوابكة وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية على نجاح المشاريع، مع دراسة الدور الوسيط لرأس المال الفكري في هذه العلاقة، حيث كان المتغير المستقل هو التوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التميز، الريادة، والتكلفة الأقل)، والمتغير التابع هو نجاح المشاريع، بينما كان المتغير الوسيط هو رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الاجتماعي). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة من موظفي مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير "كادبي" في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (التميز، الريادة، والتكلفة الأقل) على نجاح المشاريع، وأن رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الاجتماعي) له دور وسيط في هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة مركز "كادبي" بتعزيز التوجهات الاستراتيجية لديها، والاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية، وتعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين، وذلك لتحقيق نجاح المشاريع المنفذة في المركز. كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات المماثلة في مؤسسات وقطاعات أخرى للتحقق من النتائج وتعميمها.

دراسة الحسن والنجار (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات في نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الأردنية، والدور الوسيط للمنصات الرقمية في هذه العلاقة، أما المتغير المستقل فهو تكنولوجيا المعلومات والذي تضمن أربعة أبعاد هي: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، تطبيقات تكنولوجيا

المعلومات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، والكفاءة والمهارات في تكنولوجيا المعلومات، والمتغير التابع هو نجاح المشاريع والذي تضمن أربعة أبعاد هي: نجاح المشروع من حيث التكلفة، نجاح المشروع من حيث الجودة، نجاح المشروع من حيث الوقت، ونجاح المشروع من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات لها أثر إيجابي ومعنوي في نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الأردنية، وأن المنصات الرقمية لعبت دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. فكلما كانت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات قوية، وكانت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مناسبة، وتمت إدارة تكنولوجيا المعلومات بكفاءة، وامتلكت الشركة الكفاءات والمهارات اللازمة في هذا المجال، كلما كان ذلك أكثر إسهاماً في نجاح المشاريع من خلال توفير المنصات الرقمية المناسبة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات الإنشائية الأردنية بالاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وبناء القدرات والمهارات اللازمة لاستخدامها، وتطوير المنصات الرقمية التي تسهم في نجاح المشاريع، والاستفادة من التقنيات الحديثة في هذا المجال، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع لتعزيز نتائج هذه الدراسة في قطاعات أخرى.

دراسة المطيري (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية، أما المتغير المستقل فكان يتمثل في العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة المملوكة للمرأة السعودية وتشمل: الخصائص الشخصية للمرأة، والعوامل الاقتصادية والتمويلية، والعوامل التنظيمية والإدارية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والمتغير التابع كان نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من 317 امرأة سعودية تمتلك مشاريع صغيرة في مدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الشخصية للمرأة كالطموح والمثابرة والثقة بالنفس، والعوامل الاقتصادية والتمويلية كتوافر التمويل والحوافز الحكومية، والعوامل التنظيمية والإدارية كالخطيط والتنظيم والرقابة، والعوامل الاجتماعية والثقافية كالدعم الأسري والمجتمعي كلها تسهم في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج

الحاضنات والتدريب والإرشاد للمرأة السعودية لتمكينها من إنشاء مشاريع صغيرة ناجحة، وتوفير التمويل المناسب لها، وتوعية المجتمع بأهمية المشاريع الصغيرة المملوكة للمرأة وتقديم الدعم لها.

2-الدراسات الأجنبية:

دراسة (2002) Smith & Merritt

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار شامل لإدارة المخاطر يساهم في تقليل عدم اليقين وتحسين عملية تطوير المنتجات، وتسعى الدراسة إلى توضيح كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل استباقي لضمان نجاح المنتجات الجديدة في السوق، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر الاستباقية بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تطوير استراتيجيات للتعامل معها، ومراقبة وتحديث هذه الاستراتيجيات بمرور الوقت، وتركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد في مراحل تطوير المنتجات المختلفة. أما المتغير التابع فهو نجاح تطوير المنتجات، والذي يتضمن جوانب مثل جودة المنتج، الالتزام بالجدول الزمني، والتحكم في التكاليف، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، حيث تم جمع البيانات من خلال دراسة الأدبيات السابقة وتحليل تجارب الشركات التي تبنت نهج إدارة المخاطر الاستباقية، تم استخدام تحليل البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤى معمقة حول تأثير إدارة المخاطر الاستباقية على نجاح تطوير المنتجات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر الاستباقية بشكل فعال يساهم في تحسين جودة المنتجات وزيادة فرص نجاحها في السوق، وأظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على نهج استباقي في إدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على تحديد المشكلات المحتملة ومعالجتها قبل أن تؤثر على عملية تطوير المنتج، كما بينت الدراسة أن الإدارة الاستباقية للمخاطر تساهم في تحسين الالتزام بالمواعيد النهائية وتقليل التكاليف من خلال تجنب الأزمات والمشكلات الكبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر الاستباقية داخل المؤسسات، وتدريب فرق العمل على تطبيق مبادئ هذه الإدارة بفعالية، كما دعت إلى استخدام أدوات وتقنيات حديثة لتحليل المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز التعاون والتواصل بين مختلف الفرق والإدارات لضمان تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمخاطر بشكل فعال، مما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة فرص نجاح تطوير المنتجات.

دراسة Willumsen, Oehmen& Geraldi (2019)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة مخاطر المشاريع أن تساهم في خلق القيمة داخل المؤسسات، وتسعى الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع، وكيفية تطبيق تقنيات إدارة المخاطر لتعزيز القيمة المضافة للمشاريع، حيث المتغير المستقل هو إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط استجابات المخاطر، ومراقبة وتحكم المخاطر، تركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال داخل المشاريع المختلفة. أما المتغير التابع فهو خلق القيمة، والذي يشمل جوانب متعددة مثل تحسين جودة المشروع، زيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء والمساهمين.

واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية كمية ونوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات مع مديري المشاريع والخبراء في مجال إدارة المخاطر، تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات تحليلية متقدمة لتحديد العلاقات بين إدارة المخاطر وخلق القيمة في المشاريع، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة مخاطر المشاريع بشكل فعال تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع وخلق قيمة مضافة لها. أظهرت النتائج أن تطبيق تقنيات إدارة المخاطر يساعد في تقليل تأثير المخاطر السلبية على المشاريع، وزيادة فرص النجاح والابتكار. كما بينت الدراسة أن وجود نهج منظم لإدارة المخاطر يساهم في تحسين التواصل بين أعضاء الفريق وتعزيز التعاون لتحقيق أهداف المشروع.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لنهج شامل ومتكامل لإدارة مخاطر المشاريع، يتضمن تدريب الفرق على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في هذا المجال، كما دعت إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات لضمان تفاعل جميع الأفراد مع المخاطر المحتملة بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة توثيق وتحليل تجارب المشاريع السابقة للاستفادة منها في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية، مما يساعد في تحقيق مزيد من القيمة والنجاح المستدام.

دراسة Zimon & Madzik (2020)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الموحدة على إدارة المخاطر داخل سلسلة التوريد، تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تحسين أداء سلاسل التوريد من خلال تبني معايير وأنظمة إدارة موحدة تقلل من المخاطر وتعزز الكفاءة.

حيث المتغير المستقل هو أنظمة الإدارة الموحدة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل أنظمة إدارة الجودة، إدارة البيئة، وإدارة السلامة والصحة المهنية. تركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأنظمة بشكل فعال داخل سلاسل التوريد، أما المتغير التابع فهو إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، والذي يشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تخطيط استجابات المخاطر، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية كمية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة لمتخصصي سلاسل التوريد ومديري الجودة في عدد من المؤسسات، تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات تحليلية متقدمة لتحديد العلاقات بين تطبيق أنظمة الإدارة الموحدة وإدارة المخاطر في سلاسل التوريد.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة الإدارة الموحدة يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر داخل سلاسل التوريد، أظهرت النتائج أن وجود معايير وأنظمة موحدة يساهم في تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر وزيادة الكفاءة التشغيلية، كما بينت الدراسة أن توحيد الأنظمة الإدارية يساهم في تحسين التواصل والتعاون بين مختلف أعضاء سلسلة التوريد، مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع المخاطر بشكل أكثر فعالية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لأنظمة إدارة موحدة وشاملة في سلاسل التوريد لتعزيز إدارة المخاطر بشكل أفضل، كما دعت إلى توفير التدريب المناسب للموظفين على تطبيق هذه الأنظمة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة إجراء تقييمات دورية لأداء سلاسل التوريد وتحديث أنظمة الإدارة بشكل مستمر لضمان ملائمتها مع التغيرات في بيئة الأعمال، وتوحيد الأنظمة الإدارية داخل سلاسل التوريد يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في أداء المؤسسات وتقليل المخاطر وزيادة الكفاءة والفعالية التشغيلية.

دراسة Nobanee& Others (2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور أنظمة الإدارة الموحدة في إدارة المخاطر ضمن سلسلة التوريد، تم تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة لهذه الأنظمة في تحسين الأداء العام وتقليل المخاطر في سياق التوريد، حيث المتغير المستقل هو أنظمة الإدارة الموحدة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل: جودة الإدارة، كفاءة العمليات، والامتثال التنظيمي، أما المتغير التابع فهو إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات المتاحة حول تأثير

أنظمة الإدارة الموحدة على إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني أنظمة الإدارة الموحدة يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر ضمن سلسلة التوريد. أوضحت النتائج أن هذه الأنظمة تساعد في تعزيز كفاءة العمليات، تحسين جودة المنتجات والخدمات، والامتثال للمعايير التنظيمية، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بسلسلة التوريد.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني أنظمة الإدارة الموحدة في الشركات لتحسين إدارة المخاطر، كما أوصت بزيادة الوعي بأهمية هذه الأنظمة وتوفير التدريب اللازم للموظفين لضمان تنفيذها بشكل فعال، كما شددت على أهمية التعاون بين الشركات والمؤسسات لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر، بهذا الشكل، يمكن القول بأن الدراسة قدمت رؤية شاملة حول تأثير أنظمة الإدارة الموحدة على إدارة المخاطر في سلسلة التوريد وأكدت على أهمية تبني هذه الأنظمة لتحسين الأداء العام وتقليل المخاطر.

دراسة (2019) Pupovac, Ivankovic & Brkic

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات المتعلقة بالاستدامة وإدارة المخاطر باستخدام التحليل البليومتري، تمثلت الأهداف الرئيسية في تحديد الموضوعات الرئيسية المتعلقة بالاستدامة والمخاطر وتقييم الأدبيات المتاحة لتعزيز فهم أفضل لأهمية الاستدامة للأفراد والشركات والاقتصاد بأكمله، وكذلك العوامل المرتبطة بالمخاطر والحد من تأثيرها السلبي، حيث المتغير المستقل هو الاستدامة بأبعادها المتعددة مثل المسؤوليات الأخلاقية وتطوير الاستدامة، تكنولوجيا البلوك تشين وتقليل المخاطر، الاستدامة الاجتماعية وسلسلة التوريد، التأثيرات البيئية، هندسة السلامة وتحديد المخاطر، وتحسين الممارسات المستدامة. أما المتغير التابع هو إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء الاقتصادي للشركات والأفراد والمجتمع بشكل عام.

اعتمدت منهجية البحث على استخدام برنامج VOSviewer لتحليل البيانات البليومترية المتعلقة بالمستندات المستمدة من قاعدة بيانات Scopus خلال الفترة من 1990 إلى 2020، تم تحليل 1233 مستنداً لتحديد الموضوعات الرئيسية، المؤلفين الرئيسيين، التوزيع الجغرافي، والاستشهادات، وتوصلت الدراسة إلى أن الأدبيات المتعلقة بالاستدامة وإدارة المخاطر في تزايد مستمر، وأن هذه

المجالات تمثل تحديات كبيرة على المستوى العالمي، كما حددت الدراسة أن المخاطر تعتبر جزءًا لا يتجزأ من البيئة العملية للشركات ويجب على الجميع أن يكونوا مسؤولين اجتماعيًا للحد من تأثيرها السلبي على الاقتصاد. كما أشارت النتائج إلى أهمية الاستدامة للأفراد والشركات والاقتصاد بأكمله، وضرورة التصدي للعوامل المرتبطة بالمخاطر لتقليل تأثيرها السلبي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البحوث المستقبلية في مجالات المسؤوليات الأخلاقية وتطوير الاستدامة، تكنولوجيا البلوك تشين وتقليل المخاطر، الاستدامة الاجتماعية وسلسلة التوريد، التأثيرات البيئية، هندسة السلامة وتحديد المخاطر، وتحسين الممارسات المستدامة، كما أوصت بأهمية التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والشركات لتعزيز تطبيقات الاستدامة وإدارة المخاطر بشكل فعال.

التعقيب على الدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة في المحور الأول أهمية إدارة المخاطر في نجاح المشاريع بشكل عام، وتم الاستفادة منها حيث أكدت على أن إدارة المخاطر تُعد ركيزة أساسية لنجاح أي مشروع من خلال عمليات التخطيط والتحليل والاستجابة للمخاطر المحتملة، كما أوضحت هذه الدراسات أن إدارة المخاطر الفعالة تتطلب تحليل المدخلات الأساسية كخطة إدارة المشروع وميثاق المشروع وتقديرات الأنشطة، بالإضافة إلى استخدام أساليب جمع المعلومات والتوثيق والخبرات السابقة، وأشارت الدراسات أيضًا إلى أن التحليل النوعي والكمي للمخاطر ورصدها وقياسها يُعد أمرًا حيويًا لضمان نجاح المشروع وتقليل الخسائر المحتملة.

وتناولت الدراسات السابقة في المحور الثاني أهمية إدارة المخاطر في مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، وتم الاستفادة منها في الدراسة الحالية حيث أكدت على أن هذه المشاريع تتسم بطبيعة معقدة ومخاطر عالية، مما يجعل إدارة المخاطر أمرًا حيويًا لضمان نجاحها. كما أشارت هذه الدراسات إلى أن إدارة المخاطر في هذه المشاريع تُعد أحد أهم الأدوات الأكثر ممارسة لتفادي الخسائر قدر الإمكان، وضمان استمرار العمل، خاصة في ظل التحولات العالمية نحو تحقيق أهداف خفض معدلات الكربون أو الحياد الكربوني.

ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأومونيا الزرقاء بشكل تطبيقي على شركة سابك للمغذيات الزراعية، هذا التركيز على مشاريع الأومونيا الزرقاء وتحديد أثر إدارة المخاطر عليها يُعد من أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، والتي تناولت إدارة المخاطر في المشاريع بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، فإن إجراء الدراسة التطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية يُعد إضافة قيمة للبحث العلمي في هذا المجال كما أن الدراسة الحالية تجمع بين المنظورين الكمي والنوعي من خلال استخدام مزيجاً من الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها، مما يعزز من موثوقية النتائج وشمولها، لذا فأنها تسعى إلى الربط بين هذين الجانبين وتقديم تحليل متكامل لأثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأومونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية، هذا التحليل من شأنه أن يساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز دور هذه الشركة في تحسين أداؤها واستمراريتها في المملكة.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نظريات تتمثل فيما يلي:

النظرية المعرفية:

هذه النظرية تركز على كيفية اكتساب المعرفة والمعلومات وتنظيمها واستخدامها في سياق مشاريع إنتاج الأومونيا الزرقاء، حيث اعتمدت على مشكلة الدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، كما يقوم الباحث من خلال جمع هذه المعلومات بفهم ومعرفة الكيفية التي تعلم فريق المشروع المعارف والمهارات اللازمة لتخطيط وتنفيذ المشروع بنجاح، ومعرفة آليات تنظيم وتخزين المعلومات الفنية والتشغيلية الخاصة بمشاريع إنتاج الأومونيا الزرقاء بطريقة فعالة، وإدراك كيفية استخدام هذه المعرفة والمعلومات في اتخاذ قرارات مناسبة أثناء

تنفيذ المشاريع، وعليه يمكنه من الوصول لنتائج سليمة في هذه الدراسة وتقديم توصيات فعالة لصانعي القرار في هذا المجال.

النظرية البنائية:

بسبب اعتماد الباحث على مجموعة من التجارب السابقة كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع محل الدراسة، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة- ودوريات منشورة ومحكمة، ومقالات علمية حديثة،.... إلخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات هي تلك الواردة في دراساتها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق أهداف هذه الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها، وفي هذا السياق، فإن الباحث يبني معرفته الخاصة بناءً على خبراته السابقة وقراءاته من مصادر متنوعة ومن المعلومات التي سبق له الاطلاع عليها ويقوم بإضافة وتكملة من سبقوه.

9.1 المنهجية:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل ممارسات إدارة المخاطر الحالية في مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء في شركة سابك للمغذيات الزراعية والآثار المترتبة على نجاح هذه المشاريع، كما سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى مديري ومسؤولي إدارة المخاطر في الشركة، ويتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس جوانب إدارة المخاطر مثل: التخطيط والتحديد المنهجي للمخاطر، تقييم وتحليل المخاطر، تنفيذ خطط التخفيف والمواجهة، ورصد وتقييم أداء إدارة المخاطر، ومن ثم سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام البرامج الإحصائية لتحديد العلاقات والأنماط بين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق نجاح المشاريع.

كما سيتم استخدام المنهج النوعي للاستكشاف التفصيلي من مديري المشاريع وفرق إدارة المخاطر لتصوراتهم وتجاربهم حول فعالية إدارة المخاطر في تحقيق نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، وسيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات الرئيسية والفهم العميق لتجارب المشاركين.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم تطبيق دراسة حالة مفصلة لتحليل كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في أحد مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء الناجحة في شركة سابك، وسيتم مراجعة الوثائق والتقارير الرسمية المتعلقة بهذا المشروع ودراسة الاستراتيجيات والإجراءات التي اتبعتها الإدارة لإدارة المخاطر وتحقيق النجاح، مما يتيح فهماً عملياً لكيفية تأثير هذه الممارسات النظرية على الواقع العملي.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- ← القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة المياه الوطنية، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- ← القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- لـ **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر (تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف)
- لـ **حدود مكانية:** ستقتصر الدراسة على شركة سابك للمغذيات الزراعية
- لـ **حدود زمانية:** سيتم إعداد الدراسة في عام 2024.
- لـ **حدود بشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في شركة سابك للمغذيات الزراعية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجية إدارة المخاطر

مقدمة

نظرًا للتقلبات السريعة والتغيرات المستمرة في عالم الأعمال، يولي العديد من المنظمات اهتمامًا أكبر لإدارة المخاطر، وذلك للحفاظ على أصولها ومركزها التنافسي، وتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، لذلك، يجب على المنظمات أن تعترف بأن المخاطر جزء لا يتجزأ من عملها، وتعمل على تحديد وتقييم هذه المخاطر بشكل دوري ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها. يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءًا من استراتيجية المنظمة، ويجب أن يكون هناك تركيز على تحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطر والعائد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة المخاطر أن تساعد في تعزيز سمعة المنظمة وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين بها. ويمكن تحسين الأداء المالي للمنظمة وزيادة فرص نموها من خلال تقليل المخاطر وتعظيم الفرص (Mitter et al,2020).

تمتلك إدارة المخاطر أهمية استراتيجية كبيرة للمنظمات، حيث تساعد على تحديد وفهم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأنشطة والأعمال، وتمكن المنظمات من تحقيق مقاصدها وأهدافها بشكل فعال. وبما أن المخاطر تتركز في جميع جوانب العمل، فإن إدارتها تعد أمرًا بالغ الأهمية.

لذلك، تحتاج المنظمات إلى تطوير أساليب حديثة لتحسين فاعلية استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وجعل إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من صنع القرارات الاستراتيجية. وعندما تقوم المنظمات بتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل صحيح، يمكنها تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة وتحافظ على أصولها ومركزها التنافسي في سوق الأعمال. (سمارت وكريلمان، 2017)

1.1.2 إدارة المخاطر

باتت إدارة المخاطر أساسية للمنظمات، إذ لم تعد تركيزها يقتصر على عمليات المشروع ونطاقه وزمنه وتكلفته وجودته، وإنما تم تعميمها لتشمل التغيرات البيئية السريعة وتقلبات السوق، والأزمات المتتالية التي شهدتها السنوات الأخيرة. وبالتالي، أصبحت إدارة المخاطر نشاطاً أساسياً داخل المنظمات، يعتمد على تخطيط المخاطر وتحليلها وتحديد لها ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والتحكم بها ومراقبتها (العزاوي، 2016: 217)، بفضل إدارة المخاطر، تتمكن المنظمات من حماية أصولها ومركزها التنافسي وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة. فهي تساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتصنيفها حسب الأولوية، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والتحضير للتعامل مع المخاطر المتوقعة والغير متوقعة. ومن خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، يمكن للمنظمات تقليل تأثير المخاطر وتفادي الخسائر بأقل تكلفة ممكنة. (يانج، 2014: 127).

2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر، والتي تتطلب قدرة المنظمات على صياغة الإستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبتها، والسيطرة والتحكم بها، بالرغم من ذلك يلاحظ أن إدارة المنظمة لا تستطيع تقليل المخاطر أو تجنب المنظمة آثارها، كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (مختار، 2010: 42).

وكما أشار إلها (Ayers and Hutchms (2019: 16 بأنها هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية، فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل.

وعرف (Chapelle (2019 إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

يعرف المغربي (2020:193) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقليل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

يرى موسى وآخرون (2012: 26) بأن مفهوم إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الأساليب العلمية التي تعمل بتنظيم متكامل لمواجهة التهديدات والأخطار ومنع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة بأقل التكاليف.

يعتقد بلغنامي وبلعدي (2020) بأن مفهوم إدارة المخاطر يستند الى عدد من الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها متخذ القرار في المنظمة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، وذلك بهدف التصدي لتلك المخاطر ومنع الخسائر أو الحد منها.

وتم تعريف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تؤدي للحصول على الحصيلة أو النتائج الأكثر ملائمة أو تقليل وتخفيض التقلبات والتغيرات على تلك النتائج (46, 2017 Hopkin,

تعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، 2020).

ينظر عيسى (2010: 84) الى ادارة المخاطر بأنها مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطرة والعائد بهدف الحد من الخسائر وتجنبها، كمخاطر السيولة، ومخاطر أسعار الفائدة، والمخاطر السوقية.

يعرف عودة (2020: 5) إدارة المخاطر بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعلميات كالقياس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها.

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر هي عبارة عن إطار مرجعي لشركات يحتوي على مجموعة من الأنشطة العملية والمالية التي تسعى لحماية الشركة من المخاطر من خلال تقليل التكاليف ورفع العائد.

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر

يجب على المديرين فهم أن الخطر هو شيء دائم ومستمر في بيئة العمل، فكل قرار يتخذه المديرون ينطوي على مخاطر محتملة، ويمكن الحد من تأثير هذه المخاطر بواسطة إدارة الخطر الصحيحة. يعطي الوعي بالمخاطر متخذ القرار فرصًا متعددة لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في المنظمة عند الحاجة. ويمكن اعتبار إدارة المخاطر على أنها المساعدة الإيجابية لمدراء التشغيل في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

ويشار إلى أهمية إدارة الخطر بأنها (جاسم، 2016: 4):

- تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.
 - تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقًا لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
 - تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تسبب في تغييرات غير مرغوبة.
 - الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر.
- هناك دائما احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة ماليا وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، لهذا يحتاج صاحب العمل الصغير ضمن مسؤولياته المالية أن يحصر المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل احتمالات حصولها وآثارها المالية، ثم اتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة وتبرز أهمية إدارة المخاطر من خلال ما يلي (قسمة، 2015):

- إدارة المخاطر هي عملية حيوية لأي عمل أو منظمة، حيث تساعد في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها. تعزز إدارة المخاطر الثقة في اتخاذ القرارات وتقلل من المخاطر المحتملة، وبالتالي تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح في الأعمال التجارية.
- تحديد سياسة منح الائتمان وسياسة تحصيل الائتمان هما أمثلة على كيفية استخدام إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف المالية. يمكن لسياسة منح الائتمان التي تهدف إلى زيادة المبيعات وجذب المتعاملين أن تزيد من المخاطر المالية المحتملة، ولكن باستخدام أدوات إدارة المخاطر يمكن تحديد هذه المخاطر وتخفيفها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لسياسة تحصيل الائتمان أن تساعد في تقليل تراكم الذمم المدنية والحفاظ على السيولة المالية.
- تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح من خلال تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها بشكل فعال. بالتالي، يمكن تقليل المخاطر المحتملة والتأثيرات السلبية على الأعمال التجارية وزيادة الفرص لتحقيق الأرباح وتطوير ميزة تنافسية في السوق.

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

وفقاً لـ (العزاوي، 2016) تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي :

- تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:
- (1) تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.
- (2) اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديدها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.

(3) إجراء التحليل النوعي للمخاطر: يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الإحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.

(4) إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.

(5) وضع خطة لمواجهة المخاطر: يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

5.1.2 تحديد أنواع المخاطر

الإدارة في المشاريع تحاول تعظيم قيمة المشروع من خلال الاستثمار في مشروعات تحقق أعلى عائد من البدائل الاستثمارية المتاحة على اعتبار أنها استثمارات خالية من المخاطرة لذلك أن المخاطر وكيفية الحد منها هو هاجس إدارة المنشأة لتحقيق أكبر عائد يمكن تحقيقه بالرغم من تجنب المنشآت الوقوع في مخاطر التمويل والاستثمار إلا أنها تواجه العديد من المخاطر وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المخاطر هذه المخاطر هذه بكل أنواعها. (Bryde, 2023)

حيث نجد أن نجاح المنشآت في المستقبل يتوقف على قرار الاستثمار الذي يتخذ في المخاطر بأقل نسبة من المخاطر لتحقيق أكبر عائد. (Bt Mazri, 2023)

إن دراسات التقييم عادة ما تتطلب إعداد سلسلة من البيانات والمعلومات التي تمتد طول العمر الإنتاجي للمشروعات وحتى الآن بالرغم من تقدم الأساليب العلمية إلا أنه لا يمكن التحكم في سلوك العناصر التي تلعب دورها في حياة المشروع وهذا يوضح مدى أهمية دراسات قدرات الاستثمار قبل البدء لتقليل المخاطر نسبياً تتمثل أنواع المخاطر في الآتي: (Binder, 2020)

✓ مخاطر منتظمة :

فالمخاطر المنتظمة أو السوقية أو العادية هي المخاطر الناتجة عن العوامل تؤثر في الأوراق المالية بوجه عام ولا يقصد تأثيرها على شركة معينة أو قطاع معين، وترتبط هذه العوامل بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية كالإضرابات العامة أو حالات الكساد أو ظروف التضخم أو معدلات أسعار الفائدة ، أو الحروب أو الانقلابات السياسية، فأسعار الأوراق المالية جميعها تتأثر بهذه العوامل بنفس الطريقة ولكن بدرجات متفاوتة (Chen ,2017)

تكون درجة المخاطر المنتظمة مرتفعة في الشركات التي تنتج سلعاً صناعية أساسية كصناعة الصلب والحديد وصناعات الآلات والمطاط وكذلك الشركات التي تتصف أعمالها بالمشروعات كشرركات الطيران، أي بصورة عامة أن أكثر الشركات تعرضاً للمخاطر المنتظمة . هي ، تلك التي تتأثر مبيعاتها وإرباحها وبالتالي أسهمها بمستوى النشاط الاقتصادي بوجه عام وكذلك بمستوى النشاط في سوق الأوراق المالية. (Toor , 2018)

✓ مخاطر غير منتظمة :

المخاطر غير المنتظمة أو غير السوقية فهي المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة معينة ، أو قطاع معين ، وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل . ومن هذه العوامل حدوث إضراب عمالي في شركة معينة، والأخطاء الإدارية وظهور اختراعات جديدة، والحملات الإعلانية والتغير في أذواق المستهلكين وظهور قوانين جديدة تؤثر على شركة معينة بالذات (مطري، 2019) .

والشركات التي تتصف بدرجة كبيرة من المخاطر المنتظمة: وهي تلك التي تنتج السلع الاستهلاكية أو غير المعتمدة كشرركات المرطبات ، وشركات السجائر حيث لا تعتمد مبيعات هذه الشركات على مستوى النشاط الاقتصادي أو على حالة سوق الأوراق المالية. تتأثر درجة المخاطرة غير المنتظمة (غير السوقية لشركة معينة بالتغير في طبيعة أو مكونات أصول هذه الشركة أو بدرجة استخدام الافتراضي كمصدر للتمويل كما تتأثر بزيادة المنافسة في مجال نشاطها أو بانتهاء عقود معينة ، أو بحدوث تغيير أساس في الإدارة

لذا يمكن الحد من المخاطر غير المنتظمة عن طريق التنوع وذلك بتكوين محفظة استثمارية رأسمالها موزع على أصول مختلفة لكي يتجنب المستثمر المخاطر المرتبطة لكل أصل علي حدا (مطري، 2019)

✓ مخاطر التضخم

التضخم. وتحميها عادة الاستثمارات ذات العائد خاصة اذا كان عائدها اقل من معدل (Binder, 2020)

✓ مخاطر إعادة الاستثمار:

تبرز هذه المخاطر إذا استرد المستثمر أمواله المستثمرة ولم تنتج له فرصة لإعادة استثمارها على نفس مستوى العوائد التي كانت مستثمرة فيه ومن الأمثلة على ذلك السندات التي تم استدعاءها. (CEEC, 2018)

✓ مخاطر أسعار الفائدة:

تبرز هذه المخاطر عندما يظهر المستثمر لبيع السندات التي يملكها لحاجته إلى النقد الجاهز فإذا كانت أسعار الفائدة السائدة في السوق اعلى من أسعار الفائدة التي تحملها سندات فانه سيظهر لبيع سندات بأقل من قيمتها الاسمية والعكس أيضاً صحيح بمعنى انه سيتمكن من بيعها باعلى من قيمتها الأساسية إذا كانت أسعار الفائدة السائدة في السوق اقل من الفائدة التي تحملها السندات (رمضان ، 2017)

✓ المخاطر الاقتصادية:

إذا استثمر احدهم بالأسهم فإن اسعار هذه الاسهم ستتأثر بمقدار الارباح التي ستحققها الشركة وبمقدار الارباح التي يتوزعها وبما ان الارباح تتأثر بالأوضاع الاقتصادية التي تعمل في ظلها الشركة اذن المحصلة النهائية هي اسعار الاسهم . ستتأثر الشركة بالدورات الاقتصادية وحاصل هذه الاسهم سيتعرض للمخاطر الاقتصادية من خلال تآثر الشركة بالدورات الاقتصادية التضخم والكساد وعوامل العرض والطلب والاحداث العالمية). (بن الشيخ(2019)

✓ مخاطر السوق

والمقصود هنا هو السوق المالية فالمستثمر بالأسهم يتأثر بتحركات سوق الأسهم صعوداً وهبوطاً ومن المعروف أن سوق الأسهم يتحرك لاتفه الأسباب أو الشائعات وتسير اسعار الاسهم فيها سيراً عشوائياً Random walk فهي لا تعكس الماضي بالضرورة ولذلك كان من الصعب التنبؤ بها (رمضان ، 2007)

يشير المجالي (2020) إلى مفهوم المخاطر في المجال الإداري إلى أنواع الأضرار المحتملة التي قد تؤثر على اتجاهات العاملين في المنظمة وبالتالي تنعكس تأثيراتها على العمل والأداء. وتتضمن هذه المخاطر ما يلي:

1. مخاطر جسدية: وتتعلق هذه المخاطر بالأضرار الصحية التي يمكن أن تسببها منتجات المنظمة للمستخدمين، سواء كان ذلك نتيجة استخدام خاطئ أو عيوب في التصنيع.

2. مخاطر مالية: وتتضمن هذه المخاطر تكاليف الإنتاج التي يمكن أن تفوق قيمة المنتج، أو عدم إقبال المستهلكين على شراء المنتجات مما يؤدي إلى خسائر مالية للمنظمة.

3. مخاطر وظيفية: وتشمل هذه المخاطر فشل المنتج في أداء وظائفه الأساسية أو تقليل كفاءته، مما يؤثر سلباً على العمل والأداء.

4. مخاطر اجتماعية: وتتعلق هذه المخاطر برأي المجتمع حول المنتج وقرارات الشراء، حيث يمكن أن يتأثر الإقبال على المنتج بثقافة واحتياجات المجتمع.

5. مخاطر الوقت: وتتضمن هذه المخاطر الانتظار والتأخير عند استخدام المنتج أو التعامل مع مزودي الخدمة، وتتطلب المنتجات التي توافق أسلوب الحياة الحديث والمتغير للمستهلكين

بينما يحدد (Nan and Condamn 2019, 59) أنواع أخرى للمخاطر وفق لثلاث تصنيفات :

- تصنيف المخاطر على أساس عدم التأكد: يتم النظر إلى هذا النوع من المخاطر على أنها تنشأ بسبب فقدان المعرفة أو عدم القدرة على تحديد المخاطر بشكل صحيح. ويمكن لهذا النوع من المخاطر أن يؤدي إلى خسائر كبيرة للمنظمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح.

- تصنيف المخاطر على أساس تأثيرها على الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن المنظمات تصنف المخاطر وفقاً لأهدافها وأولوياتها. ويمكن أن تكون هذه المخاطر مالية أو غير مالية، وتختلف تصنيفاتها باختلاف نوع المنظمة.

- تصنيف المخاطر على أساس الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف يمكن أن تؤدي إلى مخاطر مختلفة. ويتم تصنيف هذه المخاطر بناءً على طبيعة هذه الموارد وتأثيرها على المخاطر الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية. ويتم التعامل مع هذه المخاطر بشكل مختلف باختلاف نوع الموارد المستخدمة.

وفقاً لدراسة (Ibrahim et al (2019 ، تم تصنيف المخاطر إلى نوعين:

- مخاطر الموارد البشرية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الموارد البشرية وتتضمن حدوث أخطاء في إجراءات التعيين والاختيار للموظفين غير المؤهلين مما يؤدي إلى تعطيل العمل وتقليل الإنتاجية.
- مخاطر الاتصال والتعاون والأخلاقية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الاتصال والتعاون وتشمل مشاكل أخلاقية وصعوبات في التنسيق بين الأقسام مما يؤدي إلى سوء التفاهم وسوء السلوك وتأثيرها السلبي على العاملين.

6.1.2 دور وظيفة إدارة المخاطر:

اعتماداً على حجم المشروع قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم الإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب إن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي: (Arslan,2018)

لـ وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر

- لـ التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر. 3. بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المشروع ويشمل التعليم الملائم
- لـ إعداد سياسة وهيكل للخطر داخلياً لوحدات العمل.
- لـ تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر
- لـ التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المشروع
- لـ تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- لـ إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة

7.1.2 مصادر المخاطر:

تتمثل مصادر المخاطر في الآتي:

[1] مصادر المخاطر المنتظمة:

من هذه المصادر تقلب في معدلات الفائدة والتغير في القوة الشرائية لوحدة النقد ومخاطر السوق وتقلب معدلات ضريبة الدخل وغيرها (مطر ، 2019)

(أ) مخاطر معدلات الفائدة: بسبب مخاطر معدلات الفائدة هي المخاطر الناتجة عن احتمال حدوث اختلاف بين معدلات الفائدة السوقية خلال المدة الاستثمارية فمن المعروف إن أسعار الأوراق المالية وخصوصاً المستندات منها تتأثر بتقلب معدلات الفائدة السوقية بطريقة عكسية فكلما ارتفعت معدلات الفائدة كلما انخفضت أسعار السندات والعكس، سبب ذلك ان قيمة السند هي عبارة عن قيمه الحالية المتوقعة للدخل الذي تدره هذه الورقة خلال مدة الاستثمار ، بما أن معدل الفائدة السوقى هو عبارة على سعر الخصم المستخدم في حساب القيمة الحالية للدخل لذلك تنخفض هذه القيمة إذا ارتفع سعر الفائدة السوقى فتتخفض بذلك قيمة السند في السوق

أي يقل سعره ، وبالعكس سعره إذا الفائدة السوقية وبشكل عام كلما طال اجل السند يزداد

تعرضه لخطر انخفاض سعر أسعار الفائدة . (الشرقاوي 2021)

(ب) مخاطر القوة الشرائية لوحدة النقد:

هي المخاطر الناتجة من احتمال حدوث انخفاض القوة الشرائية المدخلات أو للمبالغ المستثمرة نتيجة وجود حالة تضخم في الاقتصاد أو بعبارة أخرى هي . حالة التأكد المحيطة بمستقبل القوة الشرائية للمبلغ المستثمر

عدم يكون هذا النوع من المخاطر كبيراً في حالة الاستثمار في حسابات التوفير أو التأمين على الحياة أو السندات أو أي نوع من الاستثمار الذي يحمل معه معدل فائدة ثابت، فإذا ارتفع معدل التضخم يرتفع معه معدل الخصم فتتخفص القيمة الحقيقية للاستثمار وذلك لانخفاض قيمه الحالية ، كما أن أكثر أدوات الاستثمار تعرضاً لهذه المخاطر هي بمبلغ معين عن استحقاقها ، مثل السندات طويلة الأجل الأوراق المالية طويلة الأجل والتي يكون القيمة التي تسترد بها محددة (الشريدة 2020)

(ج) المخاطر السوقية :

تتمثل مخاطر السوق بتلك المخاطر التي تصاحب وقوع احداث غير متوقعة ، ويكون تعرض حملة الأسهم العادية لهذا النوع من المخاطر أكثر من غيرهم من المستثمرين الآخرين. ان اكبر مثال على المخاطر السوقية هي الحال التي أصابت بورصة نيويورك في عام 1963م بعد أن تواردت أنباء اغتيال الرئيس الأمريكي كندي حدث عمليات بيع هستيرية أخطرت المسؤولين لإغلاق البورصة وبيعت الأسهم بأسعار منخفضة جدا وعندما فتحت البورصة بعد يومين من حادث الاغتيال عادة الأسهم إلى أسعارها الاعتيادية (مطر ، 2019)

ظهرت المخاطر السوقية في اخطر صورها عند الانهيار الذي حدث في الأسعار الأوراق المالية المتداولة في البورصات العالمية صباح يوم الاثنين الأسود في تشرين الأول (أكتوبر) 1987م ، حيث قدرت الخسائر التي فقط المستثمرين في البورصات العالمية حينئذ بحوالي 3000 بليون دولار أمريكي وكذلك ما حدث للأسهم الكويتية والخليجية المتداولة في سوق المناخ الكويتي حيث أدت عملية امتناع البعض عن

الوفاء بالتزاماتهم المالية إلى إصابة السوق الموازية بالشلل التام ، فائر ذلك على البورصة الكويتية وانخفضت أسعار الأسهم بشكل عام انخفاضاً كبيراً للغاية . (الشوابكة 2020)

[2] مصادر المخاطر غير المنتظمة : من أهم مصادر المخاطر غير منتظمة أخطاء الإدارة ومخاطر الصناعة :

أ. مخاطر الإدارة : من الممكن أن تسبب الأخطاء الإدارية في شركة معينة اختلاف معدل العائد الفعلي على معدل العائد المتوقع من الاستثمار على الرغم من جودة منتجاتها وقوة مركزها ، لذلك تدخل المخاطر الناجمة عن الأخطاء الإدارية ضمن المخاطر المنتظمة لأنها قد تحدث في معدل العائد حتى في حالات ازدهار النشاط الاقتصادي وأوضح الأمثلة على اثر الأخطاء الإدارية ما حدث لشركة جنرال موتورز الأميركية فهذه الشركة تتمتع بسمعة طيبة ، وبجودة منتجاتها وبإدارتها الناجحة . في بعض الأحيان تؤدي الممارسات الخاطئة وغير المشروعة لإدارة شركة ما إلى منع تداول أسهمها في سوق الأوراق المالية وفي بعض الأحيان تؤدي الأخطاء الغير معتمدة التي تقوم بها الإدارة على الأعمال الشركة إلى الاقتراب من حالة إشهار الإفلاس فتظهر للوجود حينئذ ما يعرف بالفشل المالي (مطر ، 2019)

ب. مخاطر الصناعة :

هي مخاطر ناتجة عن عوامل تؤثر في قطاع صناعي معين بشكل واضح دون أن يكون لها تأثير هام خارج هذا القطاع، فمثلا عندما بقي اتحاد العمال في احدى الصناعات القيام بإضراب فان جميع الشركات في القطاع بالإضافة لزيائنها ومموليها تتأثر بدرجة كبيرة بهذا الإضراب ، وإذا لم يتم هذا الإضراب واستمر لمدة طويلة ، فسيحدث ضرر كبير في الإرباح والقيمة السوقية لأسهم شركات القطاع ومن الممكن أن يفيد المنافسين في الصناعات الأخرى بدرجة كبيرة(الديراوي2022)

المبحث الثاني: نجاح المشروعات

تمهيد :

تسعى الشركات إلى تحقيق النجاح في مشاريعها وأنشطتها وتكافح باستمرار أبناء مركز تنافسي متميز، ليضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في إطار بيئتها التي تعمل بها، ولغرض الوصول لهذه الأهداف فإنه يتطلب من إدارة الشركات أن تمتلك توجهات استراتيجية ورؤية بعيدة المدى والتفكير بعمق وشمولية لكافة الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق النجاح والتميز في مشاريعها..

فالتطورات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم، تبين بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه الشركات في العصر الحالي، ويتطلب ذلك الأمر البحث عن الفرص وقدرات المنافسين والمعلومات عن الحاجات والرغبات لزيائن، وتطوير رؤى إدارية واضحة ومتكاملة تستند إلى إستراتيجيات محددة تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية للإدارة الشركات

وإن نجاح المشاريع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق المخرجات الأهداف المشروع العامة ومدى إمكانية الاستفادة من هذه المدرجات المحققة في تحقيق الغايات من هذه المشاريع، ويأتي ذلك عن طريق اهتمام إدارة المشاريع بالعناصر التي يمكن أن تحقق النجاح..

1.2.2 مفهوم المشروع:

هناك عدة تعريفات لمفهوم المشروع تختلف هذه التعريفات باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في مجال إدارة المشاريع وكذلك الغرض الذي سيتم من أجله إنشاء المشروع.

عرف (PMBOK 2017 2:4) المشروع بأنه مسعى مؤقت يتخذ من أجل الوصول لمنتج لو خدمة أو

نتيجة متفردة.

ويعرف المشروع أيضا على انه مجهود يتم القيام به بهدف إنجاز محدد، لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم إنجاز هذا المشروع خلال فترة زمنية محددة وضمن حدود الموازنة الموضوعية، وأن المشروع عبارة عن مهمة محددة يراد تحقيقها وانجازها (بودالى، 2021)

وقد عرفت جمعية إدارة المشاريع البريطانية المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية، لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أهداف محددة، في اطار معايير الكلفة، والزمن، والجودة المخطط لها. (على ومحمد، 2015)

من خلال التعريفات المذكورة سلفا يمكن التواصل الى أنه هناك مجموعة من العناصر يجب توافرها في مفهوم المشروع وهي

- المشروع له عدد من الأنشطة المترابطة وغير الروتينية ...
- المشروع يتكون من عدة أنشطة مترابطة لها بدايات ولها نهايات زمنية محددة .
- المشروع له فترة زمنية محددة .
- المشروع له موازنة تقديرية مخصصة لهذا المشروع

2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

إن تزايد واتساع نشاطات المشاريع الرقمية وامتداد تعاملها محليا ودوليا، جعل من المنافسة في الأسواق الوطنية والعالمية أشد قسوة، وأكثر عنفاً، مما أدى إلى خروج العديد من الشركات من الأسواق، مما أدى إلى عدم وضوح مؤشرات قياس نجاح المشاريع التي تعكس صورة حقيقة لأداء الإدارة أمام أصحاب المصالح المهتمين بنشاط المشروع ومدى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها. ويتم تقييم وقياس نجاح المشروع عبر قيام المنظمة من وضع معايير محددة مسبقاً قبل البدء بعملية التنفيذ لأنها تصبح فيما بعد المقياس الأساسي لتقييم نجاح أو فشل المشروع وبشكل عام لا يوجد اتفاق على المعايير الممكن استخدامها في نجاح المشاريع.

ويعتبر المشروع ناجحاً في العادة عندما يحقق أهدافه، وتتضمن أهداف المشروع أبعاداً أو معايير مختلفة فالبعض أشار إليها من خلال أبعاد الوقت والتكلفة والجودة، بما يسمى المثلث الحديدي للمشروع (أبو الحسنى، 2016)، وقد أشار (Dasani et al. 2015) إلى أن النجاح في المشاريع بأبعاد مختلفة ومن أكثر هذه الأبعاد المألوفة والمجربة، الوقت والتكلفة، الجودة.

والبعض الآخر يرى أن النجاح يتمثل في رضا أصحاب المصالح كالأفراد وحاملي الأسهم والزبائن والمدينين والدائنين والمجهزين وغيرهم، حيث يرى كل واحد فيهم مقاييس أو معايير النجاح كل حسب صلاته ووجهة نظره وأن على المشروع أن يلبي طموحات ورغبات كل صاحب مصلحة فيه، فالزبون على سبيل المثال هو الذي يحدد نجاح المشروع من خلال مدى تلبية اهتمامه وذوقه مما يتم كسب ولاته وبالتالي استمرارية نمو واتساع حصة المشروع السوقية (أبو حسين، 2012)

3.2.2 دورة حياة المشروع.

يبدأ المشروع (مرحلة البداية)، ويتم اختيار المدير، ثم يتم تجميع فريق المشروع والموارد الأولية، ويتم تنظيم برنامج العمل، ثم يبدأ العمل، ويحدث التقديم في العمل، ويستمر ذلك حتى تظهر النهاية، إذا من خلال الفهم الواضح لمراحل المشروع المختلفة تستطيع الإدارة السيطرة على سير المشروع للوصول إلى أهدافه، مراحل دورة حياة المشروع هي (باقر وآخرون، 2021) :

➤ المرحلة الأولى: مرحلة أدراك فكرة المشروع

وتتضمن هذه المرحلة، دراسة الحاجة إلى المشروع، ودراسة جدوى مبدئية للمشروع تتضمن الدراسة الفنية والمالية، وكذلك الإجابة المبدئية على كم سيكلف المشروع، ومتى سيبدأ، وماذا سيحقق المشروع.

➤ المرحلة الثانية: مرحلة تعريف المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تحديد الموارد اللازمة، ووضع الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ المشروع، ووضع الموازنات والجداول الزمنية للمشروع، ووضع الاستراتيجيات وتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بالنشاطات المختلفة.

➤ المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ / الإنتاج

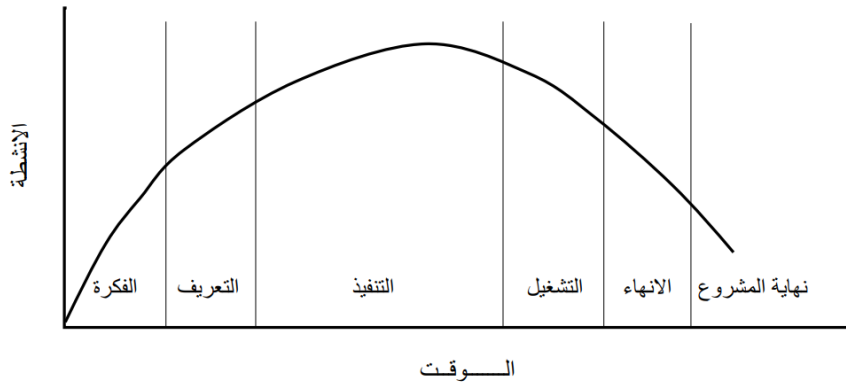
تتضمن هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ المشروع ورفع التقارير حسب الحاجة (يومية أسبوعية، شهرياً)، كما تم تنفيذه وكذلك مقارنة ما تم مع ما تم التخطيط له، وتقييم مدى الانحرافات، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

➤ المرحلة الرابعة: مرحلة تشغيل المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تقديم الخدمة والمنتج اللذين يهدف المشروع إلى تقديمها، وتكميلهما مع المنتجات والخدمات التي تقدمها المشاريع الأخرى، وتقييم مدى تحقيق المشروع الأهداف الموضوعية.

➤ المرحلة الخامسة: مرحلة نهاية المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تصفية وإنهاء المشروع، وتحويل موارد المشروع إلى مشاريع أخرى، والاستفادة من الدروس الخاصة بهذا المشروع والشكل (4) يوضح دورة حياة المشروع.



الشكل (2): دورة حياة المشروع

المصدر: (أبو الحسن، 2016)

4.2.2 الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع

تتضمن إحدى الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المشروع. وهذا يشمل تحقيق رضا العملاء حيث يعبر معظم العملاء عن إشباعهم عندما يتم تنفيذ المشروع بجودة عالية، وبتكاليف معقولة، وفي أقصر وقت ممكن. هذا بدوره يساهم في تحقيق نتائج إيجابية وعوائد جيدة.

وتهدف إدارة المشروع أيضًا إلى مساعدة مديري المشاريع في تحديد ومعالجة المشكلات المحتملة التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المشروع وتجنب العقبات التي قد تعوق تحقيقها (حيارات وقطشيات، 2021).

يمكن تصنيف أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية.

تتضمن الأهداف الرئيسية المساهمة في تحقيق أهداف المشروع بصفة عامة، وتشمل ذلك تحقيق التنمية الوطنية والنمو الاقتصادي. بالمقابل، بينما تشمل الأهداف الثانوية جوانب إدارة المشروع الأخرى مثل التخطيط والمراقبة والتحكم، وتحسين مستوى الجودة والكفاءة، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة ومعالجتها قبل حدوثها، بالإضافة إلى تطوير الخبرات واستخدام التقنيات المتقدمة في إدارة المشاريع (الحديدي، 2020).

تتضمن الأهداف الخاصة لكل مشروع تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد وبالتكلفة المحددة، وذلك مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة ورضا العملاء. وتشمل الأهداف العامة للمشروع تحقيق المنفعة العامة وتلبية الاحتياجات المحددة للمشروع، وأيضًا تقديم إسهام في تطوير المجتمع وتعزيز الاقتصاد، وذلك وفقًا للتأثير المتوقع للمشروع على البيئة المحيطة (الحديدي، 2020).

نجاح المشاريع الرقمية يتطلب تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن تنفيذها بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة. إليك بعض الأهداف الرئيسية لنجاح المشاريع الرقمية (الناظر، 2019):

1. تحقيق الأهداف المحددة: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا، سواء كانت زيادة الإيرادات، تحسين تجربة العملاء، تقليل التكاليف، أو أهداف أخرى.
2. تقديم تجربة مستخدم مميزة: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحسين تجربة المستخدم، من خلال تصميم واجهات سهلة الاستخدام وتجربة تفاعلية ممتازة.
3. تحسين الكفاءة والإنتاجية: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات وتحسين سير العمل.

4. توفير الوقت والجهد: يجب أن تقلل المشاريع الرقمية من وقت الإنجاز والجهد البشري المطلوب لإكمال المهام والعمليات.

5. تحسين جودة المنتجات والخدمات: يجب أن تساهم المشاريع الرقمية في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، من خلال تقديم معلومات دقيقة وتقديم تجربة أفضل للعملاء.

6. تعزيز التواصل والتعاون: يجب أن تُسهّم المشاريع الرقمية في تحسين التواصل والتعاون بين الفرق والأفراد من خلال استخدام وسائل الاتصال والتعاون الرقمي.

7. تحسين تحليلات البيانات: يجب أن تمكّن المشاريع الرقمية من تحسين قدرة التحليل واستخدام البيانات لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة.

8. تحقيق الامتثال والأمان: يجب أن تضمن المشاريع الرقمية الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها وضمان الأمان وحماية البيانات.

9. تحقيق تطابق الأنظمة: يجب أن تساهم المشاريع الرقمية في تحقيق تكامل سلس وتطابق بين الأنظمة المختلفة المستخدمة داخل المنظمة.

10. مواكبة التطور التكنولوجي: يجب أن تمكّن المشاريع الرقمية المنظمات من البقاء على اطلاع بأحدث التطورات التكنولوجية وتنفيذ حلول مبتكرة.

11. تحقيق استدامة النجاح: يجب أن تبني المشاريع الرقمية قواعد للنجاح المستدام من خلال تطوير أدوات وعمليات للحفاظ على الأداء الجيد على المدى الطويل.

عوامل نجاح المشروع :

يمكن الحكم على نجاح المشروع من أنه تم الانتهاء منه خلال الوقت والتكلفة و الجودة المحددة والهدف. /و مع ذلك يبين (Tumer) أن هذا التعريف بسيط و خطير، حيث قدم مثالا على مشروع تم الانتهاء منه ضمن التكلفة المحددة و في الوقت المناسب، ولكن بعد خمس سنوات تم الحكم عليه بالفشل. وأكد على أن أصحاب المصلحة المختلفين مثل الجهات الراعية و المستخدمين ومديري المشاريع يحكمون على

نجاح المشروع بطرق مختلفة، و بالتالي من المهم تحقيق توازن بين تلك المعايير المختلفة لتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة. (الشوابكة وارتيمة، 2018)

وأضاف (Kerzner) أن واحدة من أصعب المهام هي التنبؤ بما إذا كان المشروع سينجح، حيث أنه قد تساهم المشروعات التي تم تسليمها في ضمن الجدول الزمني المحدد و ضمن متطلبات التكلفة في تحقيق الأرباح، ولكن في الوقت نفسه قد لا يتم التمكن من تحديد ما إذا كان المشروع نفسه قد تمت إدارته بشكل صحيح و ناجح . (اجبريل وأبوبكر ، 2018)

وبين نجاح المشروع الذي يقاس بتحقيق الأهداف العامة للمشروع، ونجاح إدارة المشروع التي تقاس بمقاييس الأداء واسعة النطاق والتقليدية مقابل التكلفة والوقت والجودة. التميز الثاني مهم أيضاً حيث إنه الفرق بين معايير النجاح التي يتم من خلالها الحكم على نجاح أو فشل المشروع أو العمل، وعوامل النجاح و هي تلك المدخلات المرتبطة بنظام الإدارة التي تؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نجاح المشروع أو العمل . (Frefer, et al, 2018).

تبين من استعراض ودراسة الأدبيات أن نجاح إدارة المشروع يرتبط بالقياسات التقليدية للوقت و التكلفة و أداء الجودة، و التي يعبر عنها بالنموذج الأول لنجاح إدارة المشروع (المثلث الذهبي) و الذي أثبت مؤخراً أنه ليس سوى جزء من النجاح الكلي للمشروع، و هذه المعايير تم اعتبارها في هذه الدراسة العوامل الداخلية لنجاح المشروع . حيث أنه بالإضافة إلى المثلث القيود ثم مراعاة معايير نجاح إدارة المشروع فإنه من الممكن إيجاد العديد من المعايير المختلفة التي تسهم في إنجاح المشروع، فمدير المشروع ليس مسؤولاً فقط عن إدارة الوقت و التكلفة والجودة، ولكن مسؤول أيضاً عن إدارة التكامل و النطاق و الموارد البشرية و التواصل وإدارة المخاطر، لذلك هو الشخص الأكثر مسؤولية عن نجاح المشروع . مع وضع ذلك في الاعتبار، فإنه يمكن توسيع دائرة عوامل النجاح على النماذج التي تتوقع إدارة رضا أصحاب المصلحة و الفوائد التي تعود على المنظمة التي تمتلك المشروع والتأثيرات طويلة المدى على بيئة المشروع . و هذا العامل يمكن وضعه تحت مسمى العوامل الخارجية لنجاح المشروع (Radujković, M., & Sekavica, 2017)

5.2.2 عوامل نجاح المشروع الداخلية :

❁ التكلفة

إن العامل المهم في نجاح المشاريع هو قدرتها على التقدير الموضوعي لكلفة المشروع والتكيف مع المتغيرات للبيئة الخارجية والذي يتأثر بالكثير من العناصر ومتطلبات البيئة التنافسية. وتواجه تلك المشاريع عدة مشاكل في سبيل تحقيق اهدافها خاصة .

استعرض كلاً من (الظفيري والشوابكة، 2021) في دراستهم مفهوم إدارة الكلفة، فهي التي يعبر عنها بدراسة الجدوى للمشروع، بحيث تتضمن القيام بوضع تقديرات لكل نشاط و عملية و تحديد النفقات و الإيرادات و حساب العائد المتوقع من تنفيذ المشروع .

كما عرفها (Hilton) بأنها مجموع الأدوات والنظم التي تعمل على خلق قيمة للزبون و بأقل تكلفة ممكنه. وبأنها النهج والأنشطة التي يتبعها المدراء في استخدام الموارد من أجل إضافة قيمة للزبون و تحقيق أهداف المنظمة.(العريفي والحرافشة، 2018)

❁ الوقت:

هي العملية التي تتمثل في تحويل خطة المشروع ضمن إطار زمني يمكن من خلاله ضمان انجاز المشروع خلال المدة المحددة، و يعرفها (Ritchman) على أنها العملية التي يتم من خلالها استغلال الوقت بكفاءة و اتمام المشروع خلال المدة المحددة. إذن هي العمليات المطلوبة لضمان الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب و تتضمن إدارة وقت المشروع القيام بخطة إدارة الجدول الزمني وهي عملية وضع السياسات والإجراءات ومتطلبات التوثيق من أجل تخطيط وتطوير وضبط وقت المشروع وتحديد قائمة الأنشطة و الأنشطة المتسلسلة وهي عملية ربط الأنشطة مع بعضها البعض حسب العلاقات فيما بينها لتقليل التأخير في الإنجاز واجتناب التضارب بينها والعمل على إسرار تنفيذها وتقدير الموارد وهي العملية التي يتم من خلالها تقدير نوع وكمية الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط الموارد البشرية المعدات واللوازم (...). لكل نشاط من أنشطة المشروع وفترات النشاط ووضع الهيكل الزمني ؛ وجدول التحكم الزمني يتم جمع كافة المعلومات

التي تم تحديدها من أنشطة مترابطة، الموارد المخصصة لها والفترة الزمنية اللازمة لتنفيذها في وثيقة واحدة تمثل الجدول الزمني للمشروع، يزود بتواريخ للبدء والانهاء مخططة من أجل إكمال أنشطة المشروع. (Mulugeta, S.,2018)

❁ الجودة :

وهي العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع، باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري، وذلك من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائماً ، لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي أطراف المصالح.(الظفيري والشوارة، 2021)

وتشمل إدارة جودة المشروع وصولاً لإدارة الجودة الشاملة على العمليات الآتية:

تخطيط الجودة: تتعلق بتحديد مقاييس الجودة المناسبة للمشروع وكيفية تطبيقها، ويتم التخطيط للجودة أثناء التخطيط للمشروع ككل للتنسيق بين الجودة والعناصر الأخرى للمشروع، وذلك بهدف وضع خطة تتبع لتضمن أن يفي المشروع بمعايير الجودة المطلوبة لتلبية كافة الاحتياجات المطلوبة منه، بالإضافة إلى تكوين أداة لقياس جودة المشروع.

أداء توكيد الجودة : تتضمن مراجعة متطلبات أو معايير الجودة الموضوعية للمشروع والتأكد من تنفيذها بواسطة البيانات التي يتم الحصول عليها أثناء مراقبة الجودة، تهدف لتحقيق التحسين المستمر للمشروع لضمان الحصول على جودة عالية للمشروع تفي بمتطلبات الزبون، من خلال تشغيل العمليات عند مستويات كفاءة وفعالية مرتفعة.

تنفيذ مراقبة الجودة يهدف إلى متابعة ورصد تنفيذ أنشطة الجودة خلال دورة حياة المشروع، وتحديد التغييرات التي تطرأ عليها وإدارتها بالإضافة إلى تحديد أسباب الضعف فيها والوصول إلى جودة العملية أو المنتج، وتعيين الإجراءات اللازمة للتخلص منها . (طيب عبد السلام ، 2019)

نطاق العمل :

يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة بإنجاز المشروع وتحديد أي المهمات تتعلق بالمشروع، وأنها لا دخل لها بالمشروع، فهو يشمل العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع. وتتكون إدارة نطاق المشروع من العمليات الآتية (Naveed, et al, 2019):

تجميع المتطلبات: هي أول عملية وتشمل تحديد متطلبات المشروع التي بتنفيذها تتحقق أهداف المشروع، وتمثل عادة في الشروط التي يجب الوفاء بها أو المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة للمشروع لتحقيق أهدافه، من خلال تسجيل كافة المتطلبات من المشروع وتحليل الاحتياجات وتوثيقها في جميع مراحل المشروع وتحديد كيفية إدارتها، وتتبعها طوال دورة حياة المشروع لضمان تسليمها في نهاية المشروع.

تحديد النطاق: بعد تجميع المتطلبات التي ينبغي توفرها في المشروع لتحقيق أهدافه يأتي تحديد النطاق عن طريق كتابة بيان النطاق وهو بمثابة أساس في المشروع، ففي حالة بروز تساؤلات أو اقتراح تغييرات، يمكن مقارنتها مع ما وثق في البيان الذي يشمل كل التفاصيل حول المتطلبات، وأيضا فإن المعايير المحددة في بيان النطاق تستخدم لتحديد ما إذا كان تم الانتهاء من المشروع (Kim, et al. 2019).

إنشاء هيكل تجزئة العمل: والذي يحدد النطاق الإجمالي للمشروع وهو ببساطة تسلسل هرمي للتسليمات الذي يحدد وينظم العمل في المشروع، ويستخدم في عمليات التخطيط فهو جزء من التخطيط للمشروع يمكن من جدولة برنامج العمل، تقدير تكلفته، رصده ومراقبته؛ .

تحقيق النطاق: هو عملية تهدف إلى التأكد من قبول الإنجازات التي انتهى المشروع من تحقيقها وتشمل هذه العملية على مراجعة نواتج المشروع مع العميل أو الراعي للحصول على الموافقة الرسمية عليها.

ضبط النطاق: هو عملية مراقبة لحالة المشروع لتحديد كافة التغييرات التي تطرأ عليه ذلك من أجل ضمان معالجتها والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة، كما يتم الاستعانة بضبط النطاق للتحكم في كافة التغييرات الفعلية عند حدوثها ويتم دمجها مع باقي عمليات الضبط (Hilali, A., et al, 2019)

6.2.2 عناصر نجاح المشروع

إدارة وقت المشروع :

تشمل إدارة وقت المشروع العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب

والتي تتمثل فيما يلي: ((Toor , 2018)

1 - تخطيط إدارة الجدول الزمني : هي العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط

الجدول الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته.

2 - تحديد الأنشطة: هي عملية تحديد وتوثيق إجراءات معينة يتعين إنجازها كي يتم إنتاج تسليمات

المشروع.

3- ترتيب الأنشطة : هي عملية تحديد وتوثيق العالقات بين أنشطة المشروع.

4- تقدير موارد النشاط: هي عملية تقدير نوع وكميات المواد أو الموارد البشرية أو المعدات أو الإمدادات

اللازمة لإنجاز كل نشاط.

5 - تقدير مدد الأنشطة : هي عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المنفردة باستخدام

الموارد التي تم تقديرها

6- تطوير الجدول الزمني : هي عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية ومتطلبات الموارد والقيود

على الجدول الزمني لإنشاء نموذج الجدول الزمني للمشروع

7-متابعة الجدول الزمني - هي عملية مراقبة حالة أنشطة المشروع لتحديث تقدم المشروع وإدارة التغييرات

التي تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني لتحقيق الخطة تتفاعل هذه العمليات مع بعضها البعض ومع

العمليات في المجالات المعرفية الأخرى(بن الشيخ ، 2019)

ويتم توثيق عمليات إدارة وقت المشروع والأدوات والتقنيات المرتبطة بها في خطة إدارة الجدول

الزمني. وتعد خطة إدارة الجدول الزمني هي خطة تابعة لخطة إدارة المشروع ومتكاملة معها من خلال عملية

تطوير خطة إدارة المشروع، وتحديد خطة إدارة الجدول الزمني طريقة الجدولة وأداة الجدولة الزمنية وتضع المعايير اللازمة لتطوير ومتابعة الجدول الزمني للمشروع وتحديد طريقة الجدولة المختارة الاطار والخوارزميات المستخدمة في أداة الجدولة لإنشاء نموذج الجدول الزمني.(Binder, 2020)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 المنهج المستخدم:

ترتكز الدراسة الحالية في مراحلها ومجمل جوانبها العلمية المختلفة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو من المناهج العلمية الشهيرة التي يهتم فيها الباحث بجمع المعلومات والبيانات المختلفة التي يعمل فيها على تفسير وتحليل تلك البيانات والذي يفيد في الوصول إلى نتائج يمكنها أن تفضي إلى تحصيل توصيات هامة تفيد المجتمع من خلال ما توصلت له الدراسة بصورتها النهائية.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سابك للمغذيات الزراعية ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 400 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 أداة الدراسة:

جاء التركيز في الدراسة الحالية على جمع البيانات عبر استخدام أداة الاستبيان الإلكتروني وذلك من خلال تطبيق نماذج جوجل أو (جوجل فورم) وتشمل استمارة الاستبيان التي تم تصميمها ثلاث اقسام كما يلي:

- أولاً: البيانات الشخصية.

- ثانياً: استراتيجيات إدارة المخاطر:

وتشمل التالي:

1. تحديد المخاطر

2. تقييم المخاطر

3. الاستجابة للمخاطر

4. مراقبة المخاطر

وذلك بمجموع 34 فقرة.

- ثالثاً: نجاح المشروعات

وتشمل التالي:

1. تقليل المخاطر

2. تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد

3. خفض التكاليف

وتشمل 15 فقرة حول موضوع المحور.

وكانت جميع الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان تمت صياغتها لتخضع لمقياس ليكرت الخماسي

والتي تشمل ما يلي:

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى

مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) - أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

5.3 المعالجة الإحصائية للبيانات:

تشمل هذه الخطوة ما يأتي من بعد جمع بيانات الدراسة التي سوف يتم طرحها للمعالجة

الإحصائية، وهو ما يتضمن إدخالها على الحاسب الآلي ببرنامج الإحصاء الأبرز SPSS لتحليل بيانات الدراسة

باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفا كرو نباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة

- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تحديد المخاطر			
1	يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن توجهها المشاريع.	0.732**	0.000
2	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	0.688**	0.000
3	يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى فئات.	0.770**	0.000
4	يسعى المشروع إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.	0.734**	0.000

5	0.680**	0.000	يتملك المشروع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة،
6	0.620**	0.000	يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى
7	0.676**	0.000	يستعين المشروع بالخبراء لتحديد المخاطر.
8	0.726**	0.000	يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.
9	0.782**	0.000	يحدد المشروع المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة
تقييم المخاطر			
10	0.608**	0.000	يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.
11	0.682**	0.000	يحدد المشروع الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.
12	0.696**	0.000	يحدد المشروع نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.
13	0.715**	0.000	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).
14	0.624**	0.000	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).
15	0.689**	0.000	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)
16	0.706**	0.000	تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر
الاستجابة للمخاطر			

17	يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل فئة.	0.721**	0.000
18	يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	0.725**	0.000
19	يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	0.743**	0.000
20	يعطي المشروع الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة	0.709**	0.000
21	يتقبل المشروع المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.	0.648**	0.000
22	يعمل المشروع على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)	0.736**	0.000
23	يعمل المشروع على مشاركة المخاطر بين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وآثارها	0.759**	0.000
24	يقوم المشروع بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز	0.574**	0.000
25	يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	0.780**	0.000
مراقبة المخاطر			
26	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.	0.669**	0.000
27	يعمل المشروع على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.	0.801**	0.000

28	يعمل المشروع على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع .	0.795**	0.000
29	يعمل المشروع على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع .	0.739**	0.000
30	يعمل المشروع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري .	0.783**	0.000
31	يخضع المشروع لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة .	0.792**	0.000
32	يعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها .	0.760**	0.000
33	يعيد المشروع تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير .	0.713**	0.000
34	يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة .	0.608**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: نجاح المشروعات

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
تقليل المخاطر		
تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في التقليل من تأثير المخاطر المحتملة	**0.720	0.000

0.000	**0.719	يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها
0.000	0.728**	توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع
0.000	0.807**	يهتم المشروع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع
0.000	0.750**	يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن أن تحدث عند الحصول على قروض من المؤسسات المالية
تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد		
0.000	0.559**	تهتم إدارة المشروع بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة
0.000	0.816**	تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.
0.000	0.604**	تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
0.000	0.723**	تعمل إدارة المشروع علي زيادة قدرات العاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية
0.000	0.805**	تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة
خفض التكاليف		
0.000	0.698**	تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف
0.000	0.820**	تعمل إدارة المشروع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع

0.000	0.803**	تهتم إدارة المشروع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة التي يمكن ان يتحملها المشروع في حالة حصوله على قروض من المؤسسات المالية
0.000	0.763**	تهتم إدارة المشروع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها
0.000	0.808**	تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور نجاح المشروعات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور نجاح المشروعات تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7-3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كورنباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كورنباخ	عدد العبارات
إدارة المخاطر	0.970	34
نجاح المشروعات	0.941	15
إجمالي استمارة الاستبيان	0.980	49

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	260	65
	أنثى	140	35
العمر	30 سنة فأقل	60	15
	31 – 40 سنة	136	34
	41 – 50 سنة	192	48
	51 فأكثر	12	3
		24	6
التحصيل العلمي	دبلوم	24	6
	شهادة ثانوية	96	24
	مؤهل جامعي	188	47
	دراسات عليا	92	23
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	80	20
	6 – 15 سنة	140	35

36	144	16 – 25 سنة	المسمى الوظيفي
9	36	أكثر من 25 سنة	
20	80	مدير	
13	52	نائب مدير	
26	104	رئيس قسم	
41	164	موظف	

3.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: ادارة المخاطر

1- تحديد المخاطر

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.	4.140	1.001	1	مرتفع
يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	4.050	1.145	2	مرتفع
يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى فئات.	4.010	1.006	4	مرتفع
يسعى المشروع إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.	4.020	1.011	3	مرتفع
يملك المشروع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة،	3.930	0.876	6	مرتفع

مرتفع	8	1.034	3.880	يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى
مرتفع	5	0.991	3.980	يستعين المشروع بالخبراء لتحديد المخاطر.
مرتفع	9	0.981	3.800	يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.
مرتفع	7	1.047	3.920	يحدد المشروع المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة
مرتفع		1.010	3.970	المتوسط

تم ترتيب عبارات تحديد المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن توجهها المشاريع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.140 وانحراف معياري 1.001 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.800 وانحراف معياري 0.981 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحديد المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من القدرة على تحديد المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحديد المخاطر 3.970 بانحراف معياري 1.010

2- تقييم المخاطر

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.	4.050	1.005	2	مرتفع
يحدد المشروع الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.	3.900	1.016	5	مرتفع
يحدد المشروع نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.	3.910	0.972	4	مرتفع
يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).	3.910	0.885	3	مرتفع
يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).	3.860	0.873	6	مرتفع
يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)	3.720	1.012	7	مرتفع
تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر	4.060	0.969	1	مرتفع
المتوسط	3.916	0.962		مرتفع

تم ترتيب عبارات تقييم المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب

حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.060 وانحراف معياري 0.969 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.720 وانحراف معياري 1.012 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقييم المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على تقييم المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقييم المخاطر 3.916 بانحراف معياري 0.962

3- الاستجابة للمخاطر

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستجابة للمخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل فئة.	4.090	0.940	2	مرتفع
يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	4.020	0.895	3	مرتفع
يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	4.010	0.945	4	مرتفع
يعطي المشروع الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة	3.950	1.034	5	مرتفع
يتقبل المشروع المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.	3.870	1.008	8	مرتفع

مرتفع	1	0.874	4.090	يعمل المشروع على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)
مرتفع	6	1.095	3.940	يعمل المشروع على مشاركة المخاطرين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وأثارها
مرتفع	7	0.982	3.910	يقوم المشروع بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز
مرتفع	9	1.037	3.870	يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها
مرتفع		0.979	3.972	المتوسط

تم ترتيب عبارات الاستجابة للمخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل المشروع على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.090 وانحراف معياري 0.874 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.870 وانحراف معياري 1.0411.037 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الاستجابة للمخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على الاستجابة للمخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستجابة للمخاطر 3.972 بانحراف معيار 0.979

4- مراقبة المخاطر

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مراقبة المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.	3.980	1.050	4	مرتفع
يعمل المشروع على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.	3.900	1.016	6	مرتفع
يعمل المشروع على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.	3.890	1.020	7	مرتفع
يعمل المشروع على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.	4.010	0.844	2	مرتفع
يعمل المشروع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.	3.890	1.040	8	مرتفع
يخضع المشروع لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة.	3.940	0.905	5	مرتفع
يعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها.	3.870	0.957	9	مرتفع
يعيد المشروع تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.	4.000	0.929	3	مرتفع

مرتفع	1	0.792	4.070	يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة.
مرتفع		0.950	3.950	المتوسط

تم ترتيب عبارات مراقبة المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.070 وانحراف معياري 0.792 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (بعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.870 وانحراف معياري 0.957 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات مراقبة المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على مراقبة المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مراقبة المخاطر 3.950 بانحراف معياري 0.950

مما سبق يتبين وجود مستوى مرتفع من القدرة على إدارة المخاطر لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر 3.954 بانحراف معياري 0.976

المحور الثاني: نجاح المشروعات

1- تقليل المخاطر

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقليل المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في التقليل من تأثير المخاطر المحتملة	3.870	1.018	3	مرتفع
يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها	4.000	0.884	1	مرتفع
توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع	3.920	0.946	2	مرتفع
يهتم المشروع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع	3.790	1.072	4	مرتفع
يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن ان تحدث عند الحصول على قروض من المؤسسات المالية	3.630	1.165	5	مرتفع
المتوسط	3.842	1.017		مرتفع

تم ترتيب عبارات تقليل المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 0.884 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن ان تحدث عند الحصول على قروض من المؤسسات المالية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.630

وانحراف معياري 1.165 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقليل المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على تقليل المخاطر كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقليل المخاطر 3.842 بانحراف معياري 1.017

2- تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز

الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة المشروع بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة	3.810	1.057	4	مرتفع
تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.	3.810	1.057	4	مرتفع
تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	4.110	0.917	1	مرتفع
تعمل إدارة المشروع علي زيادة قدرات العاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية	3.920	1.103	2	مرتفع
تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة	3.870	1.037	3	مرتفع
المتوسط	3.904	1.034		مرتفع

تم ترتيب عبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشروع بتحقيق

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.110 وانحراف معياري 0.917 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارتين (تهتم إدارة المشروع بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة، تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح) هما أقل العبارات أهمية بقيمة 3.810 وانحراف معياري 1.057 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد 3.904 بانحراف معياري 1.034

3- خفض التكاليف

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات خفض

التكاليف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف	3.980	1.050	2	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع	3.900	1.016	3	مرتفع
تهتم إدارة المشروع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة التي يمكن ان يتحملها	3.890	1.020	4	مرتفع

المشروع في حالة حصوله على قروض من المؤسسات المالية			
مرتفع	1	0.844	4.010
تهتم إدارة المشروع بتنويع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها			
مرتفع	5	1.040	3.890
تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة			
مرتفع		0.994	3.934
المتوسط			

تم ترتيب عبارات تعزيز خفض التكاليف من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشروع بتنويع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.010 وانحراف معياري 0.844 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.890 وانحراف معياري 1.040 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات خفض التكاليف تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على خفض التكاليف كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز خفض التكاليف 3.934 بانحراف معياري 0.994

مما سبق يتضح وجود مستوى مرتفع من نجاح مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور نجاح المشروعات 3.893 بانحراف معياري 1.015

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة للمخاطر) ونجاح المشاريع.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.954	0.910	**4043.769	**63.591	0.456

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) يفسر 91 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إستراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 0.456% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين موجه او سالبه بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.898	0.806	**1652.867	**40.655	1.511

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تحديد المخاطر) يفسر 80.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تحديد المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 1.511% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.870	0.757	**1243.015	**35.256	2.033

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (16) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تقييم المخاطر) يفسر 75.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تقييم المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 2.033% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح

المشاريع

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.907	0.823	**1853.491	**43.052	1.566

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (17) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الاستجابة للمخاطر) يفسر 82.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على الاستجابة للمخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 0.907% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية مرآبة المخاطر ونجاح المشاريع

جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مرآبة المخاطر على نجاح المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.952	0.907	**3982.586	**62.391	1.612

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (18) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (مراقبة المخاطر) يفسر 90.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في

النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على مراقبة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 1.612% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة ، وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل .

2.5 نتائج الدراسة

- وجود مستوي مرتفع من القدرة على تحديد المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحديد المخاطر 3.970 بانحراف معياري 1.010
- وجود مستوي مرتفع من القدرة على تقييم المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقييم المخاطر 3.916 بانحراف معياري 0.962
- وجود مستوي مرتفع من القدرة على الاستجابة للمخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستجابة للمخاطر 3.972 بانحراف معياري 0.979
- وجود مستوي مرتفع من القدرة على مراقبة المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مراقبة المخاطر 3.950 بانحراف معياري 0.950
- وجود مستوي مرتفع من القدرة على إدارة المخاطر لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر 3.954 بانحراف معياري 0.976

- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تقليل المخاطر كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقليل المخاطر 3.842 بانحراف معياري 1.017
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد 3.904 بانحراف معياري 1.034
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على خفض التكاليف كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز خفض التكاليف 3.934 بانحراف معياري 0.994
- ارتفاع مستوى نجاح مشروع شركة سابك للمغذيات الزراعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور نجاح المشروعات 3.893 بانحراف معياري 1.015
- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى إستراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 0.456% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة للمخاطر) ونجاح المشاريع .
- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تحديد المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 1.511% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنويه إحصائية بين موجه او سالبه بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع .

- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على نجاح المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تقييم المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 2.033% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع .
- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على الاستجابة للمخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 0.907% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع .
- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على مراقبة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 1.612% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لمراقبة المخاطر ونجاح المشاريع .

3-5 التوصيات

- ضرورة العمل على توفير الإمكانيات والموارد التي يمكن من خلالها تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية في كافة المشروعات داخل المملكة العربية السعودية
- العمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين على كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال لبرامج والدورات التدريبية
- العمل على توفير الموارد المالية والفنية والبشرية التي تساهم في نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

- توظيف تزايدات أفضل مثل التكنولوجيا الرقمية والبيانات الكبيرة لمساعدة فرق إدارة متعددة على العديد من الإمكانيات والتعامل معها وبسرعة.
- إنشاء منصات لتبادل أفضل الممارسات والخبرات بين المشاريع المختلفة فيما يتعلق بإدارة الجميع، مما يؤدي إلى قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة بشكل أكثر فاعلية.
- إنشاء نظم متنوعة ومتنوعة بشكل دوري وتم تحديدها مسبقاً لأي سبب فقط ولا يمكن أن تنجح في المشروع.

4-5 المقترحات

- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة باستراتيجيات إدارة المخاطر والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء والإنتاجية
- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بنجاح المشاريع في الشركات والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

Abstract

The study aimed to identify the impact of project risk management on the success of blue ammonia production projects at SABIC Agri-Nutrients Company. A descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was designed for this purpose. The study population consisted of employees at SABIC Agri-Nutrients Company, with a sample of 400 individuals who responded to the survey. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyse the data.

The study reached several key findings, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between risk management strategies in projects, in its dimensions (risk identification, risk assessment, risk response, and risk control), and the success of blue ammonia production projects at SABIC Agri-Nutrients Company.

The study recommended the need to provide the resources and capabilities necessary to effectively and efficiently implement risk management strategies in all projects within the Kingdom of Saudi Arabia and to enhance the capabilities and skills of employees in executing risk management strategies through programmes and training courses.

Keywords: Risk management - Blue ammonia production projects - Project success - SABIC Agri-Nutrients Company.

المراجع

أولا المراجع باللغة العربية

- أبو الحسن، عبدالله منصور أحمد، دهليز، خالد، و الداية، وائل حمدي. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- أقرقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتديبر المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع57، 232-255.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعيد، كمال (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.
- بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3.
- بوسهمين، أحمد، وشهيد، هدى. (2017). تقنيات وأدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر: استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر ودورها في الاقتصاد الإسلامي. المؤتمر العلمي الدولي الأول : التحوط وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية، عمان: مركز السنا بل للبحث وتطوير الموارد البشرية ومركز بيان للهندسة المالية والإسلامية، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/795522>
- جبريل، وسام محمد موسى، وأبو بكر، سحر محمد محمود. (2018). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج2، ع1.

- حاوي، إيمان عسكري. (2018). تأثير عوامل المخاطر في مستوى أداء سلسلة التجهيز باعتماد استراتيجيات إدارة مخاطر التجهيز: دراسة ميدانية في الشركة العامة للأسمدة الكيماوية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج2، ع12 ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/940883>
- الحديدي، روان (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي.
- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، والنجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- حسين، ولاء محمود عبده، علي، سيد مدبولي، خضير، ليلي محمد محمد، وإبراهيم، ضياء الدين. (2016). إدارة المخاطر: إدارة مشروعات التشييد والبناء. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع60. 316 – 285.
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- درويش، بلال، عبدالمؤمن، هباز، وقدة، حبيبة. (2020). مخاطر الإدارة الإلكترونية للبنوك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- رضوان، طارق رضوان محمد. (2019). الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، ع3، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1067043>

- سرکوح، مفيدة. (2020). النمو العمراني بين هاجس التغيرات المناخية ومتطلبات استراتيجيات إدارة المخاطر: حالة فيضانات كلميم، المغرب. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، مج5، ع3 ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1138618>
- سمارة، أندرو، وكريلمان، جيمس (2017). إدارة الأداء على أساس المخاطر الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر. (ترجمة: فيصل بن عبدالله البواردي). مركز البحوث والدراسات. (سنة النشر الأصلية 1988).
- الشرقاوي، السعيد عبد العظيم طلبة وسليم، أيمن عطوة عزازي، (2021)، العلاقة بين السمات الشخصية للمدير التنفيذي وقيمة الشركة وأدائها (الترجسية نموذجاً)، *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، 3(1)، 31-7.
- الشريدة، بشرى وليد (2020) الصعوبات التي تحول دون نجاح مشاريع برامج الأسر المنتجة في الأردن - دراسة حالة محافظة إربد خلال الفترة (2012-2013)، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عيبر فوزان عارف، وارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم. (2018). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع - الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كأدي) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عيبر فوزان عارف، وارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم. (2020). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير "كأدي". *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع41 ، 67-108.
- طاحون، دعاء محمد، وحجازي، ياسمين صبري محمود. (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة، محافظة الشرقية، مصر. *مجلة التصميم الدولية*، مج9، ع3 ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/985460>

- طاهر، محمد عبود، و عبد النبي، رعد عبد الجبار. (2020). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة. *مجلة دراسات إدارية*، مج13، ع27، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329270>
- طاهر، محمد عبود، وعبد النبي، رعد عبد الجبار. (2020). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومي والخاصة في محافظة البصرة. *مجلة دراسات إدارية*، مج13، ع27، 1 - 26.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبد المعطي، وائل حامد. (2021). إنتاج الهيدروجين ودوره في عملية تحول الطاقة. *مجلة النفط والتعاون العربي*، مج47، ع179، 7-121.
- العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (2019). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي. دار دجلة للنشر والتوزيع.
- عزوز، على صلاح الدين. (2019). إستراتيجيات ادارة المخاطر في المعاملات المالية. *مجلة الباحث*، ع7، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/93196>
- علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد، و محمد، طارق عبد الكريم عبد الفضيل. (2015). نظام لإدارة المشاريع البرمجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.

- العوضي، فايضة خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله. (2018). التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي ودورها في نجاح المشروعات الصغيرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج4، ع2 ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1109383>
- عيسى، مهند حنا نقولا (2010). إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية. دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيح. (2023). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع61 ، 390-397.
- الكلبانية، أحلام بنت ناصر بن سالم، البوسعيدي، راشد بن حمد بن حميد، وأبو شيبه، مصطفى بابكر. (2021). إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية مطبقة على المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- مختار، حسن محمد احمد محمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- المطيري، منال بنت عبد الله محمد. (2020). العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع63، ج2 ، 395 . 420-
- المطيري، منال بنت عبدالله محمد (2020) العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية مجلة الخدمة الاجتماعية.
- المعادات، هديل محمد حديثه، وأبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- المناور، فيصل، والعليان، منى. (2021). إدارة المخاطر الإجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. جسر التنمية، ع154، 1-23.
- موسى، شقيري نوري، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (2012). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المومني، رياض عبدالله محمد، و كنعان، عالية أحمد. (2020). دور حاضنات الأعمال في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: تجربة الشركة الأردنية للإبداع. إريد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج22، ع2، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1128019>
- الناظر (2019). أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن الشبكات.
- النصور، بلال هاشم. (2020). مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية. مجلة الميثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج6، ع1، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1094592>

ثانيا : المراجع الإنجليزية

- Ahadzie, D., Proverbs, D., and Olomolaiye, P. (2018). Critical success criteria for mass housing building projects in developing countries. International Journal of Project Management. 26, (issue 6).
- Al-Arifi, Osama Abbas Ahmed, and Al-Harafsha, Malik Ibrahim Raji. (2019). The impact of international standards for project evaluation on the success of projects in Jordanian construction engineering companies (unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052478>

- Al-Balawi, Reem bint Hamdan bin Hamed, and Ghaith, Nirvana Abdul Rahman Sayed. (2022). The impact of applying governance mechanisms on managing institutional business risks in the public sector: a field study on the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing in the city of Riyadh. Journal of Reading and Knowledge, Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1324258>
- Ali, Ahmed Ali Attia, and Abu Hussein, Al-Harith Muhammad Musa. (2018). The impact of supply chain integration on project success in engineering companies specialized in project management (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1015247>
- Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (2019). Project risk management. CERM Academy.
- Binder, J., Gardiner, P. D., and Ritchie, J. M. (2020). A Model of Success Factors for Global Project Management. The Annual Publication of International Project Management Association 2020.
- Bryde, D. J., and Robinson, L. (2023). Client versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria. International Journal of Project Management 23 (2023).
- Bt Mazri, I. A., (2023). Critical Success Factors for Construction. Organisation. Project report submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of the degree of Master of Science (Construction Management), University Teknologi Malaysia.
- CEEC, and KPMG, (2018), The Ukraine Construction Qualitative Study 2018 Retrieved on 25 October 2018
- Chapelle, Ariane (2019). Operational risk management: Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.

- Dasani, S., Shah, S. L., Chen, T., Funnell, J., & Pollard, R. W. (2015). Monitoring safety of process operations using industrial workflows. IFAC-PapersOnLine.
- Frefer, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H., & Almamlook, R. (2018). Overview success criteria and critical success factors in project management. Industrial engineering & management.
- Hilali, A., Charoenngam, C., & Barman, A. (2019). Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan. Engineering, Construction and Architectural Management.
- http://www.constructionukraine.com/index.php?item=free_articles&i d_form=316
- Kumar, S. (2021). Risk Management and Enterprise Risk Management. Academia Letters, Article <https://doi.org/10.20935/AL2234>
- Nargizakhon, I. Saodat, A. & Bakhtiyor, M. (2019). Risk Management and Insurance. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8 (12), 2278- 3075.
- Nobanee, H., Al Hamadi, F. Y., Abdulaziz, F. A., Abukarsh, L. S., Alqahtani, A. F., AlSubaey, S. K., Alqahtani, S. M., & Almansoori, H. A. (2021). A bibliometric analysis of sustainability and risk management. Sustainability, 13(6), 3277. <https://doi.org/10.3390/su13063277>
- Ostime, N. (2019). Risk Management and Insurance. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8 (12), 2278- 3075.
- PMI (2017). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (6th ed.). USA, ChicagoRoll T T '1

- Pupovac, D., Ivankovic, G., & Brkic, A. (2019). Discriminant analysis in credit risk modeling: A case study. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(1), 37. <https://doi.org/10.3390/jrfm12010037>
- Qutaishat, Nael Ahmed Hassan, and Ali, Abdel Moneim Al-Sayed. (2020). Building a model to evaluate liquidity and credit risk management strategies of Jordanian commercial banks in light of global experiences (Unpublished doctoral dissertation). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/592045>
- Smith, P.G., & Merritt, G.M. (2002). *Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development* (1st ed.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9780367807542>
- Toor, S., and Ogunlana, S. (2018). Critical COMs of Success in Large-Scale Construction Projects: Evidence from Thailand Construction Industry. *International Journal of Project Management* vol. 26, issue 4.
- via Chen, W., and Chen, T. (2017). Critical Success Factors for Construction Partnering in Taiwan. *International Journal of Project Management* vol. 25, issue 5.
- Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., & Geraldi, J. (2019). Value Creation through Project Risk Management. *International Journal of Project Management*, 37(5), 731-749. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007>
- Zimon, D. and Madzík, P. (2020), "Standardized management systems and risk management in the supply chain", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 37 No. 2, pp. 305-327. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2019-0121>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأومونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية .

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير لمساهمتكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

أولا :البيانات الشخصية

1- المسمى الوظيفي ☐ مدير/ة ☐ رئيس /ة ☐ رئيس قسم /ة ☐ منسق/ة

2- الفئة العمرية ☐ (20-30) ☐ (31-45) ☐ (45 فأكثر)

3- التحصيل العلمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد

4- عدد سنوات الخبرة : ☐ اقل من سنة ☐ (سنة -5 سنوات)

☐ (5 سنوات – 10 سنوات) ☐ (10 سنوات فأكثر)

5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر، اختر علامة (√) في المربع المناسب لاختيارك :

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تحديد المخاطر						
1	يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن توجهها المشاريع.					
2	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.					
3	يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى فئات.					
4	يسعى المشروع إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.					
5	يملك المشروع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة،					
6	يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى					

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
7	يستعين المشروع بالخبراء لتحديد المخاطر.					
8	يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.					
9	يحدد المشروع المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة					
تقييم المخاطر						
10	يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.					
11	يحدد المشروع الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.					
12	يحدد المشروع نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.					
13	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).					
14	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).					

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
15	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)					
16	تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر					
الاستجابة للمخاطر						
17	يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل فئة.					
18	يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها					
19	يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها					
20	يعطي المشروع الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة					
21	يتقبل المشروع المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.					

م	الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
22	يعمل المشروع على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)					
23	يعمل المشروع على مشاركة المخاطر بين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وآثارها					
24	يقوم المشروع بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز					
25	يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها					
مراقبة المخاطر						
26	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.					
27	يعمل المشروع على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.					

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
28	يعمل المشروع على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.					
29	يعمل المشروع على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.					
30	يعمل المشروع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.					
31	يخضع المشروع لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة.					
32	يعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها.					
33	يعيد المشروع تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.					
34	يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة.					

✍️ المحور الثاني: نجاح المشروعات ، اختر علامة (٧) في المربع المناسب

لاختيارك :

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تقليل المخاطر						
1.	تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في التقليل من تأثير المخاطر المحتملة					
2.	يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها					
3.	توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع					
4.	يهتم المشروع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع					
5.	يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن ان تحدث عند الحصول على قروض من المؤسسات المالية					

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد						
6.	تهتم إدارة المشروع بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة					
7.	تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.					
8.	تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة					
9.	تعمل إدارة المشروع علي زيادة قدرات العاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية					
10.	تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة					
خفض التكاليف						
11.	تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف					
12.	تعمل إدارة المشروع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع					

م	الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة
13.	تهتم إدارة المشروع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة التي يمكن ان يتحملها المشروع في حالة حصوله على قروض من المؤسسات المالية				
14.	تهتم إدارة المشروع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها				
15.	تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة				

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Risk Management



**The Impact of Risk Management on the Success of Blue
Ammonia Production Projects: An Applied Study on SABIC
Agri–Nutrients**

Preparation:

Abdulrahman Ali Al Malawi

241001661

Supervision by:

Dr. Asmaa Abu Anza

1446–2024