

## أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء : دراسة تطبيقية

على مشاريع نيوم في منطقة تبوك

مشروع تخرج

إعداد

وائل عودة شكر

Wael awdh shokr

٢٤١٠٠٢٥٤٧

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: ٢٠٢٤



بسم الله الرحمن الرحيم



## الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفتي الكريمة د. أسماء أبو عنزة، التي كانت دائماً الداعم والموجه لي طوال فترة إعداد هذا البحث. لم تبخل عليّ بتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها القيمة، التي ساعدتني على إتمام هذا العمل بنجاح.

إرشاداتها كانت دائماً مصدر إلهام وتحفيز لي لتحقيق أفضل النتائج.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعتي العزيزة، التي وفرت لي بيئة تعليمية متميزة وداعمة، وساعدتني في تنمية قدراتي الأكاديمية. كل الشكر لإدارتي وأساتذة الجامعة على جهودهم في دعم الطلاب وتوفير كل ما يلزم لتحقيق التفوق.

جزاكم الله كل خير على دعمكم المستمر وتوجيهاتكم الحكيمة.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على أداء في مشاريع نيوم في منطقة تبوك ، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة لهذا الغرض، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٤٠٠ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان، وقد تم استخدام برنامج (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) على أداء في مشاريع نيوم في منطقة تبوك.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البيئة التكنولوجية في المشاريع لضمان دعم استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال، بما في ذلك تحديث الأجهزة والبرمجيات وتطوير أنظمة المعلومات اللازمة لمتابعة ومراقبة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر - أداء المشاريع - مشاريع نيوم في منطقة تبوك .

## فهرس المحتويات

|         |                                        |
|---------|----------------------------------------|
| ب.....  | بسم الله الرحمن الرحيم.....            |
| ج.....  | الشكر والتقدير.....                    |
| د.....  | المستخلص.....                          |
| ه.....  | فهرس المحتويات.....                    |
| ح.....  | قائمة الجداول.....                     |
| ١.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... |
| ١.....  | ١,١ المقدمة:.....                      |
| ٣.....  | ٢,١ مشكلة الدراسة.....                 |
| ٤.....  | ٣,١ أهمية الدراسة:.....                |
| ٥.....  | ٤,١ أهداف الدراسة.....                 |
| ٦.....  | ٥,١ أسئلة الدراسة.....                 |
| ٧.....  | ٦,١ فرضيات الدراسة.....                |
| ٨.....  | ٧,١ الدراسات السابقة.....              |
| ١٢..... | ٨,١ الفجوة البحثية.....                |
| ١٤..... | ٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....    |
| ١٤..... | ١٠,١ المنهجية:.....                    |
| ١٥..... | عينة الدراسة:.....                     |
| ١٥..... | طرق التحليل الإحصائي:.....             |
| ١٦..... | مصادر جمع البيانات.....                |
| ١٦..... | ١١,١ حدود الدراسة:.....                |
| ١٧..... | الفصل الثاني: الإطار النظري.....       |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| المبحث الأول: إدارة المخاطر.....                   | ١٧ |
| مقدمة.....                                         | ١٧ |
| ١,١,٢ إدارة المخاطر.....                           | ١٨ |
| ٢,١,٢ مفهوم إدارة المخاطر.....                     | ١٨ |
| ٣,١,٢ أهمية إدارة المخاطر.....                     | ٢٠ |
| ٤,١,٢ أهداف إدارة المخاطر.....                     | ٢١ |
| ٥,١,٢ تحديد أنواع المخاطر.....                     | ٢٢ |
| ٦,١,٢ دور وظيفة إدارة المخاطر :.....               | ٢٦ |
| ٧,١,٢ مصادر المخاطر :.....                         | ٢٧ |
| المبحث الثاني: أداء المشاريع.....                  | ٣٠ |
| تمهيد :.....                                       | ٣٠ |
| ١,٢,٢ مفهوم المشروع:.....                          | ٣٠ |
| ٢,٢,٢ مفهوم أداء المشاريع.....                     | ٣١ |
| ٣,٢,٢ دورة حياة المشروع.....                       | ٣٢ |
| ٤,٢,٢ الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع.....        | ٣٣ |
| ٥,٢,٢ عوامل نجاح المشروع الداخلية :.....           | ٣٧ |
| ٦,٢,٢ عناصر نجاح المشروع.....                      | ٤٠ |
| الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....         | ٤٢ |
| ٥,٣ المعالجة الإحصائية للبيانات:.....              | ٤٤ |
| ٦,٣ صدق أداة الدراسة.....                          | ٤٥ |
| ٧-٣ ثبات أداة الدراسة.....                         | ٥٠ |
| الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات..... | ٥١ |
| ١,٤ المقدمة.....                                   | ٥١ |
| ٢,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة.....                 | ٥١ |

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ٥٢ | .....ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان |
| ٦٢ | .....٤,٤ اختبار فروض الدراسة         |
| ٦٦ | .....١,٥ نتائج الدراسة               |
| ٦٨ | .....٢-٥ التوصيات                    |
| ٧٠ | .....Abstract                        |
| ٧١ | .....المراجع                         |
| ٧١ | .....أولاً المراجع باللغة العربية    |
| ٧٧ | .....ثانياً: المراجع الإنجليزية      |
| ٨١ | .....الملاحق                         |
| ٨٢ | .....استمارة استبيان                 |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                                | رقم<br>الجدول |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ٤٨            | جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة                                                              | (١)           |
| ٤٩            | جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول                                                                            | (٢)           |
| ٥٢            | جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني                                                                           | (٣)           |
| ٥٤            | جدول (٤) معامل الثبات لمحاورة استمارة الاستبيان                                                                           | (٤)           |
| ٥٥            | جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها                                                                                 | (٥)           |
| ٥٦            | جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد المخاطر                             | (٦)           |
| ٥٨            | جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم المخاطر                             | (٧)           |
| ٥٩            | جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستجابة للمخاطر                         | (٨)           |
| ٦١            | جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مر اقبة المخاطر                           | (٩)           |
| ٦٣            | جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقليل المخاطر                            | (١٠)          |
| ٦٤            | جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد | (١١)          |

|    |                                                                                                  |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ٦٥ | جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب<br>ومستوي الموافقة على عبارات خفض التكاليف | (١٢) |
| ٦٧ | جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات<br>دائرة المخاطر على نجاح المشاريع  | (١٣) |
| ٦٧ | جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد<br>المخاطر على نجاح المشاريع              | (١٤) |
| ٦٨ | جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم المخاطر<br>على نجاح المشاريع              | (١٥) |
| ٦٨ | جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة<br>للمخاطر على نجاح المشاريع          | (١٦) |
| ٦٩ | جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة<br>المخاطر على نجاح المشاريع             | (١٧) |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

أصبحت إدارة المخاطر موضوعًا محوريًا يثير اهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث. يأتي ذلك نتيجة للصعوبات التي واجهتها المنظمات المعاصرة والمخاطر التي تعرضت لها على مدى العقود الماضية، والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية للعديد من المؤسسات البارزة. لذلك، ركزت هذه المنظمات على تطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر واقعية.

تهدف المنظمات إلى تجنب المخاطر أو تقليلها لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بنجاح، ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والذكاء فيها بشكل استباقي، و يشمل قراءة المخاطر الحالية والمحتملة المستقبلية ووصفها بدقة.

وتتضمن إدارة المخاطر وضع الافتراضات حول حدوث المخاطر وتحديد مدى تأثيرها المحتمل على المنظمة. من خلال التحليل الدقيق للمخاطر، يمكن للمنظمات تحديد النقاط الضعيفة في عملياتها واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز جوانبها القوية. كما أن القدرة على الذكاء بشكل مبدع وابتكاري يمكن أن يساعد في توقع المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة واضحة في البداية (الحسنى والخشالي، ٢٠٢٢).

وتعد إدارة المخاطر من أهم العناصر التي تساهم في نجاح المشاريع، حيث تساعد على تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع، وتعتبر مدينة أبها من أهم المدن في المملكة العربية السعودية، وتتميز بوجود العديد من المشاريع الكبرى، مما يتطلب إدارة فعالة للمخاطر لضمان نجاح هذه المشاريع (حمادنة والربابعة، ٢٠٢٠).

وتواجه المشاريع العديد من التحديات أثناء تنفيذها، ومن أكبر التحديات من بينها المخاطرة وعدم اليقين، حيث إنها من خصائص المشروع التي قد تؤدي إلى احتمال نجاحه أو فشله، لذلك هناك حاجة إلى إدارة فعالة التخطيط والإشراف وجدولة أنشطة المشروع بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنشطة من خلال الالتزام في الوقت المناسب لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة

وتحقيق الرضا من أصحاب المصلحة. لذلك، أصبحت إدارة مخاطر المشاريع مكاناً بارزاً في إدارة المشاريع التي تواجهها، بغض النظر عن نوعها (صناعية، طبية، غذائية، إنشائية، تكنولوجيا الهندسية... وغيرها)، وذلك بهدف الوقاية والحد من حدوثها. وآثارها السلبية التي لها آثار جانبية أخرى على المجتمع والبيئة المحيطة، والتي يجب خفضها إلى مستويات مقبولة. (المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١)

تأتي فكرة إدارة المخاطر كعملية يتبعها المشاريع بشكل منظم من أجل التعامل مع المخاطر التي ينطوي عليها نشاطه من أجل تنفيذ كل نشاط، ومعرفة المخاطر المحيطة به لتمكين المشروع الإدارة للتعامل مع المخاطر والصعوبات التي قد تتعرض لها في المستقبل والتي قد تعيق مسيرتها، كما تساهم في الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تؤثر على نجاح المشروع، ويعتبر إدارة المشاريع وإدارة مخاطر المشاريع أحد الأجزاء الهامة لبناء المعرفة في إدارة المشاريع، وهي أهم وأصعب المجالات في إدارة المشاريع، وتتكون إدارة المخاطر من أربع مراحل رئيسية: التخطيط والتعريف، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراجعة وتقييم المخاطر. (الرواشدة والشورة، ٢٠٢٢)

وفي الظروف المحتملة لها آثار سلبية يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين: الأول المخاطر التقليدية التي قد تكون مبنية على أسباب مادية أو قانونية، مثل الكوارث الطبيعية والحرائق والحوادث وغيرها، أما النوع الثاني فيتمثل في المخاطر غير الملموسة، مثل تلك المتعلقة بالمعرفة والقدرة والتواصل والعلاقات بين الأطراف المتعاقدة، ومن خلال الالتزام بالجدول الزمني المحدد للإنجاز وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة التشغيلية والجودة المطلوبة، ومخاطر تتعلق بعدم القدرة على توفير الموارد البشرية والعمالية اللازمة في المشاريع، وأخرى تتعلق بعدم وفاء المقاولين والموردين بالتزاماتهم التعاقدية. ونتيجة لعدم كفاية إدارة المخاطر أو الفشل في تطبيقها بشكل صحيح، فقد أثبتت الدراسات في مجال إدارة المشاريع، وأن تنفيذ إدارة المخاطر أثر على أداء المشاريع من حيث الفعالية وتحسين الأداء وزيادة قيمته وإنتاجية، ويعد عدم وجود إدارة مخاطر المشروع أحد أسباب فشل المشروع، مثل عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع بالمواعيد النهائية، وزيادة التكاليف، وضعف جودة الأداء. ومع ذلك، فإن تنفيذ إدارة المخاطر في المشاريع وتأثيرها على نجاحها لا يزال غير مؤكد. (المري وأخرون، ٢٠٢٠)

## ٢,١ مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع الإنشائية الكبرى تحديات متعددة تتعلق بإدارة المخاطر، خاصةً عندما تكون هذه المشاريع معقدة وطموحة مثل مشاريع نيوم في منطقة تبوك، إن طبيعة هذه المشاريع، التي تجمع بين الابتكار والتكنولوجيا المتقدمة، تجعلها عرضة لمجموعة واسعة من المخاطر التي قد تؤثر بشكل مباشر على أدائها فيما يتعلق بالتكلفة، الوقت، والجودة.

و تبرز الحاجة إلى فهم دقيق لكيفية إدارة المخاطر بفعالية لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص في الفهم حول مدى تأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع في مثل هذه البيئات المعقدة.

رغم أن الأدبيات السابقة قد تناولت موضوع إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على مشاريع تقليدية أو بيئات ذات تعقيدات أقل مقارنة بمشاريع نيوم. على سبيل المثال، تناولت دراسة باقر وآخرون (٢٠٢٠) تأثير إدارة المخاطر على المشاريع الهندسية في الكويت، وأظهرت أن الإدارة الجيدة للمخاطر تؤدي إلى تحسين الأداء وضبط التكاليف. لكن في سياق مشاريع نيوم، التي تتميز بتحديات لوجستية وجغرافية فريدة، قد لا تكون نفس النتائج قابلة للتطبيق دون تعديل أو تخصيص لأساليب إدارة المخاطر.

دراسة العلوان والحياصات (٢٠٢٢) أيضًا تناولت تأثير إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية في الأردن، وتوصلت إلى أن استشراف المخاطر وتحليلها بشكل فعال يساهمان في تحسين جودة المشاريع. إلا أن السياق الذي تعمل فيه مشاريع نيوم، والذي يتضمن استخدام التكنولوجيا المتقدمة وبيئة صحراوية شديدة التحدي، يفرض أبعادًا إضافية لإدارة المخاطر، ما يستدعي تحليلًا أعمق لمدى فعالية هذه الأساليب في مثل هذه المشاريع الطموحة.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة نذير (٢٠٢٣) أن القيادة الموقفية تلعب دورًا مهمًا في تحسين أداء المشاريع من حيث التكلفة والوقت. وهذا يطرح تساؤلات حول كيفية تكامل إدارة المخاطر مع العوامل

القيادية والبيئية في مشاريع نيوم، حيث أن حجم المشروع وضخامته تتطلب تكاملاً أكبر بين أساليب القيادة وإدارة المخاطر لضمان تحقيق الأداء المطلوب.

بناءً على ما سبق، تبرز مشكلة الدراسة في أن هناك حاجة ملحة لاستكشاف تأثير إدارة المخاطر بشكل أعمق في مشاريع ضخمة ومعقدة مثل نيوم. الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل تأثير إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على أداء المشاريع في بيئة نيوم المعقدة، والتي تجمع بين الابتكار، التكنولوجيا، والتحديات البيئية الفريدة.

### ٣.١ أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى شقين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية. كل منهما يساهم في تقديم قيمة مضافة لمجال إدارة المشاريع بشكل عام، وللمشاريع نيوم بشكل خاص.

#### الأهمية العلمية:

تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بتأثير إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع الإنشائية، خصوصاً في مشاريع ضخمة ومعقدة مثل مشاريع نيوم. توفر هذه الدراسة إطاراً متكاملاً لفهم كيفية تأثير أبعاد إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، مراقبة) على أبعاد الأداء (الوقت، التكلفة، الجودة) في سياق مشاريع كبيرة وطموحة.

تضيف الدراسة إلى الأدبيات الأكاديمية من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع الإنشائية، مما يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية في قطاعات أخرى أو مناطق جغرافية مختلفة. كما تدعم النظريات الحالية حول إدارة المخاطر وتقدم أدلة تجريبية جديدة في سياق المشاريع الإنشائية الكبرى.

#### الأهمية العملية:

— توفر هذه الدراسة توصيات عملية لإدارة المشاريع والمقاولين العاملين في مشاريع نيوم حول كيفية تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر لتحسين الأداء وضمان نجاح المشاريع. تساعد نتائج الدراسة في

تحسين إدارة الوقت، التحكم في التكلفة، وضمان جودة مخرجات المشاريع، وهو أمر بالغ الأهمية في مشروع بحجم وطموح نيوم.

- يمكن أن تساعد الدراسة مديري المشاريع في تحديد المخاطر وتقييمها بفعالية، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة ومبكرة حول كيفية الاستجابة لتلك المخاطر وتقليل آثارها السلبية على المشروع.
- تساهم الدراسة في تحسين الأداء المستدام للمشاريع، مما ينعكس إيجابيًا على نجاحها على المدى الطويل.
- تعتبر إدارة المخاطر جزءًا حيويًا من نجاح المشاريع الإنشائية، وبالتالي فإن تطبيق نتائج هذه الدراسة يمكن أن يعزز القدرة التنافسية لمشاريع نيوم على المستويين المحلي والعالمي.

## ٤,١ أهداف الدراسة

هدف الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك، مع التركيز على أبعاد الأداء المتعلقة بالتكلفة، الجودة، والوقت، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية :

دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة على وقت تنفيذ المشاريع في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

تحليل تأثير إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على تكاليف المشاريع في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

فحص تأثير إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على جودة المخرجات في المشاريع الإنشائية في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

تحليل تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) بشكل مستقل على أداء المشاريع في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

تحديد أهمية الاستجابة الفعالة للمخاطر وتأثيرها على تحسين الأداء في المشاريع الإنشائية ضمن مشاريع نيوم.

استكشاف دور مراقبة المخاطر في تقليل التحديات والمشاكل التي تواجه المشاريع وضمان نجاحها في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

## ١,٥ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي : ما هو تأثير إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر) على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك ؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية :

ما هو تأثير إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة على وقت تنفيذ المشاريع في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك ؟

كيف تؤثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على تكاليف المشاريع في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك ؟  
ما هو تأثير إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على جودة المخرجات في المشاريع الإنشائية في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك ؟

كيف يؤثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر) بشكل فردي على أداء المشاريع في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك ؟

ما هو دور الاستجابة الفعالة للمخاطر في تحسين الأداء في المشاريع الإنشائية ضمن مشاريع نيوم ؟  
كيف تساهم مراقبة المخاطر في تقليل التحديات والمشاكل التي تواجه المشاريع وضمان نجاحها في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك ؟

## ٦,١ فرضيات الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها (التكلفة، جودة المخرجات) في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة في وقت تنفيذ المشاريع الإنشائية في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة في تكاليف المشاريع الإنشائية في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة في جودة المخرجات للمشاريع الإنشائية في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتحديد المخاطر في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتقييم المخاطر في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للاستجابة للمخاطر في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمراقبة المخاطر في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في مشاريع نيوم بمنطقة تبوك.

## ٧,١ الدراسات السابقة

دراسة (فاضل، ٢٠٢٣):

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة لها، مع التركيز على مقارنة ممارسات إدارة المخاطر بين القطاعين العام والخاص. تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع من خلال تطبيق استراتيجيات شاملة لتحديد وتقييم المخاطر. كما تم استكشاف الفرق بين ممارسات القطاع العام والخاص في التعامل مع المخاطر، مما يوفر إطارًا مقارنًا يفيد مديري المشاريع في اتخاذ قراراتهم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المتاحة وتفسيرها، حيث تم تحديد المتغير المستقل على أنه إدارة المخاطر في المشاريع، والمتغير التابع كان نجاح المشاريع. أكدت الدراسة أن إدارة المخاطر تلعب دورًا جوهريًا في تحقيق أهداف المشروع وضمان نجاحه، وأن هناك فروقات ملحوظة في ممارسات إدارة المخاطر بين القطاعين العام والخاص.

أظهرت النتائج أن تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر يسهم بشكل كبير في نجاح المشاريع، كما لوحظ أن القطاع الخاص يميل إلى اتباع ممارسات مرنة وأكثر تكيفًا مع المخاطر مقارنة بالقطاع العام. وتضمنت النتائج أيضًا أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة وقائية، بل هي أداة تساهم في تحسين الأداء العام للمشاريع. أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لممارسات إدارة المخاطر في كلا القطاعين، مع التأكيد على أهمية تدريب مديري المشاريع على أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال. كما دعت إلى زيادة التشجيع والدعم من قبل الحكومات لتبني ممارسات إدارة المخاطر، مما يعزز قدرة المشاريع على التكيف مع التحديات المستقبلية.

دراسة (الرواشدة، ٢٠٢٣):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، والتحكم بالمخاطر) على مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية. تم تقسيم

مرونة سلسلة التوريد إلى عدة أبعاد تشمل مرونة المنتج، العرض، المرونة التشغيلية، مرونة العرض، ومرونة نظم المعلومات. ركزت الدراسة على توضيح كيفية تأثير إدارة المخاطر على تعزيز مرونة العمليات المختلفة في سلسلة التوريد.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على المديرين العاملين في شركة البوتاس العربية. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل المسار. أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة تؤثر بشكل إيجابي على مرونة سلسلة التوريد.

أوصت الدراسة بتبني سياسات فعالة في شركة البوتاس العربية لتحسين إدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر بشكل دوري وتطوير خطط استجابة متقدمة. كما دعت إلى تحسين نظم المعلومات المستخدمة في مراقبة المخاطر، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية واستجابة سلسلة التوريد للتغيرات السوقية والبيئية.

#### دراسة (الحسني والخشالي، ٢٠٢٢):

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية. تم تضمين الدعم التنظيمي كمتغير وسيط لمعرفة مدى تأثيره في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في هذه الشركات.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي، وتم توزيع استبانات على عينة من العاملين في شركات المقاولات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مع دور ملحوظ للدعم التنظيمي في تعزيز هذه العلاقة. كما تبين أن شركات المقاولات العمانية لديها مستويات مرتفعة من التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر.

أوصت الدراسة بتطوير قدرات المديرين في استشراف المستقبل ووضع السيناريوهات المستقبلية. كما أوصت بزيادة استخدام أنظمة مراقبة المخاطر المتطورة، وتشجيع الاستراتيجيات البديلة للاستجابة

للمخاطر. أشارت الدراسة أيضًا إلى ضرورة إنشاء نظم مكافآت تتناسب مع الأداء وتساهم في تحسين رضا الموظفين والالتزام المؤسسي.

#### دراسة (ايدروأخرون، ٢٠٢٢):

ركزت هذه الدراسة على تحديد أهم المخاطر المرتبطة بالتعامل مع المنشآت الصناعية في الجزائر، وكيفية إدارة تلك المخاطر من خلال إجراءات فعالة للسيطرة عليها. هدفت الدراسة إلى استكشاف أنواع المخاطر التي تواجه المنشآت الصناعية، بما في ذلك المخاطر الفنية، المالية، القانونية، والإدارية، مع تقديم توصيات لتحسين إدارة المخاطر في هذه المنشآت.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات المستمدة من المراجع العلمية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى دراسة حالة لشركة صناعية تعمل في مجال العلاج. أظهرت النتائج أن المخاطر الصناعية متعددة ومعقدة، وتحتاج إلى استراتيجيات شاملة للسيطرة عليها مثل اختيار الموردين المناسبين وتوقيع عقود واضحة وشفافة.

أوصت الدراسة بتعزيز دور إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية من خلال توفير التدريب المستمر للموظفين حول كيفية التعامل مع المخاطر، وتطوير أنظمة رقابية فعالة لمراقبة العمليات. كما شددت على أهمية التحليل المستمر للمخاطر وتطبيق استراتيجيات الوقاية لضمان سلامة العمليات وزيادة الإنتاجية.

#### دراسة (البرزنجي، ٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مسببات فشل مشاريع تقنية المعلومات خلال الثلاثين سنة الماضية (١٩٩٠-٢٠٢٠)، حيث تم تحليل الأسباب الرئيسية التي أدت إلى فشل تلك المشاريع، وتقديم توصيات عملية لتفادي الفشل في المستقبل. تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في تحليل الأسباب المتنوعة التي تؤثر على نجاح أو فشل مشاريع تقنية المعلومات، وخاصة في ظل التطور التكنولوجي السريع.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المتعلقة بمشاريع تقنية المعلومات خلال العقود الثلاثة الماضية، وتم تحديد المتغير المستقل على أنه مسببات فشل مشاريع تقنية المعلومات، في حين

كان المتغير التابع هو فشل المشاريع. تم جمع البيانات من عدة مشاريع في قطاعات مختلفة، مما أتاح للدراسة تقديم صورة شاملة حول العوامل المشتركة التي تؤدي إلى الفشل.

أظهرت النتائج وجود ١١ مسبباً رئيسياً لفشل مشاريع تقنية المعلومات، بما في ذلك ضعف إدارة المشاريع، عدم التخطيط الجيد، وضعف الاتصال بين الفرق العاملة. وأظهرت الدراسة أن هذه المسببات تختلف في أهميتها حسب المشروع والقطاع الذي تنتهي إليه المؤسسة. كما أكدت النتائج أن تحسين إدارة المشاريع يمكن أن يقلل من مخاطر الفشل بشكل كبير.

أوصت الدراسة بأن يكون مديري المشاريع على دراية بالمسببات الأكثر شيوعاً للفشل، وأن تعمل المؤسسات على تطوير خطط وإجراءات وقائية لضمان نجاح المشاريع التقنية. كما دعت إلى الاستثمار في تدريب مديري المشاريع لتطوير مهاراتهم في مجال إدارة المشاريع التقنية والتعامل مع التحديات.

#### دراسة (باقر، ٢٠٢٠):

ركزت هذه الدراسة على استكشاف أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على إدارة المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في الكويت، مع تحليل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة. هدفت الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية، وتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لضمان فعالية المشاريع وتحقيق الأهداف.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بتأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع الهندسية. المتغير المستقل في الدراسة كان إدارة المشاريع الهندسية، بينما المتغير التابع كان إدارة المخاطر. الدراسة تناولت بشكل معمق الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين إدارة المشاريع عبر تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً كمتغير وسيط في تحسين الأداء المؤسسي. من خلال إدارة المخاطر بفعالية، تمكنت المشاريع الهندسية من تحقيق نتائج إيجابية وتقليل المخاطر التي تواجهها.

أوصت الدراسة بإنشاء أنظمة إلكترونية متخصصة لمراقبة المعدات والأدوات المستخدمة في المشاريع، والحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد، بالإضافة إلى بناء قاعدة بيانات شاملة تحتوي على المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية لضمان تحسين الأداء والاستعداد للمخاطر المستقبلية.

#### دراسة (المري وآخرون، ٢٠٢٠):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية في الكويت، مع تحليل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. تناولت الدراسة أبعادًا مختلفة لإدارة المخاطر مثل مخاطر الوثائق، السمعة التنظيمية، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وتقييم تأثير هذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي للبنوك.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من البنوك التجارية وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية. أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا ملحوظًا لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على الأداء الاستراتيجي، كما أن ذكاء الأعمال لعب دورًا وسيطًا في تعزيز هذا التأثير.

أوصت الدراسة بتحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية من خلال تحسين الرقابة على بيانات العملاء، وتعزيز سمعة البنوك من خلال إجراءات أمان صارمة. كما أوصت بتقليل معدل دوران الموظفين وتحسين شبكات الإنترنت في البنوك لرفع مستوى الأداء الاستراتيجي. شددت الدراسة على ضرورة معالجة شكاوى العملاء بشكل سريع وفعال لضمان رضاهم وزيادة كفاءة الخدمات المصرفية.

### ٨,١ الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على الدور الحيوي لإدارة المخاطر في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المشاريع. على سبيل المثال، دراسة (باقر وآخرون، ٢٠٢٠) ركزت على أهمية إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، مثل المخاطر الفنية والمالية، وأثرها على المشاريع الهندسية. مثل هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية التي تسلط الضوء على إدارة المخاطر كعامل حاسم في نجاح المشاريع الإنشائية، خاصة في مشاريع كبيرة ومعقدة مثل مشاريع نيوم.

بالإضافة إلى ذلك، تتفق الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر وأبعاد الأداء مثل التكلفة، الوقت، والجودة. فقد ركزت دراسات مثل (العلوان والحياصات، ٢٠٢٢) و (نذير، ٢٠٢٣) على أهمية إدارة المخاطر في تحسين جودة المشاريع والالتزام بالجدول الزمني وتقليل التكلفة، وهي نفس الأبعاد التي يتم التركيز عليها في الدراسة الحالية فيما يتعلق بمشاريع نيوم.

أيضًا، تتفق الدراسة الحالية مع المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة. فقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة، مثل (الرواشدة، ٢٠٢٣) و (المري وآخرون، ٢٠٢٠)، على المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج الذي تستخدمه الدراسة الحالية لتحليل البيانات المتعلقة بمشاريع نيوم وتأثير إدارة المخاطر على أدائها.

ورغم هذا التشابه، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب. أولًا، تركز الدراسة الحالية على مشاريع نيوم، وهو مشروع ضخم وطموح يختلف عن المشاريع التي تناولتها الدراسات السابقة من حيث الحجم والتعقيد والتحديات التي يواجهها. معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات مثل الإنشاءات التقليدية أو القطاعات الصناعية، بينما تعتبر مشاريع نيوم نموذجًا فريدًا في المملكة العربية السعودية بسبب حجمها الكبير والتكنولوجيا المتقدمة المستخدمة فيها، مما يجعل إدارة المخاطر في هذا السياق أكثر تعقيدًا.

ثانيًا، تختلف الدراسة الحالية في تسليط الضوء على البيئة المحلية لمشاريع نيوم في منطقة تبوك، وهو جانب لم يتم تناوله بشكل موسع في الدراسات السابقة. البيئة المحلية والتحديات الجغرافية والاقتصادية التي تواجه هذه المشاريع تعتبر عوامل خاصة تضيف أبعادًا جديدة لدراسة إدارة المخاطر، وهو ما يجعل الدراسة الحالية تقدم إضافة جديدة إلى الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع في المناطق ذات البنية التحتية الطموحة.

بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على تحليل المخاطر التقليدية في المشاريع الإنشائية أو الصناعية، تسعى الدراسة الحالية إلى دمج التكنولوجيا الحديثة والمنصات الرقمية كجزء من إدارة المخاطر، مما يضيف بعدًا تقنيًا جديدًا. هذا يعكس تطور التكنولوجيا الحديثة وتأثيرها على كيفية إدارة المخاطر في المشاريع الكبيرة مثل نيوم، وهو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## ٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تعريف إدارة المخاطر: هي "العملية التي يتم من خلالها تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على نجاح المشروع" (باقر وآخرون، ٢٠٢٠). ويشمل ذلك مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تقليل أو القضاء على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الجدول الزمني، التكلفة، أو جودة المشروع.

تحديد المخاطر: تعتبر عملية تحديد العوامل أو الأحداث التي قد تشكل خطرًا على المشروع خطوة أولية ومهمة في إدارة المخاطر. ويشمل ذلك تحديد المخاطر التقنية، التنظيمية، أو البيئية (الرواشدة، ٢٠٢٣).

تقييم المخاطر: تهدف إلى تقييم احتمالية وقوع المخاطر ومدى تأثيرها على المشروع. تشمل هذه العملية تقييم الآثار المحتملة لكل خطر من حيث التكلفة والوقت والجودة (العلوان والحياصات، ٢٠٢٢).

الاستجابة للمخاطر: يشمل هذا البعد تحديد استراتيجيات لمواجهة المخاطر، مثل تجنبها، أو تخفيفها، أو قبولها والتخطيط لاستجابات طارئة عند حدوثها (الحسني والخشالي، ٢٠٢٢).

مراقبة المخاطر: تركز على متابعة وتقييم الاستجابة للمخاطر بشكل دوري لضمان فعالية الحلول المتخذة والتحكم في تطورات المخاطر الجديدة (إيدر وآخرون، ٢٠٢٢).

أداء المشاريع يُعرف بأنه "قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المخططة ضمن الإطار الزمني المحدد ووفقًا للميزانية والجودة المطلوبة" (المري وآخرون، ٢٠٢٠). يعتمد نجاح المشروع بشكل أساسي على مدى فعالية إدارة الوقت، التكلفة، والجودة.

## ١٠,١ المنهجية:

في هذه الدراسة التي ستركز على أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة تطبيقية على مشاريع نيوم في منطقة تبوك، سيتم استخدام منهجية بحثية شاملة تهدف إلى جمع وتحليل البيانات بطريقة دقيقة ومنظمة. سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي سيتيح فحص العلاقات بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي إدارة المخاطر وأداء المشاريع في مشاريع نيوم.

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيقوم الباحث بوصف واقع إدارة المخاطر في مشاريع نيوم وتحليل تأثيرها على الأداء. سيساعد هذا المنهج في جمع بيانات كمية ونوعية حول إدارة المخاطر وتأثيرها على الوقت، التكلفة، والجودة في المشاريع.

المنهج الوصفي: سيصف الباحث أبعاد إدارة المخاطر في المشاريع، بما في ذلك تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها، كما سيقوم بوصف أبعاد الأداء مثل الجودة، التكلفة، والالتزام بالوقت.

التحليل الإحصائي: سيستخدم الباحث التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج، باستخدام تقنيات مثل تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع.

سيتم تصميم استبيان شامل لجمع البيانات من المشاركين. سيتضمن الاستبيان عدة أقسام تغطي مختلف أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) وأداء المشاريع (التكلفة، الوقت، والجودة). سيتم توزيع الاستبيان على عينة من مدراء المشاريع والمهندسين العاملين في مشاريع نيوم.

### عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة من مدراء المشاريع، المهندسين، والمشرفين التنفيذيين الذين يعملون في مشاريع نيوم في منطقة تبوك. سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل دقيق.

### طرق التحليل الإحصائي:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وستشمل طرق التحليل الإحصائي:

- التحليل الوصفي: سيتم استخدامه لتحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، مما سيساعد على فهم كيفية توزيع الإجابات والبيانات بين أفراد العينة.

- تحليل الانحدار: سيتم استخدامه لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (أداء المشاريع) لتحديد مدى تأثير إدارة المخاطر على الأداء في مشاريع نيوم.
- اختبار الفرضيات الإحصائية: سيتم استخدام اختبار t واختبار F لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المخاطر) والمتغيرات التابعة (أداء المشاريع).

## مصادر جمع البيانات

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- 👉 المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات
- 👉 المصادر الأولية: حيث يعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث

## ١١,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : تركز الدراسة على تحليل تأثير إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على أداء المشاريع من حيث التكلفة، الوقت، والجودة.
- حدود مكانية : ستُجرى الدراسة في مشاريع نيوم في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تغطي الدراسة فترة زمنية محددة سيتم تحديدها وفقاً لزمان تنفيذ البحث، حيث ستجمع البيانات خلال الفترة (٢٠٢٤) ..
- حدود بشرية : ستقتصر العينة المشاركة في الدراسة على مدراء المشاريع، المهندسين، والمشرفين التنفيذيين العاملين في مشاريع نيوم.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: 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, ٢٠٢٠).

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، ٢٠١٧)

## ١,١,٢ 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، ٢٠١٦: ٢١٧)، 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، ٢٠١٤: ١٢٧).

## ٢,١,٢ 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 أثارها، كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (مختار، ٢٠١٠: ٤٢).

وكما أشار إلها (٢٠١٩: ١٦) Ayers and Hutchms 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 (٢٠١٩) Chapelle إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسة للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

يعرف المغربي (١٩٣:٢٠٢٠) 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 (٢٠١٢:٢٦) 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 وبلعيد (٢٠٢٠) 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 الحصلة أو النتائج الأكثر ملائمة أو تقليل وتخفيض التقلبات والتغيرات على تلك النتائج (٤٦، ٢٠١٧, 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 لمواجهةها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، ٢٠٢٠).

ينظر عيسى (٢٠١٠:٨٤) 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 (٢٠٢٠:٥) 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.

## ٣,١,٢ 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، ٢٠١٦: ٤):

- 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، ٢٠١٥):

- 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.

## ٤,١,٢ أهداف إدارة المخاطر

وفقاً لـ (العزاوي، ٢٠١٦) 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:
- (١) 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.
- (٢) 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.

٣) 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.

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

٥) 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.

## ٢, ١, ٥ 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, ٢٠٢٣)

حيث نجد أن نجاح المنشآت في المستقبل يتوقف على قرار الاستثمار الذي يتخذ في المخاطر بأقل نسبة من المخاطر لتحقيق أكبر عائد. (Bt Mazri, ٢٠٢٣)

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, ٢٠٢٠)

## ✓ 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 , ٢٠١٧)

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 , ٢٠١٨)

## ✓ 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، ٢٠١٩) .

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، ٢٠١٩)

#### ✓ مخاطر التضخم

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

(٢٠٢٠)

#### ✓ 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, ٢٠١٨)

#### ✓ 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 ، ٢٠١٧)

#### ✓ 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(٢٠١٩)

## ✓ 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 ، ٢٠٠٧)

يشير المجالي (٢٠٢٠) 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:

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

٢. 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.

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

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

٥. 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 (٢٠١٩، ٥٩) Nan and Condamn 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 ٢٠١٩)، 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.

## ٦,١,٢ 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, ٢٠١٨)

لـ وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر

لـ التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر. ٣. 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

## ٧,١,٢ مصادر المخاطر:

تتمثل مصادر المخاطر في الآتي:

[١] مصادر المخاطر المنتظمة:

من هذه المصادر تقلب في معدلات الفائدة والتغير في القوة الشرائية لوحدة النقد ومخاطر السوق

وتقلب معدلات ضريبية الدخل وغيرها (مطر ، ٢٠١٩)

(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 السوقى وبشكل عام كلما طال اجل السند يزداد

تعرضه لخطر انخفاض سعر أسعار الفائدة . (الشرقاوي ٢٠٢١)

#### (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 ٢٠٢٠)

#### (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 ١٩٦٣ م 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 ، ٢٠١٩)

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) ١٩٨٧ م ، حيث قدرت الخسائر التي فقط المستثمرين في البورصات العالمية حينئذ بحوالي ٣٠٠٠ 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 . (الشوابة ٢٠٢٠)

[٢] 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 ، ٢٠١٩)

#### 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 (الديراوي ٢٠٢٢)

## المبحث الثاني: أداء المشاريع

### 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..

### ٢,٢,١ 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 ٢٠١٧ ٢:٤) 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، ٢٠٢١).

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، ٢٠١٥)

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

## ٢,٢,٢ مفهوم أداء 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، ٢٠١٦)، وقد أشار (Dasani et al. ٢٠١٥) 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 صلحته 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، ٢٠١٢)

## ٣,٢,٢ 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، ٢٠٢١) :

### ➤ 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

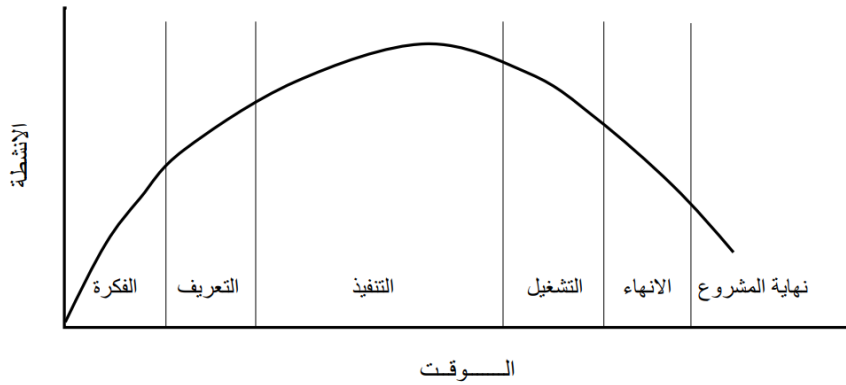
تتضمن هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ المشروع ورفع التقارير حسب الحاجة (يومية أسبوعية، شهرياً)، كما تم تنفيذه وكذلك مقارنة ما تم مع ما تم التخطيط له، وتقييم مدى الانحرافات، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### ➤ المرحلة الرابعة: مرحلة تشغيل المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تقديم الخدمة والمنتج اللذين يهدف المشروع إلى تقديمهما، 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 (٤) يوضح دورة حياة المشروع.



الشكل (٢): دورة حياة المشروع

المصدر: (أبو الحسن، ٢٠١٦)

## ٤,٢,٢ 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، ٢٠٢١).

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، ٢٠٢٠).

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، ٢٠٢٠).

نجاح المشاريع الرقمية يتطلب تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن تنفيذها بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة. إليك بعض الأهداف الرئيسية لنجاح المشاريع الرقمية (الناظر، ٢٠١٩):

١. 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.

٢. تقديم تجربة مستخدم مميزة: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحسين تجربة المستخدم، من

خلال تصميم واجهات سهلة الاستخدام وتجربة تفاعلية ممتازة.

٣. تحسين الكفاءة والإنتاجية: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية

وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات وتحسين سير العمل.

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

٥. 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.

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

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

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

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

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

١١. 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، ٢٠١٨)

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 وأوبكر، ٢٠١٨)

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, ٢٠١٨).

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, ٢٠١٧)

## ٥,٢,٢ 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، ٢٠٢١ ) 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، ٢٠١٨)

### ❁ 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., ٢٠١٨ )

## ❁ 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، ٢٠٢١)

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 بهدف 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 . ( طبيب عبد السلام، ٢٠١٩ )

## 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, ٢٠١٩):

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. ٢٠١٩).

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, ٢٠١٩)

## ٦,٢,٢ 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 , ٢٠١٨)

١ - تخطيط إدارة الجدول الزمني : هي العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط الجدول الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته.

٢ - تحديد الأنشطة: هي عملية تحديد وتوثيق إجراءات معينة يتعين إنجازها كي يتم إنتاج تسليمات المشروع.

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

٤- تقدير موارد النشاط: هي عملية تقدير نوع وكميات المواد أو الموارد البشرية أو المعدات أو الإمدادات اللازمة لإنجاز كل نشاط.

٥ - تقدير مدد الأنشطة : هي عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المنفردة باستخدام الموارد التي تم تقديرها

٦- تطوير الجدول الزمني : هي عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية ومتطلبات الموارد والقيود على الجدول الزمني لإنشاء نموذج الجدول الزمني للمشروع

٧-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 ، ٢٠١٩)

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, ٢٠٢٠)

## الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

### ١,٣ 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

### ٢,٣ 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.

### ٣,٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع نيوم في منطقة تبوك 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 ٤٠٠ فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

### ٤,٣ 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:

١. تحديد المخاطر

٢. تقييم المخاطر

٣. الاستجابة للمخاطر

٤. مراقبة المخاطر

وذلك بمجموع ٣٤ فقرة.

- ثالثاً: أداء المشاريع

وتشمل ١٥ 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 (٥) - أقل رقم في المقياس (١) = ٤

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

| المستوي    | الدرجة      |
|------------|-------------|
| منخفضة جدا | ١ - ١,٧٩    |
| منخفضة     | ١,٨٠ - ٢,٥٩ |
| متوسطة     | ٢,٦٠ - ٣,٣٩ |
| مرتفعة     | ٣,٤٠ - ٤,١٩ |
| مرتفعة جدا | ٤,٢٠ - ٥,٠٠ |

٥,٣ 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 مستوي 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

### ٦,٣ 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 (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

| م             | العبارة                                                                                    | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| تحديد المخاطر |                                                                                            |                     |       |
| ١             | يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن توجيها المشاريع.              | ٠,٧٣٢**             | ٠,٠٠٠ |
| ٢             | يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.       | ٠,٦٨٨**             | ٠,٠٠٠ |
| ٣             | يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى فئات.                                                   | ٠,٧٧٠**             | ٠,٠٠٠ |
| ٤             | يسعى المشروع إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.                                             | ٠,٧٣٤**             | ٠,٠٠٠ |
| ٥             | يملك المشروع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة، | ٠,٦٨٠**             | ٠,٠٠٠ |

|                   |                                                                                                           |         |       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| ٦                 | يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشاريع أخرى                                         | ٠,٦٢٠** | ٠,٠٠٠ |
| ٧                 | يستعين المشروع بالخبراء لتحديد المخاطر.                                                                   | ٠,٦٧٦** | ٠,٠٠٠ |
| ٨                 | يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.                                                    | ٠,٧٢٦** | ٠,٠٠٠ |
| ٩                 | يحدد المشروع المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة             | ٠,٧٨٢** | ٠,٠٠٠ |
| تقييم المخاطر     |                                                                                                           |         |       |
| ١٠                | يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.                    | ٠,٦٠٨** | ٠,٠٠٠ |
| ١١                | يحدد المشروع الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.                                                  | ٠,٦٨٢** | ٠,٠٠٠ |
| ١٢                | يحدد المشروع نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.                                                        | ٠,٦٩٦** | ٠,٠٠٠ |
| ١٣                | يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).                        | ٠,٧١٥** | ٠,٠٠٠ |
| ١٤                | يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).                                   | ٠,٦٢٤** | ٠,٠٠٠ |
| ١٥                | يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)              | ٠,٦٨٩** | ٠,٠٠٠ |
| ١٦                | تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر | ٠,٧٠٦** | ٠,٠٠٠ |
| الاستجابة للمخاطر |                                                                                                           |         |       |
| ١٧                | يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل فئة.                             | ٠,٧٢١** | ٠,٠٠٠ |

|                |                                                                                                                       |         |       |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| ١٨             | يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها                                                    | ٠,٧٢٥** | ٠,٠٠٠ |
| ١٩             | يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها                                                    | ٠,٧٤٣** | ٠,٠٠٠ |
| ٢٠             | يعطي المشروع الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة                                      | ٠,٧٠٩** | ٠,٠٠٠ |
| ٢١             | يتقبل المشروع المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.                                               | ٠,٦٤٨** | ٠,٠٠٠ |
| ٢٢             | يعمل المشروع على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين) | ٠,٧٣٦** | ٠,٠٠٠ |
| ٢٣             | يعمل المشروع على مشاركة المخاطر بين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وآثارها                                         | ٠,٧٥٩** | ٠,٠٠٠ |
| ٢٤             | يقوم المشروع بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز                                          | ٠,٥٧٤** | ٠,٠٠٠ |
| ٢٥             | يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها                               | ٠,٧٨٠** | ٠,٠٠٠ |
| مراقبة المخاطر |                                                                                                                       |         |       |
| ٢٦             | يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.                             | ٠,٦٦٩** | ٠,٠٠٠ |
| ٢٧             | يعمل المشروع على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.                                             | ٠,٨٠١** | ٠,٠٠٠ |
| ٢٨             | يعمل المشروع على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.                                                          | ٠,٧٩٥** | ٠,٠٠٠ |

|                               |                                                                                               |         |       |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| ٢٩                            | يعمل المشروع على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.                             | ٠,٧٣٩** | ٠,٠٠٠ |
| ٣٠                            | يعمل المشروع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.         | ٠,٧٨٣** | ٠,٠٠٠ |
| ٣١                            | يخضع المشروع لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة.            | ٠,٧٩٢** | ٠,٠٠٠ |
| ٣٢                            | يعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها.                                 | ٠,٧٦٠** | ٠,٠٠٠ |
| ٣٣                            | يعيد المشروع تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.                                              | ٠,٧١٣** | ٠,٠٠٠ |
| ٣٤                            | يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة. | ٠,٦٠٨** | ٠,٠٠٠ |
| ** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١ |                                                                                               |         |       |

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

#### المحور الثاني: أداء المشاريع

##### جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

| الفقرة                                                                                        | قيمة معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| تقليل المخاطر                                                                                 |                     |                   |
| تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في التقليل من تأثير المخاطر المحتملة                              | ٠,٧٢٠**             | ٠,٠٠٠             |
| يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها | ٠,٧١٩**             | ٠,٠٠٠             |

|                                          |       |                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٠,٧٢٨**                                  | ٠,٠٠٠ | توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع                                                   |
| ٠,٨٠٧**                                  | ٠,٠٠٠ | يهتم المشروع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع               |
| ٠,٧٥٠**                                  | ٠,٠٠٠ | يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن ان تحدث عند الحصول على قروض من المؤسسات المالية                             |
| تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد |       |                                                                                                                                                |
| ٠,٥٥٩**                                  | ٠,٠٠٠ | تهتم إدارة المشروع بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة                                                     |
| ٠,٨١٦**                                  | ٠,٠٠٠ | تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.                                                  |
| ٠,٦٠٤**                                  | ٠,٠٠٠ | تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة                                                                                     |
| ٠,٧٢٣**                                  | ٠,٠٠٠ | تعمل إدارة المشروع علي زيادة قدرات العاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية                                                                 |
| ٠,٨٠٥**                                  | ٠,٠٠٠ | تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة                    |
| خفض التكاليف                             |       |                                                                                                                                                |
| ٠,٦٩٨**                                  | ٠,٠٠٠ | تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف                                                            |
| ٠,٨٢٠**                                  | ٠,٠٠٠ | تعمل إدارة المشروع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع                                              |
| ٠,٨٠٣**                                  | ٠,٠٠٠ | تهتم إدارة المشروع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة التي يمكن ان يتحملها المشروع في حالة حصوله على قروض من المؤسسات المالية |

|         |       |                                                                                      |
|---------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ٠,٧٦٣** | ٠,٠٠٠ | تهتم إدارة المشروع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها               |
| ٠,٨٠٨** | ٠,٠٠٠ | تعمل إدارة المشروع على زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة |

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور أداء المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### ٧-٣ ثبات أداة الدراسة

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

جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

| المحاور                  | معامل ألفا كورنباخ | عدد العبارات |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| إدارة المخاطر            | ٠,٩٧٠              | ٣٤           |
| أداء المشاريع            | ٠,٩٤١              | ١٥           |
| إجمالي استمارة الاستبيان | ٠,٩٨٠              | ٤٩           |

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### ١,٤ 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.

### ٢,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

| الخاصية          | الفئات       | العدد | %  |
|------------------|--------------|-------|----|
| الجنس            | ذكر          | ٢٦٠   | ٦٥ |
|                  | أنثى         | ١٤٠   | ٣٥ |
| العمر            | ٣٠ سنة فأقل  | ٦٠    | ١٥ |
|                  | ٣١ - ٤٠ سنة  | ١٣٦   | ٣٤ |
|                  | ٤١ - ٥٠ سنة  | ١٩٢   | ٤٨ |
|                  | ٥١ فأكثر     | ١٢    | ٣  |
|                  | دبلوم        | ٢٤    | ٦  |
| التحصيل العلمي   | شهادة ثانوية | ٩٦    | ٢٤ |
|                  | مؤهل جامعي   | ١٨٨   | ٤٧ |
|                  | دراسات عليا  | ٩٢    | ٢٣ |
|                  | ٥ سنوات فأقل | ٨٠    | ٢٠ |
| عدد سنوات الخبرة | ٦ - ١٥ سنة   | ١٤٠   | ٣٥ |

|    |     |                |                |
|----|-----|----------------|----------------|
| ٣٦ | ١٤٤ | ١٦ - ٢٥ سنة    | المسمى الوظيفي |
| ٩  | ٣٦  | أكثر من ٢٥ سنة |                |
| ٢٠ | ٨٠  | مدير           |                |
| ١٣ | ٥٢  | نائب مدير      |                |
| ٢٦ | ١٠٤ | رئيس قسم       |                |
| ٤١ | ١٦٤ | موظف           |                |

### ٣,٤ ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

#### المحور الأول: ادارة المخاطر

##### ١- تحديد المخاطر

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد المخاطر

| العبارة                                                                                    | المتوسط | الانحراف | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|----------------|
| يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.             | ٤,١٤٠   | ١,٠٠١    | ١       | مرتفع          |
| يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.       | ٤,٠٥٠   | ١,١٤٥    | ٢       | مرتفع          |
| يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى فئات.                                                   | ٤,٠١٠   | ١,٠٠٦    | ٤       | مرتفع          |
| يسعى المشروع إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.                                             | ٤,٠٢٠   | ١,٠١١    | ٣       | مرتفع          |
| يملك المشروع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة، | ٣,٩٣٠   | ٠,٨٧٦    | ٦       | مرتفع          |

|       |   |       |       |                                                                                                  |
|-------|---|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ٨ | ١,٠٣٤ | ٣,٨٨٠ | يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في<br>منظمات ومشروعات أخرى                            |
| مرتفع | ٥ | ٠,٩٩١ | ٣,٩٨٠ | يستعين المشروع بالخبراء لتحديد المخاطر.                                                          |
| مرتفع | ٩ | ٠,٩٨١ | ٣,٨٠٠ | يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد<br>المخاطر.                                        |
| مرتفع | ٧ | ١,٠٤٧ | ٣,٩٢٠ | يحدد المشروع المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات<br>التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة |
| مرتفع |   | ١,٠١٠ | ٣,٩٧٠ | 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 تواجهها المشاريع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,١٤٠ وانحراف معياري ١,٠٠١ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٨٠٠ وانحراف معياري ٠,٩٨١ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحديد المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على تحديد المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحديد المخاطر ٣,٩٧٠ بانحراف معياري ١,٠١٠

## ٢- تقييم المخاطر

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم المخاطر

| العبارة                                                                                   | المتوسط | الانحراف | الترتيب | مستوي الموافقة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|----------------|
| يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة<br>احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع. | ٤,٠٥٠   | ١,٠٠٥    | ٢       | مرتفع          |

|       |   |       |       |                                                                                                           |
|-------|---|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ٥ | ١,٠١٦ | ٣,٩٠٠ | يحدد المشروع الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.                                                  |
| مرتفع | ٤ | ٠,٩٧٢ | ٣,٩١٠ | يحدد المشروع نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.                                                        |
| مرتفع | ٣ | ٠,٨٨٥ | ٣,٩١٠ | يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).                        |
| مرتفع | ٦ | ٠,٨٧٣ | ٣,٨٦٠ | يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).                                   |
| مرتفع | ٧ | ١,٠١٢ | ٣,٧٢٠ | يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)              |
| مرتفع | ١ | ٠,٩٦٩ | ٤,٠٦٠ | تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر |
| مرتفع |   | ٠,٩٦٢ | ٣,٩١٦ | المتوسط                                                                                                   |

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 ٤,٠٦٠ وانحراف معياري ٠,٩٦٩ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٧٢٠ وانحراف معياري ١,٠١٢ 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 نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقييم المخاطر ٣,٩١٦ بانحراف معياري ٠,٩٦٢.

### ٣- الاستجابة للمخاطر

جدول (٨) 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.                                         | ٤,٠٩٠           | ٠,٩٤٠             | ٢       | مرتفع          |
| يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها                                                    | ٤,٠٢٠           | ٠,٨٩٥             | ٣       | مرتفع          |
| يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها                                                    | ٤,٠١٠           | ٠,٩٤٥             | ٤       | مرتفع          |
| يعطي المشروع الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة                                      | ٣,٩٥٠           | ١,٠٣٤             | ٥       | مرتفع          |
| يتقبل المشروع المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.                                               | ٣,٨٧٠           | ١,٠٠٨             | ٨       | مرتفع          |
| يعمل المشروع على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين) | ٤,٠٩٠           | ٠,٨٧٤             | ١       | مرتفع          |
| يعمل المشروع على مشاركة المخاطر بين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وآثارها                                         | ٣,٩٤٠           | ١,٠٩٥             | ٦       | مرتفع          |
| يقوم المشروع بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز                                          | ٣,٩١٠           | ٠,٩٨٢             | ٧       | مرتفع          |
| يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها                               | ٣,٨٧٠           | ١,٠٣٧             | ٩       | مرتفع          |

|         |       |       |       |
|---------|-------|-------|-------|
| المتوسط | ٣,٩٧٢ | ٠,٩٧٩ | مرتفع |
|---------|-------|-------|-------|

تم ترتيب عبارات الاستجابة للمخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبيان 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 ٤,٠٩٠ وانحراف معياري ٠,٨٧٤ 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 ٣,٨٧٠ وانحراف معياري ١,٠٤١١,٠٣٧ 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 نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستجابة للمخاطر ٣,٩٧٢ بانحراف معيار ٠,٩٧٩.

#### ٤- مراقبة المخاطر

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مراقبة المخاطر

| العبارة                                                                                   | الحسابي  | المعياري | الترتيب  | المتوسط  | الانحراف | الترتيب  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| مستوي                                                                                     | مستوي    | مستوي    | مستوي    | مستوي    | مستوي    | مستوي    |
| الموافقة                                                                                  | الموافقة | الموافقة | الموافقة | الموافقة | الموافقة | الموافقة |
| يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر. | ٣,٩٨٠    | ١,٠٥٠    | ٤        | مرتفع    |          |          |
| يعمل المشروع على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.                 | ٣,٩٠٠    | ١,٠١٦    | ٦        | مرتفع    |          |          |
| يعمل المشروع على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.                              | ٣,٨٩٠    | ١,٠٢٠    | ٧        | مرتفع    |          |          |

|       |   |       |       |                                                                                               |
|-------|---|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ٢ | ٠,٨٤٤ | ٤,٠١٠ | يعمل المشروع على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.                             |
| مرتفع | ٨ | ١,٠٤٠ | ٣,٨٩٠ | يعمل المشروع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.         |
| مرتفع | ٥ | ٠,٩٠٥ | ٣,٩٤٠ | يخضع المشروع لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة.            |
| مرتفع | ٩ | ٠,٩٥٧ | ٣,٨٧٠ | يعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها.                                 |
| مرتفع | ٣ | ٠,٩٢٩ | ٤,٠٠٠ | يعيد المشروع تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.                                              |
| مرتفع | ١ | ٠,٧٩٢ | ٤,٠٧٠ | يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة. |
| مرتفع |   | ٠,٩٥٠ | ٣,٩٥٠ | 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 ٤,٠٧٠ وانحراف معياري ٠,٧٩٢ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٨٧٠ وانحراف معياري ٠,٩٥٧ 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 أبعاد إدارة المخاطر لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مراقبة المخاطر ٣,٩٥٠ بانحراف معياري ٠,٩٥٠.

مما سبق يتبين وجود مستوي مرتفع من القدرة على إدارة المخاطر لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر ٣,٩٥٤ بانحراف معياري ٠,٩٧٦

## المحور الثاني: أداء المشاريع

### ١- تقليل المخاطر

جدول (١٠) 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                                                                 | ٣,٨٧٠           | ١,٠١٨             | ٣       | مرتفع          |
| يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها                                    | ٤,٠٠٠           | ٠,٨٨٤             | ١       | مرتفع          |
| توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع                                     | ٣,٩٢٠           | ٠,٩٤٦             | ٢       | مرتفع          |
| يهتم المشروع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع | ٣,٧٩٠           | ١,٠٧٢             | ٤       | مرتفع          |
| يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن ان تحدث عند الحصول على قروض من المؤسسات المالية               | ٣,٦٣٠           | ١,١٦٥             | ٥       | مرتفع          |
| المتوسط                                                                                                                          | ٣,٨٤٢           | ١,٠١٧             |         | 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 ٤,٠٠٠ وانحراف معياري ٠,٨٨٤ 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 ٣,٦٣٠ وانحراف معياري ١,١٦٥ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقليل المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من القدرة على تقليل المخاطر كأحد ابعاد أداء المشاريع لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقليل المخاطر ٣,٨٤٢ بانحراف معياري ١,٠١٧

## ٢- تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد

جدول (١١) 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 أعلى معدلات إنتاجية ممكنة    | ٣,٨١٠           | ١,٠٥٧             | ٤       | مرتفع          |
| تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح. | ٣,٨١٠           | ١,٠٥٧             | ٤       | مرتفع          |
| تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة                                    | ٤,١١٠           | ٠,٩١٧             | ١       | مرتفع          |
| تعمل إدارة المشروع على زيادة قدرات العاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية                | ٣,٩٢٠           | ١,١٠٣             | ٢       | مرتفع          |

|       |   |       |       |                                                                                                                             |
|-------|---|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ٣ | ١,٠٣٧ | ٣,٨٧٠ | تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة |
| مرتفع |   | ١,٠٣٤ | ٣,٩٠٤ | المتوسط                                                                                                                     |

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 ٤,١١٠ وانحراف معياري ٠,٩١٧ 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 ٣,٨١٠ وانحراف معياري ١,٠٥٧ 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 أبعاد أداء المشاريع لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد ٣,٩٠٤ بانحراف معياري ١,٠٣٤

### ٣- خفض التكاليف

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات خفض التكاليف

| العبارة                                                                             | المتوسط | الانحراف | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|----------------|
| تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف | ٣,٩٨٠   | ١,٠٥٠    | ٢       | مرتفع          |

|       |   |       |       |                                                                                                                                                |
|-------|---|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ٣ | ١,٠١٦ | ٣,٩٠٠ | تعمل إدارة المشروع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع                                              |
| مرتفع | ٤ | ١,٠٢٠ | ٣,٨٩٠ | تهتم إدارة المشروع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة التي يمكن ان يتحملها المشروع في حالة حصوله على قروض من المؤسسات المالية |
| مرتفع | ١ | ٠,٨٤٤ | ٤,٠١٠ | تهتم إدارة المشروع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها                                                                         |
| مرتفع | ٥ | ١,٠٤٠ | ٣,٨٩٠ | تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة                                                           |
| مرتفع |   | ٠,٩٩٤ | ٣,٩٣٤ | 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 بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٠١٠ وانحراف معياري ٠,٨٤٤ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٨٩٠ وانحراف معياري ١,٠٤٠ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات خفض التكاليف تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من القدرة على خفض التكاليف كأحد ابعاد أداء المشاريع لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز خفض التكاليف ٣,٩٣٤ بانحراف معياري ٠,٩٩٤

مما سبق يتضح وجود مستوي مرتفع من نجاح مشروع مشاريع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور أداء المشاريع ٣,٨٩٣ بانحراف معياري ١,٠١٥

## ٤,٤ 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 (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع

| <i>P-VALUE</i> | <i>r</i> | <i>R<sup>2</sup></i> | <i>F</i>   | <i>t</i> | <i>b</i> |
|----------------|----------|----------------------|------------|----------|----------|
| ٠,٠٠٠          | ٠,٩٥٤    | ٠,٩١٠                | **٤٠٤٣,٧٦٩ | **٦٣,٥٩١ | ٠,٤٥٦    |

يتبين من الجدول (١٤) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ 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 مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) يفسر ٩١ % 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 ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ٠,٤٥٦٪ مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

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

جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع

| <i>P-VALUE</i> | <i>r</i> | <i>R<sup>2</sup></i> | <i>F</i>   | <i>t</i> | <i>b</i> |
|----------------|----------|----------------------|------------|----------|----------|
| ٠,٠٠٠          | ٠,٨٩٨    | ٠,٨٠٦                | **١٦٥٢,٨٦٧ | **٤٠,٦٥٥ | ١,٥١١    |

يتبين من الجدول (١٥) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ 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 ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (تحديد المخاطر) يفسر ٨٠,٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تحديد المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ١,٥١٪ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

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

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع

| P-VALUE | r     | R <sup>2</sup> | F          | t        | b     |
|---------|-------|----------------|------------|----------|-------|
| ٠,٠٠٠   | ٠,٨٧٠ | ٠,٧٥٧          | **١٢٤٣,٠١٥ | **٣٥,٢٥٦ | ٢,٠٣٣ |

يتبين من الجدول (١٦) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ 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 ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (تقييم المخاطر) يفسر ٧٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تقييم المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ٢,٠٣٪ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

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

المشاريع

جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع

| <i>P-VALUE</i> | <i>r</i> | <i>R<sup>2</sup></i> | <i>F</i>   | <i>t</i> | <i>b</i> |
|----------------|----------|----------------------|------------|----------|----------|
| ٠,٠٠٠          | ٠,٩٠٧    | ٠,٨٢٣                | **١٨٥٣,٤٩١ | **٤٣,٠٥٢ | ١,٥٦٦    |

يتبين من الجدول (١٧) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ 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 ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (الاستجابة للمخاطر) يفسر ٨٢,٣% 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 ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ٠,٩٠٧% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية مرآة المخاطر ونجاح المشاريع

جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مرآة المخاطر على نجاح المشاريع

| <i>P-VALUE</i> | <i>r</i> | <i>R<sup>2</sup></i> | <i>F</i>   | <i>t</i> | <i>b</i> |
|----------------|----------|----------------------|------------|----------|----------|
| ٠,٠٠٠          | ٠,٩٥٢    | ٠,٩٠٧                | **٣٩٨٢,٥٨٦ | **٦٢,٣٩١ | ١,٦١٢    |

يتبين من الجدول (١٨) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ 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 ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (مراقبة المخاطر) يفسر ٩٠,٧% 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 ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ١,٦١٢٪ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### ١,٥ نتائج الدراسة

- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تحديد المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحديد المخاطر ٣,٩٧٠ بانحراف معياري ١,٠١٠
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تقييم المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقييم المخاطر ٣,٩١٦ بانحراف معياري ٠,٩٦٢
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على الاستجابة للمخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستجابة للمخاطر ٣,٩٧٢ بانحراف معياري ٠,٩٧٩
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على مراقبة المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مراقبة المخاطر ٣,٩٥٠ بانحراف معياري ٠,٩٥٠
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على إدارة المخاطر لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر ٣,٩٥٤ بانحراف معياري ٠,٩٧٦
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تقليل المخاطر كأحد ابعاد أداء المشاريع لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقليل المخاطر ٣,٨٤٢ بانحراف معياري ١,٠١٧
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد كأحد ابعاد أداء المشاريع لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد ٣,٩٠٤ بانحراف معياري

١,٠٣٤

■ وجود مستوى مرتفع من القدرة على خفض التكاليف كأحد ابعاد أداء المشاريع لدى مشروع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعببارات تعزيز خفض التكاليف ٣,٩٣٤ بانحراف معياري ٠,٩٩٤

■ ارتفاع مستوى نجاح مشروع مشاريع نيوم في منطقة تبوك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور أداء المشاريع ٣,٨٩٣ بانحراف معياري ١,٠١٥

■ 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 ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ٠,٤٥٦٪ 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 ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ١,٥١١٪ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين موجبه 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 ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ٢,٠٣٣٪ 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 ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ٠,٩٠٧٪ 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 ٠,٠٥ . واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على مراقبة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ١,٦١٢٪ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لمراقبة المخاطر ونجاح المشاريع .

## ٢-٥ التوصيات

- تعزيز البيئة التكنولوجية في المشاريع لضمان دعم استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال، بما في ذلك تحديث الأجهزة والبرمجيات وتطوير أنظمة المعلومات اللازمة لمتابعة ومراقبة المخاطر.
- تشجيع التواصل الفعال بين الفرق المختلفة في المشاريع لتبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمخاطر وتحسين قدرتهم على الاستجابة السريعة والفعالة لها.
- وضع خطط طوارئ محددة وواضحة لكل مشروع، لضمان استمرارية العمل في حال حدوث أي مخاطر غير متوقعة، مع التأكيد على اختبار هذه الخطط وتحديثها بشكل دوري.
- تشجيع ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات والمشاريع من خلال نشر الوعي حول أهمية إدارة المخاطر وتأثيرها الإيجابي على نجاح المشاريع.
- العمل على تعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية والخاصة لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر، مما يساهم في تحسين كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة المخاطر على مستوى وطني.

- إجراء تقييم دوري لفعالية استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة على المشاريع، وذلك لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.
- ضرورة العمل على توفير الإمكانيات والموارد التي يمكن من خلالها تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية 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

## Abstract

The study aimed to identify the impact of project risk management (risk identification, risk assessment, risk response, risk monitoring) on performance in NEOM projects in the Tabuk region. A descriptive-analytical approach was followed, and a questionnaire was designed for this purpose. The study sample consisted of 110 individuals who responded to the survey. The SPSS software was used for data analysis.

The study reached several key findings, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between risk management strategies in its dimensions (risk identification, risk assessment, risk response, and risk monitoring) on performance in NEOM projects in the Tabuk region.

The study recommended enhancing the technological environment in projects to ensure effective support for risk management strategies, including updating hardware and software, and developing information systems necessary for tracking and monitoring risks.

**Keywords:** Risk Management - Project Performance - NEOM Projects in the Tabuk Region.



## المراجع

### أولا المراجع باللغة العربية

- أبو الحسن، عبدالله منصور أحمد، دهليز، خالد، و الداية، وائل حمدي. (٢٠١٦). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- ايدر، عبد الله ، و بابور، ابراهيم، بن الدين، امحمد. (٢٠٢٢). إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد دراية-أدرار.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، اريمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (٢٠٢٠). 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.
- البرزنجي، أحمد كمال نجم الدين، و السبعواوي، أحمد يونس محمد. (٢٠٢١). مسببات فشل مشاريع تقانة المعلومات: مراجعة منهجية للأدبيات. تنمية الرافدين، مج ٤٠، ع ١٣٢، ١٦٨ - ١٣٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١٢١٨٦٣١>
- بلغنامي، نجات وسيلة، وبلعيد، كمال (٢٠٢٠). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.
- بودالي، محمد. (٢٠٢١). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج ٤، ع ٣٤.
- بوسهمين، أحمد، وشهيد، هدى. (٢٠١٧). 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 السنابل للبحث وتطوير الموارد البشرية ومركز بيان للهندسة المالية والإسلامية، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/٧٩٥٥٢٢>

— جبريل، وسام محمد موسى، وأبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠١٨). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٢، ١٤.

— حاوي، إيمان عسكري. (٢٠١٨). تأثير عوامل المخاطر في مستوى أداء سلسلة التجهيز باعتماد استراتيجيات إدارة مخاطر التجهيز: دراسة ميدانية في الشركة العامة للأسمدة الكيماوية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٢، ١٢٤، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/٩٤٠٨٨٣>

— الحديدي، روان (٢٠٢٠). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي.

— الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (٢٠٢٢). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

— حمادنة، عمر سعد عرسان، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٠). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.

— حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

— رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠١٩). الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، ٣٤، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/١٠٦٧٠٤٣>

- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢٣). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- سرکوح، مفيدة. (٢٠٢٠). النمو العمراني بين هاجس التغيرات المناخية ومتطلبات استراتيجيات إدارة المخاطر: حالة فيضانات كلميم، المغرب. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج ٥، ع ٣*، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١١٣٨٦١٨>
- سمارت، أندرو، وكريلمان، جيمس (٢٠١٧). إدارة الأداء على أساس المخاطر الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر. (ترجمة: فيصل بن عبدالله البواردي). مركز البحوث والدراسات. (سنة النشر الأصلية ١٩٨٨).
- الشرقاوي، السعيد عبد العظيم طلبة وسليم، أيمن عطوة عزازي، (٢٠٢١)، العلاقة بين السمات الشخصية للمدير التنفيذي وقيمة الشركة وأدائها (الترجسية نموذجاً)، *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، ٣(١)، ٣١-٧*.
- الشريدة، بشرى وليد (٢٠٢٠) الصعوبات التي تحول دون نجاح مشاريع برامج الأسر المنتجة في الأردن - دراسة حالة محافظة إربد خلال الفترة (٢٠١٢-٢٠١٣)، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عير فوزان عارف، وارتيمة، هاني جزار عبد الكريم. (٢٠١٨). 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.
- طاحون، دعاء محمد، وحجازي، ياسمين صبري محمود. (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة، محافظة الشرقية، مصر. *مجلة التصميم الدولية، مج ٩، ع ٣*، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/٩٨٥٤٦٠>

- طاهر، محمد عبود، و عبد النبي، رعد عبد الجبار. (٢٠٢٠). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة. *مجلة دراسات إدارية*، مج ١٣، ع ٢٧، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١٣٢٩٢٧٠>.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢١). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (٢٠١٩). 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 (٢٠١٦). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي. دار دجلة للنشر والتوزيع.
- عزوز، على صلاح الدين. (٢٠١٩). إستراتيجيات ادارة المخاطر في المعاملات المالية. *مجلة الباحث*، ع ٧، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/٩٣١٩٦>.
- علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد، و محمد، طارق عبد الكريم عبد الفضيل. (٢٠١٥). نظام لإدارة المشاريع البرمجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- عودة، جهاد (٢٠٢٠). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.
- العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله. (٢٠١٨). التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي ودورها في نجاح المشروعات الصغيرة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج ٤، ع ٢٤، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١١٠٩٣٨٣>.
- عيسى، مهند حنا نقولا (٢٠١٠). إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية. دار الراجية للنشر والتوزيع.

- فاضل، حسن. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة. مجلة دفاتر قانونية، ع٢٤، ١٦٩ - ٢٠٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١٤٠٩٠٢٣>
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (٢٠٢٠). 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 (٢٠١٠). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- المصري، اسحاق إبراهيم عبدالرحمن، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (٢٠١٩). إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- المطيري، منال بنت عبدالله محمد (٢٠٢٠) العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية مجلة الخدمة الاجتماعية.
- المفلح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠١٩). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- موسى، شقيري نوري، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (٢٠١٢). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- المومني، رياض عبدالله محمد، و كنعان، عالية أحمد. (٢٠٢٠). دور حاضنات الأعمال في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: تجربة الشركة الأردنية للإبداع. إريد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج ٢٢، ع ٢٤، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١١٢٨٠١٩>
- الناظر (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن الشبكات.
- نذير، حنان عبدالله. (٢٠٢٣). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٩٥٤، ١٥٩ - ٢٠٣.
- النسور، بلال هاشم. (٢٠٢٠). مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية. مجلة الميثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٦، ع ١، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١٠٩٤٥٩٢>

## ثانيا : المراجع الإنجليزية

- Ahadzie, D., Proverbs, D., and Olomolaiye, P. (٢٠١٨). Critical success criteria for mass housing building projects in developing countries. International Journal of Project Management. ٣٦, (issue ٦).
- Al-Arifi, Osama Abbas Ahmed, and Al-Harafsha, Malik Ibrahim Raji. (٢٠١٩). 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/١٠٥٢٤٧٨>
- Al-Balawi, Reem bint Hamdan bin Hamed, and Ghaith, Nirvana Abdul Rahman Sayed. (٢٠٢٢). 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/١٣٢٤٢٥٨>
- Ali, Ahmed Ali Attia, and Abu Hussein, Al-Harith Muhammad Musa. (٢٠١٨). 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/١٠١٥٢٤٧>
- Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (٢٠١٩). Project risk management. CERM Academy.
- Binder, J., Gardiner, P. D., and Ritchie, J. M. (٢٠٢٠). A Model of Success Factors for Global Project Management. The Annual Publication of International Project Management Association ٢٠٢٠.

- Bryde, D. J., and Robinson, L. (۲۰۲۳). Client versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria. *International Journal of Project Management* ۲۳ (۲۰۲۳).
- Bt Mazri, I. A., (۲۰۲۳). 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, (۲۰۱۸), The Ukraine Construction Qualitative Study ۲۰۱۸ Retrieved on ۲۵ October ۲۰۱۸
- Chapelle, Ariane (۲۰۱۹). 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. (۲۰۱۵). Monitoring safety of process operations using industrial workflows. IFAC-PapersOnLine.
- Frefer, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H., & Almamlook, R. (۲۰۱۸). Overview success criteria and critical success factors in project management. *Industrial engineering & management*.
- Ghaneem, Yara Adel Abdulrahim, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (۲۰۲۱). The Impact of Organizational Culture on Projects Management: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.
- Hilali, A., Charoenngam, C., & Barman, A. (۲۰۱۹). 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=۳۱۶](http://www.constructionukraine.com/index.php?item=free_articles&i d_form=۳۱۶)

- Jaber, A. S. (٢٠٢٠). The impact of risk management practices on the organizational performance: field study at Jordanian insurance companies. An unpublished MBA Thesis Submitted to Business Faculty University of Middle East, Jordan.
- Lu, P., Cai, X., Wei, Z., Song, Y., & Wu, J. (٢٠١٩). Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms. *International Journal of Project Management*, ٣٧(٦), ٨٥٥ - ٨٦٩
- Mar'i, Mulki Muayyad Mahmoud, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (٢٠٢١). The Impact of Projects Management Strategies on the Implementation Quality: Case Study: Implemented Governmental Projects by Ministry of Public Works and Housing in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.
- Mohammadi, A., Tavakolan, M., & Khosravi, Y. (٢٠١٨). Factors influencing safety performance on construction projects: A review. *Safety science*, ١٠٩, ٣٨٢-٣٩٧.
- Mohd Ali. M., Norman, S. Z., Ghani, E. K., & Haron, N. H. (٢٠١٨). The influence of risk management on construction project performance: A case study. *The Journal of Social Sciences Research*, ٩٣٦-٩٤٢.
- PMI (٢٠١٧). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (٦th ed.). USA, ChicagoRoll T T '١
- Qutaishat, Nael Ahmed Hassan, and Ali, Abdel Moneim Al-Sayed. (٢٠٢٠). 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/٥٩٢٠٤٥>

- Toor, S., and Ogunlana, S. (۲۰۱۸). Critical COMs of Success in Large-Scale Construction Projects: Evidence from Thailand Construction Industry. *International Journal of Project Management* vol. ۳۶, issue ۴.
- via Chen, W., and Chen, T. (۲۰۱۷). Critical Success Factors for Construction Partnering in Taiwan. *International Journal of Project Management* vol. ۳۵, issue ۵.



الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء : دراسة تطبيقية

على مشاريع نيوم في منطقة تبوك

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 لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم 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.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولا :البيانات الشخصية

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

٢- الفئة العمرية ☐ (٢٠-٣٠) ☐ (٣١-٤٥) ☐ (٤٥ فأكثر)

٣- التحصيل العلمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد

٤- عدد سنوات الخبرة : ☐ اقل من سنة ☐ (سنة -٥ سنوات)

☐ (٥ سنوات – ١٠ سنوات) ☐ (١٠ سنوات فأكثر)

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

## ثانيا محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: إدارة المخاطر، اختر علامة (٧) في المربع المناسب لاختيارك :

م الفقرات أوافق أوافق محايد معارض معارض  
بشدة بشدة

| تحديد المخاطر |                                                                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١             | يتوفر في المشروع كادر متخصص<br>لتحديد المخاطر التي من الممكن أن<br>توجهها المشاريع.              |
| ٢             | يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع<br>بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من<br>الممكن أن تواجهها.       |
| ٣             | يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى<br>فئات.                                                      |
| ٤             | يسعى المشروع إلى تحديد مصادر<br>المخاطر المحتملة.                                                |
| ٥             | يملك المشروع القدرة على التنبؤ<br>بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع<br>امن خلال الوسائل المناسبة، |
| ٦             | يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب<br>مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى                            |

| م             | الفقرات                                                                                       | أوافق أو افق محايد معارض معارض<br>بشدة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ٧             | يستعين المشروع بالخبراء لتحديد المخاطر.                                                       |                                        |
| ٨             | يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.                                        |                                        |
| ٩             | يحدد المشروع المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة |                                        |
| تقييم المخاطر |                                                                                               |                                        |
| ١٠            | يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.        |                                        |
| ١١            | يحدد المشروع الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.                                      |                                        |
| ١٢            | يحدد المشروع نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.                                            |                                        |
| ١٣            | يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).            |                                        |
| ١٤            | يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).                       |                                        |

| م  | الفقرات                                                                                                            | أوافق أو افق محايد معارض معارض<br>بشدة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ١٥ | يعمل المشروع على تقييم المخاطر<br>باستخدام النهج التحليلي (شجرة<br>تحليل القرارات، تحليل الحساسية)                 |                                        |
| ١٦ | تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع<br>على اتخاذ القرار المناسب حول<br>الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه<br>المخاطر |                                        |
|    | الاستجابة للمخاطر                                                                                                  |                                        |
| ١٧ | يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات<br>رئيسية على تحديد طرق الاستجابة<br>المناسبة لكل فئة.                                |                                        |
| ١٨ | يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في<br>تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها                                              |                                        |
| ١٩ | يساعد التعرف على مصادر المخاطر في<br>تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها                                              |                                        |
| ٢٠ | يعطي المشروع الأولوية في التعامل مع<br>المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها<br>خسائر كبيرة                             |                                        |
| ٢١ | يتقبل المشروع المخاطر البسيطة<br>والطبيعية ذات التأثير القليل على<br>المشروع.                                      |                                        |

| م  | الفقرات                                                                                                                        | أوافق أو أوافق محايد معارض معارض<br>بشدة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| ٢٢ | يعمل المشروع على التقليل من المخاطر<br>من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من<br>نسبة المخاطرة (مثال: تحسين<br>العلاقات مع الموردين) |                                          |
| ٢٣ | يعمل المشروع على مشاركة المخاطر<br>بين أطراف المشروع من حيث تحمل<br>نتائجها وآثارها                                            |                                          |
| ٢٤ | يقوم المشروع بتحويل المخاطر إلى<br>طرف خارجي مثل شركات التأمين أو<br>كفالة الإنجاز                                             |                                          |
| ٢٥ | يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص<br>لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق<br>الاستجابة المناسبة لها                                  |                                          |
|    | مراقبة المخاطر                                                                                                                 |                                          |
| ٢٦ | يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل<br>واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة<br>المخاطر لمراقبة المخاطر.                                |                                          |
| ٢٧ | يعمل المشروع على تحديد مدى فعالية<br>وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل<br>معه.                                                 |                                          |

| م  | الفقرات                                                                                             | أوافق أو أوافق محايد معارض معارض<br>بشدة بشدة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| ٢٨ | يعمل المشروع على ملاحظة التغيرات<br>في البيئة المحيطة بالمشروع.                                     |                                               |
| ٢٩ | يعمل المشروع على مراقبة أي مخاطر<br>جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.                                |                                               |
| ٣٠ | يعمل المشروع على القيام بمراجعات<br>مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم<br>أدائها بشكل دوري.         |                                               |
| ٣١ | يخضع المشروع لمراجعات معايير<br>وسياسات الأداء المطلوب لضمان<br>مراقبة المخاطر المحتملة.            |                                               |
| ٣٢ | يعد المشروع التقارير الدورية الخاصة<br>بمراقبة المخاطر وهيكلتها.                                    |                                               |
| ٣٣ | يعيد المشروع تقييم المخاطر في حال<br>تعرضت للتغيير.                                                 |                                               |
| ٣٤ | يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع<br>من حيث التكلفة والمدة والجودة<br>لتناسب تقييم المخاطر الجديدة. |                                               |

## ✍ المحور الثاني: أداء المشاريع ، اختراعاة (٧) في المربع المناسب لاختيارك :

| م  | الفقرات                                                                                                                                   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
|    | تقليل المخاطر                                                                                                                             |            |       |       |       |            |
| ١. | تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في<br>التقليل من تأثير المخاطر المحتملة                                                                       |            |       |       |       |            |
| ٢. | يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد<br>ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض<br>لها المشروع وتقليل تأثيرها                                       |            |       |       |       |            |
| ٣. | توجد مراجعة دورية ومستمرة<br>للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر<br>التي يمكن أن يتعرض لها المشروع                                        |            |       |       |       |            |
| ٤. | يهتم المشروع بتوفير التدريب الكافي<br>للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم<br>وامكانياتهم وتقليل المخاطر التي يمكن<br>أن يتعرض لها المشروع |            |       |       |       |            |
| ٥. | يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل<br>الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن ان<br>تحدث عند الحصول على قروض من<br>المؤسسات المالية               |            |       |       |       |            |

| م   | الفقرات                                                                                                                     | أوافق أو أوافق محايد معارض معارض<br>بشدة بشدة |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|     | تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد                                                                                    |                                               |
| ٦.  | تهتم إدارة المشروع بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة                                  |                                               |
| ٧.  | تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.                               |                                               |
| ٨.  | تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة                                                                  |                                               |
| ٩.  | تعمل إدارة المشروع على زيادة قدرات العاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية                                              |                                               |
| ١٠. | تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة |                                               |
|     | خفض التكاليف                                                                                                                |                                               |
| ١١. | تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف                                         |                                               |
| ١٢. | تعمل إدارة المشروع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع                           |                                               |

| م   | الفقرات                                                                                                                                               | أوافق أوافق محايد معارض معارض<br>بشدة بشدة |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ١٣. | <p>تهتم إدارة المشروع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة التي يمكن ان يتحملها المشروع في حالة حصوله على قروض من المؤسسات المالية</p> |                                            |
| ١٤. | <p>تهتم إدارة المشروع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها</p>                                                                         |                                            |
| ١٥. | <p>تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة</p>                                                           |                                            |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of Project Management**



**The Impact of Construction Project Risk  
Management on Performance: An Applied Study  
on NEOM Projects in the Tabuk Region**

:Preparation

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

١٤٤٦-٢٠٢٤