

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/

نوف صالح العبد الوهاب

إشراف/

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٦ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۚ مَثَلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ ۚ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ ۚ
الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ
يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ ۚ نُورٌ عَلَى نُورٍ ۚ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَن يَشَاءُ ۚ
وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ ۖ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾
(سورة النور: ٣٥)

الإهداء

أهدي هذا الجهد

إلى من سانداني وكانا عوناً لي في هذه الحياة والداي الغاليين، شكراً لكما من

الأعماق فأنتما بركة حياتي وسبب

نجاحي بعد الله هو رضاكما عني، أطال الله في عمركما ومتعكما بالصحة

والعافية.

كما أهدي هذا الجهد إلى مدراءي في العمل وزملائي على كامل تشجيعهم لي

ودعمهم وإلى أقاربي وأصدقائي وكل من علمني حرفاً في هذه الحياة

وإلى كل طالب علم وطالبة يسعون إلى التزود بالمعرفة.

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، المتفضل بالنعمة والجدير بالشكر والثناء على توفيقه وتيسيره لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على خاتم المرسلين نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين وعلى من تبعه واستن بسنته إلى يوم الدين، وبعد:

بعد أن منَّ الله عليَّ بإتمام هذه الرسالة فإني يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى جامعة ميدأوشن. وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيرًا عن اعترافي بجميلهم

كما يسرني أن أتوجه بخالص الامتنان وعظيم التقدير إلى سعادة الأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد، المشرف على الرسالة، الذي لم يبخل عليَّ بتوجيهاته النيرة، وأراءه السديدة، وملاحظاته الدقيقة. والتي كان لها الأثر البالغ في إخراج الرسالة بهذه الصورة.

وكذلك أخص بالشكر كل من منحي جزءًا من وقته لتحكيم أدوات الرسالة، كما أتقدم بخالص الامتنان إلى أخواتي وأصدقائي، وزملائي بالعمل والعاملين بالشركات السعودية بمدينة الرياض. ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير لزملائي في الكلية على ما قدموه لي خلال فترة الدراسة.

وختاماً، أتوجه بالشكر لكل من قدم لي نصحاً، أو أسدى إلي رأياً، أو وهبني فكرةً، أو أضاف إلى معرفتي معلومة، وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل ما قدموه في ميزان حسناتهم.

الباحثة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض، وتمثل عينة الدراسة في (١٢٤) مبحوثاً، من العاملين بالشركات السعودية بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة أداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

جاءت نتيجة الأبعاد لإدارة المخاطر في الشركات فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة ونتيجة أداء المشاريع في الشركات فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة. وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على أداء المشاريع عند مستوى ٠,٠٥. حيث كانت قيمة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وأداء المشاريع عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح أن المتغير المستقل (أداء المخاطر) يفسر ٨٠,٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تحديد المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار ١,٥١ %.

وأوصت الدراسة: بضرورة التزام إدارة الشركات بتنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول الزمني لإنجاز المشاريع وذلك لتحقيق أهداف الشركة ورؤيته المستقبلية. وضرورة العمل على توفير الإمكانيات والموارد التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية في كافة المشروعات داخل المملكة العربية السعودية. والعمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين على كيفية تنفيذ إدارة المخاطر من خلال لبرامج والدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر-أداء المشاريع-الشركات السعودية بمدينة الرياض.

قائمة المحتويات

الإهداء.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
المستخلص.....	ج
قائمة المحتويات.....	د
قائمة الجداول.....	ز
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	٢
مقدمة:	٢
مشكلة الدراسة	٣
أهمية الدراسة	٤
أهداف الدراسة	٥
تساؤلات الدراسة	٦
فروض الدراسة	٦
نموذج الدراسة	٧
الدراسات السابقة:.....	٨
أولاً: الدراسات المحلية (العربية)	٨
ثانياً: الدراسات الأجنبية:	١٠
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وصلتها بالدراسة الحالية	١٢
المنطلقات النظرية للدراسة:	١٣
المنهجية وطرق البحث:	١٤
مصادر البيانات:	١٤
أدوات الدراسة:	١٥
الأساليب الإحصائية المستخدمة:	١٥
حدود الدراسة:	١٦
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	١٨

١٨	المحور الأول إدارة المخاطر:
١٨	مفهوم إدارة المخاطر:
١٩	أهداف إدارة المخاطر:
٢٠	أهمية إدارة المخاطر:
٢١	آليات إدارة المخاطر
٢٢	خطوات إدارة المخاطر:
٢٣	عملية إدارة المخاطرة
٢٧	المحور الثاني: أداء المشاريع
٢٧	مفهوم المشروع ومفهوم إدارة المشاريع ومفهوم أداء المشاريع
٢٨	مفهوم إدارة المشروع:
٢٨	مفهوم أداء المشروع
٢٩	العوامل المؤثرة في أداء المشاريع:
٣١	تقييم أداء المشاريع:
٣١	أبعاد أداء المشاريع:
٣١	خصائص المشروع:
٣٤	الفصل الثالث.....
٣٤	الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
٣٤	تمهيد
٣٤	منهج البحث:
٣٤	مجتمع وعينة البحث:
٣٤	خصائص أفراد العينة
٣٦	أداة البحث
٣٧	إجراءات تطبيق البحث
٤٤	أساليب المعالجة الإحصائية
٤٦	الفصل الرابع.....
٤٦	تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....

٤٦		مقدمة:
٤٦		تحليل ونتائج محاور الدراسة:
٤٦		أولاً: التحليل الإحصائي لمحور إدارة المخاطر
٥٤		ثانياً: التحليل الإحصائي لمحور أداء المشاريع
٥٩		تحليل واختبار فرضيات الدراسة:
٦٣		الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٦٣		مقدمة:
٦٣		أولاً: النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية:
٦٤		ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:
٦٥		التوصيات
٦٧		المراجع:
٦٧		أولاً: المراجع العربية:
٧٠		ثانياً: المراجع الأجنبية:
٧٢		الملاحق
٨١		Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٣٥	جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس
٣٥	جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
٣٥	جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
٣٦	جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي
٣٧	جدول رقم (٥) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي
٣٨	جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور
٤٠	جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور
٤٢	جدول (٨) معامل الثبات الفاكرونباخ للاستبانة
٤٣	جدول (٩) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي:
٤٣	جدول (١٠) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الأول تحديد المخاطر
٤٦	جدول (١١) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثاني: تقييم المخاطر
٤٨	جدول (١٢) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر
٥٠	جدول (١٣) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر
٥١	جدول (١٥) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الأول زمن المشروع
٥٤	جدول (١٦) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثاني تكلفة المشروع
٥٧	جدول (١٧) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث جودة المشروع
٥٨	جدول (١٨) أبعاد محور أداء المشاريع في الشركة
٥٩	جدول (١٩) تحليل الانحدار لأثر إدارة المخاطر أداء المشاريع

الصفحة	الجدول
٥٩	جدول (٢٠) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على أداء المشاريع
٦٠	جدول (٢١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم المخاطر على أداء المشاريع
٦٠	جدول (٢٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على أداء المشاريع
٦١	جدول (٢٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة المخاطر على أداء المشاريع

الفصل الأول الإطار العام للبحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية السريعة والتنمية المتلاحقة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبحت المشاريع محركًا أساسيًا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وتعزيز النمو المؤسسي على مستوى مختلف القطاعات. ومع تعقيد طبيعة المشاريع وزيادة حجم الاستثمارات، برزت الحاجة إلى اعتماد أساليب إدارية متقدمة تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة، وتحقيق النتائج المرجوة بشكل مستدام. ومن بين هذه الأساليب، تبرز إدارة المخاطر كعنصر محوري وحاسم في ضمان استمرارية المشاريع ونجاحها، إذ تمثل أداة فعالة للتعامل مع عدم اليقين والمستجدات غير المتوقعة في بيئة الأعمال.

كما تواجه المشاريع تحديات متعددة تشمل التأخير الزمني، وتجاوز الميزانية، وتغير نطاق العمل، إلى جانب المخاطر التشغيلية والفنية، مما يفرض على المنظمات تطوير آليات استباقية للتعرف على المخاطر المحتملة قبل وقوعها، وتحليل تأثيرها، ووضع استراتيجيات عملية للتخفيف من أثارها. فالنهج المنظم لإدارة المخاطر يتيح للشركات تحويل التهديدات المحتملة إلى فرص، وتقليل الانحرافات عن أهداف المشروع، وضمان استغلال الموارد بشكل أمثل.

وتعتبر إدارة المخاطر أسلوبًا استراتيجيًا فعالًا لحماية ووقاية الموارد وتحسين أداء الأعمال بشكل ملحوظ، حيث يعد الأداء من أهم الأسس التي توفر معايير وانطلاقات هامة لتحقيق التطوير والارتقاء بالإنجازات في مختلف المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها، وتتطلب إدارة المخاطر اتباع نهج منظم ومتكامل يهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتقييم تأثيراتها المحتملة، وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها، حيث يتضمن ذلك وضع خطط للطوارئ، وإجراءات للحد من المخاطر وأخرى للتعافي في حال وقوعها، فمن خلال هذا النهج، يمكن للمؤسسات تحقيق مستوى أعلى من الاستقرار والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (قذري وآخرون ٢٠٢٠).

كما تعمل إدارة المخاطر على تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تقليل الخسائر المحتملة وزيادة الكفاءة التشغيلية، فعندما تكون المخاطر محتملة ومحددة بوضوح، يمكن للمؤسسة أن تتخذ خطوات استباقية لمنع تأثيراتها السلبية أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن وهذا الأمر يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وزيادة قدرتها التنافسية في السوق (Makkawi, 2021).

ولكي تتمكن المؤسسات من تحقيق ذلك، من الضروري توافر الأدوات والتقنيات المناسبة التي تمكنها من تنفيذ سياسات إدارة المخاطر بفعالية، وتشمل هذه الأدوات نظم المعلومات الحديثة، والبرمجيات المتقدمة لتحليل البيانات، وأطر العمل التي تساعد في التقييم المستمر للمخاطر وتحديث الاستراتيجيات بناءً على التغيرات الطارئة، فإدارة المخاطر ليست مجرد وسيلة للحماية من الخسائر، بل هي أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار والتطور في بيئة الأعمال المتغيرة، فمن خلال الاستثمار في إدارة المخاطر، تستطيع المؤسسات بناء قاعدة قوية لتحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل (Chitta et al. 2023،)

كما أن إدارة المخاطر لا تقتصر على حماية المشروع من الخسائر، بل تتعدى ذلك لتعزيز جودة اتخاذ القرار، ودعم التخطيط الواقعي، وتوفير بيئة عمل مرنة تستطيع التكيف مع المتغيرات والتحديات المستمرة. وعليه، فإن التركيز على إدارة المخاطر يعد من العوامل الجوهرية التي تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المشاريع، وضمان التزامها بالوقت والتكلفة ونطاق العمل، وتعزيز قدرة المنظمات السعودية على المنافسة وتحقيق النجاح المستدام في بيئة مشاريع ديناميكية ومتغيرة.

مشكلة الدراسة

تلعب إدارة المخاطر دورًا فعالاً في تحسين أداء الأعمال وزيادة فعاليتها، كما تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تحديد وتقييم ومعالجة التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الشركة، فمن خلال تبني استراتيجيات إدارة المخاطر، تتمكن الشركات من تقليل التأثير السلبي للأحداث غير المتوقعة، مما يؤدي إلى تحسين استقرار العمليات واستمراريتها. إضافة إلى ذلك، تعزز إدارة المخاطر من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في الشركة، حيث يرون أن المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات بفعالية. وعلى المدى الطويل، تؤدي إدارة المخاطر الجيدة إلى تحسين الأداء المالي للشركة وزيادة قدرتها على استغلال الفرص الجديدة والنمو المستدام (بودرو، ٢٠١٨)

كما تؤثر إدارة المخاطر بشكل كبير على جوانب متعددة من أداء الأعمال، بما في ذلك العمليات التشغيلية، والتخطيط الاستراتيجي، والعلاقات مع العملاء والشركاء، ومن خلال تنفيذ عمليات تقييم المخاطر بشكل دوري، تستطيع الشركات التعرف على المشكلات المحتملة قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من تأثيرها، وهذا يمكن أن يشمل تحسين سياسات العمل، وتعزيز التدريبات الأمنية، وتحديث البنية التحتية التقنية (دليل وآخرون، ٢٠٢١)

وتعاني العديد من المشاريع في الشركات السعودية من مجموعة من التحديات التي تهدد تحقيق أهدافها بكفاءة، مثل التأخير في التنفيذ، وتجاوز الميزانية المقررة، وعدم الالتزام بالنطاق المحدد للعمل. وتعود هذه المشكلات غالبًا إلى غياب تطبيق متكامل لإدارة المخاطر كعنصر أساسي في إدارة المشاريع، إذ غالبًا ما تركز المنظمات على التخطيط والتنفيذ فقط دون استباق المخاطر المحتملة أو التعامل معها بشكل منهجي.

ويؤدي هذا النقص في تطبيق منهجية إدارة المخاطر إلى صعوبة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية وتقليل القدرة على الاستجابة السريعة لها، مما يزيد احتمالية التعثر أو الانحراف عن أهداف المشروع. وبالتالي، تظهر الحاجة الملحة لدراسة أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية، لفهم مدى فاعلية ممارساتها في تحسين تحديد المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر، وبالتالي تعزيز أداء المشاريع واستدامة نتائجها.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور المحوري لإدارة المخاطر كأداة استراتيجية تعزز من أداء المشاريع داخل الشركات السعودية. إذ تلعب إدارة المخاطر دورًا استباقيًا في التعرف على التحديات المحتملة قبل وقوعها، ووضع خطط منهجية للحد من آثارها السلبية، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمشاريع.

● الأهمية العملية:

- إثراء الأدبيات والبحوث السابقة المتعلقة بإدارة مخاطر المشروعات، من خلال التركيز على الاستراتيجيات الحديثة في هذا المجال.
- تقديم إطار نظري متكامل يربط بين استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر وأداء المشروعات، مما يسهم في تطوير الفهم النظري لهذه العلاقة.
- الدراسة ستقوم بدراسة إدارة المخاطر على أداء المشاريع كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، حيث سيتم تقديم العديد من التوصيات الهامة، والتي توجه أصحاب المشاريع الناشئة تجاه امتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل يدعم استمرار مشاريعهم وإنجاحها، وبالتالي يعود بالنفع العام على المجتمع بحل العديد من الإشكاليات التي تعمل المشاريع على حلها.

• الأهمية العلمية:

- تتيح الدراسة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى أداء المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، وتحقيق نطاق العمل المخطط له.
- تسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول أفضل الممارسات الإدارية في بيئة الأعمال السعودية، وتقديم أساس علمي متين لدراسات مستقبلية تهدف إلى تطوير نماذج إدارة المشاريع والمخاطر بما يتوافق مع خصائص البيئة المحلية.
- تزويد المسؤولين وصناع القرار في المملكة العربية السعودية بتوصيات وآليات عملية لتعزيز استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر في المشروعات.
- تقديم رؤية تحليلية لواقع تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر في المشروعات بالمملكة، مما قد يساعد المهتمين والممارسين في تشخيص نقاط القوة والضعف في هذا المجال مما يعزز أداء المشاريع.
- المساهمة في تطوير ممارسات إدارة المخاطر في المشروعات السعودية، بما يسهم في تحسين فرص نجاحها وتحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة

- استكشاف مدى تأثير تحديد المخاطر على أداء المشاريع من خلال تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف.
- فحص كيفية تأثير تقييم المخاطر على أداء المشاريع، بما في ذلك تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف في الشركات.
- تحليل كيفية تأثير الاستجابة للمخاطر على أداء المشاريع من حيث تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف في الشركات السعودية بمدينة الرياض.
- استكشاف تأثير مراقبة المخاطر والسيطرة عليها على أداء المشاريع، بما في ذلك تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف في الشركات السعودية بمدينة الرياض.
- فحص الفروق في تأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

تساؤلات الدراسة

- ما هو تأثير تحديد المخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟
- هو تأثير تقييم المخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟
- ما هو تأثير الاستجابة للمخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟
- ما هو تأثير مراقبة المخاطر والسيطرة عليها على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟

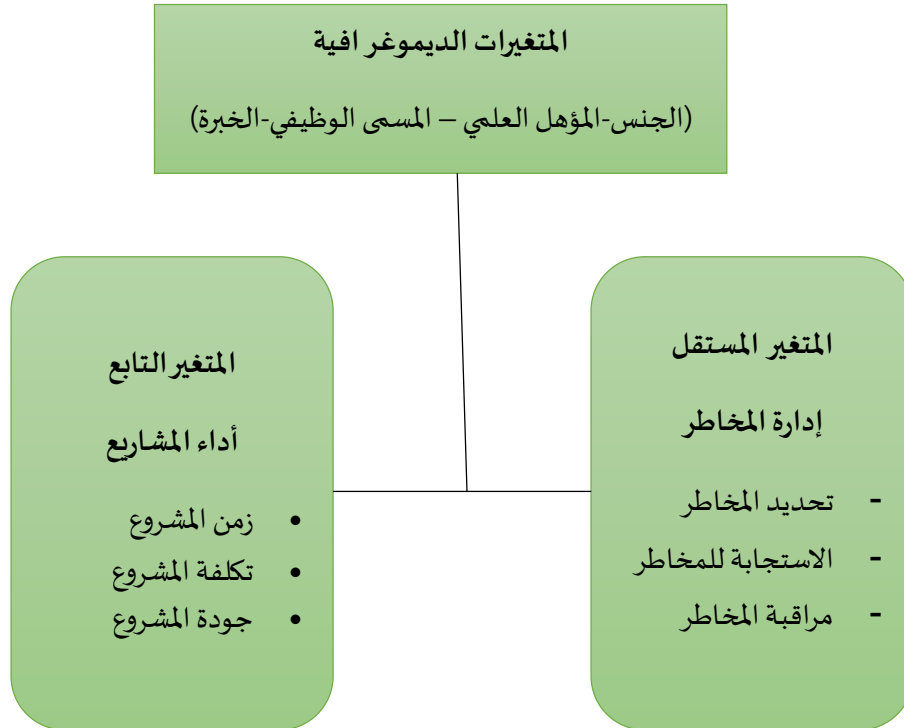
فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض. ويتفرع منه الفروض التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين موجهه أو سالبه بين تحديد المخاطر وأداء المشاريع.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين تقييم المخاطر وأداء المشاريع.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وإدارة المشاريع.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية مراقبة المخاطر وأداء المشاريع.

نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر تشمل جميع العمليات المتعلقة بتحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، ووضع استراتيجيات للحد من تأثيرها على المشاريع.
- المتغير التابع: يقاس من خلال مدى الالتزام بالوقت المحدد، وضبط التكاليف، وتحقيق نطاق العمل المخطط له، بالإضافة إلى جودة المخرجات واستدامة النتائج.



الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على أدبيات البحث وجدت العديد من الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة، وفي التالي ستستعرض الباحثة أهم هذه الدراسات بناء على تصنيفها إلى الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وتناولت العديد من الدراسات السابقة على أثر إدارة المخاطر على المشاريع ومنها:

أولاً: الدراسات المحلية (العربية)

١- دراسة العنزي، (٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات بأبعادها) تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. نظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر ربط الاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٤٠٠ فرد، وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان. تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع).

٢- دراسة الرواشدة والشورة (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والمراقبة على المخاطر (في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها) مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة المعلومات من خلال المتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسة الأولية، وقد تم استخدام المسح الشامل لتعاملها مع مجتمع صغير، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر والمراقبة على المخاطر (في مرونة سلسلة التوريد في

شركة البوتاس العربية، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل المتمكين في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣- دراسة باقر، (٢٠٢٠).

هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (٢٢٠) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (١٦٠) استبانة بواقع ٧٢,٧٢% من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية.

٤- دراسة، قدرى (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر في المصارف وتأثيرها على أدائها، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، موجهة إلى عينة عشوائية ضمن دراسة ميدانية شملت البنك الوطني الجزائري، وذلك في ضوء

المتغيرات والتطورات الحالية، وأظهرت النتائج الرئيسية للدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات وقوانين وإجراءات كافية وفعالة لحماية المصرف من المخاطر المحتملة، بهدف تحسين الأداء والارتقاء به إلى مستويات متقدمة من الكفاءة والتميز.

٥- دراسة النجار (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وكذلك التعرف على أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية في قطاع غزة، وتعددت أهداف هذه الدراسة لتقوم ببحث طبيعة عمل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة ودورها في دعم المشاريع الريادية، كما وهدفت الدراسة أيضاً إلى دراسة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة مستخدماً أسلوب الحصر الشامل، وهم أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة البالغ عددها ٤٦ مشروعاً، وقد تم توزيع ٤٦ استبانة واسترداد ٤٢ استبانة بنسبة استرداد ٩١%. وأهم نتائج الدراسة: يتمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) المتغيرات مهارة إدارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كل منهما.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (2023) Hariprasad Soni، و Shyamsunder Chitta

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض العلاقة الجوهرية بين إدارة المخاطر المالية ونجاح الشركات من خلال بحث وتحليل مكثف، كما أوضحت الدراسة كيف تؤثر تقنيات إدارة المخاطر الفعالة بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمات، وركزت على الدور البارز الذي تلعبه إدارة المخاطر الاستباقية في تعزيز استقرار الشركة وربحيتها ونموها على المدى الطويل، وذلك عبر استعراض مجموعة متنوعة من استراتيجيات تقليل المخاطر ونتائجها، وأبرزت النتائج الأهمية

الكبيرة لتطبيق إجراءات فعّالة لإدارة المخاطر المالية، بهدف التعامل مع حالات عدم اليقين، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة اليوم.

٢- دراسة (Hasan MAKKAWI(2021

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة المخاطر في تحسين أداء الأعمال، وقد تم استخدام مراجعة الأدبيات في هذه الدراسة لفهم موضوعات إدارة المخاطر في الأعمال وكيفية زيادة أداء الشركات وأظهرت الأدبيات التي تمت مراجعتها أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين أداء الأعمال من خلال زيادة أرباح الشركات وتقليل تكاليفها، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية وبالتالي، تؤثر إدارة المخاطر بشكل إيجابي على جودة الأعمال، حيث تسهم في تحسين الوضع المالي للشركات وزيادة أرباحها وتقليل تكاليفها، وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات لصناع القرار في قطاع الأعمال التأمينية، مؤكدة على أهمية وعيهم الكامل بتأثير إدارة المخاطر على ازدهار أعمالهم، كما أوصت بتقليل تكاليف الإنتاج، وزيادة الأرباح، وتحسين الوضع المالي لشركاتهم من خلال تطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يُطلب من صناع القرار في الشركات العمل باستمرار على تطوير إدارة المخاطر بهدف زيادة الأرباح، وتقليل التكاليف، وتحسين الوضع المالي، وبالتالي تعزيز أداء الأعمال بشكل عام.

٣- دراسة: (Al-Balawneh, Khaled Ali,(2020

هدفت الدراسة إظهار أهمية إدارة المخاطر وإدارة المعرفة لنجاح المشاريع الإنشائية وإلى التحقيق في أثر الدور الوسيط لأداء إدارة المشروع. تم توزيع استبيان عبر الإنترنت على ٢٢٠ مدير مشروع من بين ٢٠٠ شركة إنشاءات أردنية من الدرجة الأولى. حيث تم فحص البيانات من ١٦٥ مستجيباً وترميزها للتحليل الإحصائي (SEM) و (AMOS) والحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أشارت النتائج إلى أن إدارة المخاطر وإدارة المعرفة لهما آثار إيجابية كبيرة على أداء إدارة المشاريع ونجاح المشروع. علاوة على ذلك، وجد أن أداء إدارة المشروع له تأثير إيجابي كبير على نجاح المشروع، حيث أظهرت النتائج أن أداء إدارة المشروع كان أقوى مؤشر على نجاح المشروع. في حين أن أقوى مؤشر على أداء إدارة المشروع كان إدارة المخاطر. ومن خلال نتائج تحليلات العامل الوسيط، وجد أن أداء إدارة المشروع يتوسط جزئياً في تأثيرات إدارة المخاطر وإدارة المعرفة على نجاح المشروع.

٤- دراسة (Fraser-Arnott , 2018)

هدفت هذه الدراسة لإدخال المكتبات فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لدعم نجاح مشاريعهم، حيث إن الجمع بين هاتين المنهجيتين يمكن أن يساعد المحترفين سيس فقط في تنفيذ مشاريعهم بكفاءة بل على تحقيق أهداف المشروع، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات من خلال تقديم تفسيرات لإدارة المشاريع وإدارة التغيير والتي تشمل المشورة والأدلة جنباً إلى جنب .

٥- دراسة (Bond-Barnard, 2018)

هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع. مستويات عالية من الثقة، وقامت هذه الدراسة بمسح دولي من ١٥١ من ممارسي المشاريع لإثبات أهمية ثقة فريق المشروع والتعاون لزيادة احتمال نجاح المشاريع. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع يصبح أكثر مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع الذي بدوره يؤدي لزيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق. وأظهرت النتائج أن العاملين الرئيسان لنجاح أداء المشروع وتكامل المعرفة والابتكار هي العوامل الستة لدرجة التعاون وهي القرب المادي والالتزام والصراع والتنسيق والعلاقات والحوافز، والعوامل الثلاثة لمستوى الثقة التي تم التحقيق فيها هي التوقعات وتبادل المعرفة والثقة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وصلتها بالدراسة الحالية

يأتي التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية بعرض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم استعراضها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. من خلال الاستقصاء الموسع للدراسات السابقة، يمكن تقديم التعقيب التحليلي التالي:

١. أوجه التشابه والاختلاف

- التشابه: تتفق معظم الدراسات (المحلية والأجنبية) على أن إدارة المخاطر تمثل عاملاً حاسماً في تحسين أداء المشاريع وتقليل احتمالات الفشل. كما تتفق على أن عمليات (تحديد، تحليل، استجابة) هي الركائز الأساسية لأي نظام فعال لإدارة المخاطر. كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث منهج الدراسة

وهو المنهج الوصفي التحليل، وأيضاً تشابهت الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة وهم العاملون في الشركات باختلاف الأزمنة والأمكنة.

- الاختلاف: ركزت الدراسات المحلية (دراسة باقر، ٢٠٢٠). بشكل أكبر على قطاع الإنشاءات من حيث المخاطر اللوجستية والمخاطر المالية والجانب الميداني، بينما اتجهت الدراسات الأجنبية الحديثة مثل دراسة (٢٠٢١) Hasan MAKKAWI نحو دمج التكنولوجيا المتقدمة (BIM، الذكاء الاصطناعي) والاستدامة في إدارة المخاطر.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استخدام النماذج النظرية من الدراسات السابقة لتأسيس إطار نظري قوي يربط بين إدارة المخاطر وأداء الشركات.
- بناء فرضيات البحث الحالي استناداً إلى الفرضيات التي تم اختبارها سابقاً مثل العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الأداء.
- استخدام أسئلة ونماذج الاستبانة التي تم اعتمادها في الدراسات السابقة لتطوير استبانة لقياس تأثير إدارة المخاطر على أداء الشركات
- اتباع منهجيات اختيار العينات المطبقة في الدراسات السابقة لضمان تمثيل دقيق وموثوق للعينة المستهدفة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

• إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية قياس المخاطر أو تحديدها أو تقييمها بالنسبة إلى مؤسسة أو مؤسسة في المستقبل ثم وضع استراتيجيات للتعامل معها. (عبدلي، ٢٠١٢).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها هي إجراء تخطيط منهجي لتحديد، وتحليل، وتتبع المخاطر المرتبطة بالمشروع وتشمل الإجراءات الأدوات والتقنيات التي ستساعد العاملين في المشروع على تحقيق أقصى قدر ممكن من الإمكانيات والأسباب لتحقيق نتائج إيجابية والحد من احتمالات وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة.

• أداء المشاريع

هو نتائج مرغوبة يريد صاحب الشركة أو المشروع تحقيقها وخاصة من الناحية الإيجابية ضمن عوامل تتمثل بالبعد البيئي الداخلي والخارجي للمشروع ومدخل منظم. (الخريسات، ٢٠٢٤)

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه هو درجة تحقيق وإتمام المهام، أو محاولة تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً بفاعلية وأكثر كفاءة، فالأداء هو قياس النتائج من خلال زمن المشروع، وتكلفة المشروع، وجودة المشروع، فالأداء يعبر عن النجاح الذي يحققه المشروع في تحقيق أهدافه وهو انعكاس القدرة المشروع وقابليته على تحقيق الأهداف، وهو قدرة ونتيجة المشروع على استغلال موارده لتحقيق أهدافه المطلوبة من خلال الأنشطة التي يقوم بها.

المنهجية وطرق البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه وتساؤلاته والمعلومات المراد الحصول عليها، وبعد مراجعة أدبيات البحث العلمي ومناهجه، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة في مجال البحث، فالباحثة ترى ملائمة المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق هذه البحث، لأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عنها وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تساعد على تطوير ما تم دراسته. والمنهج الوصفي يعرف بأنه " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب " (العساف، ٢٠١٢).

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قامت الباحثة بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع بالتطبيق على العاملين بالشركات السعودية.

أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لأنها الأنسب لقياس آراء مديري المشاريع والعاملين في إدارات المشاريع حول موضوع إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

تم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع، بحيث تغطي الجوانب المتعلقة بتطبيق إدارة المخاطر ومستوى أداء المشاريع داخل المنظمة.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: بيانات عامة عن المشارك، مثل المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- القسم الثاني: عبارات تتعلق بإدارة المخاطر، مثل وجود خطة واضحة للمخاطر، وآلية تحديدها وتحليلها ومتابعتها أثناء تنفيذ المشروع.
- القسم الثالث: عبارات تقيس نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق أهداف المشروع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
 - النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
 - الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على العبارات، من (لا أوافق بشدة) إلى (أوافق بشدة).

كما سيتم التأكد من وضوح العبارات قبل توزيعها، وعرضها على مختصين لمراجعتها، ثم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS لاستخراج المؤشرات الإحصائية المناسبة.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين أبعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية حول اثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض.
- حدود مكانية: الشركات السعودية بمدينة الرياض.
- حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠٢٦ م.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين بالشركات بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري

تعتبر إدارة المخاطر مكونًا أساسيًا من مكونات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، حيث إنها عملية مستمرة لتقييم المخاطر من خلال أدوات وأساليب مختلفة تحدد جميع المخاطر المحتملة، وتحدد أي منها يجب معالجتها في أسرع وقت ممكن ثم تنفيذ استراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر، كما تعتبر إدارة المخاطر الفعالة ضرورة لكل منظمة وهي واحدة من المسؤوليات الرئيسية للشركات. ومع ذلك، تعزز إدارة المخاطر الفعالة أداء المشاريع، فالأداء الضعيف في الماضي يكشف عن أوجه القصور في الأداء وممارسات إدارة المخاطر. وسيتم تقسيم الفصل إلى محورين المنحور الأول: إدارة المخاطر- والمحور الثاني: أداء المشاريع.

المحور الأول إدارة المخاطر:

مفهوم إدارة المخاطر:

قبل البحث في توضيح مفهوم إدارة المخاطر لا بد من بيان مفهوم المخاطر، حيث ظهرت لها العديد من التعريفات المقبولة قيد الاستخدام، لكن المفهوم المشترك في جميع هذه التعريفات هو عدم اليقين بشأن النتائج.

(Heinz,2010,79)

وقد ورد تعريف كلمة خطر في قاموس أكسفورد الحديث، بأنها "إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه. (قندور، ٢٠١٨: ٢٣)

كما تعتبر إدارة المخاطر مكونًا أساسيًا من مكونات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، حيث إنها عملية مستمرة لتقييم المخاطر من خلال أدوات وأساليب مختلفة تحدد جميع المخاطر المحتملة، وتحدد أي منها يجب معالجتها في أسرع وقت ممكن ثم تنفيذ استراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر، كما تعتبر إدارة المخاطر الفعالة ضرورة لكل منظمة وهي واحدة من المسؤوليات الرئيسية للشركات في صناعة الضيافة. ومع ذلك، تعزز إدارة المخاطر الفعالة أداء المنظمة، فالأداء الضعيف في الماضي يكشف عن أوجه القصور في الأداء وممارسات إدارة المخاطر. (Sila, 2018)

كما عرّفت إدارة المخاطر بأنها "عملية تتعامل مع احتمالية حدوث أضرار، سواء كانت إصابات بشرية أو مشكلات صحية أو أضرار تلحق بالبيئة أو المنشآت أو البنية التحتية. هذا يمكن أن يكون نتيجة لعوامل بيئية أو أخطاء بشرية". (الخياط، ٢٠١٩)

عرفت أيضا بانها "عملية تهدف إلى تحديد المخاطر وتقييمها من حيث شدتها وتأثيرها على المشروع، ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة لتقليل الخسائر المحتملة الناتجة عنها" (Saravana,2015)

وبناءً على التعريفات السابقة، يمكن تصوّر إدارة المخاطر كعملية تواجه:

١. احتمال أو أحداث قد تعرقل تحقيق أهداف الشركة.
٢. الأحداث التي قد تؤثر سلبيًا على الربحية المؤسسية مقارنة بالمنافسين في السوق.
٣. العواقب المحددة المتعلقة بالنشاط، والشكوك المرتبطة بها.
٤. الانحراف عن القيمة المرجعية والشكوك المتعلقة بها.

أهداف إدارة المخاطر:

تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد المشاكل المحتملة قبل وقوعها، مما يسمح بتخطيط الأنشطة اللازمة على مدار حياة المنتج أو المشروع لتقليل الآثار السلبية على تحقيق الأهداف المؤسسية، كما تسعى إدارة المخاطر إلى تقليل التهديدات وزيادة الفرص، بهدف تعزيز العائد الإجمالي على الاستثمار، وتشمل أهدافها الرئيسية أيضًا تحديد وتقييم المخاطر والسيطرة عليها وتخفيفها، ووضع خطط لإدارة المخاطر ومواجهتها قبل أن تتفاقم، وتحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء لضمان مواءمة الجهود مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأخيرًا، تقليل التهديدات وتعزيز الفرص لتحقيق الأهداف المؤسسية. (Gary et al,2019).

وأكد (الحسيني، ٢٠١٧: ٤٧) إن إهداف إدارة المخاطر تتوضح من خلال دعمها لأهداف المنظمة من خلال ما يأتي: تقديم إطار عمل للمنظمة بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه.

- إعداد أساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الإدراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاطات المنظمة.
- المساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها.
- تخفيض التغيرات غير الأساسية في النشاطات التنظيمية.
- حماية وتطوير موارد وموجودات المنظمة.
- دعم الموارد البشرية، وقاعدة بيانات المنظمة.
- تعظيم الكفاءة التشغيلية.

أهمية إدارة المخاطر:

تعتبر إدارة المخاطر طريقة فعالة للغاية لإدارة المواقف الحرجة وبناء على ذلك، يتم اتخاذ تدابير إيجابية لتقليل

عواقب تحقق المخاطر، تتمثل أهمية إدارة المخاطر في المصارف في ما يلي: (زراقي، ٢٠٢٢، ٧١)

- تقدير المخاطر والاحتياط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المصرف.
 - المساعدة في تشكيل رؤية واضحة يتم بناءً عليها تشكيل خطة وسياسة واتخاذ قرارات التسعير.
 - تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية.
 - مساعدة المصرف على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقاً لمقترحات لجنة بازل.
- كما تلعب إدارة المخاطر دوراً رئيساً في زيادة العوائد المحتملة، أو استقرارها في المنظمة، وأن مدير الأعمال الذي يتجاهل إدارة المخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال التي خطت، سيواجه العديد من النتائج السلبية، وتكمن أهمية إدارة المخاطر في النقاط الآتية: (Nam, 2017.12)

- تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوط لها، أو التخفيف منها، أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها.
- تعزز مقدرات العاملين لمقاومة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر.
- تتعاطم أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغير، وعدم إمكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبير التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل.
- تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تساهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها، التي يمكن أن تقوده إلى فشلها أو عرقلة مسارها الاستراتيجي.
- تساهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها.
- تمكين المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف.
- التأكيد لمجلس الإدارة بحاجة المنظمة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تنطوي عليها قراراتهم، وضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل المخاطر تحت السيطرة، وكل ذلك يؤكد أهمية إدارة المخاطر.

وتذكر الباحثة عدداً من الأهمية لإدارة المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تخدم به إدارات المخاطر الجديدة في الشركات عددا من الوظائف الهامة، نذكر منها:

- المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة، يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسة العمل.
- تنمية وتطوير ميزة تنافسية الشركة عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.
- تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية الشركة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات.

آليات إدارة المخاطر

بصفة عامة يمكن تصنيف الآليات المتبعة لإدارة المخاطر إلى أربع آليات رئيسية هي (جبرا، ٢٠١٥، ٢٠٧:٢١٧):

- تجنب الخطر: ويقصد به الابتعاد عن الخطر ولكن هذه الطريقة قد تفوت فرصة للتقدم والرقى، فلذا لا يجب تجنب الخطر إلا في حالة تجنبه قبل وقوعه أو تعذر مواجهته.
- تقبل الخطر: ويقصد به قبول الخطر والنتائج المترتبة عليه أما قصراً أو طواعية أو جهلاً.
- تحويل الخطر: ويقصد به نقل الخطر إلى جهات أخرى، مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه أو كالتأمين.
- تخفيض الخطر: وتستخدم هذه الآلية غالباً في الأخطار الاقتصادية الطبيعية، ويقصد بها تقليل الشعور بظاهرة عدم التأكد الناتج عن اتخاذ القرارات، ويخفف الخطر باستخدام أدوات الرقابة المناسبة مع أخذ التدابير اللازمة لذلك.

وترى الباحثة أنه يمكن تطبيق هذه الآليات في منظمة واحدة حسب أنواع الأخطار ودرجة تقبلها للخطر، والمنظمات التي تتجنب المخاطر قد يقل عائداتها، ويتضح من ذلك أنه توجد علاقة طردية بين درجة تقبل الخطر وتحقيق العائد.

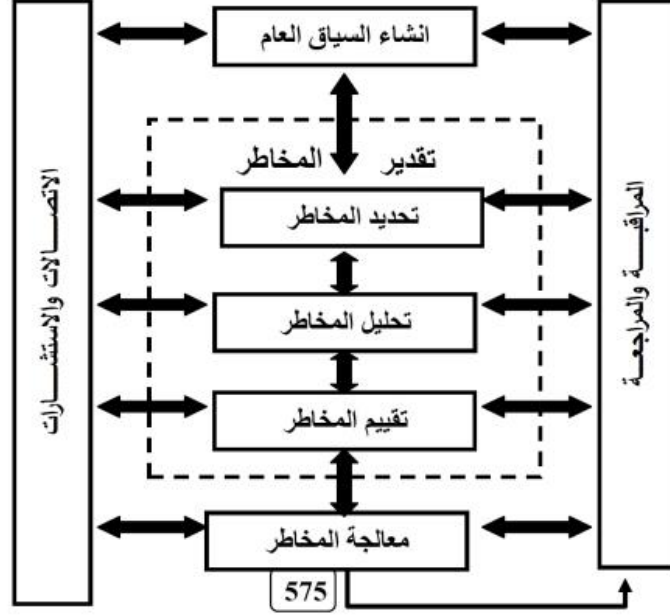
خطوات إدارة المخاطر:

تتم عمليات إدارة المخاطر وفقاً للخطوات التالية: (National,2018)

١. تحديد وفهم المخاطر: تبدأ الشركة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على مشروع أو عملية معينة ويشمل ذلك: تحديد بيئة الأعمال والعوامل التي قد تسبب هذه المخاطر، بالإضافة إلى تحليل الأسباب الجذرية لها، مع وصف دقيق للمخاطر وفهم التهديدات التي تواجه المؤسسة.
٢. تحليل المخاطر: بعد تحديد أنواع المخاطر، تقوم الشركة بتحليل احتمالية حدوث كل منها وتأثيراتها المحتملة، ويهدف هذا التحليل إلى تعزيز الفهم العميق لكل نوع من المخاطر وكيف يمكن أن يؤثر على مشروعات الشركة وأهدافها الاستراتيجية.
٣. تقييم المخاطر: تقييم المخاطر بشكل أعمق من خلال تحديد احتمالية حدوثها ونتائجها الكلية، وبناءً على هذا التقييم، يمكن للشركة اتخاذ قرارات بشأن قبول المخاطر وما إذا كانت مستعدة لتحملها.
٤. تخفيف المخاطر: في هذه الخطوة، تقوم الشركة بتقييم المخاطر الأكثر أهمية وتطوير خطة لتخفيفها من خلال وضع ضوابط محددة، وتتضمن هذه الخطط استراتيجيات للحد من المخاطر، وتكتيكات الوقاية منها، وخطط طوارئ للتعامل مع المخاطر في حال ظهورها.
٥. مراقبة المخاطر: تعتبر المراقبة جزءاً من خطة التخفيف، حيث يتم متابعة وتقييم المخاطر الحالية والمستجدة بشكل مستمر ويشمل ذلك مراجعة وتحديث عملية إدارة المخاطر الشاملة لتتناسب مع التغيرات والمواقف المختلفة.

عملية إدارة المخاطرة

إن عملية إدارة المخاطر تتكون من المرحل التالية التي تتصف بكونها مرحل متكاملة ومندمجة ومستمر فيما بينها في الواقع العملي وكما يوضح الشكل والمتمثلة بإنشاء السياق العام، تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، المراقبة والمراجعة، الاتصالات والاستشارة. وكما توضحها المواصفة الدولية (ISO)



مرحلة إنشاء السياق العام:

الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي إنشاء السياق الذي يشير إلى جوانب البيئة والمخاطر وتنظيم إدارة المخاطر التي يجري تطبيقها، وعادة ما يجري إنشاء السياق بوقت مبكر، لأنه أمر بالغ الأهمية لنجاح أو فشل العملية، إذ إن وضع الإطار العام سيتم من خلاله التأكد من إن المراحل الأخرى في عملية إدارة المخاطر هي أكثر استهدافاً وأكثر كفاءة وإنها سوف تجنب إهدار الوقت والموارد، ومن الضروري أن تقييم إدارة المخاطر المنظمة ومقدراتها وأهدافها واستراتيجياتها، كما أن إنشاء السياق العام يسهم في تصميم عملية إدارة مخاطر فاعلة، وتحديد المعايير، والمخاطر التي يجب إدارتها، فضلاً عن توفير الأدلة للقرارات بدراسات أكثر تفصيلاً لإدارة المخاطر، وهذا يحدد مجال المراحل

المتبقية لإدارة المخاطر (Nam coo, 2017:19)

وتسهم خمس خطوات في إنشاء سياق المخاطر وهي كما يأتي: (Prapawadee, 2009: 9).

- السياق الداخلي: وتمثل البيئة الداخلية التي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها.

- السياق الخارجي: وتمثل البيئة الخارجية التي تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها فيها.

- سياق إدارة المخاطر: وهو إطار لتحديد الأهداف والاستراتيجيات ومجال نشاطات المنظمة الحالية أو التي سيتم إنشائها التي يجري تطبيق عملية إدارة المخاطر فيها.

- وضع معايير تقييم المخاطر: تقوم المنظمة بإعداد المعايير التي سيتم استخدامها لتقييم أهمية المخاطر، وتحديد المستويات المقبولة وغير المقبولة من المخاطر لكل نشاط أو حدث.

مرحلة تحديد المخاطر:

تعد هذه المرحلة أساسية لإدارة المخاطر، إذ تكتشف وتحدد المخاطر المحتملة، التي تحدث بشكل كبير والأحداث الأخرى التي تحدث بشكل أقل من ذلك، حيث يتم التحقق من المخاطر من خلال النظر في نشاطات المنظمة، ومحاولة إدخال الأحداث الجديدة التي ستنشأ في المستقبل، بسبب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية (Prapawadee, 2009: 9).

إن الخطوة الأكثر صعوبة في هذه المرحلة هو تحديد المخاطر التي ينبغي إدارتها، إذ إن الهدف من تحديد المخاطر هو تقديم قائمة بالأحداث التي سيكون لها تأثير هام على أداء المنظمة، ومن الضروري النظر في الأسباب والسيناريوهات المحتملة، وهناك طرقاً عديدة يمكن البدء بها، حيث إن تحديد المخاطر يضيق مهام إدارة المخاطر وصولاً إلى النظر في مجموعة معينة منها، والنظر إلى القيم والسياسات والهيكل التنظيمي الذي تكون فيه الأعمال والأفراد قيد العمل التشغيلي، كما إن تحديد المخاطر يؤدي إلى تطوير المعلومات الأولية حول مجموعة واسعة من عوامل الخطر التي يتم تقليلها من خلال تكرار هذه العملية (Nam coo, 2017:19)

مرحلة تحليل المخاطر:

يهدف تحليل المخاطر إلى تحديد العوامل المؤدية إلى تأثيراتها السلبية، بحيث يمكن التعامل معها سعياً لتحديد نتائجها، وتتم إجراءات تحليل المخاطر بطرق مختلفة، وتطبق المنظمة ما يناسبها منها وفقاً لنوع أعمالها (prawadee, 2009:10) أشار (pernille,2013:17) أن تحليل المخاطر يتضمن تقنيات كمية وأخرى نوعية، وأهم التقنيات الكمية الرئيسية المستخدمة بشكل واسع في قطاع الصناعة وهي تحليل مونت كارلو (Monte—Corlo Analysis) تحليل السيناريو تحليل الحساسية، تحليل القيمة المتوقعة تقييم البرنامج وتقنيات المرجعة، تحليل المجموعة الغامضة، تحليل شجرة القرار، النمذجة والمحاكاة، التوزيع الاحتمالي، إن بعض هذه التقنيات يتم تطبيقها بشكل أقل من غيرها لكونها تحتاج إلى معلومات تفصيلية، وغالباً ما تكون غير موجودة من مرحلة التخطيط، لذلك توجد صعوبة في اتخاذ القرارات الدقيقة، أما المخاطر النوعية فتتضمن المخاطر المتعلقة بالالتزام التعاقدية والاختلافات من خلال الزبائن، والاختلافات بالتصميم، وتحتاج الصناعة الواسعة استخدام تقنيات نوعية أساسية تتضمن تحليل شجرة الفشل، تحليل الشجرة

الحدث، مصفوفة الاحتمال والتأثير تحليل السبب والنتيجة، تقييم مخاطر الحاجات الملحة ، تقنية دلفي، العصف الذهني، تحليل الفرضية، تحليل قوائم المراجعة، أداء الخبراء.

تخضع المخاطر غالباً لفكرة النسبية والذاتية، التي تعتمد على تفسيرات المحلل والنظم المرجعية هناك العديد من الأدوات التقليدية لتحديد المخاطر بتحديد إمكانيات مصادر الضرر أو المخاطر في مكان العمل وأهمها هي استشارة أصحاب الخبرة.

مرحلة تقييم المخاطر:

يعد تقييم المخاطر من أكثر المهمات تكراراً، ويكون أساساً في العديد من القرارات المهمة، ويساعد الإدارة في معالجة المخاطر، إذ بعد أن يتم الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر فإنه من الضروري تقدير المخاطر وقياسها هو تحديد نتائج المخاطر نتائج كمية أو نوعية أو مزيج منهما تبعاً للظروف، والأحداث المسببة لها. (Nam, 2017:20)

وتتضمن هذه الخطوة حساب الاحتمالية، وقياس التأثير المحتمل للخسائر ومدى تكرارها، ومن خلال ذلك يتم التمكن من وضع الخطر في مستويات وضع أسبقيات للخطر عالي، معتدل، واطئ أي حساب مستويات الخطر في مصفوفة تسمى مصفوفة تقييم الخطر أو مصفوفة الاحتمالية النتيجة.

وينبغي لإدارة المخاطر تبني معايير موحدة لقياس مقدار الخسارة المحتملة، واحتمال حدوث تلك الخسارة. وبناءً على ذلك يتم ترتيب أولويات العمل من حيث التعامل مع المخاطر، وتصنف المعايير العالمية المعروفة والتي تستخدم في تقييم المخاطر إلى نوعين: المعايير النوعية الكيفية والمعايير الكمية.

ومن هذا المنطلق تجري العملية بخمسة خطوات وهي:

(١) تحديد المخاطر؛

(٢) تحديد من يتعرض للمخاطر وكيف؟

(٣) تقييم المخاطر واتخاذ القرار بشأن الاحتياطات اللازمة.

(٤) وضع سجلات العملية التقييم الماضية والإجراءات المتخذة للحد من المخاطر؛

(٥) التقييم والمراجعة والتحديث.

مرحلة معالجة المخاطر:

الغرض من هذه المرحلة هو تحديد الاستجابة للمخاطر ومعالجتها، من خلال وضع الإجراءات الأفضل لمعالجة المخاطر التي تعطي احتمالات النجاح الأكبر، إن معالجة المخاطر والاستجابة لها يتطلب وصف المخاطر ووصف الأحداث

والمواقف المثيرة بالشكل الصحيح. (Pernill, 2013:18). وأكد (ISO, 31000: 2009) أن الغرض من عملية معالجة المخاطر هو لإمرار المخاطر التي ينبغي معالجتها، وتحديد الأولوية لمعالجتها، حيث أن تقييم المخاطر يهدف إلى مقارنة النتائج المتحققة من تحليل المخاطر مع المعايير المقبولة والمحددة في مرحلة تحديد السياق الحالي، ويجب معالجة المخاطر التي يتم تحديدها عندما تكون غير مقبولة.

مرحلة المراقبة والمراجعة

تتضمن مرحلة المراقبة تقييم جودة نظم الرقابة والسيطرة من خلالها بمرور الوقت، ويجب أن تكون بارعة في الرقابة على الأنشطة، إن عملية إدارة المخاطر عملية مستمرة للتعامل مع احتمالات الخسارة، وتهدف مرحلة المراقبة فيها إلى خلق الضبط وتنظيم السيطرة على مخاطر البيئة المختلفة على المنظمات، وإبقائها ضمن الحدود المقبولة والمحددة مسبقاً، وإن الظروف التي تتطلب اهتمام كبير تتضمن التغيرات الجوهرية للعمليات التشغيلية، العاملين الجدد، أنظمة المعلومات الجديدة أو المحدثة، النمو المتسارع، التكنولوجيا الجديدة، المنتجات أو الخدمات، إعادة هيكلة المنظمات والعمليات، ويهدف إطار إدارة المخاطر إلى تأسيس منظمة تتمكن من إدارة المخاطر بفاعلية من خلال تطبيقات عملية إدارة المخاطر تحت مستويات متفاوتة وضمن سياقات معينة في المنظمة (Ann, 2010: 11).

والغرض من المراقبة والمراجعة هو ضمان تحسين جودة وفعالية تصميم العملية وتنفيذها ونتائجها تشكل المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية ركيزتين أساسيتين في دورة إدارة المخاطر، حيث يتطلب تضمينهما المخطط في العملية:

(١) تصميم آليات منهجية للرصد الزمني والمتابعة التصحيحية عبر جميع المراحل.

(٢) تحديد واضح للمسؤوليات الوظيفية لضمان المساءلة (Accountability) في تنفيذ عمليات المراجعة.

المراقبة المنتظمة والدقيقة ضرورية لضمان فعالية أي علاج للمخاطر، وعليه فهي خطوة متكاملة في عملية إدارة المخاطر تمكن المؤسسات من تحديد التغيرات بشكل استباقي في ملف تعريف المخاطر وتعديل الاستجابة التنظيمية حسب الحاجة وفهم فعالية الآثار والفوائد والتكاليف لتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.

المحور الثاني: أداء المشاريع

مفهوم المشروع ومفهوم إدارة المشاريع ومفهوم أداء المشاريع

تمهيد:

الفكر الإداري التنظيمي في المنظمات يعتبر أداة المشاريع امر في غاية الأهمية في المنظمات على اختلاف أنواعها، وذلك من خلال البحث عن تحقيق الجودة، وضبط التكلفة، والإنجاز في الوقت المحدد، مما في ذلك من مواكبة للتطورات الحديثة والتخلي عن الممارسات القديمة ومنها إلى السعي إلى نجاح المنظمات والاستمرار في تحسينها، والتعرف على أوجه القصور، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور. (المفلح، ٢٠١٩). تم تناول في هذا المحور مفهوم المشروع ومفهوم إدارة المشروع ومفهوم أداء المشاريع والعوامل المؤثرة في أداء المشاريع ودور فريق العمل في المشروع وتقييم أداء المشاريع وأبعاد أداء المشروع وخصائص المشروع.

مفهوم المشروع:

يعرف (الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، ٢٠١٧) المشروع: بأنه مسعى مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة. فالمشروع مؤقت لأنه يحتوي على بداية ونهاية محددة في وقت محدد، وبالتالي هناك تحديد لنطاق العمل والموارد المطلوبة للتنفيذ.

وأما (الحديدي، ٢٠٢٠) عرفت المشروع بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزمان محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، ويتصف المشروع بالصفات التالية: فريد من نوعه، له دورة حياة محددة البادية والنهاية، وله اطار عمل مقسم إلى نشاطات محددة، وهادف إلى تحقيق أغراض محددو، ويستخدم موارد متعددة، ويمكن تعريف النشاط بأنه أي جزء من المشروع يستهلك زمنا وموارد، وله بداية ونهاية محددتان، وقد يتطلب النشاط بذل مجهود عضلي، أو القيام بأعمال كتابية، أو إجراء مفاوضات، أو تشغيل ماكينات، وغير ذلك، ويطلق على النشاط أسماء أخرى مثل عملية أو نشاط.

وتعرف إدارة المشاريع البريطانية Association for Project Management المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة، وفق تكلفة وزمن وجودة محددة مسبقا، ويعرف بأنه السعي المؤقت لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (المحيميد،

(٢٠١٧)

ويعرف المشروع أيضا بأنه عبارة عن محاولة مؤقتة خاص بطبيعته، ونشاط خارج العمليات المعتاد خلال وقت محدد، له نقطة بداية محددة وواضحة ونقطة نهاية محددة أيضاً، لتحقيق النتائج المرجوة التي تلبي احتياجات المنظمة. (young,2005).

ويوصف المشروع على انه سعي فريد من اجل تحقيق مجموعة من النتائج في إطار قيود محددة بوضوح وهي قيود الوقت والتكلفة والجودة. (westland ,2003).

مفهوم إدارة المشروع:

تعني إدارة المشروع المجموعة من الفعاليات والأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لغرض الاستخدام الأمثل لإمكانيات المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفائه وفعالية وضمن معايير الوقت والتكلفة والجودة، على أن تأخذ هذه الإدارة العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمشروع (دودين، ٢٠٢٠).

يعرف (الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، ٢٠١٧) إدارة المشاريع Project Management على أنها تخصص يتعلّق بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، مثل: الموارد البشرية أو الموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة.

ويعرف إدارة المشاريع (محمد، ٢٠١٣) بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات في مهام المشروع بهدف تحقيق متطلبات المشروع حيث يتم دمج احتياجات ومتطلبات المستفيدين منه مع أجزاء إدارة المشروع لتحقيق أهداف المستفيدين.

مفهوم أداء المشروع

كما تتناول العديد من الأدبيات في مجال الإدارة مفهوم الأداء من حيث تعريفه وتحديد مؤشرات له من أهمية قصوى لتقويم وتقييم العمل المنجز للكشف عن الانحرافات ومعالجتها واتخاذ القرارات بشأنها، فيشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حداد، ٢٠٢١).

وترى الباحثة أنه يعتبر أداء المشاريع علم وفن حديث معاصر فهو ليس فقط عبارة عن قواعد ثابتة تصلح لجميع المشاريع، إنما يمتاز بالمرونة التي تنبثق من طبيعة عمل المشروع، ويعتبر مفهوم أداء المشاريع جزء لا يمكن أن يتجزأ

من مفهوم الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهو يعتبر فن توجيه الموارد المادية والبشرية وتنسيقها خلال حياة المشروع، وذلك من خلال استخدام مجموعات عديدة من الأساليب والتقنيات الحديثة، وذلك بهدف تحقيق أهداف معينة وبطريقة تمكن العاملين على المشروع من إتمامه وإنجازه ضمن الوقت والميزانية المحددة مسبقاً والالتزام التام بمعايير الجودة الموضوعة.

وضح (الدباغ، ٢٠١٥) عدة معايير لجودة الأداء حيث أن هذه المعايير تقيس جودة الأداء في المشروع بالاعتماد على المؤشرات الآتية:

- صحة التصميم، فالتصميم الجيد للمشروع طريق معبد لعملية تنفيذه، ويسر ذلك مراقبة التنفيذ، ويوفر أساساً متيناً لتقويم الأداء.
- عملية الإنجاز، يركز تقدير عملية الإنجاز على الكيفية التي يجري بها تنفيذ المشروع أو التي تنفذ بها، وذلك لتحديد ما إذا كان المشروع استمر على الطريق الصحيح نحو تحقيق النتائج المخطط لها، وإذا لم يكن كذلك.
- الأداء عند تقدير أداء المشروع، تتطلع الدراسات التقييمية إلى ما يتجاوز عملية الإنجاز وتركز على نتائج المدخلات المقدمة والعمل الذي تم القيام به.

العوامل المؤثرة في أداء المشاريع:

يمكن حصر العوامل المؤثرة في أداء المشروع في نوعين أساسيين عوامل خارجية وعوامل داخلية (عبيدات وعلي، ٢٠١٨):

أ- العوامل الخارجية

- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتشمل من العادات والتقاليد الموروثة، والعرف والشرائع الدينية والمستويات الثقافية والتعليمية.
- البيئة السياسية والقانونية: وتتضمن على طبيعة النظام السياسي بالبلاد ويتضمن ذلك الاستقرار الساسي والأمني.

- البيئة الاقتصادية: تحتوي على الإطار العام للاقتصاد ونوعه سواء أن كان اقتصاد حر أو موجه، وكذلك الاستقرار الاقتصادي، والأنظمة المصرفية.

ب- العوامل الداخلية

- العنصر البشري: فنجاح أو فشل المنظمة مربوط بشكل مباشر مع نجاح أو فشل الأفراد.
- الإدارة: أن أداء العاملين مربوط بأداء الإدارة بشكل مباشر بحيث تقع المسؤولية وضعف الأداء على الإدارة أكثر من وقوعها على العاملين.
- التنظيم: يحتوي التنظيم تحديد المهام للعاملين وتقسيم أدوار العمل عليهم وفقا لمهاراتهم وخبراتهم لذلك يؤثر التنظيم سلبا أو إيجابا على الأداء.
- بيئة العمل: تؤثر بيئة العمل تأثيرا قويا على الأداء في المنظمة حيث يجب أن تكون إيجابية وبعيدة عن الضغوطات النفسية للموظفين تجنباً للمشاكل والغياب وبذلك رفع كفاءة الأداء.
- طبيعة العمل: وهي المعرفة التي يكسبها العامل خلال العمل وتطوره في عملة وتأثره الإيجابي والسلبي على الأداء.
- العوامل الفنية: الكفاءة ترتفع عن طريق توفير المعدات والتكنولوجيا الحديثة التي بدورها تسهل من العمل مما يجعل الموظف يشعر بالكثير من الثقة بالنفس.

دور فريق العمل في المشروع

الفريق هو مجموعة من الأفراد المعتمدة بعضها على بعض ضمن مهامها، ويتشاركون مسئولة النتائج، حيث انهم يرون أنفسهم تماما مثلما يراهم الآخرون باعتبارهم كيان اجتماعي كامل ضمن نظام اجتماعي أكبر وأكثر بإمكانه إدارة العلاقات فيما بينهم خلال الحدود التنظيمية (Vincent, 2017).

فيجب تحويل مجموعة الأفراد إلى فريق، ينبغي أن يكون لديهم هدفا مميّزا ومحدد للمجموعة ذاتها ومن شأنه تعزيز دمج الأعضاء كافة ضمن وحدة واحدة تُصبح أكبر بكثير من كونها فقط مساهمات الأفراد تجاه الهدف ذاته. تعد المشروعات نماذج جيدة لمفهوم الفريق، ذلك لأن المشروعات تميل لأن يكون لديها هدف محدد مسبقا يستطيع الأفراد فهمة والعمل عليه بسهولة (Stephen, 2017).

يعتمد نجاح أي مشروع على قدرة أفراد الفريق على العمل الجماعي لتحقيق أهداف المشروع، ولا بد أن يتشكل الفريق من الأشخاص الذين يمتلكون المهارات والقدرات الفنية المتخصصة للقيام بمهامه المحددة في المشروع، ومن الأهمية بمكان تحديد أدوار فريق المشروع ومسؤولياته وتجنب الغموض في المهام، وتحديد آليات التعاون بين أعضاء الفريق بعضهم بعضاً ومع أصحاب المصلحة والمستفيدين والمعنيين من المشروع، مع تحديد آلية تحفيز عادلة لأعضاء الفريق لتشجيعهم وتوحيد جهودهم لتحقيق المستوى المطلوب من العمل (camilleri,2011)

تقييم أداء المشاريع:

التقييم عبارة عن إصدار أحكام حول مشروع أو برنامج وذلك بناء على معايير محدد (Bonne,1955) وقد عرف (Tayler,1999) التقييم بأنه عملية صنع المقارنات بغرض تحسين اتخاذ القرارات.

يعتبر التقييم من الأجزاء المهمة والأساسية في منهج إدارة المشاريع، فإدارة المشروع تتم وفق النتائج أو ما يحدث من أثار تعني حشد الموارد المتاحة للمشروع نحو أحداث أثار ونتائج في شكل سلسلة متتابعة، حيث تبدأ دورة المشروع بالموارد التي تؤدي إلى مخرجات أو منتجات، التي من خلالها تكون نتائج، التي تسفر عن أحداث أثار، فالمشروعات تستخدم الموارد وتستثمر الأموال بما فيها الأموال الخاصة، لكي يكون هناك أثار، وذلك من خلال تطبيق السياسات والعمليات والقواعد والسلوك على حياة الأفراد (البناء، ٢٠١١).

أبعاد أداء المشاريع:

اتفقت الدراسات السابقة في أبعاد قياس أداء المشاريع على التالي:

- وقت المشروع
- جودة المشروع
- تكلفة المشروع

خصائص المشروع:

تشابه المشاريع مهما تنوعت واختلفت خصائصها وطبيعتها التي تميزها عن غيرها من الأعمال الأخرى، ومن أهم الخصائص (كريم، ٢٠٢٢):

الغاية: تقام المشاريع لتنفيذ غرض معين فهي مرتبطة بهذه الغاية لتحقيق الأهداف مثل إقامة جسر بهدف حل مشكلة الاختناق المروري أو تطوير دواء لعلاج السرطان بهدف الحفاظ على حياة الناس.

دورة حياة محدودة: هو أن المشروعات ذات طبيعة مؤقتة بحيث أنها تبدأ وتنتهي في أوقات محددة ومعلومة قد تطول وقد تقصر.

التفرد: المشروع في تنفيذه يحتاج إلى أنشطة فريدة وغير روتينية حتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة والحجم والشكل فان تنفيذ كل منهم يحتاج إلى أنشطة مختلفة (طبيعة الإدارة-المخاطر-الموارد).

الاعتمادية المتداخلة: المشاريع تحتاج إلى أنشطة متتابعة ومتداخلة مع بعضها البعض كما تتداخل مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة (إنتاج – تسويق-أفراد-مالية) وقد تتداخل مع أطراف أخرى مثل الموردين ومقاولي الباطن والزبائن ...

الصراع: للمشروع نشاط اجتماعي قد تتضارب فيه المصالح، إذ يؤدي التداخل في أنشطة المشروع إلى حدوث صراع، ولذا يجب إدارة هذا الصراع بالشكل الذي يحقق أهداف المشروع بفاعلية وكفاءة.

المخاطر: المشروع بسبب خصائصه وأهدافه في الوقت والكلفة والمواصفات يزيد من المخاطر لاسيما إذا انحرف عن تحقيق هذه الأهداف.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وبيّن مجتمع وعينة الدراسة كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والكيفية التي طبقت وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه وتساؤلاته والمعلومات المراد الحصول عليها، وبعد مراجعة أدبيات البحث العلمي ومناهجه، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة في مجال البحث، فالباحثة ترى ملائمة المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق هذه البحث، لأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عنها وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تساعد على تطوير ما تم دراسته.

مجتمع وعينة البحث:

يقصد بمجتمع البحث جميع أفراد المجتمع الذي يرغب الباحث في دراستهم، أو أخذ العينة منهم (الخطيب ٢٠١٦ م). وتكون مجتمع البحث من العاملين في المشاريع والفرق المشاركة في المشاريع والعاملين بالأقسام المتأثرة بأداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض، وذلك من خلال عينة قصدية حجمها (١٥٠) فرد، وقد تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للقياس، تم استقبال (١٢٢) استبانة قابلة لتحليل.

خصائص أفراد العينة

يتصف أفراد الدراسة بعدد من المهارات تتمثل في: جهة العمل، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري، وذلك كما يتضح من خلال الجداول التالية:

١-الجنس

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	١٠٣	٨٤,٧
أنثى	٢٨	١٥,٣
الإجمالي	١٢٤	١٠٠,٠

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من الذكور بتكرار (١٠٣) من

العاملين بالشركات وبنسبة (٨٤,٧%)، في حين أن هناك (٢٨) من أفراد الدراسة بنسبة (١٥,٣%) من الإناث.

٢-المؤهل العلمي

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريوس	٩٨	٧٩,٠
دراسات عليا	٢٦	٢١,٠
الإجمالي	١٢٤	١٠٠,٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بتكرار

(٩٨) وبنسبة (٧٩,٠%)، في حين أن هناك (٢٦) مدير بنسبة (٢١,٠%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

٣-الخبرة

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
٥-١ سنة	١٨	٥,٦
١٠-٥ سنة	٦٤	٥٠,٠
١٠ سنة فأكثر	٤٢	٢٩,٨
الإجمالي	١٢٤	١٠٠,٠

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن هناك (٦٤) من موظفي الشركات السعودية بنسبة (٥٠,٠%) سنوات الخبرة ما بين (٥-١٠ سنة)، في حين أن هناك (٤٢) من موظفي الشركات السعودية بنسبة (٢٩,٨%) سنوات الخبرة ما بين (٥-١٠ سنة)، كما أن هناك (١٨) من موظفي الشركات السعودية بنسبة (١٤,٥%) سنوات الخبرة ما بين (١-٥) سنة، وفي الأخير فإن هناك (٧) من موظفي الشركات السعودية

٤-المسمى الوظيفي

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
٦,٧	١٢	مدير
٢٣,٣	١٨	رئيس قسم
٦٦,٦	٩٤	موظف
١٠٠,٠	١٢٤	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي، حيث أن هناك (١٢) من موظفي الشركات السعودية بنسبة (٦,٧%) من مديري الشركات، في حين أن هناك (١٨) من رؤساء الشركات السعودية بنسبة (٢٣,٣%)، كما أن هناك (٩٤) من موظفين وموظفي إدارة المخاطر بالشركات السعودية بنسبة (٦٦,٦%) موظفي الشركات السعودية

أداة البحث

تماشياً مع ظروف البحث وطبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، وأهدافه وتساؤلاته، والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

تصميم أداة البحث

تم الاستفادة من الدراسات السابقة المشابهة والاعتماد على الاستبانة المصدقة لدراسة (القعاقة، ٢٠١٦) و (حداد، ٢٠٢١) وتم ظهورها بالشكل المرفق في الملاحق.

تكونت الاستبانة من جزئين كالتالي:

أ- الجزء الأول المتغيرات الديموغرافية:

وهي ذات أهمية للتعرف على خصائص العينة، ومنها يتم تحديد متغيرات البحث وهي كما يلي:

(الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، الخبرة في الشركة)

ب- الجزء الثاني متغيرات البحث:

المتغير المستقل: ويشمل إدارة المخاطر

المتغير التابع: ويشمل أداء المشاريع وقد احتوى هذا المتغير على ثلاث مؤشرات الجودة والتكلفة والزمن.

وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

٥- موافق بشدة ٤- موافق ٣- محايد ٢- غير موافق ١- غير موافق بشدة

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥=١-٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠,٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (٥)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥,٠ - ٤,٢٠	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١

إجراءات تطبيق البحث

- ١- قام الباحث برفع الاستبانة إلكترونياً على موقع (Google Drive) ثم قام بإنشاءها على شكل رابط (<https://2u.pw/db7a6q>) ثم بتوزيعها في مواقع التواصل الاجتماعي (واتساب) على مدراء المشاريع والفرق المشاركة في المشاريع والموظفون العاملون بالأقسام المتأثرة بأداء المشاريع.
- ٢- تم اخذ عينة قصدية وكان حجم العينة ١٥٠ فرد، وبلغ عدد الردود ١٢٢ استبانة قابلة لتحليل.
- ٣- بعد الحصول على الردود، قامت الباحثة بمعالجة البيانات إحصائياً، ومن ثم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

صدق أداة الدراسة

أولاً/الصدق الظاهري

تم الاستفادة من الدراسات السابقة المشابهة والاعتماد على الاستبانة المصدقة لدراسة (القعاقة، ٢٠١٦) و (حداد، ٢٠٢١).

ثانياً/الصدق الداخلي

أ- الاتساق الداخلي للمحور الأول: إدارة المخاطر

جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
تحديد المخاطر		
١	يتوفر في الشركة كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.	٠,٧٣٢ **
٢	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع في الشركة بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	٠,٦٨٨ **
٣	تعمل الشركة في المشاريع لديها على تصنيف المخاطر إلى فئات.	٠,٧٧٠ **
٤	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع من خلال الوسائل المناسبة.	٠,٦٨٠ **
٥	تحدد الشركة المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشاريع أخرى	٠,٦٢٠ **
٦	تحدد الشركة المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة	٠,٦٧٦ **

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
٧	تستجيب الشركة لأي تحدي أو صعوبة قد تواجه الشركة في الوقت الراهن أو في المستقبل	**٠,٧٦٠
تقييم المخاطر		
٨	يتوفر كادر متخصص في الشركة لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع	**٠,٦٠٨
٩	يحدد الشركة الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.	**٠,٦٩٦
١٠	تعمل الشركة على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).	**٠,٧١٥
١١	تحدد الشركة نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.	**٠,٦٩٦
١٢	تساعد عملية تقييم المخاطر في الشركة المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر	**٠,٧٠٦
الاستجابة للمخاطر		
١٣	يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة للكل	**٠,٧٢١
١٤	يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	**٠,٧٢٥
١٥	يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	**٠,٧٤٣
١٦	تعطي الشركة الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة	**٠,٧٠٩
١٧	تتقبل الشركة المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.	**٠,٦٤٨
مراقبة المخاطر		

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
١٨	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.	**٠,٦٦٩
١٩	تعمل الشركة على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.	**٠,٨٠١
٢٠	تعمل الشركة على ملاحظة التغييرات في البيئة المحيطة بالمشروع.	**٠,٧٩٥
٢١	يعمل الشركة على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.	**٠,٧٨٣
٢٢	تعمل الشركة على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري	**٠,٧٨٣
٢٣	تعيد الشركة تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.	**٠,٧١٣

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

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

ب- الاتساق الداخلي للمحور الثاني: أداء المشاريع في الشركة

جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

زمن المشروع		
الرقم	العبارة	معامل الارتباط
١.	لدى إدارة الشركة خطط زمنية دقيقة لتنفيذ المشاريع.	**٠,٧٩٠
٢.	تلتزم إدارة الشركة بتنفيذ الأنشطة وفقا للجدول الزمني لإنجاز المشاريع.	**٠,٨٢٨
٣.	توفر إدارة الشركة تكنولوجيا متطورة لضمان تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد.	**٠,٨٠٨

٤.	تعد إدارة الشركة خطة زمنية لضبط زمن تنفيذ المشاريع.	**٠,٧٩٦
٥.	تحرص إدارة الشركة على أنجاز المشروع في الوقت المخصص.	**٠,٨٠٧
٦.	تراعي إدارة الشركة التغييرات المحتملة عند تحديد وقت المشروع.	**٠,٨٤١
تكلفة المشروع		
الرقم	العبرة	معامل الارتباط
٧.	تضع إدارة الشركة التكلفة التقديرية لتنفيذ المشاريع بشكل دقيق.	**٠,٨١٧
٨.	تلتزم إدارة المصرف بتنفيذ الأنشطة وفقا للتكلفة المقدرة لإنجاز المشاريع.	**٠,٨٥٥
٩.	تراقب إدارة الشركة تكاليف العمل في المشاريع بانتظام.	**٠,٨٢١
١٠.	تدرس إدارة الشركة تكاليف المشروع الفعلية وتقديم الاقتراحات لترشيدها.	**٠,٨٣٧
١١.	تحرص إدارة الشركة على عدم تجاوز التكلفة التقديرية للمشاريع.	**٠,٨٢٥
١٢.	توفر إدارة الشركة الموارد المالية اللازمة للمشاريع.	**٠,٨٢٥
جودة المشروع		
الرقم	العبرة	معامل الارتباط
١٣.	تحدد إدارة الشركة مواصفات المشاريع بشكل دقيق.	**٠,٨٥٤
١٤.	تنفذ إدارة الشركة أنشطة المشاريع وفقا للمواصفات المحددة للمشاريع.	**٠,٨٢٣
١٥.	تعمل إدارة الشركة على التأكد من مطابقة جودة المدخلات للمواصفات المحددة للمشاريع.	**٠,٧٦٨

١٦.	تتأكد إدارة الشركة من طريقة تنفيذ أعمال المشاريع ضمن معايير الجودة المطلوبة.	**٠,٨٣٤
١٧.	تشارك إدارة الشركة العاملين لتحسين مخرجات المشاريع.	**٠,٦٩٧
١٨.	تمتلك الشركة كفاءات متنوعة للقيام بأعمال المشاريع.	**٠,٨٠٩

**دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني (أداء المشاريع في الشركة، جودة المشروع) بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بعبارة بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الثاني.

جدول رقم (٨) معامل ارتباط كل محور بالاستبيان ككل

م	المحور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: إدارة المخاطر	**٠,٩١١
٢	المحور الثاني: أداء المشاريع في الشركة	**٠,٨٧٩

**دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

تُشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وجميع قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق محاور الاستبانة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

استخدم الباحث اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات أداة البحث، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٩) معامل الثبات الفاكرونباخ للاستبانة.

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
إدارة المخاطر	١٩	٠,٩٧٥
أداء المشاريع في الشركة	١٨	٠,٩٦٩
الثبات العام للاستبانة	٣٧	٠,٩٧٧

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن معاملات الثبات للاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (٠,٩٦٩ و ٠,٩٧٥) أما الثبات العام للاستبانة (٠,٩٧٧)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول (١٠) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي:

التدريج	الدرجة المقابلة	الفئة المقابلة	مستوى درجة الاتجاه
غير موافق مطلقاً	١	١ إلى أقل من ١,٨٠	منخفضة جداً
غير موافق	٢	١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	منخفضة
محايد	٣	٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسطة
أو موافق	٤	٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	مرتفعة
أو موافق تماماً	٥	٤,٢٠ إلى أقل من ٥	مرتفعة جداً

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي كالتالي:

١. معامل ألفا كرونباخ (CRONBACH'S ALPHA) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
٢. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية والاجتماعية لأفراد المجتمع وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
٣. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور بحسب أعلى متوسط حسابي.
٤. تم استخدام الانحراف المعياري (standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

تحليل ونتائج محاور الدراسة:

أولاً: التحليل الإحصائي لمحور إدارة المخاطر

البعد الأول: تحديد المخاطر

جدول (١١) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الأول تحديد المخاطر

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع في الشركة بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	٠,٨٤	٣,٨٤	١	مرتفعة
تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع من خلال الوسائل المناسبة.	١,٠٦	٣,٧١	٥	مرتفعة
تحدد الشركة المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة	٠,٩٧	٣,٨	٣	مرتفعة
	١,١٣	٣,٧٥	٤	مرتفعة

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
تحدد الشركة المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشاروعات أخرى				
يتوفر في الشركة كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.	١,٠٦	٣,٨١	٢	مرتفعة
تستجيب الشركة لأي تحدي أو صعوبة قد تواجه الشركة في الوقت الراهن أو في المستقبل	١,٠٧	٣,٧٥	٤	مرتفعة
تعمل الشركة في المشاريع لديها على تصنيف المخاطر إلى فئات.	١,١٢	٣,٧٥	٤	مرتفعة
إجمالي البعد	٠,٩١	٣,٧٨		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن بُعد تحديد المخاطر (٧) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٨٤)، (٣,٧١) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣,٨٣)، وهذا يدل على أن درجة تحد المخاطر بالشركات السعودية جاءت بدرجة موافق.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بعد تحديد المخاطر بالشركات السعودية، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر مرتفعة حيث جاءت بمتوسط ٣,٧١، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي:

١. جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى وهي (يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع في الشركة بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها). بمتوسط ٣,٨٤ ودرجة موافقة مرتفعة.

٢. جاءت في المرتبة الثانية (تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع من خلال الوسائل المناسبة). بمتوسط ٣,٨٤ ودرجة موافقة مرتفعة.
٣. جاءت في المرتبة الثالثة (تحدد الشركة المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة) بمتوسط ٣,٧٦ ودرجة موافقة مرتفعة.
٤. جاءت في المرتبة الرابعة (تحدد الشركة المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى) بمتوسط ٣,٧٥ ودرجة موافقة مرتفعة.
٥. جاءت في المرتبة الخامسة (يتوفر في الشركة كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع) بمتوسط ٣,٧٤ ودرجة موافقة مرتفعة.
٦. جاءت في المرتبة السادسة (تستجيب الشركة لأي تحدي أو صعوبة قد تواجه الشركة في الوقت الراهن أو في المستقبل) بمتوسط ٣,٦٥ ودرجة موافقة مرتفعة.
٧. جاءت في المرتبة السابعة (تعمل الشركة في المشاريع لديها على تصنيف المخاطر إلى فئات). بمتوسط ٣,٦١ ودرجة موافقة مرتفعة.

البعد الثاني: تقييم المخاطر:

جدول (١٢) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثاني: تقييم المخاطر

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
يتوفر كادر متخصص في الشركة لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع	٤,٠٥٠	١,٠٠٥	٢	مرتفع
يحدد الشركة الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.	٣,٩٠٠	١,٠٦	٥	مرتفع
تعمل الشركة على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصنوفة الاحتمالية والأثر).	٣,٩١٠	٠,٩٧٢	٤	مرتفع

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
تحدد الشركة نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.	٣,٨٦٠	٠,٨٨٥	٣	مرتفع
تساعد عملية تقييم المخاطر في الشركة المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر	٣,٧٢٠	٠,٨٧٣	١	مرتفع
إجمالي البعد	٣,٨٨٨		مرتفع	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن بُعد تقييم المخاطر (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤٠٥٠، ٣,٧٠) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣,٨٨٨)، وهذا يدل على أن درجة تقييم المخاطر بالشركات السعودية جاءت بدرجة موافق.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر مرتفعة حيث جاءت بمتوسط ٣,٨٨٨، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي:

- المرتبة الأولى (تساعد عملية تقييم المخاطر في الشركة المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر). بمتوسط ٠,٨٧٣ ودرجة موافقة مرتفعة.
- يلمها في المرتبة الثانية (يتوفر كادر متخصص في الشركة لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع) بمتوسط ٤,٠٥٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
- يلمها في المرتبة الثالثة (تحدد الشركة نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع). بمتوسط ٣,٨٦٠ ودرجة موافقة مرتفعة.

٤. يلبيها في المرتبة الرابعة (تعمل الشركة على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصنوفة الاحتمالية والأثر).) بمتوسط ٠,٨٨٥ ودرجة موافقة مرتفعة.

٥. يلبيها في المرتبة الخامسة (يحدد الشركة الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر). بمتوسط ٣,٩٠٠ ودرجة موافقة مرتفعة.

البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر:

جدول (١٣) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل	٤,٠٩٠	٠,٩٤٠	٣	مرتفع
يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	٤,٠٢٠	٠,٨٩٥٠	٢	مرتفع
يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	٤,٠١٠	٠,٩٤٥	٤	مرتفع
تعطي الشركة الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة	٣,٩٥٠	١٠,٣٤	٥	مرتفع
تتقبل الشركة المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.	٣,٨٧٠	١,٠٠٨	١	مرتفع
إجمالي البعد	٣,٩٨٨		مرتفع	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن بُعد الاستجابة للمخاطر (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٠٩٠ ، ٣,٨٧٠) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج

الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣,٩٨٨)، وهذا يدل على أن درجة تقييم المخاطر بالشركات السعودية جاءت بدرجة موافق.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر مرتفعة حيث جاءت بمتوسط ٣,٩٨٨، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي:

١. المرتبة الأولى (تقبل الشركة المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع) بمتوسط ٣,٨٧٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
٢. يليها في المرتبة الثانية (يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها) بمتوسط ٤,٠٢٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
٣. يليها في المرتبة الثالثة (يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة للكل) بمتوسط ٤,٠٩٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
٤. يليها في المرتبة الرابعة (يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها) بمتوسط ٤,٠١٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
٥. يليها في المرتبة الخامسة (يحدد الشركة الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر) بمتوسط ٣,٩٥٠ ودرجة موافقة مرتفعة.

البعد الرابع: مراقبة المخاطر:

جدول (١٤) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث: مراقبة للمخاطر

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.	٣,٩٨٠	١٠٥٠	٣	مرتفع

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
تعمل الشركة على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.	٣,٩٠٠	١,٠١٦	٤	مرتفع
تعمل الشركة على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.	٣,٨٩٠	١٠٢٠	٥	مرتفع
تعمل الشركة على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.	٤,٠١٠	٠,٨٤٤	٢	مرتفع
تعمل الشركة على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري	٣,٨٧٠	٠,٩٠٥	١	مرتفع
تعيد الشركة تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.	٤,٠٠٠	٠,٩٢٩	٦	مرتفع
إجمالي البعد	٣,٩٣		مرتفع	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أن بُعد مراقبة المخاطر (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤٠٠٠- ٣,٨٧) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣,٩٣)، وهذا يدل على أن درجة تقييم المخاطر بالشركات السعودية جاءت بدرجة موافق.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر مرتفعة حيث جاءت بمتوسط ٣,٩٣، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي:

١. المرتبة الأولى (تعمل الشركة على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري) بمتوسط ٣,٨٧٠. ودرجة موافقة مرتفعة.
٢. يليها في المرتبة الثانية (تعمل الشركة على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع) بمتوسط ٤,٠١٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
٣. يليها في المرتبة الثالثة (يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر) بمتوسط ٣,٩٨٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
٤. يليها في المرتبة الرابعة (تعمل الشركة على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها) بمتوسط ٣,٩٤٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
٥. يليها في المرتبة الخامسة (تعمل الشركة على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع) بمتوسط ٣,٨٩٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
٦. يليها في المرتبة السادسة (تعيد الشركة تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير) بمتوسط ٤,٠٠ ودرجة موافقة مرتفعة.

ثانياً: التحليل الإحصائي لمحور أداء المشاريع

البعد الأول زمن المشروع

جدول (١٥) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الأول زمن المشروع

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
لدى إدارة الشركة خطط زمنية دقيقة لتنفيذ المشاريع	٠,٨٤	٣,٨٤	١	مرتفعة
تلتزم إدارة الشركة بتنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول الزمني لإنجاز المشاريع	١,٠٦	٣,٧١	٥	مرتفعة
توفر إدارة الشركة تكنولوجيا متطورة لضمان تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد	٠,٩٧	٣,٨	٣	مرتفعة
تعد إدارة الشركة خطة زمنية لضبط زمن تنفيذ المشاريع	١,١٣	٣,٧٥	٤	مرتفعة
تحرص إدارة الشركة على إنجاز المشروع في الوقت المخصص	١,٠٦	٣,٨١	٢	مرتفعة
تراعي إدارة الشركة التغيرات المحتملة عند تحديد وقت المشروع	١,٠٧	٣,٧٥	٤	مرتفعة
إجمالي البعد	٠,٩١	٣,٧٨		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أن بالأعد زمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٨٤ - ٣,٧١) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

أظهرت النتائج أن أداء المشاريع فيما يخص مؤشر زمن المشروع مرتفع حيث جاءت بمتوسط ٣,٧٨، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي:

١. المرتبة الأولى (لدى إدارة الشركة خطط زمنية دقيقة لتنفيذ المشاريع) بمتوسط ٣,٨٤ ودرجة موافقة مرتفعة جدا.
٢. يليها في المرتبة الثانية (تحرص إدارة الشركة على أنجاز المشروع في الوقت المخصص بمتوسط ٣,٨١ ودرجة موافقة مرتفعة).
٣. يليها في المرتبة الثالثة (توفر إدارة الشركة تكنولوجيا متطورة لضمان تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد) بمتوسط ٣,٨٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
٤. يليها في المرتبة الرابعة كل من (تعد إدارة الشركة خطة زمنية لضبط زمن تنفيذ المشاريع)، (تراعي إدارة الشركة التغييرات المحتملة عند تحديد وقت المشروع) بمتوسط ٣,٧٥ ودرجة موافقة مرتفعة.
٥. يليها في المرتبة الخامسة (تلتزم إدارة الشركة بتنفيذ الأنشطة وفقا للجدول الزمني لإنجاز المشاريع) بمتوسط ٣,٧١ ودرجة موافقة مرتفعة.

البعد الثاني تكلفة المشروع

جدول (١٦) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثاني تكلفة المشروع

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
تضع إدارة الشركة الكلفة التقديرية لتنفيذ المشاريع بشكل دقيق	٠,٩٥	٣,٨٤	١	مرتفعة
تلتزم إدارة الشركة بتنفيذ الأنشطة وفقا للتكلفة المقدرة لإنجاز المشاريع	١,٠٢	٣,٨	٢	مرتفعة
تراقب إدارة الشركة تكاليف العمل في المشاريع بانتظام	١,٠٤	٣,٨	٢	مرتفعة
	١,٠٨	٣,٧٤	٤	مرتفعة

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
تدرس إدارة الشركة تكاليف المشروع الفعلية وتقديم الاقتراحات لترشيدها				
تحرص إدارة الشركة على عدم تجاوز التكلفة التقديرية للمشاريع	١,٠١	٣,٧٩	٣	مرتفعة
توفر إدارة الشركة الموارد المالية اللازمة للمشاريع.	١,٠٦	٣,٨٤	١	مرتفعة
إجمالي البعد	٠,٨٨	٣,٨٠		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن البُعد الثاني تكلفة المشروع (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٠٠ - ٣,٨٧) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

أظهرت النتائج أن أداء المشاريع فيما يخص مؤشر تكلفة المشروع مرتفع حيث جاءت بمتوسط ٣,٨٠، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي:

- المرتبة الأولى كل من (تضع إدارة الشركة الكلفة التقديرية لتنفيذ المشاريع بشكل دقيق)، (توفر إدارة الشركة الموارد المالية اللازمة للمشاريع) بمتوسط ٣,٨٤ ودرجة موافقة مرتفعة جداً.
- يلمها في المرتبة الثانية كل من (تلتزم إدارة الشركة بتنفيذ الأنشطة وفقاً للتكلفة المقدرة لإنجاز المشاريع)، (تراقب إدارة الشركة تكاليف العمل في المشاريع بانتظام) بمتوسط ٣,٨٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
- يلمها في المرتبة الثالثة (تحرص إدارة الشركة على عدم تجاوز التكلفة التقديرية للمشاريع) بمتوسط ٣,٧٩ ودرجة موافقة مرتفعة.
- يلمها في المرتبة الرابعة كل من (تدرس إدارة الشركة تكاليف المشروع الفعلية وتقديم الاقتراحات لترشيدها) بمتوسط ٣,٧٤ ودرجة موافقة مرتفعة.

البعد الثالث جودة المشروع

جدول (١٧) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث جودة المشروع

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
تحدد إدارة الشركة مواصفات المشاريع بشكل دقيق	٠,٩١	٣,٨٧	١	مرتفعة
تنفذ إدارة الشركة أنشطة المشاريع وفقا للمواصفات المحددة للمشاريع	١,٠٧	٣,٧٣	٤	مرتفعة
تعمل إدارة الشركة على التأكد من مطابقة جودة المدخلات للمواصفات المحددة للمشاريع	١,٠٧	٣,٧٢	٥	مرتفعة
تتأكد إدارة الشركة من طريقة تنفيذ أعمال المشاريع ضمن معايير الجودة المطلوبة	١,٠٣	٣,٧٦	٣	مرتفعة
تشرك إدارة الشركة العاملين لتحسين مخرجات المشاريع	١,٠٨	٣,٦١	٦	مرتفعة
يملك الشركة كفاءات متنوعة للقيام بأعمال المشاريع	١,٠٠	٣,٨	٢	مرتفعة
إجمالي البعد	٠,٨٨	٣,٧٥		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول رقم (١٧) أن البعد الثالث جودة المشروع (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٦١ - ٣,٨٧) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

أظهرت النتائج أن أداء المشاريع فيما يخص مؤشر جودة المشروع مرتفعة حيث جاءت بمتوسط ٣,٧٥، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي:

١. المرتبة الأولى (تحدد إدارة الشركة مواصفات المشاريع بشكل دقيق) بمتوسط ٣,٨٧ ودرجة موافقة مرتفعة.
٢. يليها في المرتبة الثانية (يمتلك الشركة كفاءات متنوعة للقيام بأعمال المشاريع) بمتوسط ٣,٨٠ ودرجة موافقة مرتفعة.
٣. يليها في المرتبة الثالثة (تتأكد إدارة الشركة من طريقة تنفيذ أعمال المشاريع ضمن معايير الجودة المطلوبة) بمتوسط ٣,٧٦ ودرجة موافقة مرتفعة.
٤. يليها في المرتبة الرابعة (تنفذ إدارة الشركة أنشطة المشاريع وفقا للمواصفات المحددة للمشاريع) بمتوسط ٣,٧٤ ودرجة موافقة مرتفعة.
٥. يليها في المرتبة الخامسة (تعمل إدارة الشركة على التأكد من مطابقة جودة المدخلات للمواصفات المحددة للمشاريع) بمتوسط ٣,٧٢ ودرجة موافقة مرتفعة.
٦. يليها في المرتبة السادسة (تشرك إدارة الشركة العاملين لتحسين مخرجات المشاريع) بمتوسط ٣,٦١ ودرجة موافقة مرتفعة.

جدول (١٨) أبعاد محور أداء المشاريع في الشركة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	درجة الموافقة
٢	٠,٩١	٣,٧٨	زمن المشروع	مرتفعة
١	٠,٨٨	٣,٨٠	تكلفة المشروع	مرتفعة
٣	٠,٨٨	٣,٧٥	جودة المشروع	مرتفعة
	٠,٨٣	٣,٧٨	إجمالي المحور	مرتفعة

أظهرت النتائج أن درجة الموافقة على المحور الثاني أداء المشاريع في الشركة مرتفعة بمتوسط حسابي ٣,٧٨، وعن أبعاد المحور فقد جاء المحور الثاني تكلفة المشروع بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط حسابي ٣,٨٠،

والمحور الأول زمن المشروع بالمرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط حسابي ٣,٧٨، والمحور الثالث جودة

المشروع بالمرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط حسابي ٣,٧٥.

تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع

جدول (١٩) تحليل الانحدار لأثر إدارة المخاطر أداء المشاريع

معامل الارتباط	معامل التحديد	إف F	قيمة الدلالة	معامل الانحدار	T	قيمة الدلالة
0.599	0.353	67.008	0.000	0.508	8.186	0.000

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار لإدارة المخاطر كمتغير مستقل وأداء المشروع كمتغير تابع نموذج جيد لقياس الأثر وذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة إف = 67.008 وقيمة الدلالة أقل من 0.001، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين المتغيرين حيث كان معامل الارتباط = 0.559. ونسبة تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع = 35.3 % حيث كان معامل التحديد = 0.353، كما أن معامل الانحدار = 0.508، مما يعني أنه كلما زادت إدارة المخاطر بمقدار واحد ارتفع أداء المشروع ب 0.508، وقيمة ت = 8.186 وقيمة الدلالة لها أقل من 0.001 مما يعني أن معامل الانحدار ذات دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين موجهه أو سالبه بين تحديد المخاطر وأداء المشاريع

جدول (٢٠) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على أداء المشاريع

معامل الارتباط	معامل التحديد	إف F	قيمة الدلالة	معامل الانحدار	T	قيمة الدلالة
1.511	40.566**	1652.867**	0.000	0.806	0.898	0.000

يتبين من الجدول (١٧) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على أداء المشاريع عند مستوى ٠,٠٥ حيث الجدولية واتضح وجود علاقة F المحسوبة أكبر من قيمة F 0.000 وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة = (Sig F) كانت قيمة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وأداء المشاريع عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (أداء المخاطر) يفسر ٨٠,٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تحديد المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار ١,٥١١ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

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

جدول (٢١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم المخاطر على أداء المشاريع

معامل الارتباط	معامل التحديد	إف F	قيمة الدلالة	معامل الانحدار	T	قيمة الدلالة
2.033	35.256**	1243.015	0.000	0.757	0.870	0.000

يتبين من الجدول (٢١) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على أداء المشاريع عند مستوى ٠,٠٥ حيث الجدولية واتضح وجود علاقة F المحسوبة أكبر من قيمة F 0.000 وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة = (Sig F) كانت قيمة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وأداء المشاريع عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (تقييم المخاطر) يفسر ٧٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تقييم المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار ٢,٠٣٣ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

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

جدول (٢٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على أداء المشاريع

معامل الارتباط	معامل التحديد	إف F	قيمة الدلالة	معامل الانحدار	T	قيمة الدلالة
١,٥٦٦	**٤٣,٠٥٢	**١٨٥٣,٤٩١	0.000	٠,٨٢٣	٠,٩٠٧	0.000

يتبين من الجدول (٢٢) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على أداء المشاريع عند مستوى ٠,٠٥ الجدولية واتضح وجود F المحسوبة أكبر من قيمة F 0.000 وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة = (Sig F) حيث كانت قيمة علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وأداء المشاريع عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (الاستجابة للمخاطر) يفسر ٨٢,٣ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على الاستجابة للمخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار ٠,٩٠٧ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية مر اقبة المخاطر وأداء المشاريع

جدول (٢٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة المخاطر على أداء المشاريع

معامل الارتباط	معامل التحديد	إف F	قيمة الدلالة	معامل الانحدار	T	قيمة الدلالة
١,٦١٢	٦٢,٣٩١**	٣٩٨٢,٥٨٦**	0.000	٠,٩٠٧	٠,٩٥٢	0.000

يتبين من الجدول (٢٣) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لم ا رقبة المخاطر على أداء المشاريع عند مستوى ٠,٠٥ حيث الجدولية واتضح وجود علاقة F المحسوبة أكبر من قيمة F 0.000 وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة = (Sig F) كانت قيمة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر و أداء المشاريع عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (مراقبة المخاطر) يفسر ٩٠,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على مراقبة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار ١,٦١٢ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

مقدمة:

يقدم هذا الفصل مناقشة لأهم النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية والتوصيات المناسبة المعالجة مواطن الضعف إن وجدت المتعلقة بتأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض.

أولاً: النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية:

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد إدارة المخاطر:

بالنسبة للمحور الأول لأبعاد إدارة المخاطر في الشركات فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة.

جاء البعد الأول تحديد المخاطر بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أبرز العبارات:

- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تحديد المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر لدى مشروع الشركات بمدينة الرياض.

- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحديد المخاطر ٣,٩٧٠ بانحراف معياري ١,٠١٠.

جاء البعد الثاني تقييم المخاطر بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أبرز العبارات:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣,٨٨٨)، وهذا يدل على أن درجة تقييم المخاطر بالشركات السعودية جاءت بدرجة موافق.

- ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقييم المخاطر ٣,٩١٦ بانحراف معياري ٠,٩.

جاء البعد الثالث الاستجابة للمخاطر بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أبرز العبارات

- أن بُعد الاستجابة للمخاطر، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٠٩٠ ، ٣,٨٧٠) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣,٩٨٨)، وهذا يدل على أن درجة تقييم المخاطر بالشركات السعودية جاءت بدرجة موافق.

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد أداء المشاريع:

بالنسبة للمحور الثاني أداء المشاريع في الشركات فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة.

وعن أبعاده جاء البعد الأول زمن المشروع بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أبرز العبارات:

١. لدى إدارة الشركة خطط زمنية دقيقة لتنفيذ المشاريع.

٢. تحرص إدارة الشركة على أنجاز المشروع في الوقت المخصص.

أظهرت النتائج أن أداء المشاريع فيما يخص مؤشر زمن المشروع مرتفع حيث جاءت بمتوسط ٣,٧٨.

جاء البعد الثاني تكلفة المشروع بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أبرز العبارات:

١. تضع إدارة الشركة الكلفة التقديرية لتنفيذ المشاريع بشكل دقيق.

٢. توفر إدارة الشركة الموارد المالية اللازمة للمشاريع.

أظهرت النتائج أن أداء المشاريع فيما يخص مؤشر تكلفة المشروع مرتفع حيث جاءت بمتوسط ٣,٨٠.

جاء البعد الثالث جودة المشروع بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أبرز العبارات:

١. تتحدد إدارة الشركة مواصفات المشاريع بشكل دقيق.

٢. يمتلك المصرف الشركة متنوعة للقيام بأعمال المشاريع.

أظهرت النتائج أن أداء المشاريع فيما يخص مؤشر جودة المشروع مرتفعة حيث جاءت بمتوسط ٣,٧٥.

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة إدارة المخاطر على أداء المشاريع

واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع وتبين أن كلما

ازداد مستوى إدارة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار ٠,٤٥٦ % مما يبين صحة

الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر في المشاريع

بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة للمخاطر) وأداء المشاريع .

- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على أداء المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط

طردي قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وأداء المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على

تحديد المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار ١,٥١١ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية

الأولى للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين موجهه أو سالبه بين تحديد المخاطر وأداء المشاريع .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر على أداء المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وأداء المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تقييم المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار ٢,٠٣٣ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على إن ه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين تقييم المخاطر وأداء المشاريع .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للمخاطر على أداء المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وأداء المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على الاستجابة للمخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار ٠,٩٠٧ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وأداء المشاريع .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر على أداء المشاريع عند مستوى ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر وأداء المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على مراقبة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار ١,٦١٢ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية مراقبة المخاطر وأداء المشاريع .

التوصيات

بناءً على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ، لذا يأمل الباحث من اصحاب القرار ومتخذيه وصانعيه الاخذ بالتوصيات التي تنسجم مع الشركات السعودية بمدينة الرياض والتي هي على النحو التالي:

- ضرورة التزام إدارة الشركات بتنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول الزمني لإنجاز المشاريع وذلك لتحقيق أهداف الشركة ورؤيته المستقبلية.
- ضرورة دراسة إدارة الشركة تكاليف المشروع الفعلية وتقديم الاقتراحات لترشيدها بهدف تفادي الإخفاقات.

- تبني ثقافة اشراك العاملين لتحسين مخرجات المشاريع، وذلك للاستفادة من خبرات العاملين.
- ضرورة الاهتمام بوضع معايير محددة وعلمية للمفاضلة بين المرشحين تراعي مبدأ العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص.
- ضرورة العمل على توفير الإمكانيات والموارد التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية في كافة المشروعات داخل المملكة العربية السعودية
- العمل علي زيادة قدرات ومهارات العاملين على كيفية تنفيذ إدارة المخاطر من خلال لبرامج والدورات التدريبية.
- العمل على توفير الموارد المالية والفنية والبشرية التي تساهم في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

باقر، وفاء جاسم علي عباس (٢٠٢٠). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. (رسالة دكتوراه) جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.

بودرو، أيوب. (٢٠١٨). " تأثير إدارة المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك -دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية الأردنية للفترة (٢٠٠٧-٢٠١٨)، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جبرا، كمال محمود، (٢٠١٥)، التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

حداد، عواد (٢٠٢١) إثر الجودة الشاملة على أداء مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

الحسيني، رقية جواد ناجي (٢٠٠٧)، صميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية: شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، (رسالة ماجستير غير منشورة) مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية.

الخريسات، راية زيادة يوسف. (٢٠٢٤). أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن. (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية-كلية الدراسات العليا. الرदन.

الخياط، احمد مصبح، (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر

بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

الدباغ، عصام، (٢٠١٥) تقييم الأداء الإداري للمشاريع، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.

دليل، عبد المطلب عثمان محمود؛ شبو، إسماعيل محمد أحمد. (٢٠٢١). أهمية كفاءة إدارة

المخاطر في تقييم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية. دراسة حالة مصرف المزارع

التجاري"، المجلة العربية للنشر العلمي، (٢٥).

الرواشدة، ينال عاطف سلام، والشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢٢). أثر إدارة المخاطر في مرونة

سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة).

جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

عبدلي، لطيفة، (٢٠١٢)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

العنزي، عزيزة خلف (٢٠٢٤). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات - دراسة

تطبيقية في السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي. ٧(٧١)، ٣٠٠-٣٢٩.

قذري، إيمان؛ عبد القادر، خليل. (٢٠٢٠). "إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي -

دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية،

١٣، (٤).

قندور، عبد الكريم (٢٠١٨)، التحوط وإدارة المخاطر مدخل مالي، دار إي-كتب، لندن.

كريم، رياض، (٢٠٢٢) خصائص ودورة حياة المشروع، الموقع الرسمي لدكتور رياض مهدي كريم.

محمد، البناء، (٢٠١١) تقييم المشروعات الأسس العلمية والتطبيقات العملية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة.

المحيميد، ناصر (٢٠١٧) إدارة المشاريع وفق منهجية PMI، الناشر ناصر إبراهيم المحيميد، الرياض.

معهد إدارة المشاريع (٢٠١٧) الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، الإصدار السادس، الولايات المتحدة الأمريكية.

المفلح، منال (٢٠١٩م)، أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

النجار، غسان محمد خليل. (٢٠١٧). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة. (رسالة ماجستير) إدارة الأعمال – كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

هاجر، زراقي. (٢٠٢٢). إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة سطيف.

ثانياً: المراجع الحنبية:

- Al-Balawneh, Khaled Ali (2024). The Impact of Risk Management and Knowledge Management on Construction Project Success: The Mediating Role of Project Management Performance. Mutah Journal of Humanities and Socials. 39(1).
- Ann Deladem Siayor, (2010), " Risk management and internal control system in the financial sector of the Norwegian economy: A case study of DNB NOR ASA " master thesis in economics and business administration accounting option, Tromso University business.
- Begum Ongel,(2009),"Assessing Risk Management Maturity: Framework for the Construction Companies", Master Thesis in building Science in Architecture department, Middle East Technical University.
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. International Journal of Managing Projects in Business, 11(2), 432-457.
- Chitta, S., & Soni, H. (2023). The impact of financial risk management on firm performance: a study- in financial management practices. Revista de Gestão e Secretariado, 14(10).
- Fraser-Arnott, M. (2018). Combining Project Management and Change Management for Project Success in Libraries. In Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 38, pp. -167-186. Emerald Publishing Limited.
- Gary, S., Alice, G, & A, F., (2019). Risk Management Guide for Information Technology Systems, Recommendations of the National Institute of Standards /2019.(
- Heinz-Peter Berg, (2010).Risk management: procedures, methods and experiences, RT&A .17(1) June.
- Jasen Westland (2003) “**Method 123**” www.method123 cop.
- Makkawi, H. (2021). The role of risk management in increasing business performance- . In Proceedings of the international conference on business excellence (15, 1).
- Nam Cao Nguyen., (2017) "Risk management strategies and decision support tools for dry land farmers in southwest Queensland, Australia', A thesis Submitted for degree of Doctor of Philosophy at the University Of Queensland, Gatton.

- National Consumer Commission, (2018). Risk Management Strategy, Annex B. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. (17th ed).
- Pernille Monstad Roberg., (2013)"Unveiling barriers and enablers of risk management in interoperability efforts" A Thesis of degree Master of Economic and Social sciences Department of information System, University of Agder.
- Prapawadee Na Ranong., (2009)."Critical success factor for effective risk managment procedures in financial industries", Master Thesis in Thailand, Umea Universty.
- Prapawadee Na Ranong., (2009)."Critical success factor for effective risk managment procedures in financial industries", Master Thesis in Thailand, Umea Universty
- Purdy, G. (2010), " ISO 31000:2009.setting a new standard for risk management, journal of risk analysis, Vol.30, NO.6, pp.881-886.
- Saravana. Kumar., Senthil. Kumar., (2015): Hazard Identification and Risk Assessment in Foundry, - IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSR-JMCE), Vol. (10), No. (134), New York.
- Sila, K., (2018). Guidelines for Hazard Identification, Risk Assessment and Risk Control - (HIRARC), Director General Department of Occupational Safety and Health, Malaysia, pp. 1-34 .
- Stephen E. Coon · Vincent. Okuni (2017), Strong Practices for Strong Teams, The Arab Training and Publishing Group.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

التحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض

ونظراً ما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة الموضوع البحث، تأمل الحصول منكم على العود والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة الأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأثير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير المساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جمع البيانات التي ستم 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

القسم الأول: البيانات الأولية:

الاسم: (اختياري)

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

المؤهل العلمي:

☐ ثانوي عام فأقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

المسمى الوظيفي:

☐ مدير

☐ رئيس قسم

☐ موظف

سنوات الخبرة

☐ أقل من ٥ سنوات.

☐ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.

☐ من ١٠ سنوات فأكثر.

محاور الاستبيان

يرجى وضع علامة (√) في المربعات المخصصة

المحور الأول: إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
تحديد المخاطر						
١	يتوفر في الشركة كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.					
٢	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.					
٣	تعمل الشركة على تصنيف المخاطر إلى فئات.					
٤	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة حدوثها للمشاريع من خلال الوسائل المناسبة.					
٥	تحدد الشركة المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى					
٦	تحدد الشركة المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة					

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
٧	تستجيب الشركة لأي تحدي أو صعوبة قد تواجه الشركة في الوقت الراهن أو في المستقبل					
تقييم المخاطر						
٨	يتوفر في الشركة كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع					
٩	تحدد الشركة الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.					
١٠	تعمل الشركة على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصنوفة الاحتمالية والأثر).					
١١	تحدد الشركة نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.					
١٢	تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر					
الاستجابة للمخاطر						

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
١٣	تساعد الشركة تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل					
١٤	تساعد الشركة التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها					
١٥	تساعد الشركة التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها					
١٦	تعطي الشركة الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة					
١٧	تقبل الشركة المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.					
مراقبة المخاطر						
١٨	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات في الشركة بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.					
١٩	تعمل الشركة على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.					

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
٢٠	تعمل الشركة على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.					
٢١	تعمل الشركة على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.					
٢٢	تعمل الشركة على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أداؤها بشكل دوري					
٢٣	تعيد الشركة تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.					

المحور الثاني: أداء المشاريع

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
زمن المشروع						
١.	لدى إدارة الشركة خطط زمنية دقيقة لتنفيذ المشاريع.					
٢.	تلتزم إدارة المصرف بتنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول الزمني لإنجاز المشاريع.					
٣.	توفر إدارة المصرف تكنولوجيا متطورة لضمان تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد.					
٤.	تعد إدارة المصرف خطة زمنية لضبط زمن تنفيذ المشاريع.					
٥.	تحرص إدارة الشركة على إنجاز المشروع في الوقت المخصص.					
تكلفة المشروع.						
٦.	تضع إدارة الشركة الكلفة التقديرية لتنفيذ المشاريع بشكل دقيق.					
٧.	تلتزم إدارة الشركة بتنفيذ الأنشطة وفقاً للتكلفة المقدرة لإنجاز المشاريع.					
٨.	تراقب إدارة الشركة تكاليف العمل في المشاريع بانتظام.					
٩.	تدرس إدارة الشركة تكاليف المشروع الفعلية وتقديم الاقتراحات لترشيدها.					

					١٠. تحرص إدارة الشركة على عدم تجاوز التكلفة التقديرية للمشاريع.
					١١. توفر إدارة الشركة الموارد المالية اللازمة للمشاريع.
جودة المشروع.					
					١٢. تتحدد إدارة الشركة مواصفات المشاريع بشكل دقيق.
					١٣. تنفذ إدارة المصرف أنشطة المشاريع وفقا للمواصفات المحددة للمشاريع.
					١٤. تعمل إدارة الشركة على التأكد من مطابقة جودة المدخلات للمواصفات المحددة للمشاريع.
					١٥. تتأكد إدارة الشركة من طريقة تنفيذ أعمال المشاريع ضمن معايير الجودة المطلوبة.
					١٦. تشرك إدارة الشركة العاملين لتحسين مخرجات المشاريع.
					١٧. تمتلك كفاءات متنوعة للقيام بأعمال المشاريع.

Abstract

This study aimed to identify the impact of risk management on project performance in Saudi companies in Riyadh. The study sample consisted of 124 participants working in Saudi companies in Riyadh. To achieve the study's objectives and test its hypothesis, the researcher used a descriptive-analytical approach, employing a questionnaire as the primary data collection tool.

The study reached several conclusions, the most important of which are:

The results were diverse and varied across companies, leading to high demand and high demand for business activities. There is a significant difference, statistically significant, in the impact of projects at the 0.05 level, as shown in the table. A significant F-value is found, greater than 0.000 and less than 0.05. That is, the value of (Sig F = 0.05) is associated with strong statistical significance between the diversity of projects and their performance at a given level of 0.05. It was found that the independent variable (performance of various projects) differs by 80.6% from the variables (performance of other projects). The remaining percentages are attributed to other variables and were not included in the model. It was also found that only 1% of projects demonstrated the ability to diversify, and the success rate was 1.511%.

The study recommended that company management adhere to project timelines for project completion to achieve company goals and future vision. It also stressed the need to provide the necessary resources and capabilities for the efficient and effective implementation of risk management across all projects within the Kingdom of Saudi Arabia. Furthermore, the study recommended enhancing employee skills and capabilities in risk management through training programs and courses.

Keywords: Risk Management, Project Performance, Saudi Companies in Riyadh

Mid-Ocean University
College of Management
Master of Project Management



The impact of risk management on project performance in Saudi companies in Riyadh

Prepared by:

Nouf Saleh El-Abdulwahab

Supervised by:

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:: 2026