

أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على

قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة

**The Impact of Risk Management on Mitigating Problems and
Improving Project Performance: An Applied Study on the
Real Estate Development Sector in the Holy City of Makkah**

مشروع تخرج

إعداد

عبدالله سعد الرادادي ٢٢٢٠.١٥٢٥

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

١٤٤٥هـ/٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

إدارة المخاطر تعتبر أحد الجوانب الحيوية التي تلعب دوراً بارزاً في تحسين أداء المشاريع. فهي تساهم في تحديد، تقييم، ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على تقدم ونجاح المشروع. ومن المؤكد أن مدينة مكة المكرمة تعتبر واحدة من أهم المدن في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد نشاطاً اقتصادياً ملحوظاً وتستضيف العديد من المشاريع الكبرى. لذا، تصبح إدارة المخاطر أكثر أهمية لضمان نجاح واستمرارية هذه المشاريع.

وتواجه المشاريع العديد من التحديات أثناء تنفيذها، ومن أكبر التحديات من بينها المخاطرة وعدم اليقين، حيث إنها من خصائص المشروع التي قد تؤدي إلى احتمال نجاحه أو فشله، لذلك هناك حاجة إلى إدارة فعالة التخطيط والإشراف وجدولة أنشطة المشروع بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنشطة من خلال الالتزام في الوقت المناسب لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الرضا من أصحاب المصلحة. لذلك، أصبحت إدارة مخاطر المشاريع مكاناً بارزاً في إدارة المشاريع التي تواجهها، بغض النظر عن نوعها (صناعية، طبية، غذائية، إنشائية، تكنولوجيا الهندسية... وغيرها)، وذلك بهدف الوقاية والحد من حدوثها. وأثارها السلبية التي لها آثار جانبية أخرى على المجتمع والبيئة المحيطة، والتي يجب خفضها إلى مستويات مقبولة. (المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١)

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

وفي الظروف المحتملة لها آثار سلبية يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين: الأول المخاطر التقليدية التي قد تكون مبنية على أسباب مادية أو قانونية، مثل الكوارث الطبيعية والحرائق والحوادث وغيرها، أما النوع الثاني فيتمثل في المخاطر غير الملموسة، مثل تلك المتعلقة بالمعرفة والقدرة والتواصل والعلاقات بين الأطراف المتعاقدة، ومن خلال الالتزام بالجدول الزمني المحدد للإنجاز وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة التشغيلية والجودة المطلوبة، ومخاطر تتعلق

لعدم القدرة على توفير الموارد البشرية والعمالية اللازمة في المشاريع ، وأخرى تتعلق بعدم وفاء المقاولين والموردين بالتزاماتهم التعاقدية. ونتيجة لعدم كفاية إدارة المخاطر أو الفشل في تطبيقها بشكل صحيح، فقد أثبتت الدراسات في مجال إدارة المشاريع، وأن تنفيذ إدارة المخاطر أثر على أداء المشاريع من حيث الفعالية وتحسين الأداء وزيادة قيمته وإنتاجية، ويعد عدم وجود إدارة مخاطر المشروع أحد أسباب فشل المشروع، مثل عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع بالمواعيد النهائية، وزيادة التكاليف، وضعف جودة الأداء. ومع ذلك، فإن تنفيذ إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية وتأثيرها على نجاحها لا يزال غير مؤكد. (المري وآخرون، ٢٠٢٠)

وتتمثل أهمية هذا البحث في أنه يتناول موضوعاً هاماً يؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء المشاريع، ويتميز البحث باستخدام منهجية علمية لدراسة إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري.

٢,١ مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة المخاطر حالياً من أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المضطربة على المشاريع ، وأصبحت عنصراً لا يمكن تجاهله عند إعداد وتنفيذ خططها وتحقيق هدفها وغرضها، حيث تعتبر أحد العناصر وأدوات نجاحه، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى عدم قدرة المشاريع على التعامل مع المخاطر وآثارها السلبية، وأن عدم تبني أنشطة إدارة المخاطر بشكل منهجي لتكوين خطر مستمر أو تأخر للشركة في تحقيق الأهداف، لتظهر أهمية إدارة المخاطر، كأداة للتعامل مع المخاطر، والتي بدورها تعمل على تحسين القرارات وضمان تحقيق أهدافها واستيفاء معايير تحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري.

ونظراً لما تواجه مشاريع على قطاع التطوير العقاري بعدد من المخاطر، مثل المخاطر المالية والفنية والبيئية. قد تؤدي هذه المخاطر إلى تأخير المشروع أو تجاوز الميزانية أو انخفاض الجودة أو حتى الفشل الكامل للمشروع.

فإن نجاح هذه المشاريع يتطلب إدارة فعالة للمخاطر، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: هل

تؤثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري؟

٣.١. أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

تتجلى الأهمية العلمية لدراسة دور إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري في عدة نقاط:

- بناء المعرفة النظرية من خلال توفير فهمًا أعمق لعلاقة إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع، وتساعد في بناء المعرفة النظرية في هذا المجال.
- تساهم الدراسة في تحديث وتطوير النظريات والمفاهيم القائمة حول إدارة المخاطر، وتقديم نظريات جديدة أو تحسين النظريات الحالية.
- يمكن للدراسة أن توجه الأبحاث والدراسات المستقبلية في مجال إدارة المخاطر وتأثيرها على تحسين أداء المشاريع.
- يمكن للدراسة أن تساهم في تعميق فهم النظريات المرتبطة بإدارة المخاطر وتأثيرها على أداء المشاريع .

الأهمية العملية

- توفر الدراسة رؤى مفيدة حول كيفية تحسين إدارة المخاطر في الشركات، بما في ذلك قطاع التطوير العقاري، مما يساعد في تحسين الأداء والكفاءة للشركة.
- توفر الدراسة أدلة علمية تساعد القادة والمديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إدارة المخاطر وتخصيص الموارد بطريقة فعالة ومؤثرة.
- تساهم الدراسة في تعزيز فعالية وكفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ للمشاريع، من خلال تقديم توصيات عملية ومدروسة لتحسين إدارة المخاطر.
- يمكن للتحسين في إدارة المخاطر أن يساهم في تعزيز الاستدامة الاقتصادية للمؤسسات والشركات، وتعزيز نموها واستمراريتها في السوق.

٤,١ أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء المشاريع بأبعادها (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن) على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

- تحليل علاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري.
- تقييم تأثير مختلف جوانب إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء المشاريع.
- استكشاف العوامل المؤثرة في تقدير أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع ، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
- تحليل الفروق في تقدير أثر إدارة المخاطر بناءً على متغيرات المشاركين السابقة.
- توجيه التوصيات العملية لتحسين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.

٥,١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: هل تؤثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء المشاريع بأبعادها (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن) على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ؟

- كيف يؤثر كل جانب من جوانب إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تكاليف المشاريع، نطاقها، جودتها، وجدولها الزمني؟
- ما هي العوامل التي قد تؤثر على تقدير أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟
- هل هناك فروق في تقدير أثر إدارة المخاطر بناءً على متغيرات المشاركين السابقة؟
- ما هي التوصيات العملية التي يمكن تقديمها لتحسين إدارة المخاطر و تحسين أداء المشاريع في على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ؟

٦,١ فرضيات الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين إدارة المخاطر و تحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن) على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة. وتندرج منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تحديد المخاطر وتحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن) على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تقييم المخاطر و تحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن) على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاستجابة للمخاطر و تحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن) على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليها وبين تحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن) على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن) على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة تعزى إلى كل من متغير الجنس العمر ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

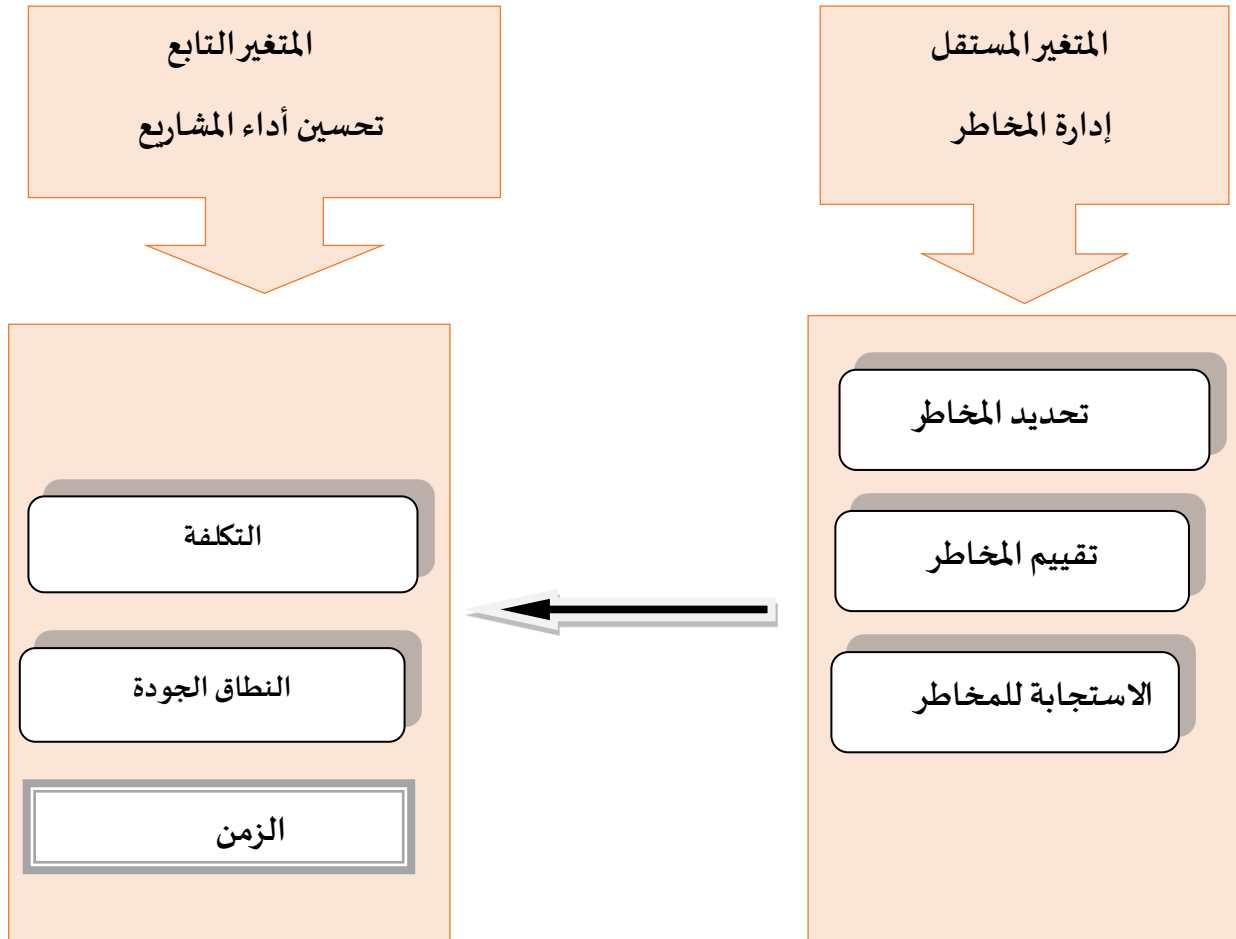
٧,١ نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر وتأثيرها على تحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.

ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر)
- المتغير التابع: تحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن)

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



٨,١ أسباب اختيار الموضوع

➤ أسباب ذاتية لاختيار الموضوع:

- هناك رغبة لدى الباحث في فهم وتحليل عميق لعمليات إدارة المخاطر وتأثيرها على تحسين أداء المشاريع.
- هناك رغبة لدى الباحث في تطوير مهارات البحث والتحليل وفهم تفاصيل إدارة المخاطر.

➤ أسباب موضوعية لاختيار الموضوع:

- يمثل تأثير إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع أحد عناصر استراتيجية الشركة، وبالتالي فهو يستحق دراسة مفصلة.
- وجود تحديات في إدارة المخاطر يمكن أن تكون دافعًا لإجراء دراسة لتحديد وتطوير أفضل الممارسات.
- توجهات من قيادة الشركة أو الهيئة لتحسين إدارة المخاطر وضمان تحسين أداء المشاريع.
- إمكانية إسهام الدراسة في إثراء المعرفة في مجال إدارة المخاطر وتقديم توصيات قيمة.

٩,١ المنهجية:

"تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر وتأثيرها على تحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ، تم استخدام منهج وصفي تحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توظيف المنهج الوصفي لشرح وتوضيح متغيرات الدراسة وتحديد العلاقات المحتملة بينها. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام المنهج التحليلي في مرحلة الدراسة الميدانية، حيث تم التركيز على تحليل البيانات والربط بين النتائج المستنتجة وتفسيرها بعمق، مما أدى إلى إصدار الأحكام والتوصيات المناسبة. يهدف ذلك إلى توفير رؤية شاملة حول أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع .

أدوات الدراسة:

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٠,١ حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر (تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن).
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.
- حدود زمانية: اقتصرَت الدراسة على عام ٢٠٢٤ .
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في الإدارة العليا في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.

١١,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الحسنى و الخشالي (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات.
المتغير المستقل	التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص)
المتغير التابع	إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)
المتغير المعدل	الدعم المنظمي

منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، والانحدار الهرمي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية، وأضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة. في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصت لها الاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة، وأهمية وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، ومعاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل، وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء.
الدراسة	الرواشدة والشورة (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة 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.

المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر
المتغير التابع	مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة المعلومات)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسية الأولية، وقد تم استخدام المسح الشامل لتعاملها مع مجتمع صغير
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر والرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع لمستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر عينة الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر، وذلك بمراجعة المعايير العلمية، والاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر، ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق متخصص، وربطها بالاستراتيجيات المطبقة بالشركة.
الدراسة	المري وآخرون (٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت..
المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية)
المتغير التابع	الأداء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	ذكاء الأعمال

منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسية الأولية.
أهم النتائج والتوصيات	تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، كما يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ويوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ويوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. أما أبرز التوصيات فتركزت على ما يلي: ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك من خلال تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء، المحافظة على سمعة البنوك المتعلقة بإجراءات الأمان، تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل، تقليل معدل دوران العمل في البنك، كما توصي الدراسة بضرورة الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في البنوك التجارية العاملة في الكويت. كما إن على إدارات البنوك الاهتمام برفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال القيام بتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، وأن تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات، وأن تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها
الدراسة	(باقر وآخرون، ٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى 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	
إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية.	المتغير المستقل
إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال	المتغير التابع
الثقافة المنظمة	المتغير الوسيط
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.	منهجية البحث
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، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء	أهم النتائج والتوصيات

	المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.
الدراسة	الحيارى والحياصات (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة عمان.
المتغير المستقل	السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية)
المتغير التابع	نجاح المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان حيث بلغت قيمة (٢) ٦٠,٩ () ، ويتسم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين في المشروع، ودعمهم مادياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
الدراسة	(العريفي والحر افشة، ٢٠١٩)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.
المتغير المستقل	المعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة)
المتغير التابع	نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية)
منهجية البحث	أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (٥٢) سؤال لجمع البيانات
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، ومن أبرز التوصيات التي تقدم بها الباحث للشركات الإنشائية الهندسية الأردنية على وجه الخصوص وباقي الشركات الأخرى بشكل عام، بضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع في هذه الشركات، لما لها من آثار واضحة على تحقيق نجاح المشاريع في الشركات، وكذلك بضرورة تدريب الأيدي العاملة لديها بعد إكسابها العلم والمعرفة النظرية والمهنية، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البناء، لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة في المشاريع مما يساهم في تعزيز نجاح المشاريع.
الدراسة	(على وأبو حسين، ٢٠١٨)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن .
المتغير المستقل	سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين)

المتغير التابع	نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع)
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها
أهم النتائج والتوصيات	وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين) علي نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع - . وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث عدة توصيات أهمها ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد، وقرارات تحسين طرق الإنتاج .
الدراسة	(الشوابكة وآخرون، ٢٠١٨)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مع بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري
المتغير المستقل	التوجهات الاستراتيجية (التوجه السوق، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة)
المتغير التابع	نجاح المشاريع (كفاءة المشروع، وأداء منتج المشروع، والتأثير على الفريق، والتأثير المباشر على الأعمال، والتأثير المستقبلي على الأعمال، والتأثير على العميل والاستدامة)
المتغير الوسيط	رأس المال الفكري
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في نجاح المشاريع بأبعادها في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، ووجود أثر ذو

	دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاستفادة من النتائج المتوقعة من التوجهات الاستراتيجية، من خلال تبنيها بوضوح وبشكل صريح وتفاعلي ومتزامن ضمن استراتيجيات المنظمة وممارساتها، وضرورة عمل المنظمة على استدامة رأس المال الفكري لديها والعمل على تعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية من أجل تعزيز نجاح المشاريع.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Bond-Barnard, ٢٠١٨)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع.
المتغير المستقل	مستويات عالية من الثقة
المتغير التابع	نجاح إدارة المشاريع.
منهجية البحث	قامت هذه الدراسة بمسح دولي من ١٥١ من ممارسي المشاريع لإثبات أهمية ثقة فريق المشروع والتعاون لزيادة احتمال نجاح المشاريع.
أهم النتائج والتوصيات	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 الرئيسيين 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. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير إيجابي على نجاح

الدراسة	(Fraser-Arnott, ٢٠١٨)
أهداف الدراسة	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
المتغير المستقل	إدارة المشاريع ، وإدارة التغيير
المتغير التابع	نجاح المشاريع
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات من خلال تقديم تفسيرات لإدارة المشاريع وإدارة التغيير والتي تشمل المشورة والأدلة جنبا إلى جنب. وأوصت الدراسة بضرورة الجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير لما لها من تأثير على نجاح المشاريع.
الدراسة	(zuo etal,, ٢٠١٨)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة لتحديد المهارات الناعمة لإدارة مشاريع البناء، ودراسة تأثير هذه المهارات الناعمة على عوامل نجاح المشروع في صناعة البناء الفيتنامية.
المتغير المستقل	المهارات الناعمة
المتغير التابع	نجاح المشروع
منهجية البحث	وتم إجراء مسح استبياني مع ١٠٨ من المتخصصين في إدارة المشاريع من صناعة البناء الفيتنامية
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على بنية رباعية الأبعاد لعوامل نجاح المشروع في هذه الدراسة وأظهرت النتائج أيضا أن المهارات الناعمة لمديري المشاريع ساهمت بشكل كبير في عوامل نجاح المشروع وبالتالي نجاح المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المهارات الناعمة للعاملين في إدارة المشاريع لما لها من دور في نجاح المشاريع.

الدراسة	(Shuaib, ٢٠١٦)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على أداء إدارة المشروع في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة استطلاعية في التركيبات الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.
المتغير المستقل	أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادة، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية
المتغير التابع	نجاح المشروع
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادة، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية تؤثر على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد أداء المشاريع لما لها تأثير إيجابي على نجاح المشاريع.
الدراسة	(Al-Hiyari, ٢٠١٧)
أهداف الدراسة	التعرف على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات واحة آيلة في الأردن. قياس أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركات واحة آيلة في الأردن. اختبار دور الذكاء العاطفي كعامل معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع الإنشائية في شركات واحة آيلة في الأردن.
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
المتغير التابع	نجاح المشاريع الإنشائية.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي.

أهم والتوصيات	أهم النتائج: وجود ممارسات جوهرية ذات تأثير وأهمية كبيرين على نجاح المشاريع الإنشائية، وهي: دعم الإدارة العليا، وإدارة الجودة لدى الموردين، والتركيز على العملاء، وإشراك الموظفين وفرق العمل، والتدريب، والمعرفة وإدارة الإجراءات. وجود معايير نجاح المشاريع الإنشائية، وهي: الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالموازنة، ورضا أصحاب المصالح المعنية بالمشروع، ومستوى الصحة والسلامة البيئية، وتلبية المواصفات الوظيفية والفنية. أهمية نسبية عالية للذكاء العاطفي كعامل معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع الإنشائية. التوصيات: تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة المذكورة في الدراسة. تعزيز دور الذكاء العاطفي في تحقيق النجاح المنشود خلال دورة حياة المشروع.
------------------	---

المراجع

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (٢٠٢٠). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، اياد بشير. (٢٠٢٢). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (٢٠٢٢). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- جبريل، وسام محمد موسى، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠١٨). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٢، ع ١٤، ١٣٧ - ١٦٨.
- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، 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.
- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عيبر فوزان عارف، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (٢٠١٨). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع - الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (٢٠١٩). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- علي، أحمد علي عطية، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠١٨). أثر تكامل سلسلة التوريد على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- 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.
- Fraser-Arnott, M. (2018). Combining project management and change management for project success in libraries. In *Project management in the library workplace* (Vol. 38, pp. 167-186). Emerald Publishing Limited
- Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T., & Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425-442.
- Shuaib, S. M. S. (2016). Project management performance in Saudi Arabia: an exploratory study into the constructs that most influence project success (Doctoral dissertation).

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in risk Management



**The Impact of Risk Management on Mitigating Problems and
Improving Project Performance: An Applied Study on the Real Estate
Development Sector in the Holy City of Makkah**

Preparation:

Abdullah Saad Al-Raddadi 222001525

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024