

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر ممارسات إدارة المخاطر على أداء المشروع دراسة تطبيقية
على المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية
السعودية

مشروع تخرج

إعداد

نواف عمر العمودي

2021203223

إشراف

د. منى مصطفى العشري

2024/1445





إلى من يؤمنون بك حين يخطئك الجميع،

إلى أمي وأبي

أهدي هذا البحث،

وأشكرهم على ثقتهم دومًا بقدراتي.

شكر ونفلة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله

فله الحمد أولاً وآخراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

د. منى مصطفى العشري

على كل ما قدمته لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستي في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على إدارة المخاطر بأبعاده (التخطيط وتعريف المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، تقييم ومراجعة المخاطر)، وأثرها على أداء المشروع بأبعاده (الزمن، التكلفة، الجودة، رضى أصحاب المصلحة) العاملة في مدينة أمها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي .

و توصلت نتائج الدراسة إلى تشير نتائج الدراسة أن تحديد المخاطر وتعريفها أثر على نجاح المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية إلا أن هذا التأثير بسيط ، ويعود السبب لوضع إدارات المشاريع المنهجية التي تتلاءم المخاطر في المشاريع لطبيعتها الخاصة مراعية في خطة إدارة المخاطر للمشروع المراحل الزمنية التي يمر بها المشروع، معتمدة على البيانات والخبرات المتراكمة لموظفيها والمواصفات الفنية التي توضع من قبل الممول أو الجهة المانحة. حيث تتطلب كافة المشروعات الممولة من قبل البنك الدولي تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية على عاتق البلد المقترض. ويقوم البنك لضمان سلامة هذه المشروعات واستدامتها من الناحية البيئية والاجتماعية بمتابعة هذه الإجراءات لتأكد من سلامتها..

وفي ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها: زيادة الاهتمام من قبل إدارات المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق الكمي والنوعي لإدارة المخاطر في مشاريعها، والعمل على رفع مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرارات عند وضع خطة لإدارة المخاطر لما له من أثر في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في المشاريع وبناء قواعد لمجابهتها.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المخاطر - أداء المشروع - المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1,1.....	1,1 المقدمة:.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
3.....	3,1 أهمية الدراسة:.....
3.....	3..... الأهمية العلمية.....
4.....	4..... الأهمية العملية.....
4.....	4.1 أسئلة الدراسة.....
5.....	5.1 أهداف الدراسة.....
5.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
7.....	7.1 نموذج الدراسة.....
8.....	9.1 حدود الدراسة.....
8.....	10.1 المنهجية :.....
8.....	مصادر البيانات :.....

9.....	11.1 الدراسات السابقة.....
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
24.....	مقدمة.....
25.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....
25.....	تمهيد.....
25.....	1.1.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
27.....	2.1.2 أهمية إدارة المخاطر.....
28.....	3.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
29.....	4.1.2 تحديد أنواع المخاطر.....
31.....	5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
35.....	6.1.2 طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها.....
37.....	المبحث الثاني: نجاح المشروعات.....
37.....	1.2.2 تمهيد.....
38.....	2.2.2 إدارة المشروع:.....
38.....	3.2.2 مفهوم نجاح المشاريع.....
40.....	4.2.2 العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع.....
41.....	5.2.2 أبعاد نجاح المشاريع.....
43.....	6.2.2 إدارة المخاطر وعلاقتها بنجاح المشروعات.....
46.....	7.2.2 تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع.....
50.....	الفصل الثالث: مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة.....

50.....	1.3 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....
51.....	2.3 التوصيات.....
54.....	Abstract.....
55.....	المراجع.....
55.....	أولاً: المراجع العربية.....
59.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

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

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

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

وتشكل المخاطر عائقًا مهمًا أمام تقدم البشرية وتطورها وقد واجهت الأفراد والمنظمات أخطارًا متنوعة فمنها المخاطر الطبيعية والتكنولوجية، والتنظيمية، والبشرية وغيرها. ومع التقدم في علوم التكنولوجيا ازدادت المخاطر وتنوعت وأصبحت المنظمات والأفراد في صراع دائم وابتدي مع هذه المخاطر للمحافظة على كيانها واستمرارها ، وتأتي محاولة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر كإحدى الخطوات المهمة التي تنتهجها المنظمات في سبيل مواجهة المخاطر وتقليل أثارها وهي خطوة ناجحة ضمن الخطوات الفاعلة التي تقوم عليها إدارة المخاطر ضمن المنهج العلمي الفاعل في التصدي للأخطار التي تهدد المنظمات. (المصري والخفاجي، 2019)

وبشكل عام إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات إدارتها، وتتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، وفي حالة إدارة المخاطر لإستراتيجية تتبع عملية إعطاء الأولويات بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتم تقديرها بشكل سيء. (حمادة والربابعة، 2020)

يعتبر القطاع الإنشائي قطاعاً مهماً في الاقتصاد السعودي، حيث يسهم القطاع بشكل كبير في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وتتجلى أهميته في التأثير المباشر وغير المباشر على جميع الأنشطة الاقتصادية، حيث يشمل مجموعة واسعة من الأعمال مثل بناء المنازل والوحدات السكنية، وبناء الجسور والسكك الحديدية، وفتح الطرق وغيرها. وعلى الرغم من أهميته الكبيرة، يُعتبر قطاع الإنشاءات واحداً من أكثر القطاعات خطورة. يعود ذلك إلى طبيعته الفريدة والديناميكية والمؤقتة، حيث يتضمن مخاطر متعددة تعتمد على طبيعة العمل الإنشائي والظروف المحيطة به، مثل انهيار الحفريات ومخاطر السقوط من المرتفعات وحركة المعدات الثقيلة. (Mohammadi et al, 2018)

وعلى الرغم من دور المهم الذي يقدمه القطاع الإنشائي في بناء الاقتصاد الوطني لكنها تعتبر من القطاعات الخطيرة، على الرغم من تحسن أداء السلامة بشكل كبير على مدى العقود الماضية، لا يزال يمتلك هذا القطاع أعلى معدلات الحوادث والوفيات في جميع أنحاء العالم مما يشير إلى ضرورة الاهتمام بإدارة المخاطر (Votano & Sumindij, 2014).

2.1 مشكلة الدراسة

إن مشكلة الدراسة تتمثل في بيان أثر ممارسات إدارة المخاطر على أداء المشروع دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية حيث تؤثر المخاطر بشكل كبيراً

على أداء المشاريع، فقد يؤدي التعرض للمخاطر إلى التأثير على عدة جوانب مهمة في أداء المشاريع، مثل الربحية، والاستثمار، والسلامة، السمعة، والتنافسية، وغيرها.

وتلك المخاطر قد تؤدي إلى تكبد الخسائر المالية، وتقليل فرص النمو والتوسع، وتقليل مستويات الإنتاجية، وتقليل معدلات الإنتاج، وتضرر سمعة الشركة والقطاع، وتعرض العاملين والبيئة للخطر. لذلك، تصبح إدارة المخاطر بشكل فعال ضرورة لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال.

ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية ، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) على أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال) دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟

3,1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الدراسة الذي سيقوم بالتعرف على ما أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) على أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال) دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية). وتنقسم الأهمية إلى أهمية علمية وأهمية عملية كالتالي:

✍ الأهمية العلمية

— تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول مجال أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية ، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) على أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال) بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية).، مما يساهم في تطوير النظريات والمفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع .

- توفر نتائج الدراسة إشارات وتوجيهات للبحوث المستقبلية في مجال ممارسات إدارة المخاطر أداء المشروعات بأبعادهم المختلفة .

✍ الأهمية العملية

- تساعد الدراسة في تقديم إشارات وتوجيهات عملية يمكن لإدارة المشاريع اتخاذها لتحسين أداءها وجودة خدماتها وتطويرها والحد من المخاطر المحتملة .
- توفير رؤى عميقة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية ، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) على أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، المجال) بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية). يمكن أن تساعد مديري المشروعات في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل وأكثر فاعلية .

4.1 أسئلة الدراسة

✍ السؤال الرئيسي الأول: أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية ، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) على أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، المجال) دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية).

وتنشأ منه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- [1] ما الأهمية النسبية لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية، الموارد المالية ، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) في المملكة العربية السعودية ؟
- [2] ما الأهمية النسبية لأداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، المجال) دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية ؟
- [3] ما مدى توافر أبعاد إدارة المخاطر المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية ؟

5.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل وفهم أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) على أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال) بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية).
وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

- فهم واقع أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية).
- فهم واقع أداء المشروع بأبعاده (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال) بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية)
- فهم و معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) على أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال) بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية).
- فهم ومعرفة أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) على أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال) بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية).

6.1 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف السابق ذكرها . تم صياغة فرضيات الدراسة كالآتي :

- ✎ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، المخاطر الاجتماعية والسياسية والمخاطر البيئية في إدارة المشروع بدلالة

أبعادها) التكلفة، الجودة، الوقت والمجال) مجتمعة في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

— لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة المخاطر الفنية في إدارة المشروع بدلالة أبعادها التكلفة الجودة، الوقت والمجال) مجتمعة في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية "

— لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة المخاطر اللوجيستية في إدارة المشروع بدلالة أبعادها التكلفة الجودة، الوقت والمجال مجتمعة في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية ."

— لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر المالية في إدارة المشروع بدلالة أبعادها التكلفة الجودة، الوقت والمجال) مجتمعة في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية ."

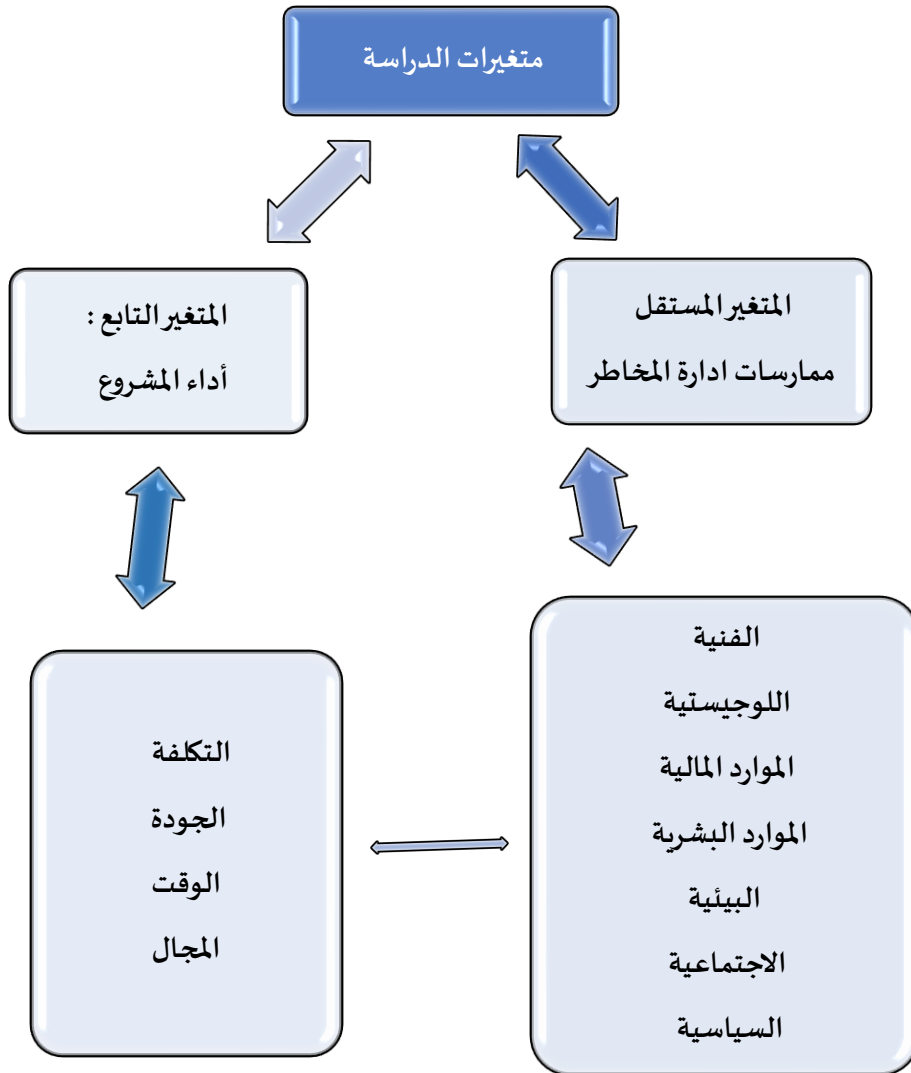
— لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر الموارد البشرية في إدارة المشروع بدلالة أبعادها (التكلفة الجودة الوقت والمجال) مجتمعة في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية في إدارة المشروع بدلالة أبعادها التكلفة، الجودة، الوقت والمجال) مجتمعة في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية ."

— لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة المخاطر البيئية في إدارة المشروع بدلالة أبعادها التكلفة، الجودة، الوقت والمجال) مجتمعة في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية ، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) على أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال) بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية). ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية ، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) .
- المتغير التابع : أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال)



المصدر: إعداد الباحث

9.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية :اقتصرت الدراسة على معرفة أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجستية الموارد المالية ، الموارد البشرية، البيئية والاجتماعية والسياسية) على أداء المشروع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال)
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على أداء المشروع بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة خلال عام 2024م.

10.1 المنهجية :

سيتم اتباع منهجين رئيسيين هما ، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع ،الليذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة ، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها ،من أجل استخلاص بعض التوصيات.

مصادر البيانات :

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

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وذلك إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير و التطور المستمر.

- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(الرواشدة، 2023).
أهداف الدراسة	التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، التحكم بالمخاطر) على مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، مرونة العرض، المرونة التشغيلية، مرونة العرض، مرونة نظم المعلومات)
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	مرونة سلسلة التوريد
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة من المديرين العاملين في شركة البوتاس العربية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك التحليل الوصفي الإحصائي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل المسار باستخدام أسلوب تحليل المسار.
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، التحكم بالمخاطر) لها تأثير إيجابي على مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، مرونة العرض، المرونة التشغيلية، مرونة العرض، المعلومات. مرونة النظم). وتوصي الدراسة شركة البوتاس العربية بالاهتمام بإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة وذلك من خلال: * تحديد المخاطر بشكل فعال من خلال مراجعة المعايير العلمية وتحديد مصفوفة المخاطر ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق خاص

	وربطها بالاستراتيجيات التي تنفذها الشركة، تقييم المخاطر بشكل موضوعي من خلال استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، الاستجابة للمخاطر بشكل فعال من خلال تطوير خطط وإجراءات إدارة المخاطر، مراقبة المخاطر بشكل مستمر للتأكد من فعالية الإجراءات المتخذة.
الدراسة	الحسنى والخشالى
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 الوسيط	الدعم المنظمي
منهجية البحث	تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (205) استبانات، وتم استرجاع (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية
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	(ايدر، وآخرون، 2022)
أهداف الدراسة	تسليط الضوء على أهم المخاطر في التعامل مع المنشآت الصناعية وكيفية السيطرة عليها وإدارتها. والتعرف على أهم مخاطر المعالجة في المنشآت الصناعية. شرح كيفية التحكم في إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية. تقديم توصيات لتحسين التعامل مع إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	مخاطر التعامل
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المراجع العلمية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى إجراء دراسة حالة لشركة صناعية تعمل في مجال العلاج. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك تحليل المحتوى وتحليل المخاطر.

أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت نتائج الدراسة أن التعامل مع المخاطر متعدد ومتنوع، ويمكن تصنيفها إلى مخاطر فنية، ومخاطر مالية، ومخاطر قانونية، ومخاطر إدارية. كما أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن اتخاذها للسيطرة على مخاطر المعاملات، مثل: اختيار الموردين المناسبين، وإبرام عقود معاملات واضحة وشفافة، وإنشاء أنظمة مراقبة ومراقبة فعالة. وتوصي الدراسة بضرورة زيادة التعامل مع إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية، وذلك من خلال:تنفيذ دور إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية،وتوفير التدريب والتوعية للموظفين حول كيفية التعامل مع إدارة المخاطر،وتطوير أنظمة وإجراءات فعالة لإدارة مخاطر المعاملات
الدراسة	المري وآخرون (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف 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	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
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 بالتحسين 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.	
العلوان والحياسات (2022)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المخاطر وأبعادها والمتمثلة بتحديد المخاطر، وتحليل وتقييم، ومتابعة ومراقبة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية في العاصمة الأردنية عمان.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر وأبعادها والمتمثلة بتحديد المخاطر، وتحليل وتقييم، ومتابعة ومراقبة المخاطر	المتغير المستقل
جودة المشاريع الإنشائية	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطبيق على عينة الدراسة التي تتألف من مدراء مشاريع، ومدراء تنفيذيين، رؤساء أقسام (مهندسين). تم أخذ	منهجية البحث

أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة والقيادة، والعمل على الحفاظ على جودة مستويات أداء المشروعات الناشئة بمجال الإنشاءات في مدينة الرياض من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك.	
(باقر وآخرون، 2020)	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 بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت	أهداف الدراسة
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 بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال	المتغير التابع
الثقافة المنظمة	المتغير المعدل
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 بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة	أهم النتائج والتوصيات

المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع 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 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 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 وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.	
الظفيري و الشورة (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين	أهداف الدراسة

	في شركة النفط الكويت، كما وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التأزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت .
المتغير المستقل	التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري)
المتغير التابع	أدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة بأنهنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي من حيث (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركة نفط الكويت. وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.
الدراسة	النجار والفرا (2019)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر والتي تتمثل في (التعرف على المخاطر تحليل المخاطر -تقييم المخاطر - سياسات علاج المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية).
المتغير التابع	التميز المؤسسي يضم (القيادة الموارد البشرية-السياسات والاستراتيجيات- الشراكات والموارد - العمليات- رضا العاملين - رضا الفئة المستهدفة-خدمة المجتمع -نتائج ومؤشرات الأداء).
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	ظهرت النتائج أن إدارة المخاطر لها أثر ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي في بعدين فقط هما (التعرف على المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية). كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة المخاطر والتميز المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الإشرافي في الجامعة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمهارة إدارة المخاطر وذلك بسبب الأوضاع التي يعيشها قطاع غزة مما ينعكس بالفائدة على المؤسسات التعليمية مع وجود نظام متكامل لضبط المخاطر وإجراء دراسات دورية توضح كفاءة نظام إدارة المخاطر المتبع في مواجهة الطوارئ.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Mar'I & Alhammad (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة المشاريع (PMS) كمتغيرات مستقلة (البداية ، التخطيط التنفيذ ، المراقبة والتحكم ، الإغلاق) على أبعاد جودة تنفيذ المشاريع (PIQ) (الارتباط ، الكفاءة ، الفعالية ، الأثر ، الاستدامة ،

إدارة مخاطر المشروع) كدراسة حالة للمشاريع الحكومية المنفذة من قبل وزارة الأشغال العامة والإسكان (MOPWH) في الأردن.	
استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البداية ، التخطيط التنفيذ ، المراقبة والتحكم ، الإغلاق)	المتغير المستقل
جودة تنفيذ المشاريع بأبعادها (الارتباط ، الكفاءة ، الفعالية ، الأثر ، الاستدامة ، إدارة مخاطر المشروع)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة المشاريع (إستراتيجية البداية، إستراتيجية التخطيط، إستراتيجية التنفيذ، إستراتيجية المراقبة والتحكم، إستراتيجية الإغلاق) لها تأثير هام إحصائيا على جودة تنفيذ المشاريع (كمتغير مستقل واحد). كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المشاريع على كل بعد من أبعاد جودة تنفيذ المشاريع (الارتباط الكفاءة، الفعالية، الأثر، الاستدامة، إدارة مخاطر المشروع) ، بينما لم تكن استراتيجيات البداية مهمة في التأثير على جودة التنفيذ (كمتغير تابع واحد) وعلى كل بعد من أبعادها. أشارت النتائج أيضا إلى وجود توافق كبير في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المشاريع وجودة التنفيذ. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على وزارة الأشغال العامة والإسكان أن تركز على حل جميع النزاعات أثناء مرحلة التنفيذ مباشرة دون عواقب قانونية. علاوة على ذلك ، فإن النقطة الأكثر أهمية للتوصية بها. فيما يتعلق بجودة تنفيذ المشاريع - تختص بالارتباط حيث يجب أن تركز عليه وزارة الأشغال العامة والإسكان من خلال أخذ وجهات نظر الجهات ذات العلاقة في عين الاعتبار عند تصميم المشروع ، وتختص أيضا بالاستدامة حيث يجب على وزارة الأشغال العامة والإسكان التحقق مما إذا	أهم النتائج والتوصيات

كانت هناك ميزانية كافية للمشروع من أجل تحقيق المخرجات والأهداف. بالإضافة إلى ذلك ، يوصى لوزارة الأشغال العامة والإسكان بدراسة عملية بدء المشاريع لأنها لم تساهم في التأثير على جودة التنفيذ والتركيز على فهم هذه العلاقة.	
Ghnaim & Alhammad (2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بدلالة متغيراتها الرئيسية (المشاركة ، احترام الفرد ، الموقف من المخاطر ، التوجه نحو العمل ، الثقة ، الانفتاح ، مسافة القوة) على إدارة المشاريع من حيث (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، أداء / مراقبة المشروع ، إقفال المشروع في المنظمات غير الحكومية في الأردن).	أهداف الدراسة
الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة ، احترام الفرد ، الموقف من المخاطر ، التوجه نحو العمل ، الثقة ، الانفتاح ، مسافة القوة)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع من حيث (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، أداء / مراقبة المشروع ، إقفال المشروع)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة ، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية (المشاركة ، احترام الفرد ، الموقف من المخاطر ، التوجه نحو العمل ، الثقة ، الانفتاح ، مسافة القوة) ذات دلالة إحصائية - تأثير على إدارة المشروع (كمتغير تابع) في المنظمات غير الحكومية الأردنية. أشارت النتائج الرئيسية إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على كل من أبعاد إدارة المشروع (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، أداء / مراقبة المشروع ، إغلاق المشروع). بناء على النتائج ، اقترحت الدراسة التوصية الرئيسية ؛ يجب أن تركز المنظمات غير الحكومية الثقافة	أهم النتائج والتوصيات

التنظيمية ، وتعزيز وبناء المنظمات الفعالة ، وهي عنصر أساسي لنجاح وفشل المنظمة.	
Lu, Etal(2019)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع بين المنظمات	أهداف الدراسة
ممارسة إدارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل
أداء المشاريع	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن العقود الحكومية تؤثر إيجاباً في تحسين الجودة الشاملة داخل المنظمات، وبينت دور ممارسات إدارة الجودة في المشاريع المشتركة بين المنظمات، ودور الممارسات المتعلقة بالأشخاص، والممارسات المتعلقة بالعملية كأدوات وأساليب، وأوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بتحقيق ممارسات إدارة الجودة من خلال نهجين مختلفين: الأول هو تشجيع المشاركين على المشاركة في أنشطة الجودة، والآخر هو استخدام الأدوات والأساليب بشكل صحيح .	أهم النتائج والتوصيات
Jaber, 2020	الدراسة
هدفت الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية الأردن.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر وتم تقسيمها (التخفيف من المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - مراقبة المخاطر - تنفيذ إدارة المخاطر)	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع

منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من 120 مدير الذين يعملون في شركات التأمين الأردنية بواسطة الاستبانة. عند التأكد من التوزيع الطبيعي للإجابات وصدق وثبات الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي والتحقق من الارتباط بين المتغيرات. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار وSPSS.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث كان التخفيف من المخاطر هو الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي، يليه تحديد المخاطر وتقييم المخاطر ومراقبة المخاطر وكان الأقل تأثيراً هو تنفيذ إدارة المخاطر، وأن جميع ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بأن شركات التأمين يجب عليها اتخاذ تدابير فعالة من حيث التكلفة لتحديد المخاطر في الوقت المناسب وتخفيف المخاطر بشكل فعال. يتوجب على شركات التأمين في الأردن القيام بتثقيف موظفيهم حول أهمية إدارة المخاطر وممارستها وعليهم تقييم ممارسات إدارة المخاطر بشكل مستمر للتأكد من أنهم ما زالوا قادرين على البقاء في بيئة عمل متغيرة..
الدراسة	(2019) Mohd Ali & others
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر إدارة المخاطر في أداء مشاريع البناء في ماليزيا من حيث الأبعاد (الوقت التكلفة، والجودة وقد تمثل مجتمع الدراسة في مدراء المشاريع والمدراء التنفيذيون والمدراء الماليون في الشركات الإنشائية في ماليزيا
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	أداء مشاريع الوقت التكلفة، والجودة
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات اللازمة للدراسة من خلال مقابلات لعينة الدراسة وكذلك تحليل المستندات الخاصة بإدارة المخاطر في تلك الشركات.

أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة عملية إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي على إدارة المشروع وبالتالي على نجاح المشاريع، وأن قلة المعرفة بإدارة المخاطر وضعف ممارستها تؤثر بشكل سلبي على أداء المشاريع وقد أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر بناء على نتائج الدراسة تهدف إلى تحسين أداء المشاريع.
------------------------------	--

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة

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

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

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

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

المبحث الأول: إدارة المخاطر

تمهيد

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

1.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.2 أهمية إدارة المخاطر

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

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

- تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.
- تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقاً لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
- تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة.
- الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر.

هناك دائما احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة ماليا وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، لهذا يحتاج صاحب العمل الصغير ضمن مسؤولياته المالية أن يحصر المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل احتمالات حصولها وآثارها المالية، ثم اتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة وتبرز أهمية إدارة المخاطر من خلال ما يلي (قسمة، 2015):

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

3.1.2 أهداف إدارة المخاطر

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

- تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:
- 1. تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

2. اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديدها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.
3. إجراء التحليل النوعي للمخاطر: يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير وبيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.
4. إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.
5. وضع خطة لمواجهة المخاطر: يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

4.1.2 تحديد أنواع المخاطر

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

1. مخاطر جسدية: وتتعلق هذه المخاطر بالأضرار الصحية التي يمكن أن تسببها منتجات المنظمة للمستخدمين، سواء كان ذلك نتيجة استخدام خاطئ أو عيوب في التصنيع.
2. مخاطر مالية: وتتضمن هذه المخاطر تكاليف الإنتاج التي يمكن أن تفوق قيمة المنتج، أو عدم إقبال المستهلكين على شراء المنتجات مما يؤدي إلى خسائر مالية للمنظمة.
3. مخاطر وظيفية: وتشمل هذه المخاطر فشل المنتج في أداء وظائفه الأساسية أو تقليل كفاءته، مما يؤثر سلباً على العمل والأداء.
4. مخاطر اجتماعية: وتتعلق هذه المخاطر برأي المجتمع حول المنتج وقرارات الشراء، حيث يمكن أن يتأثر الإقبال على المنتج بثقافة واحتياجات المجتمع.

5. مخاطر الوقت: وتتضمن هذه المخاطر الانتظار والتأخير عند استخدام المنتج أو التعامل مع مزودي

الخدمة، وتتطلب المنتجات التي توافق أسلوب الحياة الحديث والمتغير للمستهلكين.

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

- تصنيف المخاطر على أساس عدم التأكد: يتم النظر إلى هذا النوع من المخاطر على أنها تنشأ بسبب فقدان المعرفة أو عدم القدرة على تحديد المخاطر بشكل صحيح. ويمكن لهذا النوع من المخاطر أن يؤدي إلى خسائر كبيرة للمنظمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح.
- تصنيف المخاطر على أساس تأثيرها على الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن المنظمات تصنف المخاطر وفقاً لأهدافها وأولوياتها. ويمكن أن تكون هذه المخاطر مالية أو غير مالية، وتختلف تصنيفاتها باختلاف نوع المنظمة.
- تصنيف المخاطر على أساس الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف يمكن أن تؤدي إلى مخاطر مختلفة. ويتم تصنيف هذه المخاطر بناءً على طبيعة هذه الموارد وتأثيرها على المخاطر الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية. ويتم التعامل مع هذه المخاطر بشكل مختلف باختلاف نوع الموارد المستخدمة.

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

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

5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

1- مخاطر الوثائق والمعلومات Data and Documents

من الأشياء التي يتعين على المنظمة التعامل معها بشكل فعال وضمان حصولها على أعلى وسائل الحماية هو أمن معلوماتها وملفاتها. لذلك، وفقاً لـ (Caldwell,2008:15) ، فإن خطر اكتشاف المستندات والمعلومات هو أحد جهات الهجوم. إنه موجود في المنظمة ويعتبر وسيلة ناجحة لتهديد أي منظمة. ويعرّف (Colicchia,2019:233) مفهوم أمن المستندات والمعلومات على أنه مجموع المخاطر المتوقعة بسبب الأخطاء الفنية والأمنية أو الإغفالات المتعلقة بأساليب الحفاظ على المعلومات والبيانات ، سواء كان ذلك بسبب خطأ بشري أو تكنولوجي أو بيئي، وعادة ما تكون هذه المخاطر مادة دسمة لتدمير المنظمة وكشف أسرارها من عمليات داخلية تشغيلية وأساليب وخطط واستراتيجيات تسويقية تهددها في بيئتها الداخلية والخارجية وتضعف وجودها أمام منافسيها خصوصاً إذا كانت له المعلومات تتعلق بالتسويق والإنتاج والتصنيع الأمر الذي يفتح المجال للمنافسين بالتقدم على المنظمة وتهديد تنافسيتها.

وقد تم اعتماد متغير لمن الوثائق والمعلومات على أنه مجموعة المخاطر التي تتعلق بعمليات اختراق المعلومات والدخول للبيانات والمعلومات من جهات غير مصرح لها بالدخول والحصول على النسخ الأصلية للبرامج ودقة البيانات والمعلومات ومدى توافقها مع بعضها البعض في البنوك التجارية في دولة الكويت. وسوف يتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة التي سوف يتم تطويرها لهذا الغرض.

2- مخاطر السمعة التنظيمية Reputation

يشير Zavyalova وآخرون (2016:260) إلى أن السمعة التنظيمية هي حصيلة التراكمات الزمنية لمجموع النتائج التي حققتها المنظمة في البيئتين الداخلية والخارجية خلال فترة طويلة من الزمن بطريقة كفلت للمنظمة تحقيق الولاء والانتماء لها من قبل عملاءها. أما Rindova وآخرون (2005:1040) فقد أشار إلى أن السمعة التنظيمية هي بمفهومها تشبه فكرة صورة المنظمة Organizational Image الموجودة

لدى العملاء حول طبيعة الخدمات والمنتجات التي من الممكن أن تقدمها المنظمة لهم وسلوى هذه الخدمات وتوعية المنتجات و كفاءتها مقارنة بما يتوقعه العملاء.

تكون هذه الأخطار داخلية عندما يكون مصدرها الموظفين والأفراد العاملين والإدارة مثل نقص الكفاءات والخبرات، الأخطاء الكارثية، الاختلاسات والسرقات، لو أن يكون مصدرها خارجي مثل اعتداء منافسيها على سمعتها ومحاولة تشويهها وإضعافها، وفي الكثير من الأحيان يكون مصدر المخاطرة بالسمعة والتأثير السلبي عليها من خلال الإعلام المضلل أو المدفوع والذي يهدف إلى إيصال معلومة خاطئة إلى أكبر قدر من الجمهور وبالتالي الترويج لكل ما هو خاطئ ومجحف.

ويؤكد Ferris وآخرون (2013:300) أن هناك العديد من الأهداف التي تسعى السمعة التنظيمية للوصول لها والتي تتلخص فيما يلي:

- الحصول على القبول لدى الأفراد والعملاء والوصول إلى مرحلة الرضا عن الخدمات والمنتجات المقدمة.
- بناء سمعة تنظيمية يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها.
- السمعة التنظيمية هي أحد الأصول غير الملموسة، لذا فإن حمايتها تعتبر إحدى طرق حماية الأصول التنظيمية.
- تضمن السمعة التنظيمية الإدارة بشكل صحيح فائدة العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة في الدراسة الحالية، فقد تم الإشارة إلى متغير السمعة التنظيمية على أنها المخاطر المتعلقة بالسمعة الأمنية والبحثية والإعلامية التي تعزز نظرة المجتمع للبنوك ومخاطر السمعة الإدارية الخاصة بالمعاملات والفساد الإداري والنزاعات الداخلية. وسوف يتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة التي سوف يتم تطويرها لهذا الغرض.

3- مخاطر الثقافة التنظيمية Organizational Culture

أشار Silverthorne (2004:280) إلى أن الثقافة التنظيمية تعرف على أنها مصفوفة القواعد الإدراكية، السلوكية، القيمية والعرفية التي يتشاركها الأفراد العاملون في المنظمة الواحدة والتي من خلالها يتفاعلون مع بعضهم البعض.

ووفقا لـ Twati and Gammack (2006:180) فقد أكد أن الثقافة التنظيمية ماهي إلا حصيلة التفاعل والتناغم بين أفراد المنظمة الواحدة ووصولهم إلى أسلوب معين في التفاعل والتعامل بين بعضهم البعض من خلال الأمان بأمور محددة ورفض أمور أخرى وبالتالي الوصول إلى الأهداف المتعلقة بالمنظمة وأعمالها.

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية بمختلف الوسائل والآليات المتاحة، منهم من اعتقد أنها مكتسبة ومنهم من وجد أنها فطرية، منهم من رأى أن الفرد يساهم في تأسيس الثقافة التنظيمية ومنهم من وجد أن الثقافة التنظيمية هي تحصيل حاصل داخل المنظمة والفرد فقط يتأثر بها إلا أن Alvesson (2012:55) رأى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أسس ومبادي من صنع الإنسان هدفها خلق حالة من التكيف بين الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية مكتسبة من قبل الأفراد وهي العامل والأول والأهم في حلول المشاكل التنظيمية. (Cameron and Quinn, 2011: 126)

عند الربط بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة من الناحية الاستراتيجية لمواجهةها للمخاطر المحتملة، فإنه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية على مستوى عال من التأثير في آلية مواجهة المخاطر في المنظمة وهي تعد واحد من المصادر التي من الممكن أن تكون مسببة للعديد من المخاطر للمنظمة كونها تتعلق بالأفكار والمعتقدات في المنظمة وآلية التحكم بأفرادها وجماعاته ونظرتهم إلى أهدافها المرجوة تحقيقها. (Ke and Wei, 2008:210)

ووجد أن هناك العديد من الأسباب التي أدت لأن تكون الثقافة التنظيمية مؤثرة استراتيجيا والتي من أهمها (Zheng et al, 2010: 765):

- للثقافة التنظيمية تأثير كبير على الهيكل التنظيمي الداخلي، والذي بدوره يؤثر على الأداء.
- تعد الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحدد الإطار العام للأداء التنفيذي، لذا فإن الاختلاف في تأثير الثقافة التنظيمية السلبية والإيجابية يعطي انطباعاً واحداً عن مستوى الأداء الإداري من الناحيتين الإدارية والتنظيمية.
- تحفز الثقافة التنظيمية الفعالة الابتكار والإبداع، مما يمكن أن يؤثر إيجاباً على الأداء.

في الدراسة الحالية، تم الإشارة إلى الثقافة التنظيمية على اعتبار أنها واحدة من المخاطر الاستراتيجية وتم تعريفها على أنها مجموعة المخاطر غير المرغوبة في القيم والسلوكيات التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للهيئات الحكومية بالسعودية، وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات الشركة وخبراتها وفلسفتها والقيم التي تجمعها معاً، ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وعملها الداخلي والتفاعلات مع العالم الخارجي والتوقعات المستقبلية. وهي تستند إلى المواقف المشتركة والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة. وهي تؤثر على أداء الهيئات، وتتعلق بمخاطر رعاية وخدمة العملاء وجودة المنتج والسلامة والحضور والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالبيئة.

4- مخاطر الموارد البشرية Human Resource Risks.

ويرى Huang وآخرون (2017:18) التعامل مع الموارد البشرية كأحد المخاطر الاستراتيجية والتأكد من أن الخطط والأنظمة التي تنظم أنشطتها فيها ستسهم في بقاء المنظمة في الحياة والسيطرة على كوارثها وزيادة إنتاجيتها.

يعتبر اعتبار الموارد البشرية كأحد المخاطر الاستراتيجية شيئاً جديداً، ولم يتم اعتباره خطراً من قبل. ومع ذلك، فإن دراسة فلسفة إدارة الموارد البشرية تسمح للقارئ بفهم الدور النشط الذي تلعبه الموارد البشرية في حماية المنظمة وأصولها من أي مخاطر محتملة، وبالتالي فهي نفسها أحد الحدود الخطرة القادمة.

من وجهة نظر أكثر تحديداً، فقد وجد Oborilova وآخرون (2015:355) أن رأس المال البشري هو واحد من المخاطر الاستراتيجية على اعتبار أنه يعتبر من التحديات المستدامة في المنظمة ومن شأنه أن يسبب بالكثير من الكوارث لداخلية والخارجية والتي تشمل بمجملها المخاطر السلوكية للأفراد العاملين (الاختلاس، السرقة، الوساطة، المحسوبية، الفساد الإداري والمالي)، بالإضافة إلى الفشل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والتسرب الوظيفي الذي من الممكن أن يؤدي إلى اختلال إداري.

واكد Li and Ren (2016) أن من أهم مخاطر الموارد البشرية الاستراتيجية هو عدم امتثال الموظفين للقوانين والأحكام الداخلية، بالإضافة إلى الدوران الوظيفي مما من شأنه التأثير على إنتاجية الموظف وكفاءته.

وقد تم الإشارة إلى متغير الموارد البشرية على أنه واحد من المخاطر الاستراتيجية، وتم تبني تعريفه على أنه المخاطر المتعلقة بالتسرب الوظيفي والتوظيف غير المدروس وانشغال القيادات في أعمال خارجية وعدم وضوح سياسات الموارد البشرية والامتناع عن العمل واهمها الموظفين في الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

6.1.2 طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها

تم ذكر أربع طرق يمكن للإدارة اتباعها لمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة من قبل موسى وآخرون (2012، 27-30). هذه الطرق تشمل:

1. **الوقاية والمنع:** تستخدم المنظمة وسائل لمنع المخاطر أو تقليلها وتحديد خسائرها. يمكن القيام بذلك عن طريق تدريب العاملين وتوعيتهم بالإجراءات والتعليمات اللازمة لحمايتهم من الإصابات وتقليل المخاطر الأخرى.

2. **التجزئة والتنويع:** تستخدم المنظمة هذا الأسلوب لتفكيك المخاطر إلى أجزاء صغيرة وتقليلها بدلاً من مواجهتها كمجموعة واحدة.

3. تحويل ونقل المخاطر: يتم تحويل المخاطر ونقلها إلى مكان آخر بدلاً من استهداف الأنشطة ذات القيمة العالية وتوجيهها إلى النشاط الأقل عرضة للخسائر.

4. تحمل المخاطر: تختار المنظمة هذه الطريقة عندما تكون عازمة على المخاطرة، وعلى الإدارة العليا تحمل العواقب والآثار المحتملة للمخاطر المترتبة على هذا النوع من القرارات.

يمكن للمنظمات تبني عدة استراتيجيات لمواجهة المخاطر والحد من تأثيرها، وفقاً لما ذكره بيري عودة (2020، 11) و (Addo et al (2020: 55). وتشمل هذه الاستراتيجيات:

- النقل: حيث تتعاقد المنظمة مع شركات التأمين لتأمين أصولها ومشاريعها ضد المخاطر وهذا يمكنها من نقل المخاطر.
- التجنب: حيث تتجنب المنظمة القيام بالمشاريع أو الأعمال التي تنسم بالمخاطرة، وتركز على الفرص التي تحمل أقل درجة من المخاطر.
- التقليل: حيث يتم التخلي عن بعض الأنشطة أو البرامج التي قد تسبب خسائر، للحد من حدة المخاطر.
- القبول: حيث تتحمل المنظمة المخاطر الصغيرة وتقبل الخسائر عند حدوثها مقابل تحقيق الفرص ذات القيمة للمنظمة، وتحدد مقدار المخاطر التي تكون المنظمة على استعداد لتحملها.
- الاستغلال: حيث تستخدم المنظمة المخاطر الموجودة لتحقيق فوائد، مثل تدريب العاملين على مهارات إضافية أو توفير فرص جديدة.

المبحث الثاني: نجاح المشروعات

1.2.2 تمهيد

إن المشروع هو عبارة عن مجموعة من أهداف مختلفة محددة النطاق تمكن الشركة من تحقيق مجموعة متميزة من الفوائد ومن الوصول إلى تحقيق هذه الفوائد على نحو مستمر فإنه يتم ادماج المشروع في العمليات بناء على ذلك فإن المشروع يحدد له نقطة بداية، ونقطة نهاية وهدفاً يسعى لتحقيقه المدير اوي ووادي (2022).

حيث إن تحقيق الجودة في المشروعات له انعكاسات متعددة الوجوه تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك أو العميل، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يسهم في زيادة كفاءة الشركات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانية المنافسة والاستمرار. وبالتالي فإن العديد من الشركات تركز جهودها في تخطيط وتنفيذ مشاريع ذات جودة عالية لكي تتميز عن غيرها وبالتالي تحقيق مكاسب اقتصادية وتنموية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام مما يسهم في زيادة العمر الاقتصادي للشركات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانية المنافسة والاستمرار (دهليز وعنبر، 2017).

حيث إن أقامه أي مشروع يعتمد بالدرجة أولى على توافر إدارة فاعلة تقوم بعمليات التخطيط والمراقبة وجدولة أنشطة بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة للتسريع بعمل بعض الأنشطة للوفاء بإنجاز المشروع في زمن المحدد، كذلك تحديد التسلسل الزمني لإنجاز كل نشاط وموعد بداية وموعد نهاية مع توزيع منظم للموارد المادية والبشرية وكذلك العمل على إنجاز المشروع بأقل التكاليف (العبيدي، 2019). ومن وجهة نظر الباحث فإن التزام الشركات بمجموعة من الإجراءات والأسس والمعايير السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع والتي من الممكن أن تقود الى ضمان تحقيق الجودة في المشاريع التي تقدمها،

فضلاً عن الاهتمام بجانب تلبية رغبات الممولين لهذه المشاريع واقناعهم بمدى ملائمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته، واستغلال كافة الموارد بشكل صحيح وتصحيح أي أخطاء ومحاولة تجنبها لضمان الجودة في المشروعات وبالتالي رضا الأطراف التي لها علاقة بالمشروع.

2.2.2 إدارة المشروع:

تتمثل عملية إدارة المشروع بعملية تطبيق المعارف والمهارات والأدوات وكافة الأساليب والتقنيات المناسبة على أنشطة المشروع، وذلك لتلبية كافة متطلبات المشروع، حيث ان إدارة المشروع تعد مجموعة مترابطة من العمليات التي تمكن فريق المشروع من تحقيق مشروع ناجح. وهذه العمليات تقوم بتحديد وتنظيم المدخلات لإنتاج مخرجات محددة، بالإضافة إلى أن القدرة على

تحويل المدخلات إلى مخرجات يعتبر حجر الأساس لإدارة المشروع (الديراوي ووادي، 2022). حيث تعرف إدارة المشاريع بأنها فن وعلم إدارة المشروع من انطلاقه وحتى الانتهاء من تنفيذه، كما يتضح ذلك من خلال التنفيذ الناجح للمشروع والذي يتمثل بالتخطيط والجدولة والرقابة والمتابعة أنشطة المشروع، والالتزام بوقت تنفيذ المشروع وتسليمه، والتكلفة المحددة ضمن أهداف المشروع. حيث أن إدارة المشروع تعتبر فن توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المعلنة في حدود الوقت والميزانية المخصصة.

3.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

تختلف الآراء ووجهات النظر والاتجاهات نحو تقدير مفهوم نجاح المشاريع ، وذلك حمد علاقة هذه الجهة أو الأشخاص بالمشروع ومكانها منه. فمثلاً يعتبر المشروع ناجحاً في نظر المنفذ إذا كان قد حقق أرباحاً توازي نسبة معينة، أو نجح في تحقيق دخل، في حين أن المشروع قد يعتبر ناجحاً في نظر المشرف إذا تم إتباع جميع المواصفات المتعلقة بعناصر المشروع وتم تنفيذه بشكل سليم ومطابق للمخططات والتصاميم وبوقت لا يتعدى الوقت المفروض تنفيذ المشروع خلاله المناوي، 2022، وفيما يلي نستعرض بعض تلك المفاهيم

ويعرف العابد (2017) مصطلح نجاح المشاريع بأنه درجة استخدام الشركة للأساليب المبتكرة والجديدة لتقديم المنتج أو الخدمة مع مراعاة حاجات وطلبات العملاء وفئات المجتمع على المنتج أو الخدمة. بينما يرى العبسي وبرهان (2023) أن نجاح المشاريع مصطلح يعتمد على كافة الأطراف التي تقوم بتأدية تلك المشاريع وعلى قيامها بأدوارها على أكمل وجه وهي تتمثل بالآتي:

- التركيز على العملاء: بعد العميل هو من طالب بالمشروع مبدئياً أو أصبح مهتماً أو متعلقاً به وبالتالي يعتبر المشروع ناجحاً إذا نجح في إشباع حاجات ومتطلبات العملاء التي صمم المشروع من أجلها.
- مسؤولية المؤسس للمشروع: إذ يعد المؤسس الشخص الأول الذي تقع على عاتقه المسؤولية الكاملة في إنجاح المشروع والمسؤول عن قيادة المشروع في الاتجاه الصحيح.
- مدير المشروع: وهو الشخص المكلف بمتابعة عمل المشروع يومياً، وتنفيذه في موعده بناء على ميزانية تكلفة موجودة متفق عليها.
- فريق عمل المشروع: وهم المكلفون بتنفيذ المهام المخطط لها في جدول أعمال المشروع المراد تنفيذه.
- مديرون الموارد وهم مديرو الإدارات المسؤولين بشكل مباشر ضمن فريق المشروع لتمام عمله، وقد يكون أعضاء هذا الفريق يقوموا بالعمل في المشروع في بعض الأوقات لفترة محددة.

أن نجاح المشاريع هو مصطلح يطلق عندما يتواجد إدارة جيدة لتكامل المشروع، والتي تتطلب من مدير المشروع توحيد وتنسيق العمليات والأنشطة المختلفة المتعلقة بإدارة المشروعات داخل مجموعات عمليات إدارة المشروع والإجراءات المتكاملة الضرورية لإنهاء المشروع بنجاح ليفي بمتطلبات العميل وغيره من أصحاب المصلحة بالإضافة إلى تحديد الخيارات بشأن مكان تركيز الموارد والجهود في أي وقت (محمد، 2017).

ومن وجهة نظري كباحث أرى أن مصطلح نجاح المشروع يعكس محصلة النتائج التي خرج بها المشروع، من حيث التكامل في توحيد وتنسيق العمليات والأنشطة المختلفة المتعلقة بإدارة المشروعات، لتقديم المنتج أو الخدمة حسب المواصفات والمعايير التي صمم المشروع من أجلها لتفي بمتطلبات وحاجات العملاء، فهذه النتائج في النهاية هي مقياس يقيم نجاح المشروع أو فشله

4.2.2 العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع

وفيما يلي نستعرض أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع كما حددها كلا من (العبسي ورهان (2023) وهي كالآتي:

1. **وضوح أهداف المشروع:** إذ من المفترض ان يتم تحديد وتوضيح رسالة وأهداف المشروع وشرحها لأعضاء الفريق والمتعاقدين والجهات المشاركة والمستفيدة من المشروع، والتأكد من فهمها وبالتالي التمكن من قياس تحقيق الأهداف.
2. **دعم الإدارة العليا** حيث أن الدعم المقدم من الإدارة العليا يعتبر في غاية الأهمية طوال فترة تنفيذ المشروع، وبالتالي فإن هذا يزيد من عملية فهم الرسالة وأهميتها.
3. **جدولة وتخطيط المشروع:** إذ يتم ذلك من خلال توضيح وترجمة رسالة وأهداف المشروع، ومعايير الأداء إلى خطة عمل حقيقية من لحظة بداية تقديم المنتج أو الخدمة؛ فالتخطيط عبارة عن خطوات ديناميكية مستمرة تربط بين الأهداف المتغيرة والأداء وتحقيق النتائج.
4. **استشارة العملاء:** إن المستفيد في النهاية من إعداد المشروع هو الذي يقيم درجة نجاح المشروع في النهاية، وفيما إذ تم اعداده حسب المواصفات والمعايير المطلوبة والميزانية المخصصة، وعليه فإن استشارة العميل قبل وأثناء فترة التنفيذ تعتبر ذو أهمية كبيرة قد تساعد على تجاوز الأخطاء الممكنة وتصحيحها قبل الوقوع بها.
5. **الطاقم العامل في المشروع** إن متطلبات استكمال نجاح المشروع لا تتوقف على تحقيق الأهداف الفنية للمشروع ضمن الفترة الزمنية المحددة، وحسب الميزانية المخصصة له، بل تتعدى ذلك إلى أن تحقيق رغبات المستفيدين من العملاء؛ فإذا كانت العلاقات المتبادلة بين أعضاء الفريق أنفسهم وبين أعضاء الفريق والعملاء وبين أعضاء الفريق وبقية العاملين غير متوازنة ومستقرة فإن ذلك يؤثر على أداء المشروع ونجاحه؛ إذ يعتبر التحفيز الجيد للفريق مع توافر العلاقات الجيدة مع العملاء من المحددات الأساسية لنجاح المشروع.
6. **وضوح المسائل الفنية** إن عملية توضيح وفهم الأمور الفنية والعمل على إيصالها إلى أعضاء الفريق والتأكد من أنهم يمتلكون المهارات الضرورية والتي تعد من مسؤوليات مدير المشروع ذو أهمية كبيرة

في نجاح المشروع، وذلك لأن استخدام تكنولوجيا غير مناسبة واعتماد إجراءات فنية غير واضحة وإيصالها إلى أعضاء الفريق قد تؤثر بشكل مباشر على كافة مكونات المشروع بما في ذلك الكلف والجداول الزمنية للتنفيذ والأداء الحقيقي.

7. الرقابة على المشروع: إن استمرار ومتابعة كتابة التقارير الفعلية عن الإنجازات الحقيقية المراحل تطور المشروع يمكن من مقارنة الإنجاز الحقيقي مع الخطة الموضوعة لتنفيذ المشروع، كما يمكن من تحديد أوجه الاختلاف والسيطرة على حدوث المشاكل إن وجدت وتقديم الحلول المناسبة، والمحافظة على استمرار خط سير عمل المشروع وفق الخطط والاستراتيجيات المحددة مسبقاً فضلاً عن تخطي موضوع تجاوز التكلفة المحددة للمشروع.

8. الاتصالات: إن عملية الانتقال الناجح عبر مراحل تطور عمل المشروع، والتنسيق الجيد بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع طوال مرحلة تنفيذه يتطلب الاستمرار في تبادل المعلومات بشكل مستمر بين أعضاء الفريق أنفسهم ومع بقية الأطراف الأخرى وبين مديري المشاريع والعملاء وبالتالي فإن ذلك يساعد على تحديد المهام والمسؤوليات وبالتالي القدرة على الإنجاز في الوقت المحدد.

5.2.2 أبعاد نجاح المشاريع

هناك مجموعة من الأبعاد المتعارف عليها لنجاح المشاريع، حيث تعتبر من مكونات إدارة نجاح المشاريع ومن الواجب توافرها للوصول إلى نجاح المشاريع ومن أبرزها:

(1) جودة عمليات المشروع:

والتي تتمثل بكافة الأعمال والعمليات التي تتعلق في إنجاز المشروع وتحديد المهمات التي تتعلق بالمشروع، حيث أن نجاح المشروع يعتمد على احتوائه على العمليات التي تساهم في نجاحه وضمان جودته، بمعنى آخر أن تكون تلك يحتوي على كافة العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع، حيث أن أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهام والاحتياجات اللازمة لإنجازها؛ ولكي تضمن الشركات أو المؤسسات نجاح

مشاريعها فإنه من الضروري أن تضمن تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من إقامة المشروع. (Wysocki. 2022)

وتعرف عمليات جودة المشروع بأنها العمليات التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في الأنشطة جميع ومدخلات إنتاج المشروع، وذلك من خلال استخدام الأساليب التقنية في المراقبة وضمان الجودة، فعملية الجودة للمشروع تعتبر عملية تطبيق كافة أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والإجراءات مع الأنشطة التي تساهم في تحسين العمليات المستمرة والتي يتم تنفيذها خلال فترة تنفيذ المشروع، وذلك لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية تحقق الأهداف المشتركة لكافة أطراف المصلحة المشتركة (دهليز، وعنبر، 2017).

(2) تكلفة المشروع:

والتي تتمثل بعملية التخطيط لتكاليف الموضوعة لتنفيذ المشروع مع توفر الدراسة المقترحة الإقامة المشروع، والتي تسمى بالدراسة المبدئية في دراسة جدوى المشروع، ويقوم فريق إدارة المشروع بتجهيز تقديرات كاملة حول تكاليف المشروع، فقد تكون التكاليف تفصيلية كلية والتي تبدأ من الأعمال الأولية للمشروع (دهليز وعنبر، 2017).

وتعرف تكلفة المشروع بأنها مجموعة من العمليات الضرورية لتخطيط وتقدير التكاليف المخصصة لتنفيذ المشروع، وعمل الموازنة وتمويل المشروع، بالإضافة إلى كيفية توفير وتدير الموارد المالية والعمل على ضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان إتمامه وفق الخطط الموضوعة له وتحقيق الأهداف المنشودة (المنأوي، 2022).

بينما عرف (العلي 2023) تكلفة المشروع بأنها كافة العمليات الهامة لضمان الانتهاء من تنفيذ عمل المشروع وفق الميزانية المالية المعتمدة من إدارة المشروع، وتشمل أيضاً تخطيط الموارد وتخطيط تكلفة الميزانية، ومراقبة التكاليف.

(3) الإنتاج بالوقت المحدد

وتتمثل عملية الإنتاج بالوقت المحدد بالعملية التي يتم عن طريقها تحويل خطة عمل المشروع إلى برنامج زمني أو جدول زمني للتشغيل، أي لضمان زمن محدد لتنفيذ وانجاز المشروع، وقد عرفها (دودين 2023) بأنها كيفية إدارة الزمن بفاعلية وكفاءة من قبل إدارة المشروع من أجل انجاز أنشطة المشروع المنتجات أو الخدمات التي يقدمها وتسليمها في الوقت والزمان المتفق عليه.

ومن هنا نلاحظ أن إدارة الإنتاج بالوقت المحدد تتعلق بإدارة زمن المشروع من خلال تنظيم كافة الجهود من تخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وسلسلتها، ومن ثم القيام بتقدير مواردها وتقدير مدتها، ومن ثم القيام بضبط الجدولة الزمنية ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني لتفادي التأخير في تسليم المشروع في الوقت المحدد (العلي، 2023).

6.2.2 إدارة المخاطر وعلاقتها بنجاح المشروعات

يتم تقييم المشروع من خلال النظر في المدة والميزانية ومتطلبات المشروع التي تم تحديدها منذ بداية المشروع. يُقاس نجاح أي مشروع تقليدياً من خلال الالتزام بالوقت والميزانية والمتطلبات القياسية (الجودة). (Turner, Cochran, 2023) بينما أكد براكاس (2018) على أهمية منظور أصحاب المصلحة في نجاح المشروع. حيث يتم تحديد الوقت والميزانية ومتطلبات جودة المشروع في بداية المشروع (حتى عام 2017).

سبب فشل المشروع هو الفشل في تنفيذ العمليات والإجراءات كما هو مخطط لها، وقد انتقد كل من Cicmil وWilliams وThomas وHodgson (2018) ذلك بسبب فشل العديد من المشاريع .

على الرغم من الالتزام بالموصفات التقليدية للمشروع، ومن هنا جاء منهج تقييم المخاطر للمشروع بحيث يمكن استخدامه لبناء إدارة المخاطر للحد من فشل المشروع (ديدراجا، 2023).

أظهرت الأبحاث المبينة على دراسة العلاقة بين نجاح المشروع وإدارة المخاطر ونجاح المشروع بشكل عام (باكر، بونسترا، وورتمان، 2020) أن النقاش تركز على إدارة المخاطر كإجراء فعال ونجاح المشروع

نتيجة لذلك، وهابرماس (1984)، (1987) أشار إلى أن التواصل الفعال مع المدخرات النظرية يمكننا من تفسير الأنشطة. إدارة المخاطر وعلى نطاق أوسع، تؤثر هذه الأنشطة على سلوكيات وآراء أصحاب المصلحة. جميع أنشطة المشروع تحمل مخاطر؛ ويعتمد نجاحه أو فشله على كيفية التعامل مع المخاطر، ومدى تحديد المخاطر المحتملة للمشروع وتقديرها بشكل منهجي وكمي، وتوقع الأسباب والعواقب المحتملة، ومن ثم اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معها (كاربوني. وآخرون، 2019)، (باكر، بونسترا، وورتمان، 2023)

التعرض للمخاطر أو الأحداث السلبية التي ستؤثر على أهداف المشروع ونطاقه وجودته ووقته وتكلفته. وقد أظهرت الدراسات، على سبيل المثال (دي فيت، 2018)؛ ويشير (Wateridge 2018) (Rathod و Agarwal 2018) إلى أن نجاح المشروع يقاس وفقًا لثلاثة معايير: الجودة والوقت والتكلفة. تحددتها القيم الفعلية في نهاية المشروع من خلال ربط العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع (Bakker, 2020). (Boonstra, & Wortman, 2020).

وقد وجد Hodge Cos (2022) أن عملية إدارة المخاطر هي عملية طويلة الأمد لأنها تؤثر على اتخاذ القرار خلال مراحل حياة المشروع، وأن عدم تقدير المخاطر بشكل صحيح قد يؤدي إلى خسائر كبيرة. وقد وجد هودج كيس (2022) أن عملية إدارة المخاطر هي عملية طويلة الأمد. لأنه يؤثر على عملية اتخاذ القرار خلال مراحل حياة المشروع، كما أن الفشل في تقدير المخاطر بشكل صحيح قد يؤدي إلى فشل كبير (Fraser, 2017 Henry, 2017); بينما أكد Hamza (2023) أن نقص المعرفة والموارد المرتبطة بإدارة المخاطر والقدرة قبل البدء بالمشروع هو أحد الأسباب الرئيسية. الفشل في تنفيذ إدارة المخاطر مما يؤثر بدوره على الجودة.

(Insert, 2023) في دراسته التحليلية للأدبيات المنشورة بين الأعوام (1978 – 2022) حول تأثير إدارة المخاطر على نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات، خلص إلى أن إدارة المخاطر عنصر مهم جداً في المشروع عملية الإدارة وهي أساس نجاح المشروع.

تؤثر المخاطر وطرق الاستجابة وتقييم مخاطر المشروع على أداء ونجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

كما وجد Thomas Fernandez (2018) أن الصعوبات التي تواجهها المشاريع هي التي تحدد معايير النجاح، فاقترح تحديد معايير لقياس نجاح المشروع، ومن تلك المعايير رضا أصحاب المصلحة من خلال معرفة دوافعهم وبالتالي واتخاذ القرارات بناءً عليها لإنجاح المشروع. كما بين أن إدراك وفهم المخاطر يؤثر على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. لأن تطبيقها بشكل صحيح يؤدي إلى خلق مشاعر إيجابية وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة من خلال قبول إجراءات المخاطر.

(Bakker, Boonstra, & Wortman, 2020) وجد أن إدارة المخاطر تتزامن مع الإدارة الجيدة للمشروع، والتي تعتمد على منهجية في اتخاذ القرارات من خلال تحديد وتحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة لإبقاء المشروع على المسار الصحيح وضمان نجاحها.

3-9 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع

وقد أشار العديد من المؤلفين (Agarwal, Rathod, 2018) إلى نجاح المشروع كنتيجة موضوعية للتأثيرات الثلاثة للوقت والمال والمتطلبات كما حددها توماس) على الصعوبات التي يواجهها Fernandez. (Baccarini, 2019), (2018)

المشروع وفقا لهذا البحث فإن هناك رؤية أوسع لتحديد مدى نجاح المشروع وخصائص النجاح يتم تحديدها من قبل أصحاب المصلحة أنفسهم. وقد يشمل ذلك الوقت والمال والمتطلبات، وقد يشمل أيضًا خصائص أخرى مثل رضا أصحاب المصلحة والنتائج المستقبلية للمشروع. وأوضح (2018), Bannerman) الخطوات. ونادرا ما يتم اتباع تعريف محدد للمخاطر، وتحليل المخاطر، وتخطيط الإجراءات والإجراءات المنفذة.

(Benner, Brian, 2022) أن تحديد أنشطة المخاطر في مشروع معين له تأثير على نجاح المشروع، كما تؤثر الإجراءات الفعالة والاجتماعية على نجاح المشروع (Holt. 2022)

عادة ما يتم تحديد نجاح المشروع من خلال واحد أو أكثر من المفاهيم الثلاثة الرئيسية: وقت التسليم، وتلبية المتطلبات، والالتزام بالميزانية، ورضا العملاء، وأغلب هذه المفاهيم تتأثر بقوة بأداء الأول والثاني.

7.2.2 تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع

تتعرض بيئة العمل العالمية اليوم للعديد من المخاطر والتعقيدات التي قد تعيق تطور ونمو المشاريع بشكل عام والمديرين بشكل خاص في المستقبل في التعامل مع أنواع مختلفة من المخاطر التكنولوجية (Agan, 2022) والمالية والتأمينية والأمنية والانتظامية. ولذلك فإن إدارة المخاطر تعتبر ضرورة مطلقة لضمان استقرار الربح وكفاءته. (Wallac, Kcil, Rai, 2019) تعتبر إدارة المخاطر ضرورية بشكل خاص في إدارة المشاريع ، لأن المشاريع تتعرض للاضطرابات بسبب الجداول الزمنية المضغوطة، وعدم دقة الميزانية، والمتطلبات المتغيرة باستمرار. (Kerzner, 2019)

وأوضح هوشيرماير (2021) خمسة أنواع من المتغيرات: الطوارئ، وأرباح السوق، وميزانية المشروع، وأداء المنتج، ومتطلبات السوق، والجداول الزمنية للمشروع، والتي تعتبر إدارة المخاطر. ويعتبر المشروع جانبا أساسيا، لذلك تم استخدام أدوات جديدة لإدارة المخاطر (أحمد، 2017). تعرف خطة المشروع على أنها مجموعة من الأوامر التي يتم إبلاغها لفريق العمل المسؤول عن المشروع والخطوات التي يجب تنفيذها، وذلك من خلال إخبارهم بالخطوات بالتفصيل. وكيفية تحقيقها وتوقيت تنفيذها وتحديد المصادر التي سيتم استخدامها لتحقيق النتائج المرجوة (Ward, 2023). يعرف كفاءة المخاطر بأنها: أدنى مستوى من المخاطرة مقابل أدنى مستوى من الأداء المتوقع. تعمل إدارة المخاطر على تقليل مستوى المخاطر من خلال تشويها وتطوير حملة لمواجهةها فعليا.

لدى معظم المنظمات سياسة رسمية لإدارة مخاطر المشروع. تتضمن أدوات التحليل الداعمة أدوات تعريف المخاطر، والمناقشة، وقوائم المراجعة، وفعالية المخططات، ومخططات السبب والنتيجة، وأدوات تحليل المخاطر (شبكات التأثير والاحتمال، وتحليل تاريخ الأحداث)، وتحليل عدم الاستقرار، وتقنيات دلفي، والحكم على الخبرة، وأدوات الاستجابة للمخاطر: المتوقعة التأثيرات، خطة الاستجابة للمخاطر، تخطيط الاستجابة لمخاطر المشروع)، أدوات تقييم المخاطر (التحليل)، تاريخ القرار، إدارة الملفات، معايير اتخاذ القرار. كما تتوفر مجموعة من البرامج الإلكترونية لإدارة مخاطر المشاريع ، بما في ذلك أداة المحاكاة (Herroelen, 2018) ، ولكن معظم هذه الأدوات لعمليات تخطيط المخاطر وتحديد

وتحليلها وتطويرها مواجهتها (2018) فعلى الرغم من شعبية أدوات التخطيط للمخاطر، فقد تم تحديد بعض العقبات وتخطيط المخاطر في الأدبيات في السنوات الأخيرة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

[1] استخدام مجموعة محددة من الأدوات: على الرغم من وجود مجموعة متنوعة من أدوات تخطيط المخاطر، إلا أن معظم مديري المشاريع يستخدمون تصنيف المخاطر باعتباره الأداة الرئيسية أو ربما الوحيدة. (Chapman, Word, 2023) على سبيل المثال، كان السبب الرئيسي للأزمات المالية العالمية في الفترة (2018-2019) هو انتشار الاعتقاد بأن ضمان القروض يقلل من المخاطر الإجمالية في النظام المالي، ولكن ثبت أن هذا غير صحيح.

[2] ضعف جودة الاستخدام يفتقر معظم مديري المشاريع إلى عمليات تخطيط المخاطر مثل تحديد المخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة (Kwak, Stoddard, 2019).

[3] يزيد مستوى التعقيد العالمي في الأدوات الموجودة من الجهد المطلوب للتخطيط الفعال أدت المخاطر إلى زيادة التعقيد في المشروع، مما يجعل من الصعب استخدام الأدوات الموجودة.

[4] ضعف سلطة مديري المشاريع عادة ما يمتلك المديرون معلومات هامة وعمليات تخطيط المخاطر، وهذا قد يقوض قدرة المديرين على إدارة عمليات إدارة المخاطر بشكل فعال (Zwickael, Ahn, 2023)

[5] ضعف الفعالية: إدارة المخاطر مصنفة بشكل سيئ في الدراسات وتعرف باسم "عوامل نجاح المشاريع"، بالإضافة إلى أن الدراسات التي تدعم التأثير الإيجابي لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع تعاني من قلة الاهتمام. ومع ذلك، فإن إدارة المخاطر لها أهمية كبيرة في إدارة المشاريع، وخاصة خلال مرحلة تخطيط المشروع (Foch, 2019).

لا تتفق الأدبيات مع الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في المشاريع، والسبب الرئيسي في ذلك هو أنه تم استخدام اتجاه غير مناسب في هذه الدراسات وهو "إطار واحد يناسب جميع المشاريع دون التمييز بين المشاريع وأهدافها وظروفها."

قدمت بعض المقالات التحديات كسلسلة من العمليات المترابطة بما في ذلك الأدوات والتقنيات (PMI, 2023, 2018)، (كيني). (PMI, 2018) عرّفت إدارة المخاطر بأنها تخطيط إدارة المخاطر، وتحديد

المخاطر، وتحليل المخاطر النوعي، والتحليل الكمي للمخاطر، وخطة الاستجابة للمخاطر، والرصد والتحكم. زويكائيل، مارك (2023): دراسات توضح العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في 3 دول، بما في ذلك إسرائيل واليابان)، أجرى مقابلات مع 701 مدير مشروع في 7 قطاعات صناعية. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين إدارة المخاطر بمستوياتها المختلفة ونجاح المشروع. وشددت الدراسة أيضا على أهمية التعاون بين الدولة والمصانع لمواجهة المخاطر. يؤكد باكر (2023) على أهمية تحديد المخاطر وكعملية ضرورية، يترتب على ذلك توثيق المخاطر وتوزيعها وتحليلها ومن ثم التحكم فيها.

أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروع من خلال التواصل. مع أصحاب المصلحة

لإدارة مخاطر المشاريع دور بارز في الإطار المنهجي والنظري لإدارة المشاريع (معهد إدارة المشاريع عام 2018، وجمعية إدارة المشاريع عام 2018). والسبب هو حدوث أشياء غير متوقعة أثناء المشروع (تيرمر، 2017) تعتبر إدارة المخاطر وسيلة للحد من تأثير هذه المخاطر ويمكن منعها أو منعها بشكل كامل، كما تساهم إدارة المخاطر في نجاح المشروع. (أولسون، 2018)

وذكر Ward (2023) أن إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي على أداء المشاريع من خلال: وضع خطة الطوارئ، والتأثير على وقت المشروع، والميزانية وجدولة المشروع، والمؤثرات الاجتماعية مثل تحفيز أصحاب المصلحة والتأثير عليهم. هناك ثلاثة عوامل تتعلق بهذه النقطة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع. تحقيق التواصل. تعاون أفضل بين أصحاب المصلحة زيادة التعاون بين أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى مزيد من التفكير الإبداعي للحد من المخاطر المتوقعة، كما حدد Rijsenbrij (2023) روح الفريق باعتبارها تأثيراً إضافياً في عملية إدارة المشروع.

هناك فرق بين إدارة المخاطر كعمل تجاري فعال وإدارة المخاطر كعمل اجتماعي باستخدام مفاهيم نظرية الاتصال الفعال (Hood Rothstein, 2020). وفي محاولة لفهم المفاهيم النظرية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع ، أجريت الدراسة من خلال التحقيق في نظم تخطيط موارد المشاريع . تخطيط الموارد البشرية (ERP) تم اختيار مشاريع تخطيط الموارد البشرية (ERP) لأنها تتكون من تعديلات معتمدة في نظام تكنولوجيا المعلومات (المعدات والبرامج والبنية التحتية والبيانات) بالتزامن مع التغييرات في العمليات العملية.

تحتوي هذه المشاريع على عدد من المخاطر (Bakker, Boonstra, Wortmann 2020) ، مما يجعل إدارة المخاطر وأثرها على نجاح المشروع أمراً حتمياً. أظهرت نتائج البحث أن أنشطة إدارة المخاطر تقلل من السجلات وتزيد من استجابة سلوك أصحاب المصلحة.

ومن السرد السابق نجد أن أصحاب المصلحة يمارسون أنشطة إدارة المخاطر من خلال إرسال رسائل إلى أصحاب المصلحة الآخرين والتأثير على انطباعاتهم ورضاهم مما يؤثر على نجاح المشاريع .

المخاطر ووضع الآليات لمواجهتها لاتخاذ الخطوات الفعالة لضمان عدم تكرار المخاطر مرة أخرى، والتي قد تشمل التدابير الفعالة لضمان وصول البيانات في الوقت المحدد.

الفصل الثالث: مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

1.3 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

تشير نتائج الدراسة أن تحديد المخاطر وتعريفها أثر على نجاح المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية إلا أن هذا التأثير بسيط ، ويعود السبب لوضع إدارات المشاريع المنهجية التي تتلاءم المخاطر في المشاريع لطبيعتها الخاصة مراعية في خطة إدارة المخاطر للمشروع المراحل الزمنية التي يمر بها المشروع، معتمدة على البيانات والخبرات المتراكمة لموظفيها والمواصفات الفنية التي توضع من قبل الممول أو الجهة المانحة. حيث تتطلب كافة المشروعات الممولة من قبل البنك الدولي تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية على عاتق البلد المقترض. ويقوم البنك لضمان سلامة هذه المشروعات واستدامتها من الناحية البيئية والاجتماعية بمتابعة هذه الإجراءات لتأكد من سلامتها.

أظهرت النتائج أن لتحليل للخطر أثر في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية ، وفقا لطبيعته، وأثره بالاتفاق مع أصحاب المصلحة من شركاء أو ممولين، معتمدة على الطرق التحليل النوعية مثل (البيانات التاريخية، المقابلات مع المعنيين العصف الذهني، الخبرات الفردية للموظفين مستخدمة طرق تحليل نوعية بوصف الخطر عالية جدا، عالية، متوسط منخفضة، منخفضة جدا أخذا بعين الاعتبار الأسباب التي قد تؤدي إلى المخاطر المحتمل أثناء دورة حياة المشروع ووضع الحلول الملائمة .

أظهرت النتائج أن للاستجابة للمخاطر أثر في تحقيق المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية لاعتمادها خطط طوارئ مالية تضعها الإدارات بالاتفاق مع أصحاب المصلحة من شركاء أو ممولين للاستجابة للمخاطر خصوصا إن معظم المخاطر التي تواجه المشاريع هي مالية أو تكنولوجية لوجود قيود وحدود لاستخدام تكنولوجية في المشاريع وإدارية مثل تغيير في القوانين السائدة. بعض الموظفين ذوي الخبرة واستقدام آخرين أقل خبرة. ويعتبر تعديل مجال المشروع لمواجهة الأخطار الغير المرغوب كمدخل إستراتيجي واضح لمواجهة المخاطر مثل التخفيف أو النقل أو المواجهة، بتغير في طرق

الإدارة، وتوظيف المخاطر المصلحة المشاريع وتحقيقاً لأهدافها، مراقبة كلف المشروع إلكترونياً للكشف عن الانحرافات والخطر المالية والتعامل معها مباشرة ويعود ذلك لأن الجهات المانحة وضعت منهجية واضحة في هذا المجال

توصلت الدراسة إلى أن مراجعة وتقييم المخاطر أثر في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية ، فتحلل التباين لكل مشروع عند نهايته لمقارنة الآثار المتوقعة (البيئية المجتمعية والاقتصادية معتمدة على مبدأ الكلفة الفعلية للمشروع والقيمة المكتسبة، أخذ التغذية الراجعة من خلال الاجتماعات دورية تعقد لها مناقشة الإنجازات ومخرجات الخطة التنفيذية للمشروع، إن وضع الوزارة نظام لتقييم جودة المشاريع المنفذة ومراقبة الكلف المالية إلكترونياً للكشف عن الانحرافات المالية والفنية ومدى الالتزام بجودة المشروع بشكل دوري من قبل المختصين وبشكل دوري.

2.3 التوصيات

في سبيل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، فقد قام الباحث باقتراح مجموعة من التوصيات التي تتمثل بالتالي:

- زيادة الاهتمام من قبل إدارات المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية بتطبيق الكمي والنوعي لإدارة المخاطر في مشاريعها.
- تبني القيادة العليا في المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية إدارة المخاطر كمنهج ومجال معرفي عند البدء بتنفيذ مشاريعها تقع مسؤولية تنفيذه على جميع العاملين في المشروع.
- مواكبة المستجدات في مجال إدارة المخاطر بشكل عام و المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية بشكل خاص ، وذلك باستحداث قسم جديد يتحدد نشاطه الأساسي بإدارة المخاطر بطريقة فعالة ومرنة في التعامل مع التقلبات والمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمشاريع.

- العمل على وضع دليل واضحة ومحددة تضم طرق التعامل مع المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية يكون مرجع للعاملين في المشاريع لمعالجتها ، حين التعرض للمخاطر وفقا لأفضل الممارسات.
- الاهتمام بالعنصر البشري لمواجهة المخاطر المختلفة من خلال التدريب الموظفين العاملين في المشاريع وإيجاد مسعى وظيفي في كل مشروع مسؤول مخاطر وظيفته الأساسية متابعة تنفيذ خطة إدارة المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- بناء ثقافة تنظيمية في المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية تعنى بأهمية إدارة المخاطر في المشاريع ، المواجهة وتقبل المخاطر خصوصا في ظل المتغيرات والتقلبات التي قد تواجهها نظرا لاعتمادها في مشاريعها على المساعدات والمنح الخارجية، ونظرا لنقص في الكادر الفني المدرب في مجال المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية لما لها من أثر في نجاح المشاريع .
- زيادة مستوى التواصل الاجتماعي بين جميع ذوي العلاقة في المشاريع من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات وذلك لتبادل المعلومات والبيانات التي تعنى بالمخاطر من أجل ضمان مجابهة المخاطر التي قد تواجه المشاريع.
- وضع السياسات التي تدعم وتحفز روح الابتكار والموجه لوضع خطط تنبؤ بإدارة المخاطر.
- العمل على رفع مستوى مشاركة أصحاب المصلحة من جميع الفئات (العاملين والشركاء والمستفيدين وممولين ، ومقاولين ومتعاقدين بالباطن والجماعات المؤثرة وغيرها) في صنع القرارات عند وضع خطة لإدارة المخاطر لما له من أثر في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في إدارات المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية وبناء قواعد لمجابهتها .
- تفعيل قنوات الاتصال والإشراك لكافة أصحاب المصلحة من خلال العمل على دعم الأنشطة والفعاليات المتعلقة بسياسات الاتصال للإبقاء لضمان تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية وأصحاب المصلحة.
- التسليح باليقظة الاستراتيجية حتى تبقى إدارات المشاريع متابعة لكل ما هو جديد في مجال المخاطر في المشاريع وعوامل التي تؤثر على نجاحها برصد المخاطر الداخلية والخارجية.

- ضرورة إيجاد إدارة الاتصالات خاصة بأصحاب المصلحة على نحو يلبي احتياجاتهم ويضمن إشراكهم في مراحل عمر المشروع بحيث يضمن اطلاعهم على جميع المخاطر ووضمان مساهمتهم الفعلية في أنشطة التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمشروع لدعمه وإنجاحه بهدف تقييم أهمية وتأثير المخاطر ومراجعتها لتحقيق نجاح المشاريع.
- تطوير وتطبيق أساليب والإجراءات التكنولوجية في إدارة المخاطر تضمن من خلالها التنبؤ وتوقع المخاطر بأسلوب علمي ودقيق ويحفظ البيانات دون الاعتماد على الخبرات الضمنية المتراكمة لدى الموظفين.
- ضرورة بناء استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر معتمدة على التحليل الدقيق للمشاريع وأهدافها ووضع تصورات لكافة المخاطر التي ممكن أن تؤثر على نجاح المشاريع من خلال اعتماد الطرق الكمية والنوعية عند تحليل المخاطر.
- على إدارات المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية عند وضع الموازنات الخاصة بمشاريعها أن تستند المخاطر المتوقعة للمشاريع لوضع خطط الطوارئ المالية لضمان نجاح المشاريع ضمن المعايير المحددة.
- ضرورة عمل دراسات تحليلية لأسباب وفشل المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية بهدف تحديد أوجه القصور أو زيادة التكلفة و او المدة لمشاريعها لتعلم من الدروس المستفادة.
- ضرورة وضع معايير لنجاح المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية تعتمد على معيار الالتزام بالزمن والكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

Abstract

The study aimed to explore risk management in its dimensions (risk planning and identification, risk analysis, risk response, risk assessment and review), and its impact on project performance in its dimensions (time, cost, quality, stakeholder satisfaction) within the construction projects operating in the city of Yanbu Industrial in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was followed.

The study results indicated that identifying and defining risks had an impact on the success of construction projects in Yanbu Industrial City, Saudi Arabia, although this impact was marginal. This is attributed to the systematic project management approaches that tailor risk management to the specific nature of the projects, taking into account in the risk management plan the project phases and relying on accumulated data and experiences of project staff and the technical specifications set by the funder or donor. All projects funded by the World Bank require risk assessment, as well as environmental and social impacts assessment, to be undertaken by the borrowing country. The Bank ensures the safety and sustainability of these projects environmentally and socially by monitoring these procedures to ensure their safety.

Based on these results, the study concluded with several recommendations, including increasing attention from the management of construction projects in Yanbu Industrial City, Saudi Arabia, to apply both quantitative and qualitative risk management in their projects, and working to enhance stakeholder participation in decision-making when developing risk management plans, as it has an impact on promoting a risk management culture in projects and building foundations to address them.

Opening words: Risk management - Project performance - Construction projects in Yanbu Industrial City, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد حسن بابكر، و أحمد، عبدالله محمد عبدالله محمد. (2018). أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- ايدر، عبد الله ، و بابور، ابراهيم، بن الدين، امحمد. (2022). إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد دراية—أدرار.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع : الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
- البحيري، عبد الله (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعيد، كمال (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14(2)، 545-526.
- بوهالي، فاطمة. (2018). إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 11، ملحق ، 414 - 428.
- الجهمي، احميد أبو خنجر محمد، و محمود، عبدالله عبدالرحيم إدريس. (2018). دور إدارة المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بليبيا بالتركيز على منطقة سبها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكركر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جَار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- حمادنة، عمر سعد عرسان، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
- دليل، عبد المطلب عثمان محمود إسماعيل و شبو، محمد أحمد 2021، أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية" دراسة حالة مصرف المزارع التجاري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35.
- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- زغني، نجية، و حمول، طارق. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة الجزائرية للتأمين SAA "مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج 12، ع 2، 212 - 226.
- سمارة، أندرو، وكريلمان، جيمس (2017). إدارة الأداء على أساس المخاطر الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر. (ترجمة: فيصل بن عبدالله البواردي). مركز البحوث والدراسات. (سنة النشر الأصلية 1988).
- شقوعة، فؤاد (2016)، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، دار أزمّة للنشر والتوزيع، عمان.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العجمي، محمّل. (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي . دار دجلة للنشر والتوزيع.
- عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.
- عيسى، مهند حنا نقولا (2010). إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية. دار الراجية للنشر والتوزيع.
- المجالي، محمد عبد الوهاب عودة، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.
- مختار، حسن محمد احمد محمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). 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.
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). 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.
- المصرى، اسحاق إبراهيم عبدالرحمن، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2019). إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- المفليح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- المهيرات، ميرفت محمد عايد، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2016). إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع دراسة حالة: وزارة البيئة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- موزي، جيف، وهاريمان، وريتشارد (2011). الابداع المؤسسي: إنشاء منظمة مبدعة. (ترجمة: مها سليمان). العبيكان للنشر. (سنة النشر الأصلية 2003).
- موسى، شقيري نوري، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (2012). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ناصر، عبده، (2019)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر معايير إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإداري، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.
- النجار، عمر محمد خليل، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- النجار، عمر محمد خليل، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- النجار، غسان محمد خليل. (2018). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم : دراسة حالة : مشاريع حاضنة الأعمال و التكنولوجيا في الجامعة الإسلامية. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).
- نذير، حنان عبدالله. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع95، 159 - 203.
- نمر، دعاء محمد، و الساعد، رشاد محمد. (2021). أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Aaltonen, Kirsi. (2021), "Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process, International journal of project management 29.2: p.p.165-183.
- Agarwal., Nitin, Rathod., Urvashi, (2016)Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation." International journal of project management 24(4): p.p358-370.
- Ahmed A, Kayis B, Amornsawadwatana S, (2017), A review of techniques for risk management in projects. Benchmarking, Management Science, 14 (1):p.p 22-36.
- Akintoye., Akintola, Malcolm., MacLeod, (2017), Risk analysis and management in construction, International journal of project management, 15(1):p.p 31-38.
- Al-Ayashi, Warda Belkacem. (2016). Risk management and future strategies: a case study of the "Metal Company" in the Kingdom of Saudi Arabia. Legal Studies, No. 23, 21-41. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/872482>
- Al-Hiyari, Wafa Hamdi, and Naseer, Muhammad Taher. (2017). The Impact of Total Quality Management (TQM) Practices on Construction Projects Success: The Moderating Role of Emotional Intelligence An Applied Study on Ayla Oasis Companies in Jordan (Unpublished doctoral dissertation). International Islamic Sciences University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/875817>
- Al-Shibly., Haitham. Louzi., Basem, Hiassat., Mohammad, (2023), The impact of risk management on construction projects success from the employees perspective, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research.,(5) 4:p.p 12-43.

- Anantatmula, Vittal, Yang, Fan, (2023), Risk Management Instruments, Strategies and their Impact on Project Success. *International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)*, 2(2):p.p 27-41.
- Anthony., Mills, (2021), A systematic approach to risk management for Construction. *Structural survey*, 19(5):p.p 245-252.
- Archer., N, Ghasemzade., F, (2019). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17 (4): p.p 207-216.
- Artto., K, Kahkonen., K, Pitkanen., P. (2023), Unknown Soldier revisited: a story of risk management. *International Project Management Journal*, 5(1): p.p 10-30
- Baccarini., David ET, (2023), Management of Risks in Information technology Projects, *Industrial Management and data Systems* 2, (4):268-295.
- Bakker., K, Boonstra, A, Wortmann., H, (2020), Does risk Management contributes to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5):p.p 493-503.
- Bakker., K, Boonstra., A, Wortmann., H, (2021), Risk management affecting IS/IT project success through communicative action. *Project Management Journal*, 42 (3):p.p 75-90.
- Bakker., Karel, Boonstra, Albert, Wortmann., Hans,(2021).Risk Management Affecting IS/IT Project Success Through Communicative. *Action Project Management Journal*, (42) 3: pp.75-90.
- Bannennan, P, (2018), Risk and risk management in software projects: arcassessment. *Journal of Systems and Software*,81(12): p.p 2118- 2133. Bromiley, Philip, 2015
- Bannerman, Paul (2018), Risk and risk management in software projects: A reassessment. *The Journal of Systems and Software*. 81(12):p.p2118-2133.

- Barrett., Pat (2017), Performance standards and evaluation, Australian Journal of Public Administration 56(2):p.p 96-105.
- Beasley., Mark, Clune., Richard Hermanson., Dana, (2015),Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation, Journal of Accounting and Public Policy, 24(6):p.p 521-531
- Benser, C., Hobbs, B. (2022), An Empirical Identification of Project Management Tool sets and a Comparison among Project Types. Project Management Journal, 43(5): p.p24-46.
- Bental., Dan, Ioan., Marius, Podean., Cristian (2021), On best Practices for risk management in complex projects. Informatica Economica Journal, Bucharest: 15(2): p.p142-152.
- Besner., Claude, Brian, Hobbs, (2022),The paradox of risk management; a project management practice perspective, International journal of managing projects in business, 5(2):p.p 230-247.
- Bromiley., Philip, McShane., Michael Nair Anil, Rustambekov., Elzotbek, (2015), Enterprise risk management: Review, critique, and research directions, Long range planning, 48(4):p.p 265-276.
- Carbone., Thomas, Donald, Tippet., (2023), Project risk management using the project risk FMEA, Engineering Management Journal (16)4:p.p 28-35.
- Chao., Fang, Franck., Marle, (2022) A simulation-based risk network model for decision support in project risk management. Decision Support Systems (52) .p.p 635-644
- Chapman., C, (2023), Ward S. Why risk efficiency is a key aspect of best practice, International Journal of project Management
- Chulkov., D.. desai., M, (2015), "Information technology project failures" Inform. Management & Comput. Security, 13(2): p.p 135-143.

- Costanza., Robert, Matthias Ruth, (2018), Using dynamic modeling To scope environmental problems and build consensus. *Environmental management*, 22(2): p.p 183-195.
- Dan., Bental, Ioan., Marius., Podean, & Cristian., Mircean, (2021), On Best Practices for Risk Management in Complex Projects, *Informatica Economic*, (1)5:p.p2-15
- Dickmean., Irem, Talat., Birgonul, (2016), An Analytical Hierarchy Process Based Model for Risk and Opportunity Assessment International Construction Projects, *Canadian Journal of Civil Engineering*, 3,(3).
- Didraga., Otniel, (2023), The Role and the Effects of Risk Management in IT Projects Success, *Informatica Economica*. (17).1: pp.86-98.
- Drennan., Lynn, McConnell., Allan, Stark., Alastair, (2023), Risk and crisis management in the public sector. Routledge Taylor & Francis Group, London And New York.
- Dvir., Dov, Tzvi., Raz, Aaron, Shenhar, (2023), an empirical analysis of
- Egbuji., A,(2019), Risk management of organizational records, *J. records Management*, 9 (2),12-14
- Ewusi-Mensah, Kweku, (2017), Critical issues in abandoned information systems development projects., *Communications of the ACM*,40(9): p.p.74-80.
- Ferrell, O.C, (2018), *Business A Changing World* tenth edition, Business A Changing World tenth edition, Published by McGraw- Hill Education, 2 Penn Plaza, New York
- Festa., E. Assumpcao., M.P (2022), A new approach for evaluation of risk priorities of failure modes in FMEA, *International Journal of Production Research*, 29(13): p. p 2991-3002
- Fraser., Ian, William., Henry, (2017), Embedding risk management: structures and approaches, *Managerial Auditing Journal* 22(4):p-p 392-409.

- Freeman, Edward, (2022), Strategic Management: A stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Gabriel, Wissam Muhammad Musa, and Abu Bakr, Sahar Muhammad Mahmoud. (2017). The impact of lean production on the success of small Jordanian industrial projects (unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1015563>
- George., Rejda, McNamara, Michael, (2022), Principles of Risk Management and Insurance (12th Edition, Pearson Series in Finance
- Ghaneem, Yara Adel Abdulrahim, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (2021). The Impact of Organizational Culture on Projects Management: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.
- Globerson., S, Zwikaël., O, (2022), Impact of the project manager on project management planning processes. Project Management Journal, 31 (3):p.p 58-64.
- Goh., S, Hamzah., Abdul-Rahman, (2023), the Identification and Management of Major Risks in the Malaysian Construction Industry Journal of Construction in Developing Countries. 18(1);p.p 19-32.
- Guru.,Prakash Prabhakar,(2018), What is Project Success: A Literature Journal of Business Review, International and Management,(3)9:p.p3-10
- Hansson .,S.O,(2017), Standard encyclopedia of philosophy, Metaphysics Research Lab, CSLI, Stanford University.

- Hedge, R., Koss, Ramon, (2022), Fund risk fundamentals: solving the risk Management and transparency challenge, www.amazon.com.
- Herroelen, Willy, (2015), Project scheduling-Theory and practice." Production and Operations Management 14(4): 413-432.
- Hillson, David, (2017), When is a risk not a risk? Project Manager Today. Project Manager Today, 2(5): p.p 15-16.
- Hillson, David, (2022), Effective opportunity management for projects: Exploiting positive risk, New York. Basel.
- Hodgson, D, (2016), Rethinking Project management: researching the actuality of projects. International Journal of Project Management, 2(4):p.p 675–686.
- Hofmann, David, Mark, Barbara (2016), An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as other nurse and patient outcomes, Personnel Psychology, 59(4):p.p 847-869.
- Holt, Robin, (2022). Risk management: The talking cure. Organization articles, 11(2): P.p251-270.
- Hongliang, Zhang, (2021), Two schools of risk analysis: A review of past Research on project risk. Project Management Journal 4(2):p.p45- 18.
- Hood, Christopher, Rothstein, Henry, (2020), Business risk management in government: pitfalls and possibilities, CARR Discussion Paper
- Hopkin, Paul, (2022), Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management, Kogan Page Publishers,.
- How portfolio risks management influences project portfolio Success. International Journal of Project Management, 31(6)817- 829.

- Hsu., David, Bernstein., Tim, (2017), Managing the university technology licensing process: Findings from case studies, *Journal of the Association of University Technology Managers*, 9(9):p.p 1-33.
- Huchzermeier., Arnd, Loch, Christoph, (2021), Project Management Under Risk: Using the Real Options Approach to Evaluate Flexibility in R D. *Management Science*, 47(1):p.p 85-101.
- Hussein, Walaa Mahmoud Abdo, Ali, Sayed Madbouly, Khudair, Laila Muhammad Muhammad, and Ibrahim, Diao El-Din. (2016). Risk management: construction project management. *College of Commerce Journal for Scientific Research*, No. 60, 285-316. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/776079>
- Hychzemerier A, (2021), Loch CH. Project management under risk: Using the real options approach to evaluate flexibility in R& D. *Management Science*, 47 (1): p-p85-101.
- Irja, Hyvar, (2016), Success of Projects in Different Organizational Conditions. *The Project Management Institute*, 37(4):p.p 31-41
- Jaber, A. S. (2020). The impact of risk management practices on the organizational performance: field study at Jordanian insurance companies. An unpublished MBA Thesis Submitted to Business Faculty University of Middle East, Jordan.
- Jafari., Mohammad, Karimi., Ali, Azari., Mansoor (2018), The role of exhaust ventilation systems in reducing occupational exposure to organic solvents in a paint manufacturing factory Indian, *journal of occupational and environmental medicine*, 12(2):p.p 82-87.
- Jolanta., Edmundas, Turskis., Zenonas, (2023), Multi-criteria risk assessment of a construction project, *Procedia Computer Science*, 17 (2) pp 129-133.

- Jonas., Daniel, (2020), Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance, International Journal of Project Management 28(8):p.p 818-831.
- Juliane., Teller, Kock., Alexander, (2023), An empirical investigation On
- Kendrick .,T, (2023), Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-proofing American M A, New York.
- Kendrick., Tom, (2015), Identifying and managing project risk: essential tools for failure-proofing your project, AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Kerzner., H, (2019), Project Management: A systems approach to Planning, Scheduling, and controlling, Berea. OH: John Wiley and Sons
- Kerzner., Harold, (2023), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Kim, Heldman (2015), Project Manager's Spotlight on Risk Management. Jossey-Bass.
- Kinney., William, (2023), Auditing risk assessment and risk management processes, Research Opportunities in Internal Auditing, Institute of Internal Auditors Research Foundation
- Kinyua., Esther, Ogollah., Kennedy, David, Mburu, (2015), Effect of Risk Management Strategies On Project Performance Of Small And Medium Information Communication Technology Enterprises In Nairobi, Kenya, International Journal of Economics, Commerce and Management, 111(2):p.p1-30
- Linda., M, Guthrie., James,(2023), Driving privately financed projects in Accounting, Auditing Australia: what makes them tick?, Accountability Journal, 16(3):p.p 493-511.

- Liu, Jun, Qiuzhen., Wang, Qingguo., Ma, (2021), The effects of project Uncertainty and risk management on IS development project Performance A vendor perspective. International Journal of Project Management, 29(7):p-p 923-933.
- Loosemore., Martin, Raftery, John, Reilly Charles, (2016), Risk management in projects. Taylor & Francis.
- Lu, P., Cai, X., Wei, Z., Song, Y., & Wu, J. (2019). Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms. International Journal of Project Management, 37(6), 855 - 869
- Mar'i, Mulki Muayyad Mahmoud, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (2021). The Impact of Projects Management Strategies on the Implementation Quality: Case Study: Implemented Governmental Projects by Ministry of Public Works and Housing in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.
- McFarlan., F, (2021), Portfolio approach to information systems. Harvard Business Review, 59 (5):p.p 142-150.
- Meyer., Arnoud, Loch., H., Pich., Michael, (2022), Managing project uncertainty: from variation to chaos, MIT Sloan Management Review, 43(2):p.p 60-80.
- Miller., Roger, Donald., Lessard, (2021), Understanding and managing risks in large engineering projects, International Journal of Project Management, 19(8):p.p 437-443.
- Mohammadi, A., Tavakolan, M., & Khosravi, Y. (2018). Factors influencing safety performance on construction projects: A review. Safety science, 109, 382-397.
- Mohd Ali. M., Norman, S. Z., Ghani, E. K., & Haron, N. H. (2018). The influence of risk management on construction project performance: A case study. The Journal of Social Sciences Research, 936-942.

- Motaleb., Omayma, Kishk., Mohammed, (2023), An investigation into the
- Mulcahy, R. (2019), PMP Exam Prep: Risk management, New York NY: RMC Publication.
- Musulin., Estanislao, Roda, Fernando, Basualdo, Marta, (2023), A knowledge-driven approach for process supervision in chemical plants, European Symposium on Computer Aided Process Engineering, 59(5):p.p 164-177.
- Olsson., R, (2018), Risk management in a multi-project environment: an approach to manage portfolio risks. International Journal of Quality & Reliability Management, 25 (1):p.p 60-71.
- O'Malley, Pat, (2023), The uncertain promise of risk, Australian & New Zealand Journal of Criminology, 37(3):p.p 323-343.
- Park, Young H.,(2020),A study of risk management and performance measures on new product development, Asian Journal on Quality 11(1): p-p39-48.
- Paustenbach., Dennis J, (2019), The risk assessment of Environmental and human health hazards: A textbook of case studies. New York, NY: Wiley.
- Pellegrinelli, S. (2017), Programme management: organizing project- based change. International Journal of Project Management, 15(3): p.p141-149.
- Pender., S, (2021), managing incomplete knowledge: why risk management is not sufficient, International Journal of Project Management, 19 (2):p-p79-87.
- Perminova., Olga, ustafsson., Magnus, Wikström., Kim, (2018), Defining uncertainty in projects-a new perspective, International Journal of Project Management 26(1): p.p.73-79.
- Piercy., N, Rich., N, (2019), Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre International Journal of Operations & Production Monument, International Journal of Production Research 29(1): pp. 54-76.

- Pinto., J. (2017), Project Management Achieving Competitive Advantage. Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ).
- PMI Standards Committee, (2018), Guide to the Project Management Body of Knowledge, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PMI Standards Committee, (2018), Guide to the Project Management Body of Knowledge, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PMI. (2018). Risk Management Professional (PMI-RMP). Project Management institute (PMI), Newtown Square, Pennsylvania USA.
- PMI. (2018). Risk Management Professional (PMI-RMP). Project Management institute (PMI), Newtown Square, Pennsylvania USA.
- Potts., K. (2022), Construction cost management, learning from case studies. Abingdon: Taylor, Francis.
- Potts., K. (2023), Construction cost management, learning from case studies. Abingdon: Taylor, Francis.
- Power., Michael, (2019), The risk management of nothing, Accounting. Organizations and Society, (3)4:p.p 849-855.
- Power., Michael, (2019), The risk management of nothing, Accounting. Organizations and Society, (3)4:p.p 849-855.
- Prabhakar, Guru Prakash, (2019), Projects and their management: A literature review, International Journal of Business and Management, 3(80:p 3.
- Prabhakar, Guru Prakash, (2019), Projects and their management: A literature review, International Journal of Business and Management, 3(80:p 3.
- Project Management Institute, (2018), Hie Standard for Portfolio Second Edition, 2nd ed. Project Management Management Institute, Newtown Square, PA.

- Project Management Institute, (2018), Hie Standard for Portfolio Second Edition, 2nd ed.
Project Management Management Institute, Newtown Square, PA.
- Project Management Institute. (2023). Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - fifth edition.
- Project Management Institute. (2023). Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - fifth edition..
- Ratsicpe., Kaizer, Rashad., Yazdanifard, (2021), Poor Risk Management as One of the Major Reasons Causing Failure of Project Management, Management and Service Science (MASS)
- Raz., Tzvi, Shenhar., Aaron, Dvir., Dov, (2022), Risk management, project success, and technological uncertainty, R&D Management ,32(2):p.p 101-109.
- Raz., Tzvi, Shenhar., Aaron, Dvir., Dov, (2022), Risk management, project success, and technological uncertainty, R&D Management ,32(2):p.p 101-109.
- Rebelato., Marcelo, Rodrigues., Andréia, Rodrigues., Isabel,(2019), Analise das Lacunas Presentes na Integracao da Manufatura Enxuta com a Metodologia Seis Sigma Enegep Salvado, International Journal of Production Research,6(9):p-p2-11
- risk of construction project delays in the UAE, International Journal of Information Technology Project Management, Volume 4 (3)p.p30-40.
- Roque, Rabechini, Carvalho., Marly, (2023), Understanding the Impact of Project Risk Management on Project Performance: an Empirical Study. Journal of technology management & innovation. (8)2:p.p64-78.
- Samson., S, Reneke., J, Wiecek., M, (2019),A review of different Perspectives on uncertainty and risk and an alternative modeling Paradigm. Reliability Engineering and System Safety. 9(4): p.p 558-567.

- Sanchez., H, Robert., B, Bourgault., M, Pellerin, R. (2019). Risk management applied to projects, programs, and portfolios. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2 (1):p.p 14-35.
- Sanchez., H, Robert., B, Pellerin., R, (2018), A project portfolio risk-opportunity identification framework. *Project Management Journal*, 39 (3):p.p 97-109.
- Sawhney., R. subburaman., K, Sonntag., C, Capizzi., C.(2020), A modified FMEA approach to enhance reliability of lean systems, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27(7): p.p 832-855.
- Schwalbe., K,(2019), *Information Technology Project Management*, Boston:
- Sekaran., Uma, (2023), *Research Methods for Business A Skill Building Approach* (4th ed), New York: John Wiley & Sons Inc.
- Standards Australia (2019), *Risk Management*, AS/ NZS, Standards Australia, Strathfield.
- Stare, Aljaz.(2020), Comprehensive management of project changes, *Economic and Business Review for Central and South- Eastern Europe* 12.3: p.p 195.
- Tantsyura., Vadim, McCanless., Imogene, Fendt., Kaye, Kim., Yong, Mitchel., Jules, (2015), Risk-Based Monitoring A Closer Statistical Look at Source Document Verification, Queries, Study Size Effects, and Data Quality, *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 49(6):p.p 903-910.
- Tchankova., L, (2022), Risk Identification basis stage in risk management, *Information Technology Project Management*, 13(3):p.p 290-297. Tchankova., Lubka, (2022), Risk identification-basic stage in risk management, *Environmental Management and Health*, 13(3):p.p 290-297.

- Teller., Juliane, Kock., Alexander, (2023), An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success, *International Journal of Project Management*, 31(6):p.p 817-829
- Thaheem., Muhammad, Alberto Marco, (2023), A Survey on Usage and Diffusion of Project Risk Management Techniques and Software Tools in the Construction Industry. *World Academy of science engineer and technology*, 7(6):p.p1582-1589.
- Thaheem., Muhammad, Alberto., De Marco, (2023), A Survey on Usage and Diffusion of Project Risk Management Techniques and Software Tools in the Construction Industry, *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*.
- Thamhain., Hans, (2023), the relationship between project planning and project success, *International Journal of Project Management* 21.(2) :pp.89-95..
- Votano, S., & Sunindijo, R. Y. (2014). Client safety roles in small and medium construction projects in Australia. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(9),

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project Management



**"The Impact of Risk Management Practices on Project
Performance: An Empirical Study on Construction
Projects in Yanbu Industrial City, Saudi Arabia."**

Graduation Project

Prepared by:

Nawaf Omar Al-Amoudi

2021203223

Supervised by:

Dr. Mona Mustafa El-Ashry

1445/2024