

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

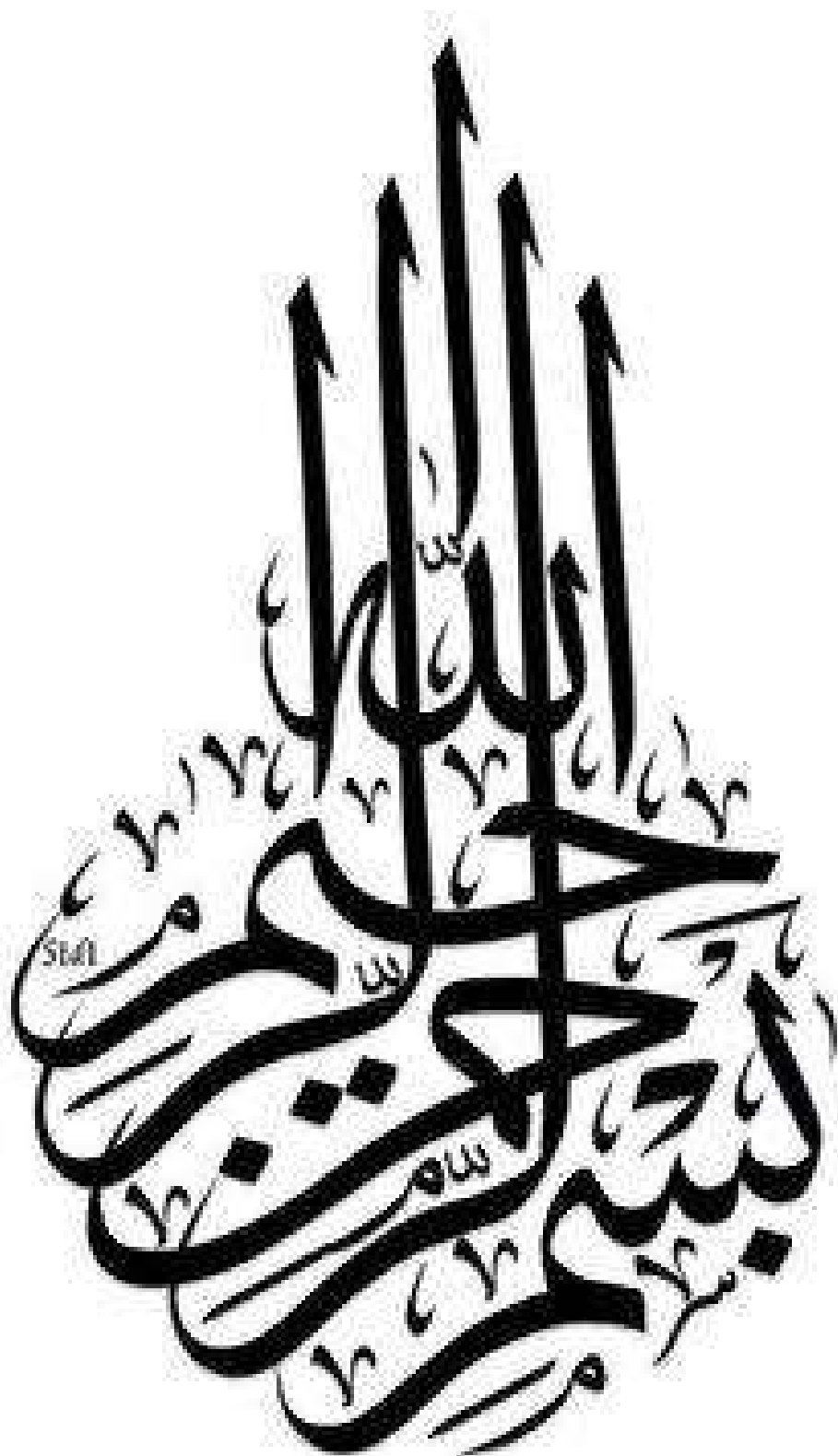
نواف عمر العمودي

2021203223

إشراف

د. منى مصطفى العشري

2024/1445





إلى من يؤمنون بك حين يخذلك الجميع،

إلى أمي وأبي

أهدي هذا البحث،

وأشكرهم على ثقتهم دوماً بقدراتي.

شُكْرٌ وَنُفْلٌ

الحمد لله رب العالمين والصلوة 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.....	شكرو 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 موضوعاً محورياً 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 عائقاً مهماً أمام تقدم البشرية وتطورها وقد واجهت الأفراد والمنظمات أخطاراً 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، والمجال) 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، والمجال) 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، والمجال) 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 الرئيسة 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 ."

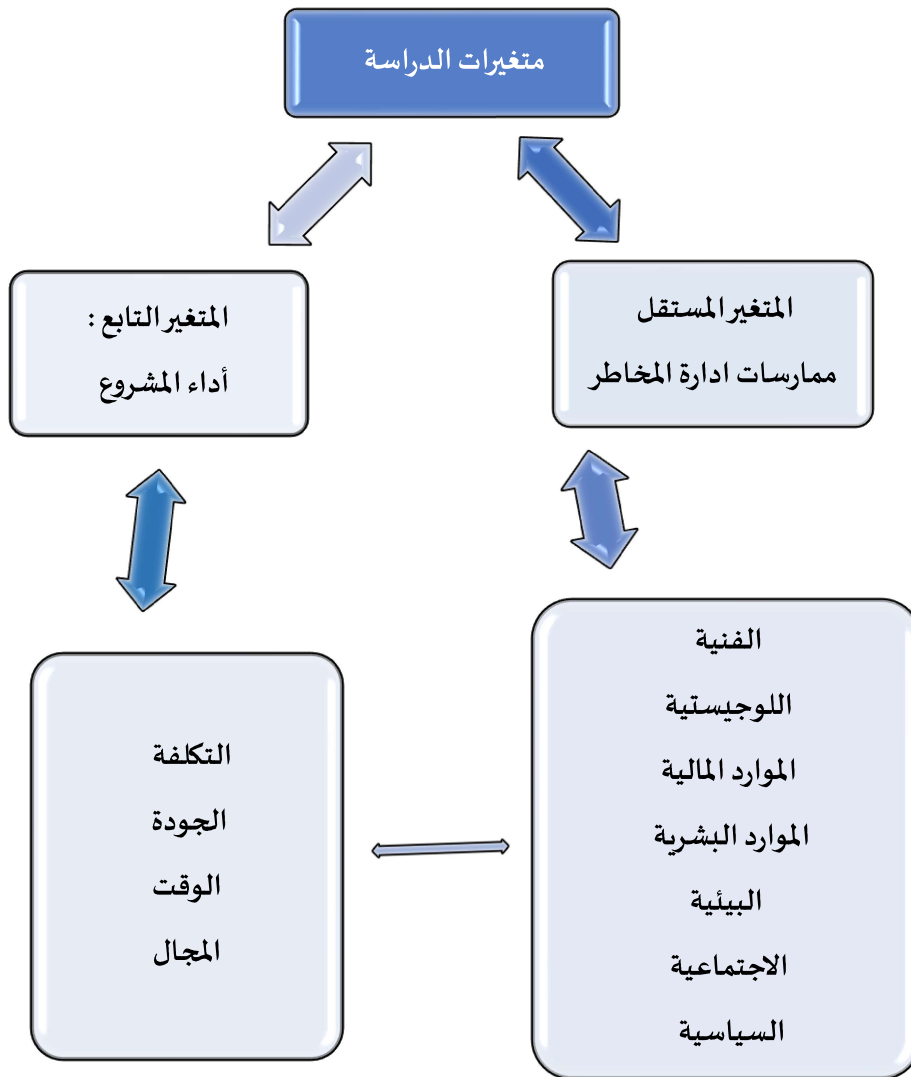
— لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر الموارد البشرية في إدارة المشروع بدلالة أبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت والمجال) مجتمعة في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

سيتم اتباع منهجين رئيسيين هما، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، اللذان 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. وتم توزيع (460) استبانة على العاملين في مشرع مدينة ينبع الصناعية وتم استرداد (445) استبانة صالحة.

تصميم الدراسة:

بدأت باختيار منهج الدراسة وهو المنهج التحليلي الوصفي و بعدها اختيار أداة الدراسة و التي تمثلت بالاستبانة وتم اختبار الصدق الظاهري و عامل ثبات مقياس عناصر الدراسة بطريقة حساب معامل الثبات ألفا و التجزئة النصفية وتألفت الاستبانة من مجموعة من الأسئلة تخدم الدراسة وتوصلنا الى نتائج ايجابية مفيدة.

أداة دراسة و الخطة الزمنية :

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بمجموعة من المتغيرات الديموغرافية. كالجنس. والعمر. والمستوى العلمي. وعدد سنوات الخبرة. والمسعى الوظيفي. لبيان وصف خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: أبعاد إدارة المخاطر وتمثلت بالأبعاد التالية: مخاطر الوثائق والمعلومات و مخاطر السمعة التنظيمية و مخاطر الثقافة التنظيمية و مخاطر الموارد البشرية حيث تم قياس كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر ب(4) أسئلة.

الجزء الثالث: أبعاد نجاح المشروع . وتم قياسها بناء على دراسة حيث تم قياس نجاح المشروع ب(8) أسئلة.

الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال الدراسة وتصميم الاستبانة في مجالات العلوم الادارية . والتوصيات الواردة منهم حول مدى وضوح عباراتها وتمثيلها. الدراسة. وجرى تعديل بعض مفرداتها وفقا لأرائهم ومقترحاتهم. وذلك لزيادة درجة صدقها وسبولة فهمها من قبل أفراد عينة الدراسة.