

كلية الادارة

جامعة ميداوثن



# Final Project

نموذج المشروع النهائي 2

اشراف:

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

قسم/تخصص: إدارة المشاريع

تأثير إدارة المخاطر على اداء المشروع في (شركة احمد الراشد الحميد  
للاستشارات الهندسية)

The effect of risk management on project performance in  
(Ahmed Abdulaziz Rashed AL Humaid Agricultural Farm)

أسم الطالب

مياس سليمان عثمان

2021202959

العام الدراسي: 2025

## الشكر والتقدير

أود ان اعبر عن شكري العميق وامتناني للدكتور فيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد على تقديمهما لمادة المشروع النهائي وتسهيله على الطلاب وشرحهما المفهوم والمتن واقدر تعبهما المبذول لجعلنا الأفضل واقدم شكري وتقديري لادارة جامعة ميداوشن لجعل مفهوم الجامعة مختلف وجعلها حق لجميع فئات المجتمع فخورة لكوني خريجة جامعة عظيمة كجامعة ميداوشن وسأحرص لجعلها الخيار الأول للجميع.

## الإهداء

أهدي هذا البحث إلى أحبائي وأسرتي، الذين لم يدخروا جهداً في دعمي وتشجيعي طوال مسيرتي الأكاديمية. كما أود أن أعبر عن امتناني العميق لمشرفي البحث، الذين قدموا لي الإرشاد والمشورة القيمة خلال كتابة هذا العمل العلمي. شكرًا لكم على إلهامكم ودعمكم الدائم.

كما أشكر جميع الأصدقاء والزلاء الذين شاركوا بأفكارهم وآرائهم التي ساهمت في تحسين هذا البحث. تذكيرًا بأن تضيفوا نصحكم القيم في المرات القادمة

أخيرًا، أتوجه بالشكر الخاص إلى [جامعة ميداوشن] على دعمها المالي السخي الذي جعل هذا البحث ممكنًا

تمنيتي بالتوفيق والنجاح للجميع

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

البحث في هذا المجال يهدف إلى تعزيز فهمنا لأهمية إدارة المخاطر كعنصر أساسي في نجاح المشروعات، وكيفية تحسين القدرة على التنبؤ بالمشاكل المحتملة والتعامل معها بفعالية لتحقيق أهداف المشروع بنجاح.

### المنهجية:.

1. **تحديد المشكلة أو السؤال البحثي:** تحديد ماهية المشكلة التي يرمي البحث إلى حلها أو السؤال الأساسي الذي يسعى للإجابة عليه بخصوص تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع.
  2. **مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:** استعراض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر وأداء المشروع، لفهم النتائج المتوقعة ولتحديد الفراغات في المعرفة التي يمكن للبحث الحالي ملؤها.
  3. **تحديد الفرضيات أو الافتراضات:** تحديد الفرضيات الرئيسية التي يقوم عليها البحث، مثل "إدارة المخاطر الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المشروع".
  4. **تصميم البحث:** وضع خطة ومنهجية للبحث تشمل طريقة جمع البيانات، وأدوات القياس المستخدمة مثل استبيانات، مقابلات، أو تحليل الوثائق.
  5. **جمع البيانات:** تنفيذ خطة جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المشروعات التي تدرس وتقيم.
  6. **تحليل البيانات:** استخدام أساليب وأدوات التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة واستنتاج النتائج.
  7. **الاستنتاجات والتوصيات:** تفسير النتائج والتأكد من توافقها مع الفرضيات المحددة، واستخلاص الاستنتاجات الرئيسية من الدراسة، وإعطاء التوصيات للممارسة العملية أو للبحوث المستقبلية.
  8. **كتابة التقرير النهائي:** كتابة البحث بشكل منظم وواضح، بما في ذلك المقدمة، المنهجية، النتائج، والمناقشة، بالإضافة إلى صفحة الإهداء والشكر إذا لزم الأمر.
- هذه الخطوات تساعد في ضمان سلامة ودقة الدراسة وتوفير أدلة قوية للتأكيد على العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشروع بشكل علمي وموثق.

### النتائج:

تحسينات في جودة المشروع، تقدير المواعيد، زيادة في رضا العملاء نتيجة لإدارة المخاطر الفعالة

## التطبيقات والأهمية:

### التطبيقات:

1. تحسين جودة التخطيط والتنفيذ :من خلال تحليل المخاطر المحتملة وتقييمها، يمكن لإدارة المشاريع تحسين جودة التخطيط والتنفيذ عبر اتخاذ خطوات وقائية وتحفظية مبكرة لتقليل تأثيرات المخاطر السلبية.
  2. تحسين تحديد الموارد والميزانية :عندما يتم تضمين إدارة المخاطر كجزء من عملية تخطيط المشروع، يمكن للمشروع تحديد احتياجات الموارد بشكل أفضل وإدارة الميزانية بكفاءة أكبر، وهذا يقلل من التكاليف الزائدة ويحسن استخدام الأموال المخصصة.
  3. زيادة فرص النجاح :عندما يتم التعامل مع المخاطر بفعالية، يزداد احتمال نجاح المشروع بشكل عام، حيث يتم تقليل الاحتمالات السلبية وزيادة الفرص الإيجابية لتحقيق أهداف المشروع بنجاح.
  4. تحسين الثقة بين الأطراف المعنية :إدارة المخاطر بشكل فعال تساعد في بناء الثقة بين الجهات المعنية بالمشروع، بما في ذلك العملاء، المستثمرين، والشركاء، حيث يعزز التوجه الاحترافي للمشروع والاستجابة الفعالة للتحديات المتوقعة.
- الأهمية:

1. تقليل المخاطر العالقة :إدارة المخاطر تساعد في تقليل المخاطر العالقة التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المشروع وتؤدي إلى تأخيرات أو زيادة في التكاليف.
  2. تحسين القرارات الإدارية :باستخدام تقنيات إدارة المخاطر، يمكن للمديرين اتخاذ قرارات أفضل مدروسة ومبنية على بيانات واقعية، مما يزيد من فعالية الإدارة والتخطيط.
  3. تعزيز الاستدامة والاستمرارية :من خلال تخفيف المخاطر المتعلقة بالأحداث الغير متوقعة، يمكن لإدارة المخاطر تعزيز استدامة المشروع واستمراره على المدى الطويل.
  4. تحقيق أهداف الأعمال :بفضل إدارة المخاطر الفعالة، يمكن تحقيق أهداف الأعمال بشكل أفضل وفي الوقت المحدد، مما يعزز من رضا العملاء ويعزز مكانة المؤسسة في السوق.
- باختصار، تعد إدارة المخاطر أداة حيوية في حقل إدارة المشاريع تساهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال وفعالية، وتعزز من استمرارية العمليات والنجاح على المدى الطويل.

## الكلمات المفتاحية:

- إدارة المخاطر
- أداء المشروع
- تأثير
- جودة
- تخطيط
- تقييم
- استدامة
- فعالية
- تحسين
- تحليل

## جدول المحتويات

|       |                                   |       |
|-------|-----------------------------------|-------|
| ..... | الشكر والتقدير                    | ..... |
| ..... | 2 الإهداء                         | ..... |
| ..... | 3... مستخلص الدراسة               | ..... |
| ..... | 4 1. الفصل الأول: الإطار العام    | ..... |
| ..... | للدراسة 9                         | ..... |
| 10    | 1.1. المقدمة:                     | ..... |
| ..... | 2.1. مشكلة الدراسة                | ..... |
| 11    | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري   | ..... |
| 12    | 2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي | ..... |
| ..... | 3.1. أهمية الدراسة                | ..... |
| 13    | 1.3.1. على المستوى النظري:        | ..... |
| 13    | 2.3.1. على المستوى التطبيقي:      | ..... |
| ..... | 4.1. أسئلة الدراسة                | ..... |
| 14    | 5.1. أهداف الدراسة                | ..... |
| 15    | 6.1. فرضيات الدراسة               | ..... |
| ..... | 16                                | ..... |

|                                                                    |                                   |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 7.1. نموذج الدراسة .....                                           | 17                                |
| 8.1. الدراسة الميدانية .....                                       | 18                                |
| 9.1. مخطط المشروع .....                                            | 18                                |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                            | 20                                |
| 1.2. المقدمة: .....                                                | 21                                |
| 2.2. المتغير المستقل .....                                         | 21                                |
| 3.2. المتغير التابع .....                                          | 22                                |
| 4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .....             | 24                                |
| 5.2. الخاتمة .....                                                 | 25                                |
| 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                              | 27                                |
| 1.3. المقدمة .....                                                 | 28                                |
| 2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....                      | 28                                |
| 3.3. تصميم البحث .....                                             | 30                                |
| 4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات .....                    | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 5.3. طريقة جمع البيانات .....                                      | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 6.3. أنواع البيانات .....                                          | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 7.3. إجراءات التحليل الإحصائي .....                                | 31                                |
| 8.3. الخاتمة .....                                                 | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج .....            | 33                                |
| 1.4. المقدمة .....                                                 | 34                                |
| 2.4. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) .....     | 34                                |
| 3.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات .....                      | 39                                |
| 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) ..... | 44                                |
| 5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .....                         | 49                                |
| 6.4. الخاتمة .....                                                 | 67                                |
| 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات .....           | 68                                |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 1.5. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية: | 69 |
| 2.5. توصيات الدراسة:                    | 70 |
| 3.5. الخاتمة:                           |    |
| 72 قائمة المراجع.                       |    |
| 73 الملاحق                              |    |
| 74                                      |    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يُعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI) أداء المشروع بأنه "مقياس مدى نجاح المشروع في تحقيق النتائج المرجوة من حيث النطاق والجدول الزمني والميزانية والجودة والعوامل الأخرى ذات الصلة". ويؤكد هذا التعريف على أهمية تقييم نجاح المشروع على أساس الأبعاد المتعددة وتوقعات أصحاب المصلحة. لتقييم نجاح المشروع، يتضمن أبعاداً متعددة مثل الكفاءة، والتأثير على العملاء، ونجاح الأعمال، يقترح إطاراً شاملاً والتحضير للمشاريع المستقبلية. تؤكد أبحاثهم على الحاجة إلى اتباع نهج شامل لتقييم أداء المشروع، مع الأخذ في الاعتبار النتائج قصيرة المدى وطويلة المدى. يشير أداء المشروع إلى تقييم مدى فعالية المشروع في تحقيق أهدافه وغاياته ومتطلباته ضمن قيود الوقت والميزانية والجودة. ويشمل أبعاداً مختلفة بما في ذلك الالتزام بالجدول الزمني، ومراقبة التكاليف، وجودة التسليمات، وإدارة النطاق، وتخفيف المخاطر، ورضا أصحاب المصلحة، واستخدام الموارد، والامتثال للوائح والسياسات. يعد تقييم أداء المشروع أمراً ضرورياً لضمان إكمال المشروع بنجاح وتقديم القيمة لأصحاب المصلحة. وفي دراسات سابقة أجراها الباحثون وارد، ستيفن، وتشابمان، كريس. عن التوعية بإدارة المخاطر وممارستها في صياغة مشاريع القطاعين العام والخاص في المملكة المتحدة، تناولت الدراسة مدى وعي المنظمات في القطاعين العام والخاص بمفهوم إدارة المخاطر وفهم أهميتها في صياغة المشاريع واستكشفت ممارسات إدارة

المخاطر المحددة التي تتبناها المنظمات، مثل تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيف منها ومراقبتها وقارنت مستوى نضج إدارة المخاطر بين القطاعين العام والخاص، مع تسليط الضوء على أي اختلافات أو أوجه تشابه في أساليبهما إدارة مخاطر المشروع وحددت العوائق والتحديات المشتركة التي تواجهها المنظمات في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة، مثل نقص الموارد، أو الثقافة التنظيمية، أو دعم القيادة واقتُرحت أفضل الممارسات والتوصيات لتحسين عمليات إدارة المخاطر في كمال القطاعين. وفي دراسة سابقة أخرى أجراها الباحثون عبد الرزاق أحمد وجولدينج جيمس عن تأثير إدارة المخاطر على أداء مشاريع البناء والتي أوجدت أدلة تشير إلى أن ممارسات إدارة المخاطر الفعالة تؤثر بشكل إيجابي على أداء مشروع البناء. يمكن أن يشمل ذلك تحسينات في التحكم في تكاليف المشروع، والالتزام بالجدول الزمني، ونتائج الجودة، ونجاح المشروع بشكل عام وسلطت الضوء على أهمية تحديد وتقييم المخاطر بشكل منهجي في مشاريع البناء، فضال عن الآثار المترتبة على إغفال أو التقليل من بعض المخاطر وحددت الدراسة استراتيجيات تخفيف المخاطر الشائعة التي تستخدمها شركات البناء لمعالجة المخاطر المحددة، مثل نقل المخاطر من خلال العقود، وتجنب المخاطر، وتدابير الحد من المخاطر، أو قبول المخاطر وأكدت النتائج على أهمية دمج عمليات إدارة المخاطر في ممارسات إدارة المشروع الشاملة بدلاً من التعامل مع إدارة المخاطر كنشاط منفصل أو مخصص وحددت التحديات والعوائق التي تعيق التنفيذ الناجح لإدارة بناء المخاطر في صناعة البناء والتشييد، مثل نقص الموارد، أو محدودية الخبرة في إدارة المخاطر، أو مقاومة التغيير وعلى النتائج، قدمت الدراسة توصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في صناعة البناء في المملكة المتحدة، مثل تعزيز الوعي بالمخاطر، أو الاستثمار في التدريب والتعليم، أو اعتماد أطر موحدة لإدارة المخاطر. تركز العديد من الدراسات على صناعات أو مناطق محددة، مما يؤدي إلى عدم القدرة على التعميم عبر سياقات مختلفة. هناك حاجة إلى مزيد من البحث استكشاف كيفية اختلافاً ممارسات إدارة المخاطر عبر الصناعات وأنواع المشاريع والسياقات الثقافية، وكيف تؤثر هذه الاختلافات على أداء المشروع. تركز غالبية الدراسات الحالية على نتائج المشروع قصيرة المدى، مثل التكلفة وأداء الجدول الزمني. هناك حاجة إلى دراسات طويلة لتقييم التأثير طويل المدى

لإدارة المخاطر على نجاح المشروع، بما في ذلك عوامل مثل استدامة المشروع، والتعلم التنظيمي، والعلاقات مع أصحاب المصلحة مع مرور الوقت. غالبًا ما تتم دراسة إدارة المخاطر بمعزل عن عمليات إدارة المشاريع الأخرى. هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم كيفية تفاعل إدارة المخاطر مع عمليات إدارة المشروع الأخرى وتأثيرها، مثل إدارة النطاق، وإدارة الجودة، وإدارة المشتريات، وكيف تؤثر هذه التفاعلات على أداء العام للمشروع. في حين أن العديد من الدراسات تستخدم أساليب الكمية لتقييم تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع، هناك نقص في البحوث النوعية التي تستكشف اليات أساسية والعوامل السياقية التي تؤثر على هذه العلاقة. إن الجمع بين أساليب للديناميكيات المعقدة المعنى. الكمية والنوعية يمكن أن يوفر فهمًا أكثر شمولًا ولا مع ظهور التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وتحليلات البيانات الضخمة، هناك فرصة لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر في إدارة المشاريع. يمكن أن تستكشف الأبحاث المستقبلية كيف يمكن الاستفادة من هذه التقنيات لتحسين تحديد المخاطر وتحليلها وتخطيط الاستجابة وتأثيرها على أداء المشروع. وعلى الرغم من اقتراح العديد من استراتيجيات وتقنيات إدارة المخاطر، إلا أن هناك أدلة تجريبية محدودة على فعاليتها في المشاريع الواقعية. يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر المختلفة وتحديد أفضل الممارسات لسياقات المشروع المحددة. يمكن للبحث في تأثير إدارة المخاطر أن يساعد في فهم كيفية تخطيط المشاريع وإدارتها بشكل أفضل. من خلال فهم العلاقة بين المخاطر المحتملة وأداء المشروع، يمكن تطوير استراتيجيات تخطيطية أكثر فعالية لتقليل التأثير السلبي للمخاطر على أداء المشروع.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من اقتراح العديد من استراتيجيات وتقنيات إدارة المخاطر، إلا أن هناك أدلة تجريبية محدودة على فعاليتها في المشاريع الواقعية. يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر المختلفة وتحديد أفضل الممارسات لسياقات المشروع المحددة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

التركيز الكبير على العوامل الكمية: يشير العديد من البحوث إلى العوامل الكمية مثل التكاليف والجدول الزمني كمؤشرات رئيسية أداء المشروع. ومع ذلك، يمكن أن يتجاهل هذا التركيز الكبير العوامل النوعية مثل الرضا عن العملاء، والثقة بين الشركاء، وتحسين العمليات. قلة الدراسات النوعية: تعتمد الكثير من البحوث حول إدارة المخاطر وأداء المشروع على البيانات الكمية والتحليل الإحصائي. ومع ذلك، يمكن أن يساهم التفاعل النوعي وفهم عميق لتجارب الفرد والسياق في توفير رؤى قيمة حول كيفية تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع. نقص التفاعل بين السياق والإدارة الاستراتيجية للمخاطر: لم تتناول البحوث السابقة بشكل كافٍ التفاعل بين سياق المشروع واختيارات إدارة المخاطر الاستراتيجية. يمكن أن يكون للعوامل الثقافية والمؤسسية تأثير كبير على كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وبالتالي على أداء

المشروع. دراسة التكنولوجيا و الابتكار في إدارة المخاطر: لم تركز البحوث بشكل كافٍ على كيفية تكنولوجيا المعلومات و الابتكارات التكنولوجية الاخرى يمكن أن تؤثر على قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر وبالتالي على أداء المشروع. التحليل الزمني لتأثيرات إدارة المخاطر على أداء المشروع: قد يكون للتأخيرات في تأثيرات إدارة المخاطر على أداء المشروع تأثير كبير على فهمنا للعلاقة بينهما. تتطلب هذه النقطة الدراسات الطويلة المدى لفهم كيفية تطور هذه العلاقة على مر الزمن. المقارنة بين القطاعات والثقافات: تقتصر العديد من الدراسات على قطاع أو ثقافة معينة، مما يقلل من قابليتها للتعميم. يمكن أن تكون الدراسات التي تقارن بين القطاعات المختلفة والثقافات تسليط الضوء على العوامل المشتركة والفرق البارزة في تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تطوير أدوات وإطار عمل عملي لإدارة المخاطر: قد تكون الدراسات السابقة قد ارتكزت بشكل أساسي على تحليل النظريات والمفاهيم. ومع ذلك، فإن الحاجة لتطوير أدوات وإطار عمل عملي لإدارة المخاطر التي يمكن تطبيقها على نطاق واسع في مجموعة متنوعة من الصناعات والمشاريع ال تزال ملحة. هذا يمكن أن يشمل تطوير النماذج الكمية و الأدوات البرمجية القابلة للتطبيق 4. توجيهات للممارسة الجيدة والتحفيز للاعتماد الواسع: يمكن أن تساهم الدراسات في تقديم توجيهات عملية وعملية لإدارة المخاطر في المشاريع، وذلك من خلال تحديد ممارسات الإدارة الناجحة والفعالة وتقديم أمثلة على حالات الاستخدام الواقعية. تكامل إدارة المخاطر مع العمليات الأخرى إدارة المشروع: على الرغم من أهمية تكامل إدارة المخاطر مع عمليات إدارة المشروع الأخرى، قد يكون هناك نقص في الدراسات التي تتناول كيفية تحقيق هذا التكامل بشكل فعال. يمكن تحسين هذا الجانب من خلال تقديم دراسات تحليلية لتطبيق إدارة المخاطر في سياقات مختلفة وتحليل تأثيرها على أداء المشروع. تقييم أثر إدارة المخاطر على نتائج الأداء النهائية للمشروع: قد تتناول الدراسات السابقة تأثير إدارة المخاطر على عوامل مثل الجدول الزمني والتكاليف، ولكن قد يكون هناك حاجة إلى إجراء دراسات تقييمية تحليلية لتقييم كيفية تأثير إدارة المخاطر على نتائج الأداء النهائية للمشروع وتحقيق الأهداف المحددة. تحليل تأثير العوامل الخارجية على إدارة المخاطر وأداء المشروع:

يمكن أن تؤثر العوامل الخارجية مثل التغيرات في البيئة الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية على إدارة المخاطر وأداء المشروع. يمكن أن تكون هناك حاجة إلى تضمين هذه العوامل في دراسات البحث لتوفير رؤية شاملة للعلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشروع

### سؤال البحث الرئيسي :

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :كيف تتمكن ادارة المخاطر من تعزيز اداء واتقان المشروع ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

يمكن للبحث في تأثير إدارة المخاطر أن يساعد في فهم كيفية تخطيط المشاريع وإدارتها بشكل أفضل. من خلال فهم العلاقة بين المخاطر المحتملة وأداء المشروع، يمكن تطوير استراتيجيات تخطيطية أكثر فعالية لتقليل التأثير السلبي للمخاطر على أداء المشروع.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تعزيز الفهم النظري: يساهم البحث في توسيع فهمنا لكيفية تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع من خلال استكشاف العلاقات النظرية بين متغيرات إدارة المخاطر ومؤشرات أداء المشروع. هذا يمكن أن يتيح لنا تطبيق المبادئ النظرية في سياقات متعددة وفهم تأثيرها على العمليات والنتائج المشابهة. توجيه التحليل والتدخل العملي: يمكن للبحث النظري أن يوجه التحليل والتدخل العملي في إدارة المخاطر، حيث يمكن أن يوفر الإطار النظري للممارسين إرشادات حول كيفية تحليل المخاطر بشكل فعال وتطبيق الاستراتيجيات الامثل إدارته. توجيه البحث المستقبلي: يساهم البحث النظري في توجيه البحوث المستقبلية في مجال إدارة المخاطر عن طريق تحديد النقاط الضعيفة في النظريات الحالية والمناطق التي تحتاج إلى دراسة وتحليل إضافي. تطوير النماذج التنبؤية: يمكن أن يساهم البحث النظري في تطوير النماذج التنبؤية التي تساعد في تحديد وتقدير المخاطر المحتملة وتأثيرها على أداء المشروع في مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع. تقديم المساهمات النظرية الجديدة: يمكن أن يوجه البحث النظري إلى إنتاج مساهمات نظرية جديدة في مجال إدارة المخاطر، مما يعزز فهمنا للعلاقة بين المخاطر وأداء المشروع ويسهم في تطوير نظريات أكثر تطبيقاً.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تحسين نتائج المشروع: فهم كيفية تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع يمكن أن يساعد في تحسين نتائج المشروع بشكل عام، بما في ذلك الجدول الزمني، والتكاليف، والجودة، ورضا العملاء. من خلال تحديد وإدارة المخاطر بشكل فعال، يمكن تقليل المخاطر المحتملة وزيادة فرص نجاح المشروع. تحسين اتخاذ القرارات: يمكن للبحث حول تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع أن يزود المديرين وصناع القرار بالمعلومات والأدلة اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بشأن كيفية تخصيص الموارد وتحديد الأولويات. تحسين إدارة المخاطر: لاستباقية: يمكن للبحث أن يساهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر الاستباقية التي تسمح للمنظمات بتحديد وتقييم وتحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر من دورة حياة المشروع واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. تحسين إمكانية التنبؤ بالمشاكل والفشل: من خلال دراسة تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع، يمكن تحسين القدرة على التنبؤ بالمشاكل المحتملة والفشل المحتمل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو التعامل معها بفعالية. تحسين القدرة على التنافسية: من خلال تحسين

إدارة المخاطر وتحسين أداء المشروع، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على المنافسة في السوق من خلال تقديم المشاريع في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبجودة عالية. تعزيز ثقة العملاء والشركاء: إدارة

المخاطر بشكل فعال تساعد في تعزيز ثقة العملاء والشركاء في قدرة المنظمة على تقديم المشاريع بنجاح، مما يمكن أن يؤدي إلى عالقات أفضل وفرص تعاون مستقبليّة.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

- كيف يمكن تحليل وتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أداء المشروع ؟
- ما هي الأساليب و الأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر، وكيف يمكن تطبيقها بشكل فعال في مختلف مراحل المشروع ؟
- ما هي أهمية تخطيط الاستجابة للمخاطر وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على أداء المشروع ؟
- كيف يمكن قياس أثر الإدارة الفعالة للمخاطر على جودة المنتج النهائي وتسليم المشروع في الوقت المحدد؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي قد تواجه فرق إدارة المشاريع في تقدير وتقييم المخاطر، وكيف يمكن التغلب عليها ؟
- هل هناك عوامل خارجية تؤثر على إدارة المخاطر وبالتالي على أداء المشروع ؟
- كيف يمكن استخدام تقنيات تحليل المخاطر مثل تقنيّة SWOT (تحليل المواطنات، الفرص، الضعف، والتهديدات) في تقييم تأثير المخاطر على أداء المشروع؟
- ما هي التحسينات الممكنة التي يمكن تطبيقها في إدارة المخاطر لتحسين أداء المشروع وتقليل مخاطر الفشل ؟
- ما هي العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لمشاريع معينة ؟
- كيف يمكن استخدام الدروس المستفادة من تجارب المشاريع السابقة في تحسين إدارة المخاطر وأداء المشاريع المستقبلية ؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع هو موضوع بحث مهم يتناول عدة جوانب تتعلق بكيفية تحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشروع وتنفيذه بنجاح. وفيما يلي بعض الاهداف الرئيسية التي يمكن أن يتناولها البحث في هذا المجال:

1. تحليل العوامل التي تؤثر على إدارة المخاطر: دراسة مفصلة للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر في المشاريع، مثل ثقافة المؤسسة، وتوافر الموارد، والقوانين واللوائح المحلية والدولية.
2. تقييم أداء أساليب إدارة المخاطر: دراسة وتقييم الاساليب والادوات المستخدمة إدارة المخاطر في المشاريع، مثل تقنيات تحليل المخاطر وطرق تخطيط الاستجابة للمخاطر
3. تقييم تأثير الادارة الفعالة للمخاطر على تحقيق أهداف المشروع: فحص كيفية تأثير إدارة المخاطر بشكل فعال على تحقيق أهداف المشروع بما في ذلك الموارد الزمنية، والتكاليف، وجودة المنتج النهائي
4. دراسة تأثير التخطيط المبكر للمخاطر على تقليل المخاطر وتحسين أداء المشروع: تحليل كيفية تخطيط المخاطر وتحليلها في مراحل مبكرة من دورة حياة المشروع يمكن أن يقلل من تأثيرها السلبي ويحسن أداء المشروع بشكل عام.
5. تحليل تأثير العوامل الخارجية على إدارة المخاطر وأداء المشروع: دراسة تأثير العوامل الاقتصادية، والسياسية، والبيئية، والاجتماعية على عمليات إدارة المخاطر وأداء المشروع.
6. اقتراح توجيهات وتوصيات لتحسين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشروع: استنتاجات وتوصيات تساهم في تعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أداء مشاريع أكثر نجاحا في المستقبل
7. تحسين أداء المشروع: استكشاف كيفية تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين الاداء العام للمشروع، بما في ذلك جدولة الاعمال والتكاليف وجودة المنتجات.
8. تقليل التكاليف والمخاطر المالية: دراسة تأثير إدارة المخاطر على تكاليف المشروع والحد من المخاطر المالية المحتملة، مما يمكن أن يؤدي إلى توفير الموارد وزيادة ربحية المشروع

9. تحسين تنفيذ الجدول الزمني: فهم كيفية تحديد وتقييم المخاطر المحتملة يمكن أن يساهم في تحسين

تنفيذ الجدول الزمني للمشروع وتجنب التأخيرات غير المرغوب فيه

10. تحسين جودة المشروع: استكشاف كيف يمكن أن تؤثر إدارة المخاطر على جودة المنتجات أو

الخدمات المقدمة ضمن نطاق المشروع.

## 1.6. فرضيات الدراسة

**فرضية:** هناك عالقة إيجابية بين فعالية إدارة المخاطر وأداء المشروع .

**التفسير:** يتوقع أن تكون الفعالية في إدارة المخاطر مرتبطة بأداء المشروع، حيث يمكن للتقدير والتحليل الجيد للمخاطر أن يؤدي إلى تقليل المشاكل المحتملة وتحسين أداء المشروع بشكل عام .

**فرضية:** تخطيط الاستجابة للمخاطر يساهم في تقليل التأثير السلبي للمخاطر على أداء المشروع .

**التفسير:** من المتوقع أن يكون لتخطيط استجابة المخاطر دور في تقليل الآثار السلبية للمخاطر المتوقعة، مما يساعد في الحفاظ على أداء المشروع على المسار الصحيح

**فرضية:** وجود تخطيط مبكر ومنهجي لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين أداء المشروع .

**التفسير:** يفترض أن التخطيط المبكر لإدارة المخاطر، بما في ذلك تحليل وتحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر من دورة حياة المشروع، يمكن أن يقلل من تأثيرها السلبي ويساهم في تحسين أداء المشروع

**فرضية:** وجود ثقافة تنظيمية مشجعة لإدارة المخاطر يساهم في تعزيز أداء المشروع .

**التفسير:** يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز فعالية إدارة المخاطر، حيث تشجع الثقافة التنظيمية المشاركة و الابتكار في التعامل مع المخاطر وبالتالي تحسين أداء المشروع .

**فرضية:** وجود التوجيهات والسياسات الملائمة لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين أداء المشروع .

**التفسير:** يفترض أن وجود سياسات وإرشادات واضحة لإدارة المخاطر في المؤسسة يمكن أن يساهم في توجيه العمليات واتخاذ القرارات الصحيحة لتحسين أداء المشروع

## 1.7. نموذج الدراسة

### 1. الدراسات المستقلة:

- **فعالية إدارة المخاطر:** يتم قياس مدى فعالية استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر المستخدمة في المشروع.
- **وجود تخطيط مبكر لإدارة المخاطر:** يعكس مدى وجود خطة واضحة ومنهجية للتعامل مع المخاطر في مراحل مبكرة من دورة حياة المشروع.
- **ثقافة تنظيمية مشجعة لإدارة المخاطر:** يتم تقدير مدى التشجيع والدعم من قبل الإدارة العليا لممارسات إدارة المخاطر في المؤسسة.

### 2. المتغير المعتمد:

- **أداء المشروع:** يقيس كيفية تحقيق أهداف المشروع بما في ذلك الجودة، والتكاليف، والجدول الزمني

المحدد

### 3. المتغيرات التحكمية:

- الحجم والطبيعة العملية للمشروع.
- مستوى التعاون والتواصل داخل الفريق
- توافر الموارد المالية والبشرية.
- القدرة على تحديد وتقييم المخاطر بدقة.

يمكن استخدام هذا النموذج كإطار لتحليل تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع، حيث يتم قياس المتغيرات المستقلة بالاعتماد على البيانات المتاحة، ثم يتم تحليل العلاقة بينها وبين المتغير المعتمد باستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة مثل التحليل الإحصائي والمقابلات وغيرها.

## 1.8. الدراسة الميدانية

سيتم التطبيق الميداني على مؤسسة احمد الراشد الحميد للاستشارات الهندسية مؤسسة سعودية مختصة في الاستشارات الهندسية تأسست الشركة عام 1978 وتميزت بتصميم المنشآت الهندسية التي تلبي متطلبات اليوم مع توفير المرونة اللازمة لاستيعاب تكنولوجيا المستقبل

## 1.9. مخطط المشروع

### I. المرحلة الأولى: التخطيط والتحضير

- تحديد الهدف الرئيسي للبحث وتحديد الاسئلة البحثية الفرعية
- مراجعة الادبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر وأداء المشاري ع.
- وضع الاطار النظري الذي سيستند إليه البحث.
- تحديد المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد والمتغيرات التحكمية.

### II. المرحلة الثانية: تصميم الدراسة

- اختيار الطريقة المناسبة لجمع البيانات مثل الاستبيانات أو المقابلات أو تحليل الوثائق.
- تحديد عينة الدراسة وتوزيع الاستبيانات أو جدولة المقابلات.
- تطوير أدوات الجمع للبيانات.

### III. المرحلة الثالثة: جمع البيانات

- تنفيذ عمليات جمع البيانات وتسجيلها بشكل دقيق ومنظم.
- التحقق من صحة البيانات المجمعة وتنظيفها حسب الحاجة.

### IV. المرحلة الرابعة: تحليل البيانات

- استخدام التقنيات المناسبة لتحليل البيانات، مثل التحليل الإحصائي.
- تفسير النتائج وفقاً للإطار النظري المحدد.

### V. المرحلة الخامسة: صياغة الاستنتاجات والتوصيات

- استنتاج النتائج المستنتجة من التحليل وتحليلها بالمقارنة مع الأدبيات السابقة.
- تقديم التوصيات العملية والتوجيهات للممارسات المستقبلية في إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاركون

### VI. المرحلة السادسة: كتابة التقرير البحثي

- كتابة تقرير شامل يشمل المقدمة، ومراجعة الأدبيات، ووصف المنهجية، وعرض النتائج، وتحليلها، واستنتاجات وتوصيات البحث.
- التأكد من تنسيق وتنظيم التقرير بشكل مناسب وفقاً للمعايير الأكاديمية المعترف بها.

### VII. المرحلة السابعة: التقديم والنشر

- تقديم البحث في المؤتمرات الأكاديمية المناسبة والمناقشة مع الزملاء والخبراء في المجال.
- نشر البحث في المجلات العلمية ذات السمعة الجيدة لمشاركة النتائج مع المجتمع الأكاديمي والمهني.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يعتبر فهم المتغير المستقل والمتغير التابع أمرًا أساسياً. هذان المصطلحان يستخدمان لتحديد العلاقة بين المتغيرات المدروسة في البحث وكيفية تأثيرها على بعضها البعض.

### المتغير المستقل (Independent Variable):

هو العامل أو الظروف الذي يتم التلاعب به أو دراسته في البحث.

في دراسة تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع، المتغير المستقل سيكون إدارة المخاطر نفسها، أو الطرق والتقنيات المستخدمة لإدارة المخاطر.

.

### المتغير التابع (Dependent Variable):

هو الظاهرة أو الحالة التي تعتمد على المتغير المستقل، ويتم قياسها أو دراستها لمعرفة تأثير المتغير المستقل عليها.

في بحثنا، المتغير التابع سيكون أداء المشروع، والذي يمكن أن يتم تقييمه بمؤشرات مثل الجودة، الوقت، والتكلفة.

## 2.2. المتغير المستقل

إدارة المخاطر هي عملية شاملة ومنهجية تهدف إلى تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع أو المؤسسة أو النظام في سياق عملياتها، بهدف تقليل الأثر السلبي لهذه المخاطر وزيادة الفرص الإيجابية لتحقيق الأهداف. تتضمن إدارة المخاطر مجموعة من الأنشطة والخطوات التي تشمل:

### 1. \*\*تحديد المخاطر:\*\* \*

- يتم في هذه المرحلة تحديد جميع الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر على مشروعك أو نظامك بشكل سلبي أو إيجابي.

### 2. \*\*تقييم المخاطر:\*\* \*

- بعد التعرف على المخاطر المحتملة، يتم تقييمها لفهم مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها. يمكن أن يشمل التقييم تصنيف المخاطر حسب الخطورة والأولوية للتعامل معها.

### 3. \*\*معالجة المخاطر:\*\* \*

- بناءً على التقييم، يتم تطوير استراتيجيات وخطط لمعالجة المخاطر، سواء بالتقليل من احتمالية حدوثها أو بالتعامل معها بشكل فعال عند حدوثها. هذه الاستراتيجيات تشمل التفادي، التقليل، التحوط، أو النقل (مثل الاستعانة بالتأمين).

### 4. \*\*مراقبة المخاطر:\*\* \*

- يتم رصد ومراقبة المخاطر المعالجة بشكل منتظم للتأكد من أن الإجراءات المتخذة فعالة ومناسبة، وأنها تعمل على تحقيق أهداف المشروع أو النظام بشكل كافٍ .

إدارة المخاطر تعتبر عملية حيوية في إدارة المشاريع والأعمال، حيث تساهم في زيادة فرص النجاح وتقليل المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ المشروع أو عمليات الأعمال بشكل عام.

## 2.3. المتغير التابع

أداء المشروع هو مفهوم يشير إلى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وتلبية توقعات الأطراف المعنية به.

يمكن تعريف أداء المشروع على أنه النتائج والفعالية التي يحققها المشروع فيما يتعلق بالجودة والتكلفة والجدول الزمني، بالإضافة إلى قدرته على إدارة المخاطر والتكيف مع التغيرات.

لفهم أداء المشروع بشكل أعمق، يمكن التركيز على العناصر التالية:

#### 1. \*\*تحقيق الأهداف والمخرجات:\*\*

- يشمل هذا العنصر قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة مثل تقديم المنتجات أو الخدمات المطلوبة بالجودة المحددة وفي الوقت المحدد.

#### 2. \*\*إدارة التكاليف والموارد:\*\*

- يتعلق بقدرة المشروع على إدارة ميزانيته بكفاءة والتحكم في التكاليف، بما في ذلك تخصيص واستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال.

#### 3. \*\*الالتزام بالجدول الزمني:\*\*

- يتعلق بقدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ مراحله المختلفة وتسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المناسب.

#### 4. \*\*الجودة ورضا العملاء:\*\*

- يشمل هذا العنصر قدرة المشروع على تقديم منتجات أو خدمات تلبي توقعات ورضا العملاء، مما يؤدي إلى إقامة علاقات طويلة الأمد وتحقيق الأهداف التجارية.

## 5. \*\*إدارة المخاطر والتكيف مع التغيرات:\*\* \*

- يتعلق بقدرة المشروع على التعامل مع المخاطر المحتملة بشكل فعال واتخاذ التدابير اللازمة لتقليل الأثر السلبي للمخاطر على الأداء. كما يتضمن القدرة على التكيف مع التغيرات في المتطلبات أو الظروف الخارجية.

بشكل عام، يتم قياس أداء المشروع عبر مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي تساهم في تقييم كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف المحددة. تحقيق أداء متميز للمشروع يعتبر أساسياً لضمان نجاحه وتحقيق القيمة المضافة المرجوة منه.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### 1. \*\*التحسين المستمر للأداء:\*\* \*

- إدارة المخاطر تساهم في تحسين أداء المشروع من خلال التركيز على تحديد وإدارة المخاطر التي قد تؤثر سلباً على أهداف المشروع مثل التكاليف، الجدول الزمني، والجودة. بواسطة تقليل الاحتمالات السلبية واستغلال الفرص الإيجابية، يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تحسين الأداء العام للمشروع.

### 2. \*\*ضمان التوازن بين المخاطر والمكاسب:\*\* \*

- إدارة المخاطر تساعد في التوازن بين تحقيق الفرص المتاحة وتقليل المخاطر المحتملة، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أكبر وبتكلفة أقل. على سبيل المثال، من خلال استخدام تقنيات إدارة المخاطر مثل التحليل التكلفة للمخاطر، يمكن للمشروع تخفيض التكاليف المتعلقة بالمخاطر المحتملة وبالتالي تحسين الأداء المالي.

### 3. \*\*تعزيز الثقة والشفافية:\*\* \*

- إدارة المخاطر تعزز الثقة بين الأطراف المعنية بالمشروع (مثل العملاء، المستثمرين، الشركاء) من خلال توفير رؤى شفافة حول المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها. هذا يساعد على تقليل التوقعات غير الواقعية ويعزز استعداد الجميع للتعامل مع التحديات المحتملة.

### 4. \*\*تحسين قدرة الاستجابة للتغيرات:\*\* \*

- إدارة المخاطر تعزز قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات الخارجية، مثل التغيرات في البيئة التنظيمية أو الاقتصادية أو التكنولوجية. بالتعامل بفعالية مع المخاطر المحتملة، يمكن للمشروع تقليل تأثيرات هذه التغيرات والحفاظ على استمرارية أدائه.

باختصار، إدارة المخاطر وأداء المشروع تتفاعلان بشكل وثيق لتحقيق الأهداف المحددة، حيث تساهم إدارة المخاطر في تعزيز إمكانية تحقيق النجاح من خلال تقليل المخاطر واستثمار الفرص بطريقة تتماشى مع استراتيجيات وأهداف المشروع.

## 2.5. الخاتمة

في ختام النقاش حول إدارة المخاطر وأداء المشروع، يمكن التأكيد على أهمية العلاقة بينهما في ضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بطريقة فعالة ومستدامة. إدارة المخاطر تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المشاريع، حيث تساهم بشكل كبير في:

1. \*\*تحسين التخطيط والتنفيذ:\*\* عن طريق التركيز المبكر على تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، يتم تحسين التخطيط للمشروع وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال.

2. **\*\*تقليل المخاطر المالية والتشغيلية:\*\*** بفهم ومعالجة المخاطر المحتملة بشكل مبكر، يمكن للمشروع تقليل التكاليف الإضافية والتأخيرات غير المتوقعة التي قد تؤثر سلبًا على أدائه المالي والتشغيلي .

3. **\*\*زيادة الفرص والإمكانيات:\*\*** إدارة المخاطر لا تقتصر على التعامل مع التهديدات فقط، بل تشمل أيضًا استغلال الفرص الإيجابية التي يمكن أن تعزز من أداء المشروع وتزيد من قيمته المضافة .

4. **\*\*تعزيز الثقة والشفافية:\*\*** من خلال إدارة المخاطر بشكل فعال، يتم تعزيز الثقة بين أطراف المشروع والمعنيين الآخرين، مما يساهم في دعم الدعم المستمر والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة.

لذا، يعتبر فهم وتطبيق مبادئ إدارة المخاطر أساسيًا لأي مشروع ناجح، حيث تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع هو موضوع حيوي يستدعي دراسة معمقة لفهم كيفية تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشروعات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. تعتبر إدارة المخاطر من أهم العناصر التي تؤثر على مسار ونتائج أي مشروع، حيث تشمل استراتيجيات وأساليب متعددة تسخدم لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الجودة، التكاليف، والجدول الزمني للمشروع.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

إدارة المخاطر هي العملية التي تتضمن تحديد المخاطر المحتملة، وتقييمها، وتطوير استراتيجيات لمعالجتها بطريقة فعالة، وذلك بهدف تقليل التأثيرات السلبية المحتملة على الأهداف والمخرجات المرجوة للمشروع.

### عناصر الإدارة الاجرائية للمخاطر:

#### 1. \*\*تحديد المخاطر: \*

- يتم تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المشروع، ويتم تصنيفها حسب الأولويات والتأثير المحتمل على أداء المشروع.

#### 2. \*\*تقييم المخاطر: \*

- يتم تقييم كل مخاطرة من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على المشروع. يتضمن ذلك تحليل النتائج المحتملة وتحديد الاستجابات المناسبة.

#### 3. \*\*تطوير استراتيجيات المعالجة: \*

- يتم تطوير استراتيجيات محددة للتعامل مع كل مخاطرة، سواء كانت استراتيجيات للحد من المخاطر أو لتفاديها أو لنقل جزء من المخاطرة إلى أطراف أخرى.

#### 4. \*\*تنفيذ ومراقبة الإجراءات: \*

- يتم تنفيذ الإجراءات المختارة ومراقبتها للتأكد من فعاليتها في إدارة المخاطر بشكل فعال على مدار دورة حياة المشروع.

## 5. \*\*التوثيق والتقييم:\*\*

- يتم توثيق جميع الخطوات والقرارات التي تم اتخاذها خلال عملية إدارة المخاطر، ويتم إجراء تقييم دوري لفعالية استراتيجيات الإدارة المعتمدة.

## ### أهمية إدارة المخاطر:

- تساعد إدارة المخاطر في تقليل المفاجآت والتكاليف الإضافية غير المتوقعة في المشاريع.
  - تعزز من قدرة المشروع على تحقيق أهدافه في الجودة والجدول الزمني المحدد.
  - تزيد من فعالية التخطيط وتقليل الأخطاء الاستراتيجية التي يمكن أن تؤثر على استمرارية المشروع وع
- أداء المشروع هو العملية التي تشمل تقييم النتائج والإنجازات التي تحققت في المشروع، بما يتماشى مع الأهداف المحددة مسبقاً من حيث الجودة، والكفاءة، والتكلفة، والجدول الزمني .

## ### عناصر تعريف اجرائي لأداء المشروع:

### 1. \*\*تحديد الأهداف والمخرجات:\*\*

- يشمل ذلك تحديد أهداف المشروع بشكل واضح ومحدد، بالإضافة إلى التركيز على المخرجات المتوقعة التي يجب تحقيقها.

### 2. \*\*قياس الأداء:\*\*

- يتم قياس الأداء عبر مراحل مختلفة من المشروع باستخدام مؤشرات ومعايير محددة تتعلق بالجودة، والكفاءة، والتكاليف، والجدول الزمني.

### 3. \*\*تقييم النتائج:\*\*

- يتم تحليل النتائج المقاسة لتقييم مدى تحقيق المشروع لأهدافه وتحديد مدى الفرق بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

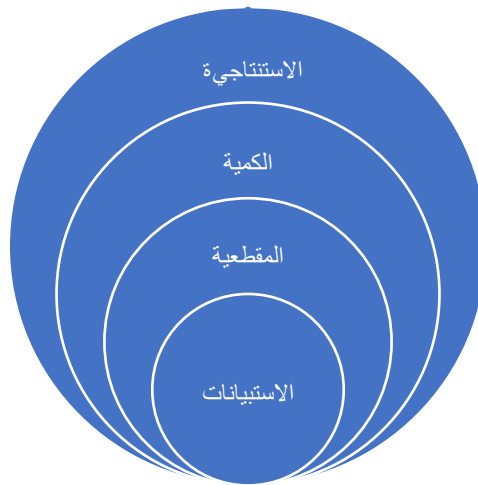
#### 4. \*\*التحسين المستمر: \* \*

- يتضمن هذا العنصر اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء المشروع بناءً على التقييمات والتحليلات الناتجة من عملية قياس الأداء.

#### ### أهمية تعريف اجرائي لأداء المشروع:

- يوفر تعريف اجرائي لأداء المشروع إطارًا واضحًا لفهم كيفية تحقيق الأهداف والمخرجات المحددة .
- يساعد في متابعة وتقييم الأداء خلال مراحل المشروع، مما يتيح التصحيح الفوري لأي تدهور في الأداء.
- يساهم في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ لضمان استمرارية الأداء الممتاز وتحقيق أفضل النتائج.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



### 3.4. إجراءات التحليل الإحصائي

|                                                                                                 |                |                 |                |                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|------------------------------------|
| هل تم تخصيص موارد كافية لإدارة المخاطر في المشروع ؟                                             | نعم            | لا              | لا اعر ف       |                                    |
| كيف تقيم كفاءة استراتيجيات إدارة المخاطر التي تم اعتمادها في المشروع ؟                          | جيد جدا        | جي د            | متوسط ه        | ضعيف لا اعر ف                      |
| هل لاحظت تحسناً في الجودة النهائية للمنتجات أو الخدمات بفضل إدارة المخاطر ؟                     | نعم، بشكل كبير | نعم، بشكل ملحوظ | نعم، بشكل طفيف | لا، لم ألاحظ تحسناً لا اعر ف       |
| هل لاحظت تقليلاً في التكاليف الإضافية أو تأخيرات الجدول الزمني بفضل استراتيجيات إدارة المخاطر ؟ | نعم، بشكل كبير | نعم، بشكل ملحوظ | نعم، بشكل طفيف | لا، لم ألاحظ تحسناً لا اعر ف       |
| هل كان هناك تحديات كبيرة أثرت على المشروع نتيجة عدم إدارة المخاطر بشكل كافي ؟                   | نعم            | لا              | لا اعر ف       |                                    |
| هل شعرت بأن إدارة المخاطر قدمت قيمة مضافة للمشروع بشكل عام ؟                                    | نعم، بشكل كبير | نعم، بشكل ملحوظ | نعم، بشكل طفيف | لا، لم أرى القيمة المضافة لا اعر ف |
| هل كان هناك تفاعل فعال بين أعضاء فريق العمل فيما يتعلق بإدارة المخاطر ؟                         | نعم، بشكل كبير | نعم، بشكل ملحوظ | نعم، بشكل طفيف | لا، لم ألاحظ التفاعل لا اعر ف      |
| هل كان هناك توجيه ودعم كافي من إدارة المشروع لجهود إدارة المخاطر ؟                              | نعم            | لا              | لا اعر ف       |                                    |

## الخاتمة:

نجحنا في فهم أهمية هذه العملية وتأثيرها على جودة النتائج وكفاءة تنفيذ المشاريع. إليك بعض النقاط الرئيسية التي تم التوصل إليها:

1. **أهمية إدارة المخاطر:** تبينت أهمية إدارة المخاطر في تقليل التكاليف الإضافية وتحسين الجدول الزمني وجودة المنتجات أو الخدمات.
2. **فعالية الاستراتيجيات:** تقيمتك تؤكد على كفاءة الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة المخاطر، مما أسهم في تحقيق أهداف المشروع بشكل فعال.
3. **التحديات والتعلم:** هناك تحديات تواجه إدارة المخاطر، مثل تخصيص الموارد والتفاعل الفعال بين أعضاء الفريق، والتي تشكل فرصاً للتعليم والتحسين المستمر.

نود أن نشكركم جميعًا على مساهمتكم القيمة في هذه الدراسة، ونتطلع إلى استخدام النتائج لتعزيز الممارسات الفعالة في إدارة المخاطر في المستقبل. إذا كان لديكم أي ملاحظات إضافية أو استفسارات، فلا تترددوا في مشاركتها معنّا.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28، وبرنامج Smart-PLS 3.0. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V.28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS 3.0. بالإضافة إلى ذلك، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart PLS 3.0

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل

❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

. النوع ويشتمل على (ذكر، أنثى).

. الفئة العمرية وتشمل (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة).

. عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات/ من 5 - إلى 10 سنوات/ من 11 - إلى 20 سنة/ من 21 سنة فأكثر).

. طبيعة العمل وتشمل (قيادات/ موظفين/ تقنيين)

توصيف عينة الدراسة

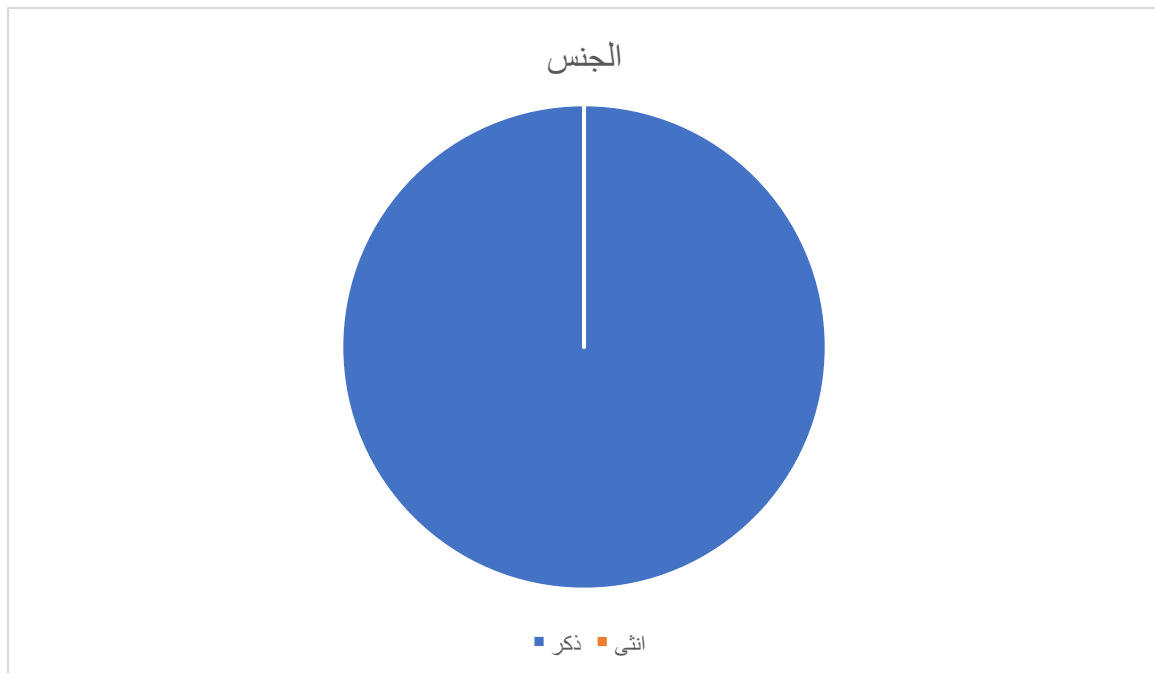
| المتغير       | فئات المتغير            | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|---------------|-------------------------|-------|-------------------------|
| النوع         | 1. ذكر                  | 30    | %100                    |
|               | 2. أنثى                 | 0     | %0                      |
|               | إجمالي                  | 30    | %100                    |
| الفئة العمرية | 1. أقل من 30 سنة        | 6     | %20                     |
|               | 2. من 30 سنة إلى 40 سنة | 13    | %43.3                   |
|               | 3. من 41 إلى 50 سنة     | 9     | %30                     |
|               | 4. أكثر من 50 سنة       | 2     | %6.6                    |
|               | إجمالي                  | 30    | %100                    |
| سنوات الخبرة  | 1. أقل من 5 سنوات       | 4     | %13.3                   |
|               | 2. من 5 إلى 10 سنوات    | 23    | %76.6                   |
|               | 3. من 11 إلى 20 سنة     | 2     | %6.6                    |
|               | 4. من 21 سنة فأكثر      | 0     | %0                      |

|             |           |    |       |
|-------------|-----------|----|-------|
|             | إجمالي    | 30 | %100  |
| طبيعة العمل | 1. قيادات | 4  | %13.3 |

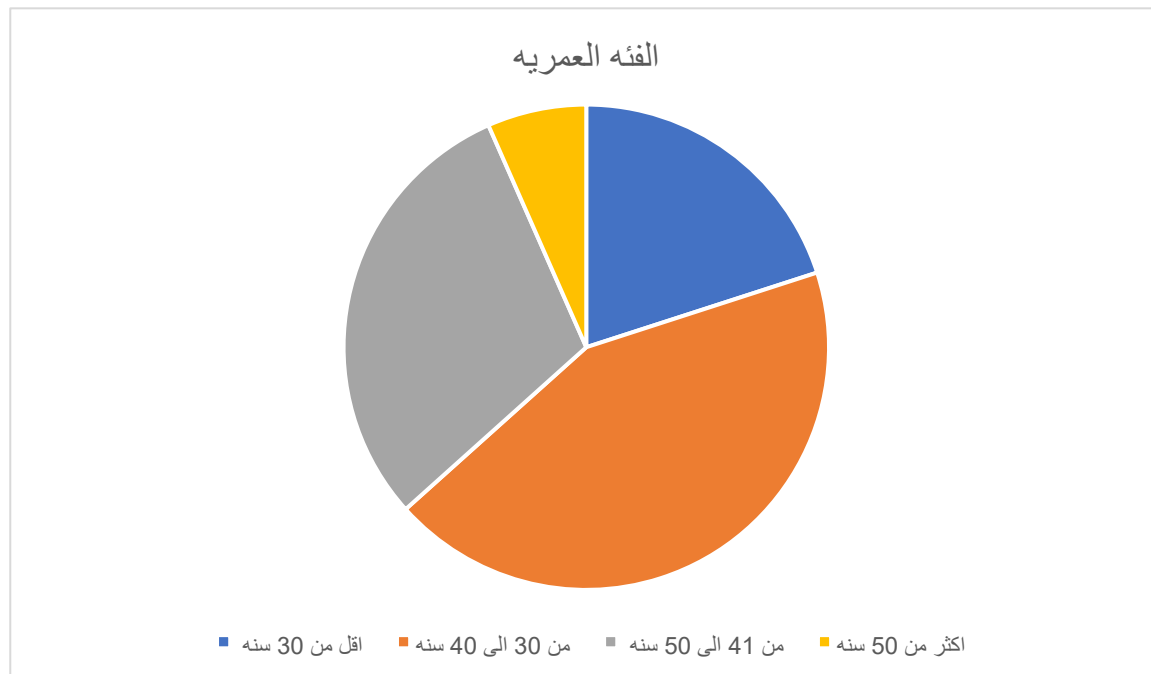
|           |    |       |
|-----------|----|-------|
| 2. موظفين | 25 | 83.3% |
| 3. تقنيين | 1  | 3.3%  |

من بيانات الجدول رقم ( / ) تم استخلاص النتائج الآتية:

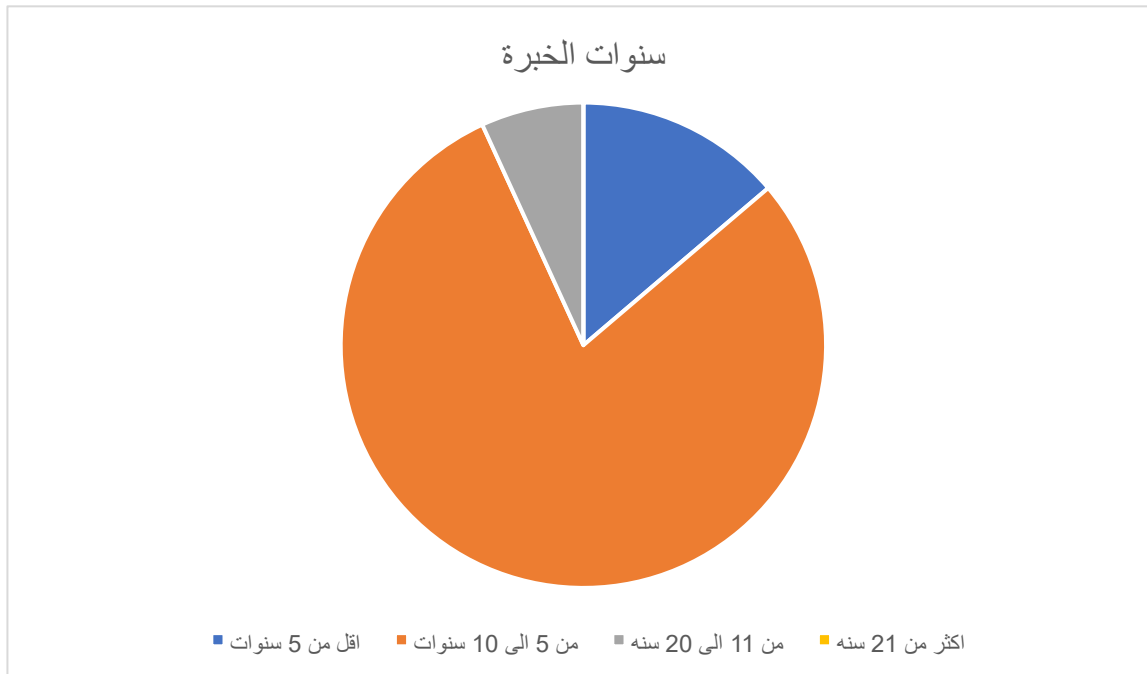
- بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية أن لا يوجد أنثى وهذا جعل عدد الذكور بالعينة هو الأكبر , حيث بلغت عدد الذكور 30 مفردة بنسبة 100% من إجمالي العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



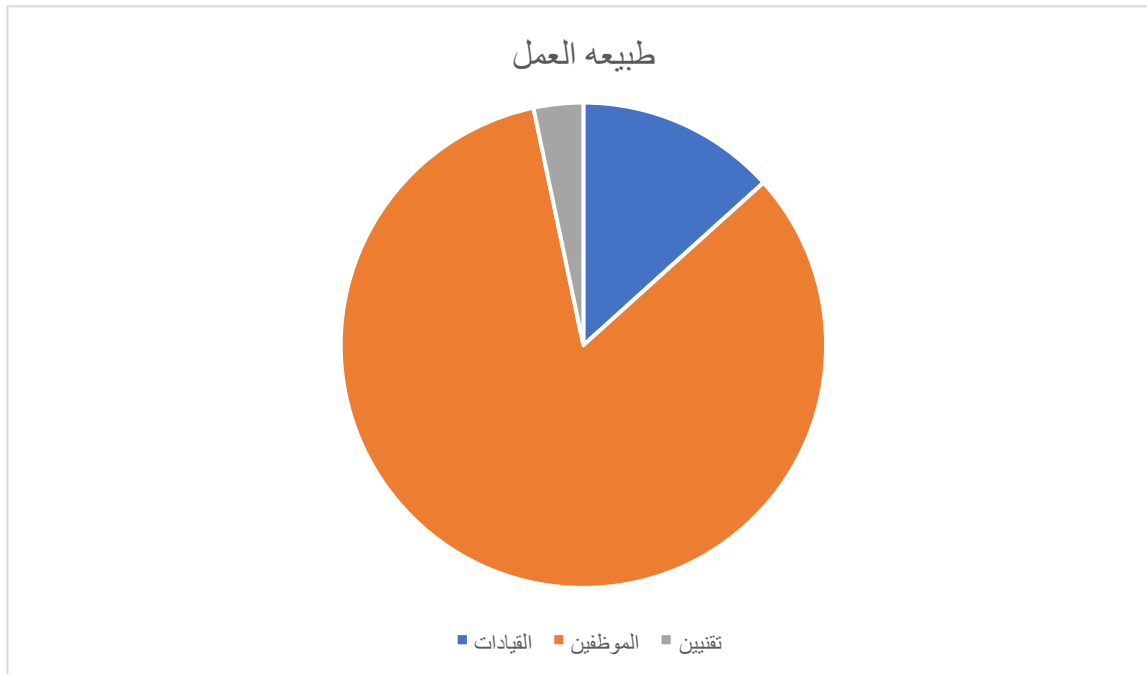
- أما فيما يتعلق بالعمر: فإن 6 مفردة أقل من 30 سنة بنسبة 20%. بينما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاء بها 13 مفردة بنسبة 43.3%. الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة جاء بها 9 مفردة بنسبة 30%. بينما الفئة العمرية أكثر من 50 جاء بها 2 مفردة بنسبة 6.6%. الشكل التالي يوضح ذلك.



- وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن 4 مفردة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 13.3%. بينما مستوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات جاء به 23 مفردة بنسبة 6.76%. مستوى الخبرة من 11 إلى 20 سنة جاء به 2 مفردة بنسبة 6.6%. بينما مستوى الخبرة من 21 سنة فأكثر جاء به 0 مفردة بنسبة 0% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



- فيما يتعلق بطبيعة العمل : فإن عدد القيادات بالعينة بلغ 4 مفردة بنسبة 3.13 %، بينما عدد الموظفين بلغ 25 مفردة بنسبة 3.83%. وأخيراً، عدد التقنيين بلغ 1 مفردة بنسبة 3.3 % من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE).

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة Kaiser (1974), معامل الارتباط أقل من 5.0 يتم حذفه من الاستبانة.

- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 5.0 وفقاً Hair et al.

6002))

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط, الإنحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة, P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك, احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات, وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM- PLS, كما يلي:

| المتغير             | العبارات | معاملات الارتباط | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics | P Values | AVE متوسط التباين المستخرج |
|---------------------|----------|------------------|----------------------------|--------------|----------|----------------------------|
| تطبيق التحول الرقمي | ت1       | 0.761            | 0.034                      | 22.163       | 0.000    | 0.565                      |
|                     | ت2       | 0.725            | 0.041                      | 17.839       | 0.000    |                            |
|                     | ت3       | 0.735            | 0.037                      | 19.904       | 0.000    |                            |
|                     | ت4       | 0.718            | 0.040                      | 17.925       | 0.000    |                            |
|                     | ت5       | 0.623            | 0.038                      | 16.362       | 0.000    |                            |
|                     | ت6       | 0.752            | 0.034                      | 21.931       | 0.000    |                            |
|                     | ت7       | 0.762            | 0.030                      | 25.737       | 0.000    |                            |
|                     | ت8       | 0.798            | 0.022                      | 36.813       | 0.000    |                            |
|                     | ت9       | 0.824            | 0.020                      | 41.053       | 0.000    |                            |
|                     | ت10      | 0.786            | 0.023                      | 34.118       | 0.000    |                            |
|                     | ت11      | 0.731            | 0.025                      | 29.709       | 0.000    |                            |
|                     | ت12      | 0.740            | 0.023                      | 32.023       | 0.000    |                            |
|                     | ت13      | 0.814            | 0.022                      | 37.092       | 0.000    |                            |
|                     | ت14      | 0.747            | 0.025                      | 29.691       | 0.000    |                            |

|                                     |       |             |                 |                                  |                     |          |                             |                                      |
|-------------------------------------|-------|-------------|-----------------|----------------------------------|---------------------|----------|-----------------------------|--------------------------------------|
|                                     |       | 0.000       | 36.495          | 0.021                            | 0.782               | 15ت      |                             |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 24.621          | 0.028                            | 0.682               | 16ت      |                             |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 23.679          | 0.033                            | 0.770               | 17ت      |                             |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 23.953          | 0.032                            | 0.760               | 18ت      |                             |                                      |
|                                     |       |             |                 |                                  |                     |          |                             |                                      |
|                                     | 0.758 | 0.000       | 47.895          | 0.018                            | 0.877               | 1خ       | تخطيط<br>الموارد<br>البشرية |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 57.153          | 0.015                            | 0.877               | 2خ       |                             |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 59.936          | 0.015                            | 0.893               | 3خ       |                             |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 52.972          | 0.017                            | 0.896               | 4خ       |                             |                                      |
| AVE<br>متوسط<br>التباين<br>المستخرج |       | P<br>Values | T<br>Statistics | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | معاملات<br>الارتباط | العبارات | المتغير                     |                                      |
| 0.736                               |       | 0.000       | 62.481          | 0.014                            | 0.900               | 5خ       |                             | ممارسات إدارة<br>الموارد<br>البشري ة |
|                                     |       | 0.000       | 25.034          | 0.031                            | 0.773               | 6خ       |                             |                                      |
|                                     | 0.770 | 0.000       | 40.789          | 0.021                            | 0.843               | 1د       | التدريب<br>والتطوير         |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 61.850          | 0.015                            | 0.900               | 2د       |                             |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 68.587          | 0.013                            | 0.896               | 3د       |                             |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 67.899          | 0.013                            | 0.892               | 4د       |                             |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 40.543          | 0.021                            | 0.857               | 5د       |                             |                                      |
|                                     |       | 0.000       | 41.716          | 0.021                            | 0.875               | 6د       |                             |                                      |

|  |       |       |        |       |       |    |                                    |  |
|--|-------|-------|--------|-------|-------|----|------------------------------------|--|
|  |       | 0.000 | 56.191 | 0.015 | 0.853 | ظ1 |                                    |  |
|  |       | 0.000 | 53.791 | 0.016 | 0.855 | ظ2 |                                    |  |
|  | 0.680 | 0.000 | 41.122 | 0.021 | 0.849 | ظ3 | التوظيف<br>(الاستقطاب<br>والتعيين) |  |
|  |       | 0.000 | 17.861 | 0.039 | 0.697 | ظ4 |                                    |  |
|  |       | 0.000 | 41.871 | 0.020 | 0.841 | ظ5 |                                    |  |
|  |       | 0.000 | 42.395 | 0.020 | 0.841 | ظ6 |                                    |  |

مقياس تطبيق التحول الرقمي: جميع معاملات الارتباط لكل العبا ارت ترتب ط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 7.0. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبا ارت دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان: قيمته لمتغير تطبيق التحول الرقمي هو  $565.0 > 5.0$ , وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .

### 2.3. ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability, وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال Hair et al (2010), يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 7.0 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم (ألفا rho-A, وقيمة Composite reliability, كرونباخ, الثبات المركب)

| المتغيرات           | عدد العبارات | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability |
|---------------------|--------------|------------------|-------|-----------------------|
| تطبيق التحول الرقمي | 18           | 0.955            | 0.956 | 0.959                 |

|                              |       |              |       |                         |       |                     |   |                             |                               |
|------------------------------|-------|--------------|-------|-------------------------|-------|---------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
|                              |       |              |       |                         |       |                     |   |                             |                               |
|                              | 0.953 |              | 0.941 |                         | 0.940 |                     | 6 | التدريب والتطوير            |                               |
| <b>Composite Reliability</b> |       | <b>rho_A</b> |       | <b>Cronbach's Alpha</b> |       | <b>عدد العبارات</b> |   | <b>المتغيرات</b>            |                               |
| <b>0.969</b>                 | 0.927 | <b>0.966</b> | 0.905 | <b>0.966</b>            | 0.905 | <b>18</b>           | 6 | التوظيف والاستقطاب والتعيين | ممارسات إدارة الموارد البشرية |
|                              | 0.949 |              | 0.936 |                         | 0.935 |                     | 6 | تخطيط الموارد البشرية       |                               |

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

• مقياس تطبيق التحول الرقمي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم (ألفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A) هم: 955.0, 959.0, 956.0 على الترتيب. مما يشير إلى ان جميع القيم أكبر 7.0. وقال Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

• مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم (ألفا كرونباخ, الثبات

المركب Composite reliability, و قيمة rho-A) للمقياس ككل هم: 969.0, 966.0, 966.0 على الترتيب. كذلك, قيم (ألفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A) لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية, على الترتيب هم: تخطيط الموارد البشرية: (935.0, 949.0, 936.0), التوظيف (الاستقطاب و التعيين): (905.0, 927.0, 905.0), التدريب والتطوير:

(935.0, 949.0, 0.936). مما يشير إلى ان جميع القيم أكبر 7.0. وقال Hair et al

(2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها و صلاحية هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الخماسي, وفقا لما يلي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في  $100 \div 5$  (المقياس الخماسي) = 20% يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية, كما يلي:

دلالة المتوسطات الحسابية

| قيمة المتوسط الحسابي    | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية |
|-------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------|
| من 1 إلى أقل من 80.1    | غير موافق تماما         | من 20 إلى أقل من 36% | منخفض جدا                      |
| من 80.1 إلى أقل من 60.2 | غير موافق               | من 36 إلى أقل من 52% | منخفض                          |

|           |                      |             |                         |
|-----------|----------------------|-------------|-------------------------|
| متوسط     | من 52 إلى أقل من 68% | محايد       | من 60.2 إلى أقل من 40.3 |
| مرتفع     | من 68 إلى أقل من 84% | موافق       | من 40.3 إلى أقل من 20.4 |
| مرتفع جدا | من 84 إلى 100%       | موافق تماما | من 20.4 إلى أقل من 5    |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوي تطبيق التحول الرقمي وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

| المتغيرات                     |                             | المتوسط الحسابي |       | الانحرافات المعيارية |       | الاتجاه العام |        | مستوى الأهمية / الممارسة |  |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------|-------|----------------------|-------|---------------|--------|--------------------------|--|
| تطبيق التحول الرقمي           |                             | 4.032           |       | 0.613                |       | موافق         |        | مرتفع                    |  |
|                               |                             |                 |       |                      |       |               |        |                          |  |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | وظيفة تخطيط الموارد البشرية | 3.923           | 4.045 | 0.68                 | 0.706 | موافق         | م اوفق | مرتفع                    |  |
|                               | وظيفة التوظيف               |                 | 3.874 |                      | 0.709 |               |        | مرتفع                    |  |
|                               |                             |                 |       |                      |       |               |        |                          |  |

|                        |      |       |        |       |
|------------------------|------|-------|--------|-------|
| وظيفة التدريب والتطوير | 3.85 | 0.781 | م اوفق | مرتفع |
|------------------------|------|-------|--------|-------|

يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (تطبيق التحول الرقمي): إلى أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة, مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي بالقطاع المصرفي, وذلك, حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أف ارد العينة هو (032.4) بنسبة موافقة عالية بلغت 64.80 %, عند إنحراف معياري (613.0)

بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة, مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع م ن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالقطاع المصرفي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (923.3) بنسبة موافقة بلغت (46.78 %) عند إنحراف معياري (068.0), كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد ممارسات الموارد البشرية, أن الأبعاد الثلاثة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (وظيفة تخطيط الموارد البشرية, التوظيف, التدريب والتطوير) جاء الأتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبي ق مرتفع لدى القطاع المصرفي, حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبع د (التخطي ط) هو (045.4) بنسبة موافقة (9.80 %) عند إنحراف معياري (7.006), المتوسط الحسابي لبع د (التوظيف) هو (874.3) بنسبة موافقة حوالي (48.77 %) عند إنحراف معياري (0709.0), بلغ المتوسط الحسابي لبع د (التدريب والتطوير) (85.3) بنسبة موافقة (77 %) عند إنحراف معياري

(0.781).

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة, أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (تطبيق التحول الرقمي) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع مرتفع, بينما كانت النتائج الأحصائية الوصفية للمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاده ذات مستوى مرتفع في القطاع المصرفي, وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة .

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطى (ليبرسون) بين متغيرات الدراسة, والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغيرات/ المعنوية           | تطبيق التحول الرقمي | ممارسات إدارة الموارد البشرية | وظيفة تخطيط الموارد البشرية | وظيفة التوظيف (الإستقطاب والتعيين) | وظيفة التدريب والتطوير |
|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------|
| تطبيق التحول الرقمي           | Pearson Correlation | 1                             | .806**                      | .764**                             | .743**                 |
|                               | Sig. (2 tailed)     |                               | <.001                       | <.001                              | <.001                  |
|                               | N                   | 313                           | 313                         | 313                                | 313                    |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | Pearson Correlation | .806**                        | 1                           | .896**                             | .939**                 |
|                               | Sig. (2 tailed)     | <.001                         |                             | <.001                              | <.001                  |
|                               | N                   | 313                           | 313                         | 313                                | 313                    |
|                               | Pearson Correlation | .764**                        | .896**                      | 1                                  | .746**                 |
|                               |                     |                               |                             |                                    | .760**                 |

|                                                              |        |        |        |        |                        |                                   |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|------------------------|-----------------------------------|
| <.001                                                        | <.001  |        | <.001  | <.001  | Sig. (2<br>tailed)     | وظيفة تخطيط<br>الموارد<br>البشرية |
| 313                                                          | 313    | 313    | 313    | 313    | N                      |                                   |
| .870**                                                       | 1      | .746** | .939** | .743** | Pearson                | وظيفة<br>التوظيف                  |
|                                                              |        |        |        |        | Correlation            | (الإستقطاب<br>والتعيين)           |
| <.001                                                        |        | <.001  | <.001  | <.001  | Sig. (2<br>tailed)     |                                   |
| 313                                                          | 313    | 313    | 313    | 313    | N                      |                                   |
| 1                                                            | .870** | .760** | .948** | .740** | Pearson<br>Correlation | وظيفة<br>التدريب<br>والتطوير      |
|                                                              | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | Sig. (2<br>tailed)     |                                   |
| 313                                                          | 313    | 313    | 313    | 313    | N                      |                                   |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |        |        |        |        |                        |                                   |

❖ الارتباط الخطي بين تطبيق التحول الرقمي (كمتغير مستقل) وممارسات

إدارة الموارد البشرية وأبعادها

(كمتغير تابع):

• تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (806.0) بين تطبيق التحول الرقمي كمغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالي) كمغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (01.0).

• تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق التحول الرقمي كمغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد ممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية, التوظيف, التدريب

والتطوير) عند معامل ارتباط: 740.0 , 743.0 , 764.0 على الترتيب, كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (01.0).

• يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة, ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

#### ❖ الارتباط الخطي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين متغير ممارسات

##### إدارة الموارد البشرية ككل, وبين بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين أبعادها (تخطيط الموارد البشرية, التوظيف/الاستقطاب والتعيين, التدريب والتطوير) عند مستوى دلالة (01.0).

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلام ن الحزمة الإحصائية SEM-SPSS V.28 , PLS, على النحو التالي:

##### الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي وممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي المصري

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

□ ف 1: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

□ ف 2: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة التوظيف " الاستقطاب والاختيار والتعيين " .

□ ف 3: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة التدريب والتطوير .

#### نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي وممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي المصري "

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تطبيق التحول الرقمي محل الد ارسه كمتغير مستقل وممارسات ادارة الموارد البشرية (إجمالاً) كمتغير تابع.

#### Model Summary

|   | R                 | Model Square | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|-------------------|--------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .806 <sup>a</sup> | .650         | .649     | .403              |                            |

a. Predictors: (Constant), تطبيق\_التحول الرقمي

#### ANOVA<sup>a</sup>

|              | Sum of Squares | Model df | Mean Square | F       | Sig.               |
|--------------|----------------|----------|-------------|---------|--------------------|
| 1 Regression | 94.157         | 1        | 94.157      | 578.474 | <.001 <sup>b</sup> |
| Residual     | 50.621         | 311      | .163        |         |                    |

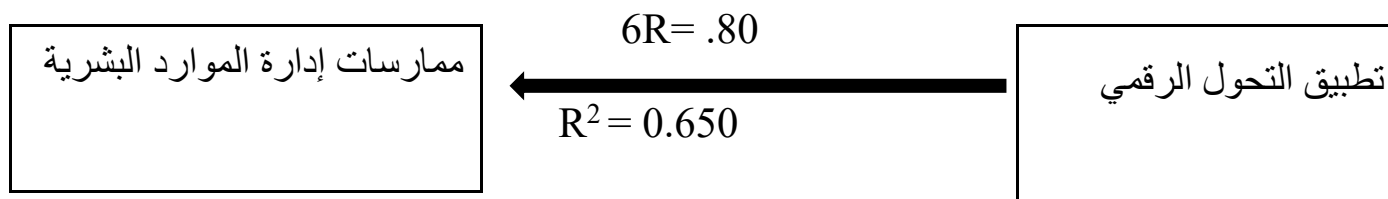
|       |         |     |  |  |  |
|-------|---------|-----|--|--|--|
| Total | 144.778 | 312 |  |  |  |
|-------|---------|-----|--|--|--|

a. Dependent Variable: ممارسات إدارة الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), تطبيق التحول الرقمي

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|---------------------------------|-------------|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      | t      |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)        | .315                        | .152       |                           | 2.077  | .039  | .017                            | .614        |
| تطبيق التحول الرقمي | .895                        | .037       | .806                      | 24.051 | <.001 | .822                            | .968        |

a. Dependent Variable: ممارسات إدارة الموارد البشرية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لأختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (01.0) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 01.0 • وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.806$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق التحول الرقمي و ممارسات إدارة الموارد البشرية (أجمالاً).

- يشير (معامل التحديد المعدل  $R^2$ ) إلى أن (65 %) من التباين الحاصل في ممارسات إداره الموارد البشرية (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق التحول الرقمي.

- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ )، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي كمتغير مستقل و ممارسات إدارة الموارد البشرية (أجمالاً) كمتغير تابع.

#### نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة

تخطيط الموارد البشرية. " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق التحول الرقمي محل الدراسة كمتغير مستقل, ووظيفة تخطيط إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .764 <sup>a</sup> | .584     | .582              | .457                       |

a. Predictors: (Constant), تطبيق\_التحول\_الرقمي

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F       | Sig.               |
|--------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| 1 Regression | 91.086         | 1  | 91.086      | 436.026 | <.001 <sup>b</sup> |

|          |         |     |      |  |  |
|----------|---------|-----|------|--|--|
| Residual | 64.968  | 311 | .209 |  |  |
| Total    | 156.053 | 312 |      |  |  |

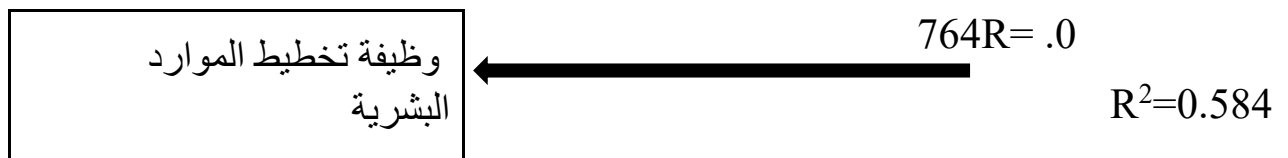
a. Dependent Variable: وظيفة تخطيط الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), تطبيق التحول الرقمي

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |      | Standardized Coefficients Beta | T      | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|---------------------|-----------------------------|------|--------------------------------|--------|-------|---------------------------------|-------------|
|       |                     | Std. Error                  | B    |                                |        |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)          | .497                        | .172 |                                | 2.889  | .004  | .158                            | .835        |
|       | تطبيق التحول الرقمي | .880                        | .042 | .764                           | 20.881 | <.001 | .797                            | .963        |

a. Dependent Variable: وظيفة تخطيط الموارد البشرية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لأختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (01.0) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 01.0 • وتشير قيمة

معامل الارتباط ( $R = 0.764$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة تخطيط الموارد البشرية

• يشير (معامل التحديد المعدل  $R^2$ ) إلى أن (4.58 %) من التباين الحاصل في وظيفة تخطيط الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق التحول الرقمي.

تطبيق التحول الرقمي

• تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ )، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي كمتغير مستقل و وظيفة تخطيط الموارد البشرية كمتغير تابع . نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة التوظيف " الاستقطاب والاختيار والتعيين " . يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق التحول الرقمي محل الدراسة كمتغير مستقل, وظيفة التوظيف " الاستقطاب والاختيار والتعيين " كمتغير تابع .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .743 <sup>a</sup> | .553     | .551              | .476                       |

a. Predictors: (Constant), تطبيق\_التحول\_الرقمي

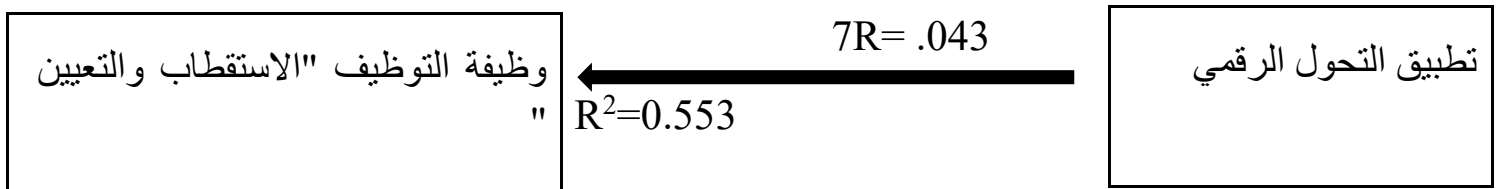
## ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.               |
|--------------|----------------|-----|-------------|---------|--------------------|
| 1 Regression | 87.075         | 1   | 87.075      | 384.295 | <.001 <sup>b</sup> |
| Residual     | 70.468         | 311 | .227        |         |                    |
| Total        | 157.543        | 312 |             |         |                    |

b. Predictors: (Constant), وظيفة\_التوظيف. Dependent Variable: تطبيق\_التحول الرقمي

|       |                     | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |        |       |                                 |             |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|---------------------------------|-------------|
|       |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |       | 95.0% Confidence Interval for B |             |
| Model |                     | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.  | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)          | .404                        | .179       |                           | 2.258  | .025  | .052                            | .756        |
|       | تطبيق التحول الرقمي | .861                        | .044       | .743                      | 19.603 | <.001 | .774                            | .947        |

a. Dependent Variable: وظيفة\_التوظيف



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لأختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (01.0) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 01.0 • وتشير قيمة معامل

الارتباط ( $R = 0.043$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة التوظيف "الاستقطاب والتعيين"

• يشير (معامل التحديد المعدل  $R^2$ ) إلى أن (3.55 %) من التباين الحاصل في وظيفة التوظيف

"الاستقطاب والتعيين" يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق التحول الرقمي.

• تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ )، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي كمتغير مستقل و وظيفة التوظيف "الاستقطاب والاختيار والتعيين". كمتغير تابع.

#### نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة

التدريب والتطوير". يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق التحول الرقمي محل الدراسة كمتغير مستقل، وظيفة والتدريب والتطوير كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .740 <sup>a</sup> | .548     | .547              | .527                       |

a. Predictors: (Constant), تطبيق\_التحول الرقمي

ANOVA<sup>a</sup>

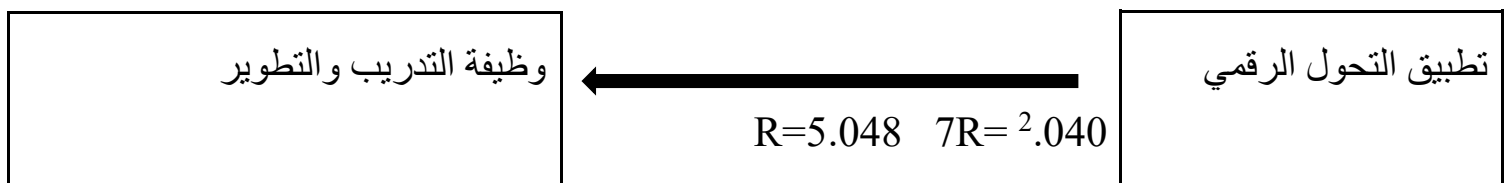
| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F       | Sig.               |
|--------------|----------------|-----|-------------|---------|--------------------|
| 1 Regression | 104.757        | 1   | 104.757     | 377.429 | <.001 <sup>b</sup> |
| Residual     | 86.319         | 311 | .278        |         |                    |
| Total        | 191.076        | 312 |             |         |                    |

Dependent Variable: وظيفة\_التدريب\_والتطوير .a

b. Predictors: (Constant), تطبيق\_التحول الرقمي

|       |                     | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |        |       |                                 |             |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|---------------------------------|-------------|
| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)          | .045                        | .198       |                           | .226   | .821  | -.345                           | .435        |
|       | تطبيق التحول الرقمي | .944                        | .049       | .740                      | 19.428 | <.001 | .848                            | 1.039       |

a. Dependent Variable: وظيفة\_التدريب\_والتطوير



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لأختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (01.0) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 01.0 • وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R^2 = 0.040$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة التدريب والتطوير

- يشير (معامل التحديد المعدل  $R^2$ ) إلى أن (54.8 %) من التباين الحاصل في وظيفة التدريب والتطوير يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق التحول الرقمي.

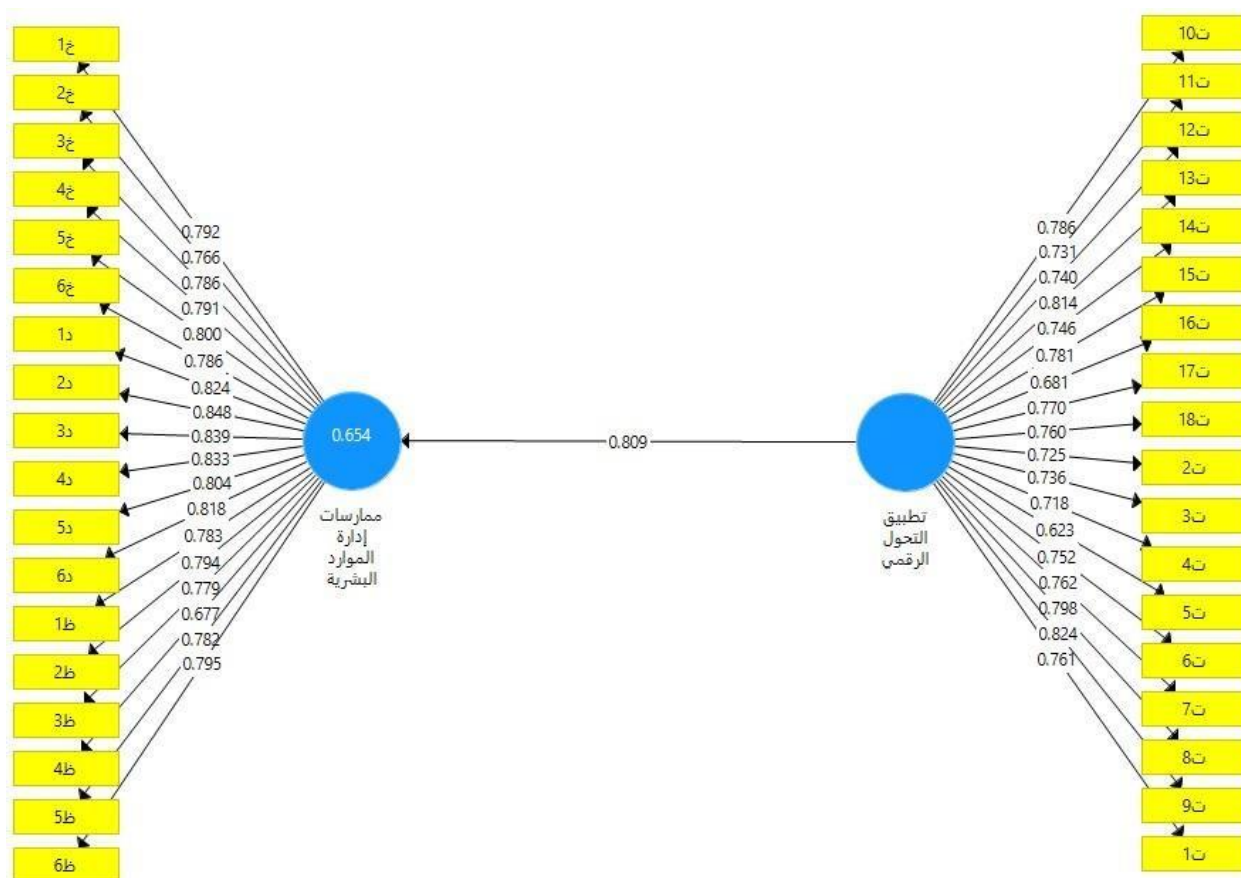
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ )، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي كمتغير مستقل و وظيفة التدريب والتطوير. كمتغير تابع. لتأكيد النتائج المستخرجة من برنامج SPSS, تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج المعادلة البنائية

Smart-PLS 3.0. بإستخدام البرنامج الاحصائي (Structural Equation Modelling)

#### الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي وممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي المصري



العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) - SEM- PLS

R²- P-Value

|                               | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|-------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | 0.654               | 0.659           | 0.047                      | 14.051                   | 0.000    |

تحليل المسار -Path analysis

|  |                     |
|--|---------------------|
|  | Original Sample (O) |
|--|---------------------|

|       |                                                         |
|-------|---------------------------------------------------------|
| 0.809 | تطبيق_التحول_الرقمي <-<br>ممارسات_إدارة_الموارد_البشرية |
|-------|---------------------------------------------------------|

يتضح من الجداول بالأعلى المتعلقة باختبار الفرض الرئيسي للدراسة، أن:

- التباين في المتغير المستقل (تطبيق التحول الرقمي) يفسر 4.65 % من التباين الحاصل للمتغير التابع

(ممارسات إدارة الموارد البشرية "إجمالاً")

- قيمة T المحسوبة أكبر من 96.1 مما يدل على معنوية العلاقة.

- العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، حيث قيمة P-Value أقل من 0.001.

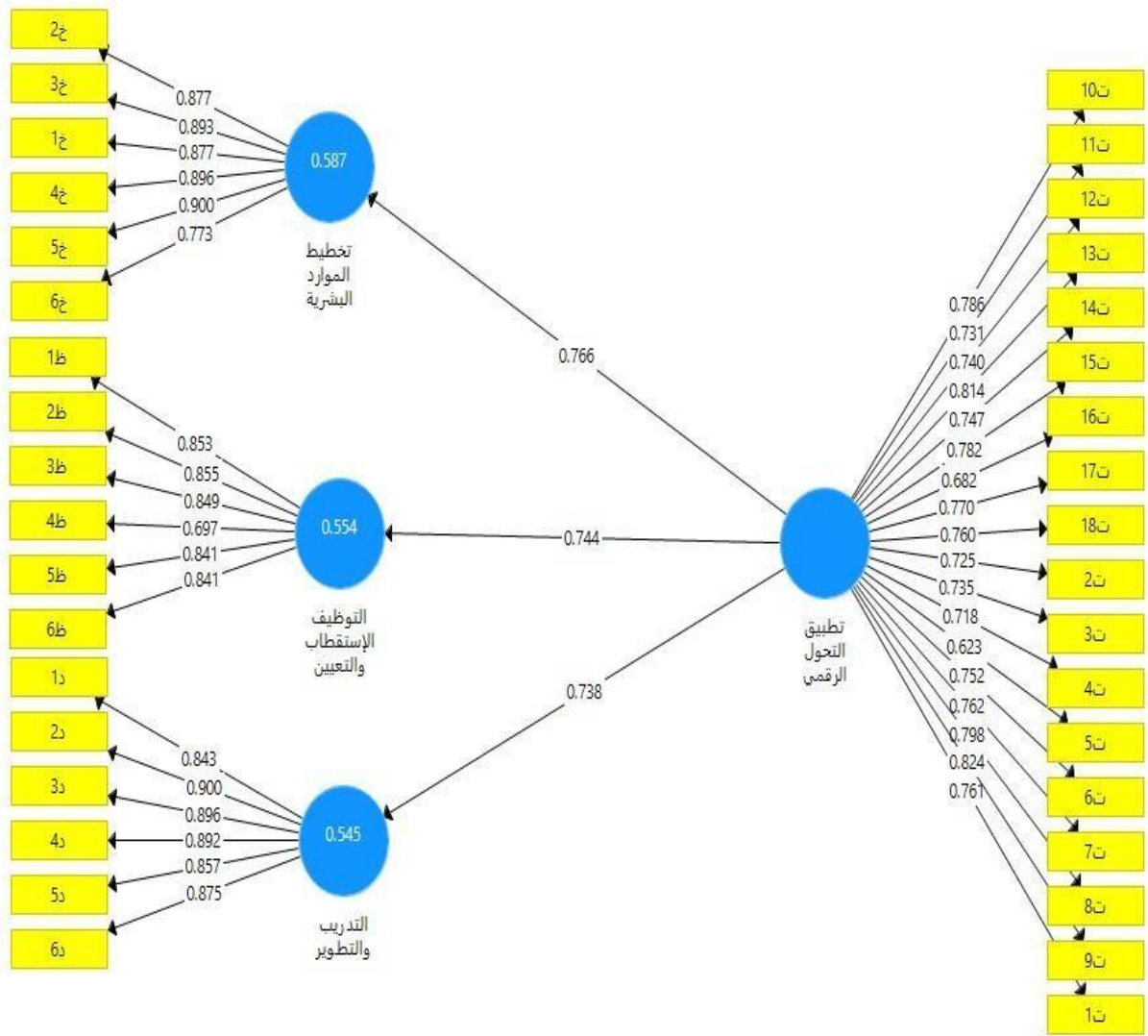
- العلاقة بين الم تغيرين موجبة قوية، حيث قيمة  $B = 0.809$  وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي وممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي المصري

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

□ ف 1: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

□ ف 2: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة التوظيف " الاستقطاب والاختيار والتعيين " .

□ ف 3: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة التدريب والتطوير. والتي تم اختبارها من خلال نموذج المعادلة البنائية، كما يلي:



نموذج الدراسة - SEM-PLS

## R2- P-Value

|                            | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|----------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| تخطيط_الموارد_البشرية      | 0.587               | 0.587           | 0.050                      | 11.747                   | 0.000    |
| التوظيف_الإستقطاب_والتعيين | 0.554               | 0.556           | 0.047                      | 11.724                   | 0.000    |

|                  |       |       |       |        |       |
|------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| التدريب_والتطوير | 0.545 | 0.548 | 0.043 | 12.795 | 0.000 |
|------------------|-------|-------|-------|--------|-------|

#### -Path analysis تحليل المسار

|                                                      | Original Sample (O) |
|------------------------------------------------------|---------------------|
| تطبيق_التحول_الرقمي <-<br>تخطيط_الموارد_البشرية      | 0.766               |
| تطبيق_التحول_الرقمي <-<br>التوظيف_الإستقطاب_والتعيين | 0.744               |
| تطبيق_التحول_الرقمي <-<br>التدريب_والتطوير           | 0.738               |

يتضح من الجداول بالأعلى المتعلقة باختبار الفرض الرئيسي للدراسة، أن:

- التباين في المتغير المستقل (تطبيق التحول الرقمي) يفسر % 7.58،  
% 4.55, 5.54 من التباين الحاصل للمتغيرات التابعة (تخطيط الموارد البشرية،  
التوظيف، التدريب والتطوير) على الترتيب.

- قيمة T المحسوبة أكبر من 96.1 مما يدل على معنوية العلاقة.

- العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق التحول الرقمي) وبين المتغيرات التابعة  
(تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير) ذات دلالة إحصائية، حيث قيمة  
P-Value أقل من 0.001.

- العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي ووظيفة تخطيط الموارد البشرية موجبة قوية، حيث  
قيمة  $B = 0.066$ .

- العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي ووظيفة التوظيف "الإستقطاب والتعيين" موجبة قوية, حيث قيمة  $B=$

0.744

- العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي ووظيفة التدريب موجبة قوية, حيث قيمة

$738B=.0$

□ وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى:

□ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة تخطيط الموارد البشرية .

□ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة التوظيف " الاستقطاب والاختيار والتعيين " .

□ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي و وظيفة التدريب والتطوير

7. الخلاصة من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية, فقد تم استخدام كلا من برنامجي SPSS V,28 & SEM-PLS . فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة, كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة, فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك, فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الثلاث الفرعية.

**المراجع:**

Hair, J.F. Jr, Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010),  
Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th ed., Pearson  
Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L., (2006).  
Multivariate data analysis (Vol. 6).

Kaiser, H.F., (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika,  
39(1), pp.31-36  
والملاحق الإحصاء الوصفي للعينة الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-----------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid ذكر | 30        | 100     | 100              | 100.0                 |
| أنثى      | 0         | 0       | 0                | .0                    |
| Total     | 30        | 100.0   | 100.0            |                       |

|                              | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|------------------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid أقل من<br>30 سنة       | 6         | 20.0    | 20.0             | 20.0                  |
| من<br>30<br>إلى<br>40<br>سنة | 13        | 43.3    | 43.3             | 43.3                  |

|                              |    |       |       |       |
|------------------------------|----|-------|-------|-------|
| من<br>41<br>إلى<br>50<br>سنة | 9  | 30.0  | 30.0  | 30.0  |
| أكثر من<br>50 سنة            | 2  | 6.6   | 6.6   | 100.0 |
| Total                        | 30 | 100.0 | 100.0 |       |

|                      |           | مستوى الخبرة |         |            |
|----------------------|-----------|--------------|---------|------------|
|                      | Frequency | Percent      | Valid   | Cumulative |
|                      |           |              | Percent | Percent    |
| Valid أقل من 5 سنوات | 4         | 13.3         | 13.3    | 13.3       |
| من 5 إلى 10 سنوات    | 23        | 76.6         | 76.6    | 76.6       |
| من 11 إلى 20 سنة     | 2         | 6.6          | 6.6     | 6.6        |
| من 21 سنة فأكثر      | 0         | 0            | 0       | .0         |

|       |    |       |       |  |
|-------|----|-------|-------|--|
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 |  |
|-------|----|-------|-------|--|

| طبيعة العمل  |           |         |               |                    |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid قيادات | 4         | 13.3    | 13.3          | 13.3               |
| موظفين       | 25        | 83.3    | 83.3          | 83.3               |
| تقنيين       | 1         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
| Total        | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس التابعة له

| العبارات | التدريب والتطوير | التوظيف والاستقطاب والتعيين | تخطيط الموارد البشرية | تطبيق التحول الرقمي |
|----------|------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|
| ت1       |                  |                             |                       | 0.761               |
| ت2       |                  |                             |                       | 0.725               |

|    |  |  |  |       |
|----|--|--|--|-------|
| ت3 |  |  |  | 0.735 |
| ت4 |  |  |  | 0.718 |
| ت5 |  |  |  | 0.623 |
| ت6 |  |  |  | 0.752 |
| ت7 |  |  |  | 0.762 |
| ت8 |  |  |  | 0.798 |
| ت9 |  |  |  | 0.824 |

|     |  |  |       |       |
|-----|--|--|-------|-------|
| ت10 |  |  |       | 0.786 |
| ت11 |  |  |       | 0.731 |
| ت12 |  |  |       | 0.740 |
| ت13 |  |  |       | 0.814 |
| ت14 |  |  |       | 0.747 |
| ت15 |  |  |       | 0.782 |
| ت16 |  |  |       | 0.682 |
| ت17 |  |  |       | 0.770 |
| ت18 |  |  |       | 0.760 |
| خ1  |  |  | 0.877 |       |
| خ2  |  |  | 0.877 |       |
| خ3  |  |  | 0.893 |       |

|          |                     |                               |                          |                           |
|----------|---------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 4خ       |                     |                               | 0.896                    |                           |
| 5خ       |                     |                               | 0.900                    |                           |
| 6خ       |                     |                               | 0.773                    |                           |
| 1د       | 0.843               |                               |                          |                           |
| 2د       | 0.900               |                               |                          |                           |
| 3د       | 0.896               |                               |                          |                           |
| 4د       | 0.892               |                               |                          |                           |
| 5د       | 0.857               |                               |                          |                           |
| العبارات | التدريب<br>والتطوير | التوظيف<br>الاستقطاب والتعيين | تخطيط<br>الموارد البشرية | تطبيق<br>التحول<br>الرقمي |
| 6د       | 0.875               |                               |                          |                           |
| 1ظ       |                     | 0.853                         |                          |                           |
| 2ظ       |                     | 0.855                         |                          |                           |
| 3ظ       |                     | 0.849                         |                          |                           |
| 4ظ       |                     | 0.697                         |                          |                           |
| 5ظ       |                     | 0.841                         |                          |                           |
| 6ظ       |                     | 0.841                         |                          |                           |

#### 4.6. الخاتمة

في النهاية، إن تحليل البيانات الإحصائية لا يقتصر فقط على تقديم معلومات عديدة، بل يوفر سياقاً أوسع يمكن من خلاله اتخاذ قرارات مدروسة وتطوير استراتيجيات فعالة. نأمل أن تسهم هذه النتائج في تعزيز الفهم الأكاديمي والتطبيقي لموضوع البحث وأن تدفع نحو المزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

عند دراسة تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع، يمكن تحديد الحدود التالية:

1. **\*\*نطاق المشروع\*\***: تحديد نوعية المشاريع التي سيتم دراستها، مثل مشاريع البناء، تكنولوجيا المعلومات، أو مشاريع التنمية. تحديد نطاق المشروع يساعد في التركيز على الخصائص الخاصة بكل نوع.
2. **\*\*أبعاد إدارة المخاطر\*\***:
  - **\*\*التخطيط\*\***: كيف يؤثر التخطيط المسبق لإدارة المخاطر على أداء المشروع؟
  - **\*\*التنفيذ\*\***: كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر وتطبيقها في مراحل المشروع.
  - **\*\*المراقبة والتحكم\*\***: كيفية مراقبة المخاطر وتعديل الاستراتيجيات بناءً على تطورات المشروع .
3. **\*\*مقاييس الأداء\*\***: تحديد كيفية قياس أداء المشروع، مثل الجودة، الوقت، التكلفة، والرضا العام.
4. **\*\*الأدوات والتقنيات\*\***: استعراض الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر وتقييم فعاليتها، مثل تحليل SWOT، تحليل السيناريوهات، أو إدارة المخاطر باستخدام البرمجيات.
5. **\*\*العوامل المؤثرة\*\***: دراسة العوامل التي قد تؤثر على فعالية إدارة المخاطر، مثل الخبرات السابقة للفريق، وتوافر الموارد، وثقافة المنظمة.
6. **\*\*المخاطر المتعلقة\*\***: تحديد أنواع المخاطر التي سيتم دراستها، مثل المخاطر المالية، التقنية، التشغيلية، أو البيئية.
7. **\*\*النتائج والتوصيات\*\***: تحليل كيف يمكن لنتائج الدراسة أن تؤثر على تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية وتقديم توصيات بناءً على النتائج .

## 5.2. توصيات الدراسة:

1. **\*\*تحسين التخطيط لإدارة المخاطر: \*\***
  - **\*\*إعداد خطة شاملة\*\***: تطوير خطة إدارة مخاطر مفصلة تشمل جميع أنواع المخاطر المحتملة وتحديد استراتيجيات التعامل معها مسبقاً .
  - **\*\*تحديد المخاطر مبكراً\*\***: إجراء تحليل مبكر للمخاطر وتحديث قائمة المخاطر بانتظام خلال دورة حياة المشروع.
2. **\*\*تعزيز التدريب والتطوير: \*\***
  - **\*\*تدريب الفريق\*\***: توفير تدريب مستمر لأعضاء الفريق حول إدارة المخاطر وأفضل الممارسات للتعامل مع المخاطر.
  - **\*\*تطوير المهارات\*\***: تعزيز مهارات إدارة المخاطر لدى القادة والمديرين من خلال ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة.
3. **\*\*تطبيق تقنيات وأدوات متقدمة: \*\***
  - **\*\*استخدام أدوات تحليل المخاطر\*\***: توظيف أدوات تحليل المخاطر مثل تحليل SWOT، تحليل السيناريوهات، أو البرمجيات المتخصصة لتحسين إدارة المخاطر.
  - **\*\*تقنيات التحليل التنبئي\*\***: استخدام التحليل التنبئي لتوقع المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات استباقية.
4. **\*\*تحسين التواصل والشفافية: \*\***
  - **\*\*تواصل فعال\*\***: ضمان التواصل الجيد بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع حول المخاطر المحتملة والخطط المتبعة للتعامل معها.
  - **\*\*تقارير دورية\*\***: إعداد تقارير دورية حول حالة المخاطر والتدابير المتخذة للتعامل معها وتوزيعها على أصحاب المصلحة.
5. **\*\*تعزيز المرونة والتكيف: \*\***

- **\*\*تطوير استراتيجيات مرنة\*\***: إنشاء استراتيجيات مرنة تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات والمخاطر غير المتوقعة.
  - **\*\*تحليل الدروس المستفادة\*\***: مراجعة الأحداث السابقة والتعلم منها لتطوير استراتيجيات إدارة مخاطر أكثر فعالية.
6. **\*\*تقييم الأداء والتطوير المستمر\*\***
- **\*\*تقييم فعالية إدارة المخاطر\*\***: إجراء تقييم دوري لفعالية استراتيجيات إدارة المخاطر ومدى تأثيرها على أداء المشروع.
  - **\*\*تحسين مستمر\*\***: استخدام نتائج التقييم لتحسين استراتيجيات وأساليب إدارة المخاطر باستمرار.
7. **\*\*دمج إدارة المخاطر في ثقافة المنظمة\*\***
- **\*\*تشجيع الثقافة الوقائية\*\***: تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المنظمة بحيث تكون جزءاً من العمليات اليومية.
  - **\*\*تقدير الجهود\*\***: الاعتراف بجهود الأفراد والفرق في إدارة المخاطر ومكافأتهم على المبادرات الناجحة.
- هذه التوصيات تهدف إلى تحسين كيفية التعامل مع المخاطر وتعزيز الأداء العام للمشاريع، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بفعالية أكبر وتقليل الأثر السلبي للمخاطر المحتملة.

### 5.3. الخاتمة:

في ختام هذا البحث، يتضح أن إدارة المخاطر تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء المشاريع وتعزيز نجاحها. من خلال تحليل تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على مختلف جوانب الأداء، تبين أن التخطيط المسبق،

والتنفيذ الفعال، والمراقبة المستمرة للمخاطر تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المرجوة للمشاري ع

لقد أظهرت الدراسة أن تطبيق أساليب إدارة المخاطر بشكل منهجي يمكن أن يقلل من حدوث المشكلات غير المتوقعة، ويزيد من القدرة على التعامل مع التحديات بكفاءة. علاوة على ذلك، فإن تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المنظمات وتزويد الفرق بالأدوات والتدريب المناسبين يعزز من قدرتها على التكيف والمرونة، مما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية مستدامة

من خلال تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر، يمكن للمنظمات تحقيق توازن أفضل بين التكلفة والجودة والوقت، وبالتالي تحسين رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية في السوق. إن دمج إدارة المخاطر بشكل متكامل في جميع مراحل المشروع يساعد في تقليل المخاطر المحتملة ويزيد من فرص النجاح

وفي ضوء النتائج والتوصيات المقدمة، يُوصى بإجراء مزيد من الدراسات لتوسيع نطاق البحث وتقييم تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على أنواع مختلفة من المشاريع في سياقات متنوعة. يمكن أن تسهم هذه الدراسات المستقبلية في تعزيز فهم أعمق لممارسات إدارة المخاطر وتقديم رؤى قيمة لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية

بالمجمل، فإن الفهم العميق لإدارة المخاطر وتطبيقها بشكل فعال يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على أداء المشاريع، مما يعزز من نجاحها ويسهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفعالية

## قائمة المراجع

كت ب :

"Project Risk Management: A Practical Implementation Approach" – J. A. Miller

"Managing Risk in Projects" – David Hillson

"Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling" – Harold Kerzner

مقالات أكاديمية:

"The Impact of Risk Management on Project Performance: A Study of Construction Projects" – International Journal of Project Management

"Risk Management and Project Performance: An Empirical Study" – Project Management Journal

"Critical Success Factors for Risk Management in Projects" – Journal of Management in Engineering

تقارير ودراسات حالة:

"PMI's Pulse of the Profession" – Project Management Institute "The Role of Risk Management in Project Success" – McKinsey & Company

مواقع إلكترونية:

Project Management Institute (PMI) – [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

International Journal of Project Management – [www.journals.elsevier.com/international-journal-of-project-management](http://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-project-management)

Google Scholar – [scholar.google.com](http://scholar.google.com)

الملاحق

|                          |    |
|--------------------------|----|
| تصميم البحث) بصله البحث) | 30 |
| إجراءات التحليل الإحصائي | 31 |

|                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| توصيف عينه الدراسه   | 35                      |
| استخلاص النتائج      | -36<br>-37<br>-38<br>39 |
| اختبار الصدق والثبات | -40<br>41               |
| معاملات الارتباط     | -47<br>48               |
| تطبيق التحويل الرقمي | -53<br>55               |

# The effect of risk management on project performance in (Ahmed Abdulaziz Rashed AL Humaid Agricultural Farm)

**Prepared by:**  
**Mayas othman**

**Supervised by:**  
**Dr.faisal abdulhameed**  
**Dr.fayz jerad**

**Year: 2025**