

أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع
"دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة
المكرمة"

مشروع تخرج

إعداد

عبدالله سعد الرادادي 222001525

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إهداء

إلى عائلتي الحبيبة وأصدقائي الأعزاء،
الذين كانوا دائماً إلهامي ودعمي اللا متناهي،
أهدي هذا العمل العلمي.
بفضلكم وإرشاداتكم القيمة، تجاوزت التحديات وتعلمت
الكثير.
شكراً لكم على حبكم وتفانيكم،
وأطلع لشاركة هذا الإنجاز معكم
ولتحقيق المزيد من النجاحات معاً في المستقبل.
دعواتي لكم بكل السعادة والتوفيق."

شكر وفخر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

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

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير استراتيجية إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال تصميم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من (40) فقرة، ولقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مؤلفة من 363 فردا من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في قطاع التطوير العقاري وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 74.4% .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على تحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة .

وأوصت الدراسة بضرورة تحديد معايير واضحة ومهمة لإدارة المخاطر في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة مما يعزز من درجة الاستفادة منها في تحسين أداء المشاريع للقطاع ،وتخصيص إدارة متخصصة بإدارة المخاطر والتي قد تظهر في البيئة التي يعمل فيها القطاع كالمخاطر الصحية والتكنولوجية الخ بهدف مواجهة أية أزمات مستقبلية قد تثر على أداء المشاريع للقطاع .

الكلمات الافتتاحية: إدارة المخاطر، أداء المشاريع ، قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكرو وتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
ي.....	قائمة الأشكال.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 المقدمة:.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
3.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
4.....	4.1 أهداف الدراسة.....
5.....	5.1 أسئلة الدراسة.....
5.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
6.....	7.1 نموذج الدراسة.....
7.....	8.1 أسباب اختيار الموضوع.....
8.....	9.1 المنهجية:.....
8.....	10.1 أدوات الدراسة:.....
9.....	11.1 حدود الدراسة.....
9.....	12.1 الدراسات السابقة.....
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....

22.....	مقدمة.....
23.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....
23.....	1.1.2 مقدمه:.....
23.....	2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
25.....	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر.....
26.....	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
27.....	5.1.2 تحديد أنواع المخاطر.....
29.....	6.1.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
33.....	7.1.2 طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها.....
35.....	المبحث الثاني: إدارة المشاريع.....
35.....	1.2.2 مقدمه.....
35.....	2.2.2 مفهوم إدارة المشاريع.....
37.....	3.2.2 أهمية إدارة المشروع.....
39.....	4.2.2 أهداف إدارة المشروع.....
40.....	5.2.2 مراحل إدارة المشروع.....
43.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
43.....	1.3 منهجية الدراسة.....
43.....	2.3 مجتمع الدراسة.....
43.....	3.3 عينة الدراسة.....
43.....	4.3 جمع البيانات.....
44.....	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....
52.....	6.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity.....
54.....	7.3 الأساليب الإحصائية:.....
55.....	الفصل الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل البيانات.....

55.....	1.4 تمهيد.....
55.....	2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة.....
60.....	3.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
73.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
78.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
78.....	1.5 النتائج.....
79.....	2.5 التوصيات.....
81.....	Abstract.....
82.....	المراجع.....
82.....	أولا: المراجع العربية.....
85.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
89.....	الملاحق.....
90.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
44	الجدول رقم (1) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الوثائق
45	الجدول رقم (2) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر السمعة التنظيمية
46	الجدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الثقافة التنظيمية
47	الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الموارد البشرية
48	الجدول رقم (5) نتائج التحليل العاملي لمتغير المحور المالي
49	الجدول رقم (6) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العملاء
50	الجدول رقم (7) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العمليات الداخلية
51	الجدول رقم (8) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور التعلم والنمو
52	الجدول (9) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة
53	الجدول (10): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة
54	الجدول (11): نتائج اختباري Tolerance VIF
55	الجدول (12) وصف متغير النوع الاجتماعي
56	الجدول (13) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
57	الجدول (14) وصف متغير العمر
58	الجدول (15) وصف متغير الخبرة العملية
59	الجدول (16) وصف متغير المستوى الوظيفي
61	الجدول (17): الإحصاء الوصفي لمتغير مخاطر الوثائق

62	الجدول (18): الإحصاء الوصفي لمخاطر السمعة التنظيمية
65	الجدول (19): الإحصاء الوصفي لمخاطر الثقافة التنظيمية
66	الجدول (20): الإحصاء الوصفي لمخاطر الموارد البشرية
67	الجدول (21): الإحصاء الوصفي للمحور المالي
69	الجدول (22): الإحصاء الوصفي لمحور العملاء
70	الجدول (23): الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية
71	الجدول (24): الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو
73	الجدول (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
74	الجدول (26): نتائج الفرضية الفرعية الأولى
75	الجدول (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
76	الجدول (28): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
77	الجدول (29): الفرضية الفرعية الرابعة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
7	الشكل (1) متغيرات الدراسة
56	الشكل (2) وصف متغير النوع الاجتماعي
57	الشكل (3) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي
58	الشكل (4) وصف متغير العمر
59	الشكل (5) وصف متغير عدد سنوات الخبرة
60	الشكل (6) وصف متغير المستوى الوظيفي

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1.1 المقدمة:

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

وتواجه المشاريع العديد من التحديات أثناء تنفيذها، ومن أكبر التحديات من بينها المخاطرة وعدم اليقين، حيث إنها من خصائص المشروع التي قد تؤدي إلى احتمال نجاحه أو فشله، لذلك هناك حاجة إلى إدارة فعالة التخطيط والإشراف وجدولة أنشطة المشروع بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنشطة من خلال الالتزام في الوقت المناسب لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الرضا من أصحاب المصلحة. لذلك، أصبحت إدارة مخاطر المشاريع مكاناً بارزاً في إدارة المشاريع التي تواجهها، بغض النظر عن نوعها (صناعية، طبية، غذائية، إنشائية، تكنولوجيا الهندسية... وغيرها)، وذلك بهدف الوقاية والحد من حدوثها. وأثارها السلبية التي لها آثار جانبية أخرى على المجتمع والبيئة المحيطة، والتي يجب خفضها إلى مستويات مقبولة. المعادات وأبو زيد، 2021)

تأتي فكرة إدارة المخاطر كعملية يتبعها المشاريع بشكل منظم من أجل التعامل مع المخاطر التي ينطوي عليها نشاطه من أجل تنفيذ كل نشاط، ومعرفة المخاطر المحيطة به لتمكين المشروع الإدارة للتعامل مع المخاطر والصعوبات التي قد تتعرض لها في المستقبل والتي قد تعيق مسيرتها، كما تساهم في الاستخدام الكفاء والفعال للموارد التي تؤثر على نجاح المشروع، ويعتبر إدارة المشاريع وإدارة مخاطر المشاريع أحد الأجزاء الهامة لبناء المعرفة في إدارة المشاريع، وهي أهم وأصعب المجالات في إدارة المشاريع ،

وتتكون إدارة المخاطر من أربع مراحل رئيسية: التخطيط والتعريف، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراجعة وتقييم المخاطر. (الرواشدة والشورة، 2022)

وفي الظروف المحتملة لها آثار سلبية يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين: الأول المخاطر التقليدية التي قد تكون مبنية على أسباب مادية أو قانونية، مثل الكوارث الطبيعية والحرائق والحوادث وغيرها، أما النوع الثاني فيتمثل في المخاطر غير الملموسة، مثل تلك المتعلقة بالمعرفة والقدرة والتواصل والعلاقات بين الأطراف المتعاقدة، ومن خلال الالتزام بالجدول الزمني المحدد للإنجاز وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة التشغيلية والجودة المطلوبة، ومخاطر تتعلق بعدم القدرة على توفير الموارد البشرية والعمالية اللازمة في المشاريع، وأخرى تتعلق بعدم وفاء المقاولين والموردين بالتزاماتهم التعاقدية. ونتيجة لعدم كفاية إدارة المخاطر أو الفشل في تطبيقها بشكل صحيح، فقد أثبتت الدراسات في مجال إدارة المشاريع، وأن تنفيذ إدارة المخاطر أثر على أداء المشاريع من حيث الفعالية وتحسين الأداء وزيادة قيمته وإنتاجية، ويعد عدم وجود إدارة مخاطر المشروع أحد أسباب فشل المشروع، مثل عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع بالمواعيد النهائية، وزيادة التكاليف، وضعف جودة الأداء. ومع ذلك، فإن تنفيذ إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية وتأثيرها على نجاحها لا يزال غير مؤكد. (المري وأخرون، 2020)

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

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة المخاطر حالياً من أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المضطربة على المشاريع، وأصبحت عنصراً لا يمكن تجاهله عند إعداد وتنفيذ خططها وتحقيق هدفها وغرضها، حيث تعتبر أحد العناصر وأدوات نجاحه، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى عدم قدرة المشاريع على التعامل مع المخاطر وآثارها السلبية، وأن عدم تبني أنشطة إدارة المخاطر بشكل منهجي لتكوين خطر مستمر أو تأخر للشركة في

تحقيق الأهداف، لتظهر أهمية إدارة المخاطر، كأداة للتعامل مع المخاطر، والتي بدورها تعمل على تحسين القرارات وضمان تحقيق أهدافها واستيفاء معايير تحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري.

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

فإن نجاح هذه المشاريع يتطلب إدارة فعالة للمخاطر، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: هل تؤثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري؟

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

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

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

الأهمية العملية

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

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء المشاريع بأبعادها (المحور المالي-محور العملاء-محور العمليات الداخلية-محور التعلم والنمو) على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية:

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

5.1 أسئلة الدراسة

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

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

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

6.1 فرضيات الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن) على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة. وتندرج منها الفرضيات الفرعية التالية:

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

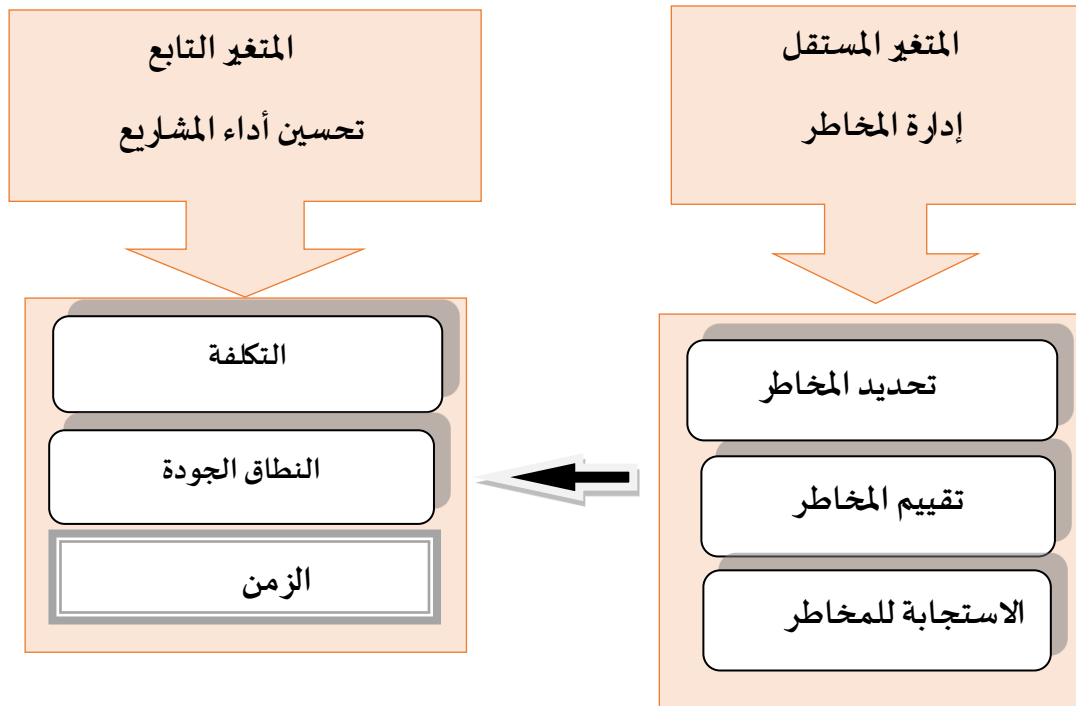
7.1 نموذج الدراسة

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

ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)

— المتغير التابع: تحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن)



الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة

8.1 أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية لاختيار الموضوع:

— هناك رغبة لدى الباحث في فهم وتحليل عميق لعمليات إدارة المخاطر وتأثيرها على تحسين أداء المشاريع.

— هناك رغبة لدى الباحث في تطوير مهارات البحث والتحليل وفهم تفاصيل إدارة المخاطر.

أسباب موضوعية لاختيار الموضوع:

— يمثل تأثير إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع أحد عناصر استراتيجية الشركة، وبالتالي فهو يستحق دراسة مفصلة.

- وجود تحديات في إدارة المخاطر يمكن أن تكون دافعاً لإجراء دراسة لتحديد وتطوير أفضل الممارسات.
- توجهات من قيادة الشركة أو الشركة لتحسين إدارة المخاطر وضمان تحسين أداء المشاريع.
- إمكانية إسهام الدراسة في إثراء المعرفة في مجال إدارة المخاطر وتقديم توصيات قيمة.

9.1 المنهجية:

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

10.1 أدوات الدراسة:

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

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

11.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر (تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء المشاريع (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن).
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.
- حدود زمانية: اقتصرَت الدراسة على عام 2024 .
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في الإدارة العليا في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الحسنى و الخشالي (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات.
المتغير المستقل	التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص)
المتغير التابع	إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)

المتغير المعدل	الدعم المنظمي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، والانحدار الهرمي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية، وأوضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة. في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصت لها الاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة، وأهمية وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، ومعاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل، وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء.
الدراسة	الرواشدة والشورة (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة

التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة المعلومات من خلال المتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية.	
إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر)	المتغير المستقل
مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة المعلومات	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسية الأولية، وقد تم استخدام المسح الشامل لتعاملها مع مجتمع صغير	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر والرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر عينة الدراسة.	أهم النتائج والتوصيات
كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر، وذلك بمراجعة المعايير العلمية، والاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر، ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق متخصص، وربطها بالاستراتيجيات المطبقة بالشركة.	
المرى وآخرون(2020)	الدراسة
هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت..	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية)
المتغير التابع	الأداء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	ذكاء الأعمال
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسة الأولية.
أهم النتائج والتوصيات	تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، كما يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ويوجد أثر لذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ويوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. أما أبرز التوصيات فتركزت على ما يلي: ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك من خلال تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء، المحافظة على سمعة البنوك المتعلقة بإجراءات الأمان، تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل، تقليل معدل دوران العمل في البنك، كما توصي الدراسة بضرورة الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في البنوك التجارية العاملة في الكويت. كما إن على إدارات البنوك الاهتمام برفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال القيام بالتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل

الإدارة، وأن تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات، وأن تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها	
الدراسة	(باقر وآخرون، 2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الشركة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت
المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية.
المتغير التابع	إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال
المتغير الوسيط	الثقافة المنظمة
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الشركة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الشركة العامة للطرق والنقل البري في دولة

الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الشركة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الشركة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الشركة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.	
الحيارى والحياسات (2022)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة عمان.	أهداف الدراسة
السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية)	المتغير المستقل

المتغير التابع	نجاح المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان حيث بلغت قيمة (2) 60.9 ، ويتسم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين في المشروع، ودعمهم مادياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
الدراسة	(العرفى والحر افشة، 2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.
المتغير المستقل	المعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة)
المتغير التابع	نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية)
منهجية البحث	أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (52) سؤال لجمع البيانات
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في

الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، ومن أبرز التوصيات التي تقدم بها الباحث للشركات الإنشائية الهندسية الأردنية على وجه الخصوص وباقي الشركات الأخرى بشكل عام، بضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع في هذه الشركات، لما لها من آثار واضحة على تحقيق نجاح المشاريع في الشركات، وكذلك بضرورة تدريب الأيدي العاملة لديها بعد إكسابها العلم والمعرفة النظرية والمهنية، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البناء، لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة في المشاريع مما يساهم في تعزيز نجاح المشاريع.	
(على وأبو حسين، 2018)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن .	أهداف الدراسة
سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع)	المتغير التابع
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها	منهجية البحث
وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين) على نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع - "وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث عدة توصيات أهمها ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون	أهم النتائج والتوصيات

	بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد، وقرارات تحسين طرق الإنتاج .
الدراسة	(الشوابكة وآخرون، 2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مع بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري
المتغير المستقل	التوجهات الاستراتيجية (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة)
المتغير التابع	نجاح المشاريع (كفاءة المشروع، وأداء منتج المشروع، والتأثير على الفريق، والتأثير المباشر على الأعمال، والتأثير المستقبلي على الأعمال، والتأثير على العميل والاستدامة)
المتغير الوسيط	رأس المال الفكري
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في نجاح المشاريع بأبعادها في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاستفادة من النتائج المتوقعة من التوجهات الاستراتيجية، من خلال تبنيها بوضوح وبشكل صريح وتفاعلي ومتزامن ضمن استراتيجيات المنظمة وممارساتها، وضرورة عمل المنظمة على استدامة رأس

	المال الفكري لديها والعمل على تعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية من أجل تعزيز نجاح المشاريع.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Bond-Barnard, 2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع.
المتغير المستقل	مستويات عالية من الثقة
المتغير التابع	نجاح إدارة المشاريع.
منهجية البحث	قامت هذه الدراسة بمسح دولي من 151 من ممارسي المشاريع لإثبات أهمية ثقة فريق المشروع والتعاون لزيادة احتمال نجاح المشاريع.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع يصبح أكثر مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع الذي بدوره يؤدي لزيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق. وأظهرت النتائج أن العاملين الرئيسان لنجاح أداء المشروع وتكامل المعرفة والابتكار هي العوامل الستة لدرجة التعاون وهي القرب المادي والالتزام والصراع والتنسيق والعلاقات والحوافز، والعوامل الثلاثة لمستوى الثقة التي تم التحقيق فيها هي التوقعات وتبادل المعرفة والثقة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير ايجابي على نجاح
الدراسة	(Fraser-Arnott, 2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة لإدخال المكتبات فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لدعم نجاح مشاريعهم، حيث إن الجمع بين هاتين

المنهجيتين يمكن أن يساعد المحترفين سيس فقط في تنفيذ مشاريعهم بكفاءة بل على تحقيق أهداف المشروع	
إدارة المشاريع ، وإدارة التغيير	المتغير المستقل
نجاح المشاريع	المتغير التابع
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات من خلال تقديم تفسيرات لإدارة المشاريع وإدارة التغيير والتي تشمل المشورة والأدلة جنبا إلى جنب. وأوصت الدراسة بضرورة الجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير لما لها من تأثير على نجاح المشاريع.	أهم النتائج والتوصيات
(zuo etal,, 2018)	الدراسة
هدفت الدراسة لتحديد المهارات الناعمة لإدارة مشاريع البناء، ودراسة تأثير هذه المهارات الناعمة على عوامل نجاح المشروع في صناعة البناء الفيتنامية.	أهداف الدراسة
المهارات الناعمة	المتغير المستقل
نجاح المشروع	المتغير التابع
وتم إجراء مسح استبياني مع 108 من المتخصصين في إدارة المشاريع من صناعة البناء الفيتنامية	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على بنية رباعية الأبعاد لعوامل نجاح المشروع في هذه الدراسة وأظهرت النتائج أيضا أن المهارات الناعمة لمديري المشاريع ساهمت بشكل كبير في عوامل نجاح المشروع وبالتالي نجاح المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المهارات الناعمة للعاملين في إدارة المشاريع لما لها من دور في نجاح المشاريع.	أهم النتائج والتوصيات
(Shuaib ,2016)	الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على أداء إدارة المشروع في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة استطلاعية في التركيبات الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.
المتغير المستقل	أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادية، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية
المتغير التابع	نجاح المشروع
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادية، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية تؤثر على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد أداء المشاريع لما لها تأثير ايجابي على نجاح المشاريع.
الدراسة	(Al-Hiyari). (2017).
أهداف الدراسة	التعرف على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات واحة آيلة في الأردن. قياس أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركات واحة آيلة في الأردن. اختبار دور الذكاء العاطفي كعامل معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع الإنشائية في شركات واحة آيلة في الأردن.
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
المتغير التابع	نجاح المشاريع الإنشائية.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي.

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

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة

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

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

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

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

المبحث الأول: إدارة المخاطر

1.1.2 مقدمة:

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

2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر

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

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

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

وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة
الخطر.

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

– إدارة المخاطر هي عملية حيوية لأي عمل أو منظمة، حيث تساعد في تحديد وتقييم
المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها. تعزز إدارة المخاطر الثقة في اتخاذ
القرارات وتقلل من المخاطر المحتملة، وبالتالي تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح في
الأعمال التجارية.

– تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح من خلال تحديد المخاطر
المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها بشكل فعال. بالتالي، يمكن تقليل المخاطر
المحتملة والتأثيرات السلبية على الأعمال التجارية وزيادة الفرص لتحقيق الأرباح وتطوير
ميزة تنافسية في السوق.

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

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

تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر
الناشئة على أنشطتها. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.
2. اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديثها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديثها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.
3. إجراء التحليل النوعي للمخاطر: يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.
4. إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.
5. وضع خطة لمواجهة المخاطر: يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

5.1.2 تحديد أنواع المخاطر

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

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

4. مخاطر اجتماعية: وتتعلق هذه المخاطر برأي المجتمع حول المنتج وقرارات الشراء،

حيث يمكن أن يتأثر الإقبال على المنتج بثقافة واحتياجات المجتمع.

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

التعامل مع مزودي الخدمة، وتتطلب المنتجات التي توافق أسلوب الحياة الحديث

والمتغير للمستهلكين

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

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

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

- مخاطر الموارد البشرية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الموارد البشرية وتتضمن حدوث أخطاء في إجراءات التعيين والاختيار للموظفين غير المؤهلين مما يؤدي إلى تعطيل العمل وتقليل الإنتاجية.

– مخاطر الاتصال والتعاون والأخلاقية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الاتصال والتعاون وتشمل مشاكل أخلاقية وصعوبات في التنسيق بين الأقسام مما يؤدي إلى سوء التفاهم وسوء السلوك وتأثيرها السلبي على العاملين.

6.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

1. مخاطر الوثائق والمعلومات Data and Documents

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

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

2. مخاطر السمعة التنظيمية Reputation

يشير Zavyalova وآخرون (2016:260) إلى أن السمعة التنظيمية هي حصيلة التراكمات الزمنية لمجموع النتائج التي حققها المنظم في البيئتين الداخلية والخارجية خلال فترة طويلة من الزمن بطريقة كفلت للمنظمة تحقيق الولاء والانتماء لها من قبل عملاءها. أما Rindova وآخرون (2005:1040) فقد أشار إلى أن السمعة التنظيمية هي بمفهومها تشبه فكرة صورة المنظمة Organizational Image الموجودة لدى العملاء حول طبيعة الخدمات والمنتجات التي من الممكن أن تقدمها المنظمة لهم وسلوى هذه الخدمات وتوعية المنتجات وكفاءتها مقارنة بما يتوقعه العملاء.

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

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

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

بالمعاملات والفساد الإداري والنزاعات الداخلية. وسوف يتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة التي سوف يتم تطويرها لهذا الغرض.

3. مخاطر الثقافة التنظيمية Organizational Culture

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

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

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

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

ووجد أن هناك العديد من الأسباب التي أدت لأن تكون الثقافة التنظيمية مؤثرة استراتيجيا والتي

من أهمها (Zheng et al, 2010: 765):

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

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

4. مخاطر الموارد البشرية Human Resource Risks.

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

يعتبر اعتبار الموارد البشرية كأحد المخاطر الاستراتيجية شيئاً جديداً، ولم يتم اعتباره خطراً من قبل. ومع ذلك، فإن دراسة فلسفة إدارة الموارد البشرية تسمح للقارئ بفهم الدور النشط الذي تلعبه الموارد

البشرية في حماية المنظمة وأصولها من أي مخاطر محتملة ، وبالتالي فهي نفسها أحد الحدود الخطرة القادمة.

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

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

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

7.1.2 طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها

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

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

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

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

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

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

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

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

1.2.2 مقدمه

تشكل إدارة المشاريع في الوقت الراهن أهم التوجهات الإدارية الحديثة في ظل النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع والذي يحتاج الى أساليب تمكنه من بلوغ هدفه في ظل محيط شديد المنافسة ومنفتح اقتصاديا الأمر الذي يتطلب مشاريع لها وزنها الاقتصادي تمكن المنظمات من المنافسة وتكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع. فيتم توليد مشاريع ناجحة من خلال حسن اختيارها وتخطيطها وتنفيذها ومتابعتها من اجل الوصول الى الغايات المطلوبة (بن ناصر وياغي، 2019).

وظهرت الحاجة الى حل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال طرق علمية وعملية، فتم البحث عن طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية للحصول على أفضل النتائج وإنجاز المشاريع حيث تم تطوير أسلوباً سمي التخطيط والجدولة بالمسار الحرج والذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج وتم استخدامه في تخفيض الوقت، كما تم تطوير أسلوب سمي بطريقة تقييم ومتابعة المشاريع (الحديدي، 2020).

2.2.2 مفهوم إدارة المشاريع

المشروع هو مجهود يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، وهو أداة أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل طلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي وطلبات السوق. وهناك فرق بين المشروع Projects والعمليات Operations، حيث إن العمليات تستمر وتكرر بينما تكون المشاريع منفردة وغير متكررة (الحارثي والفايدي، 2020).

كما أنه مخطط عمل لمجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة والمرتبطة في الزمان والمكان من أجل تحقيق أهداف محددة وذلك عبر تخصيص الموارد المادية والبشرية الضرورية وهو طريقة متميزة ممنهجة ومتنامية لحقيقة مستقبلية (المفلح وأبو حسين، 2019).

وأضاف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK إن المشاريع هي مشاريع مؤقتة يتم تنفيذها من أجل الوصول إلى منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لها آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية ويتم تنفيذها من أجل تحقيق نتيجة دائمة، مع الأخذ بالاعتبار دراسة البيئة (Ezerarslan & Aytekin, 2018).

جميع جوانبها لضمان نجاح المشروع فيتطلب توفر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية، واستخدامها بطريقة حرفية تحقق الأهداف بفعالية على أن تزيد إيرادات المشروع على تكاليف (نفقات) إنشائه وتشغيله، ومن هذا المنطلق تتضح ضرورة إجراء دراسات علمية ودقيقة لاختيار المشروع المناسب من بينها دراسات الجدوى للمشروع (سعيد وبوشنافه، 2017).

أما إدارة المشاريع فهي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة، تعمل مع بعضها البعض بهدف الاستخدام الأمثل لموارد المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وضمن معايير الزمن، والكلفة، والجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة فيتم توزيع العمل والموارد على الأنشطة بما يضمن تحقيق هدف المشروع والذي يصب في تحقيق هدف المنظمة الاستراتيجي (محمد ودعامي 2019).

وأشار معهد إدارة المشاريع مجموعة من الأساليب والتقنيات والإجراءات والقواعد وأفضل الممارسات العالمية المستخدمة في المشروع لضمان تحقيقه لهدفه ضمن الوقت والجودة المطلوبة فيتم تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، فمن المهم توفر المهارة في إدارة المشروع بالإضافة إلى المهارات الأخرى اللازمة لتنفيذه (Cesarotti et al., 2019).

وتتكون إدارة المشاريع من عملية التخطيط والجدولة والسيطرة على المشاريع. تتضمن مرحلة التخطيط أهداف وغايات محددة بوضوح للمشروع؛ أما مرحلة الجدولة تحدد الترابط الزمني والتسلسل بين أنشطة المشروع؛ وتنطوي مرحلة التحكم على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة من أجل الحفاظ على متطلبات الوقت والموازنة. (Pace, 2019).

فبذلك يضمن استخدام الموارد إنجاز مهمة فريدة ومعقدة لمرة واحدة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة. حيث تتطلب كل مهمة مزيجاً خاصاً من هذه الأدوات والتقنيات المهيكلية لتناسب بيئة المهمة ودورة الحياة من المفهوم إلى الانتهاء) للمهمة (Vasista, 2017)

فيتم تطبيق جملة من المعارف، الكفاءات الوسائل والتقنيات على أنشطة المشروع . لتلبية الاحتياجات، ودمج الموارد الإدارة أعمال المشروع بشكل منطقي في خمس مجموعات أساسية هي الانطلاق التخطيط التنفيذ، والمراقبة والغلق (سالم، 2018)

إن إدارة المشاريع تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح وهي لها مبادئ كونها إدارة لها بداية ونهاية ومن أهم مبادئها :لابد أن تكون موازنة المشروع منفصلة عن باقي الأنشطة، لابد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة بالرؤية، وعند إدارة المشروع يجب التركيز على نتيجة المشروع ،و تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتنظيم والتقييم فتحتوي إدارة المشروع على المبادئ والأساليب والطرق بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية. (عمر وآخرون، 2019).

وتشمل على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله والحصول على الموارد اللازمة له واتخاذ القرار المناسب والقيام بعملية الرقابة (حجازي، 2015).

إن تطور عالم الأعمال يزيد من الحاجة إلى ابتكار منهجيات وأدوات جديدة من شأنها أن تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وترفع من فعالية أدائها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة، لذلك من الواجب على المنظمات أن تختار المنهجية الفضلى والتي تتناسب مع طبيعة المشاريع التي تقوم بها كي تتمكن من إدارته وتنظيمه بشكل ناجح وفعال (الحديدي، 2020).

3.2.2 أهمية إدارة المشروع

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام والآلات والعمال والمال وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها،

ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال البرامج الزمنية للمشروع، بعد ذلك يتم تقسيم الأنشطة وتنظيم المسؤوليات وتحديد السلطات لكل فرد في المشروع (الحديدي، 2020).

تكمّن الأهمية الفعلية لإدارة المشاريع في إنشاء خطة مشروع جيدة لفهم متطلبات الأعمال ومتطلبات العملاء ومسؤوليات العمل، والأهم من ذلك هو أن مدير المشروع يظهر معرفة وخبرة من الدرجة الأولى في فهم نشاط العمل وتلبية رغباته. (Haverila et al, 2020)

وتعود أهمية إدارة المشاريع إلى المزايا المختلفة التي تقدمها هذه العملية، وفيما يلي توضيح لبعض هذه المزايا (الحديدي، 2020 السامرائي والحسناوي، 2016؛ محمد، 2017)

- تحقيق درجة عالية من المتابعة.
- يتم متابعة المشروع من خلال الخطط التي تم وضعها من قبل إدارة المشروع وعملية إدارتها فيتم متابعتها وأجراء الإجراء التصحيحي المناسب في حال وجود أي انحراف على الخطط..
- جودة الصناعة واتخاذ القرار.
- إن إدارة المشروع تضمن جودة المنتج أو الخدمة من خلال وضع مواصفاته وشروط التسليم ضمن وثيقة المشروع والخطط قبل البدء بتنفيذ المشروع.
- تقليل المخاطر.
- تعمل إدارة المشروع على دراسة البيئة الداخلية والخارجية ورصد أي خطر قد يواجه المشروع ويعيق تنفيذه أو تسليمه حسب المدة أو التكلفة أو الجودة الموضوعية ووضع الاستراتيجية المناسبة لتفادي هذه المخاطر أو التقليل من أثرها.
- استخدام أفضل الأساليب في إدارة المشروع.
- يجب على إدارة المشروع اتباع أفضل الممارسات لتنفيذ المشروع وتسليمه حسب الخطط الموضوعية وحسب متطلبات أصحاب العلاقة.

- . التوسع في المعرفة البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي. تعمل إدارة المشروع على إدارة الموارد الخاصة بالمشروع من موارد بشرية أو تكنولوجية أو مالية وتطويرها لتسليم المشروع بكفاءة وفاعلية.
- الطلب المتزايد على السلع والخدمات. إن تنفيذ الخطط الموضوعية للمشروع وتسليمه بكفاءة وفاعلية وتلبية متطلبات أصحاب العلاقة، ومواكبة احتياجات السوق من خلال دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع تضمن زيادة الطلب على المنتج. توفر التخصص والمهارات العلمية المناسبة لإدارة المشاريع. لضمان تسليم المشروع حسب الجودة المطلوبة وبالوقت والتكلفة الموضوعية فإنه يجب على إدارة المشروع توفير كافة المتطلبات والمهارات المطلوبة وإدارتها من خلال خطة إدارة الموارد.

4.2.2 أهداف إدارة المشروع

يحتاج مدير المشروع إلى إدارة الأشخاص والمال والموردين والمعدات وغيرها، لذلك يجب تحديد الأهداف المهمة والمتعلقة بالمشروع بشكل خاص لتحقيقها مما يعود بنجاح كبير ومتكامل على أي مشروع. ويتم تلخيص أهم هذه الأهداف كما يلي (الحديدي، 2020)

1. الانتهاء في الوقت المحدد

ويعتبر هذا الهدف هو الأهم والأصعب في إدارة المشاريع لأن متطلبات المشروع غالباً تتغير، ولتحقيق النجاح يحتاج المدير إلى إدارة نطاقه بعناية فائقة بحيث تتم إدارة أي ما تغيرات على المشروع بشكل صحيح من خلال تنفيذ عملية التحكم في التغيير.

2. الالتزام بالميزانية المحددة

يجب تعيين موازنة للمشروع في بدايته تتضمن جميع أنواع تكاليف المشروع التي ستتراكم سواء كانت متعلقة بالأشخاص أو المعدات أو المواد، ومن ثم تحديد مقدار تكلفة كل مهمة في الخطة لإكمال وتتبع أي انحرافات عن هذه الخطة.

3. تطابق المتطلبات:

الهدف هنا هو تلبية المتطلبات التي تم تحديدها للمشروع في البداية، حيث يحتاج المشروع الى إنتاج حلول تلبي هذه المتطلبات بنسبة 100%.

4. تحسين التواصل والتعاون مع العملاء

للتأكد من أن راعي المشروع والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين راضين بنهاية المشروع يجب إدارة توقعاتهم بعناية، يجب اطلاعهم دائماً على التقدم المحرز وإخبارهم مقدماً عند حدوث أي تأخير في التسليم أو عند إجراء أي تعديل، وتعتبر كل من الانفتاح والصدق أفضل أدوات لتحديد توقعات العملاء.

5. تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق

رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مشروع للمحافظة على رضا الفريق يجب مكافأتهم وتقدير نجاحاتهم وتحسين التواصل معهم.

5.2.2 مراحل إدارة المشروع

تمر جميع المشاريع بمراحل متعددة من شأنها توضيح سير العمل في المشروع منذ إطلاق الفكرة الأولى له حتى تطبيق آخر جزء فيه، وبالاعتماد على الدراسات السابقة فإن المشاريع تنقسم بشكل رئيسي إلى ثلاث مراحل أساسية تتخللها مراحل فرعية أخرى، وتشمل هذه المراحل الأساسية؛ مرحلة اقتراح المشروع (Proposal) ومرحلة تثبيت المشروع (Installation) ومرحلة التكليف (Commissioning). وفيما يلي توضيح لجميع المراحل الأساسية والفرعية لإدارة المشاريع (Haverila and Havril, 2019).

المرحلة الأساسية الأولى: الاقتراح (Proposal)

المرحلة الفرعية الأولى: بدء المشروع (Initiating)

هي أول مرحلة بالمشروع، وتهدف هذه المرحلة إلى فهم المشروع بصورة عامة ووضع حجر الأساس له وتوضيح ما إذا كان المشروع يمكن تطبيقه أم لا. حيث يتم تقديم المشورة والاقتراحات لتطوير المشروع وإظهار المعرفة والخبرة للعميل أو صاحب العمل وتقديم عرض مناسب للمشروع يتماشى مع أهدافه الأساسية. بعد ذلك، وفي حالة الموافقة على المشروع، بحسب إنشاء وثيقة بدء المشروع بحدود من خلاله الغرض والمتطلبات الخاصة بالمشروع، كما يجب أن يتضمن وثيقة بدء المشروع على احتياجات العمل وأصحاب المصلحة وحالة العمل أيضا.

المرحلة الأساسية الثانية: التثبيت (Installation)

المرحلة الفرعية الثانية: تخطيط المشروع (Planning)

تعتبر هذه المرحلة مفتاح الإدارة الناجحة للمشروع، ويتم فيها تخصيص الموارد المناسبة لإنجاز المشروع والعمل على تطوير جدول زمني للمشروع كي يتم اتباعها. حيث يتم تحديد نطاق المشروع ووضع خطة لإدارة المشروع وتحديد كل من التكلفة والجودة والموارد المتاحة ودرجة الاستجابة للمخاطر وجدول زمني محدد له. كما تتضمن هذه المرحلة أيضا إنشاء مؤشرات لقياس الأداء، كما يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل شخص مشارك في المشروع كي يعرف مسؤولياته بكل وضوح ويقوم بها على أكمل وجه، وليتم المشروع كما هو مقرر يجب الالتزام بالتواصل الفعال طوال مراحل المشروع وضمان جودة الأنظمة المثبتة.

المرحلة الأساسية الثالثة: التكليف (Commissioning)

تشتمل هذه المرحلة على ثلاث مراحل فرعية موضحة على النحو التالي:

المرحلة الفرعية الثالثة: تنفيذ المشروع (Executing) في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطوات اللازمة لإنجاز المشروع، وتتضمن هذه المرحلة تقارير الحالة والاجتماعات وتحديثات التطوير، ويتم تحديد المعلومات المطلوبة وتوزيعها وتحديد فريق العمل والتأكيد على جودة المشروع والعمل مع جميع الأطراف لحل المشاكل التي قد تواجه المشروع.

المرحلة الفرعية الرابعة: الرقابة والمتابعة (Controlling)

في هذه المرحلة يتم قياس تقدم المشروع وأدائه وضمان أن كل شيء يحدث بتوافق مع خطة المشروع دون حدوث مشاكل، ويتم ذلك من خلال استخدام مؤشرات قياس الأداء لتحديد ما إذا كان المشروع على المسار الصحيح أم لا. المرحلة الفرعية الخامسة: إغلاق المشروع (Closing) بعد انتهاء المشروع يتعين على مديري المشروع تنفيذ بعض المهام كإنشاء موازنة المشروع النهائي وإعداد تقرير المشروع النهائي، حيث يتم تقديم وثائق نهائية كاملة وفقاً للجدول الزمني للمشروع والتأكد من كفاءة تشخيص وتصحيح مشاكل بدء التشغيل.

وأخيراً إجراء الخروج السليم من المشروع وتقديم عرض توضيحي للنظام وذلك عن طريق جمع مستندات المشروع وتخزينها في مكان واحد.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهجية الدراسة

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

2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ، .

3.3 عينة الدراسة

لقد تم أخذ عينة عشوائية عددها 363 فردا من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ، تم اختيارها كعينة قصدية لخبرتها الطويلة في السوق السعودي. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 74.4 %

4.3 جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية من خلال زيارة المكتبات الجامعية والاطلاع على قواعد البيانات في المكتبات الرقمية،

بالإضافة للبحث في شبكة الإنترنت والتقارير والنشرات السنوية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بتطوير استبانة تقيس متغيرات الدراسة لتشتمل على مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع المعلومات لدى عينة الدراسة وقد تم توزيع الاستبيان في هذا البحث على العينة على أساس فردي. بمعنى آخر، تم الاتصال بكل شخص شخصيا من قبل الباحث وتم اطلاعه على الغرض من الاستبيان وكيفية ملؤه. طلب من المجيبين ملء الاستبيان.

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الأكاديمي في الجامعات الأردنية والجامعات في دولة السعودية، وذلك من أجل إبداء الرأي فيما يتعلق بعدد فقرات الاستبانة ومدى وضوحها وترابطها وتماسكها. كما تم استخدام اختبار التحليل العاملي لاختبار الصدق العاملي لكل متغير من متغيرات الدراسة، وقد تم في البداية استخدام اختبار KMO والذي يجب ان تكون قيمته ما بين 0 و 1 وبما يدل على أن العينة كافية أم لا لإجراء الاختبار. (Field, 2005)

أولاً: إدارة المخاطر

- **مخاطر الوثائق**

الجدول رقم (1) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الوثائق

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	235.298
	df	10
	Sig.	.000

الفقرة	التحميل
1	.639
2	.623
3	.695
4	.680
5	.736

يشير الجدول رقم (1) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بالنسبة للبعد أعلاه بلغت 0.698 ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

تبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

• مخاطر السمعة التنظيمية

الجدول رقم (2) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر السمعة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	141.493
	df	10
	Sig.	.000
الفقرة	التحميل	
6	.660	

.625	7
.547	8
.703	9
.631	10

يشير الجدول رقم (2) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بالنسبة للبعد أعلاه بلغت 0.698 ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

● مخاطر الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الثقافة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	249.697
	df	10
	Sig.	.000
التحميل		الفقرة
.753		11
.775		12
.666		13

.715	14
.373	15

يشير الجدول رقم (3) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.683 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.373-0.775)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

• مخاطر الموارد البشرية

الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الموارد البشرية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.684
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	144.146
	df	10
	Sig.	.000
التحميل	الفقرة	
.690	16	
.633	17	
.642	18	
.522	19	
.668	20	

يشير الجدول رقم (4) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.684 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.522-0.69)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

ثانياً: تحسين أداء المشاريع

• المحور المالي:

الجدول رقم (5) نتائج التحليل العاملي لمتغير المحور المالي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.686
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	198.704
	df	10
	Sig.	.000
التحميل		الفقرة
.783		31
.561		32
.584		33
.579		34
.738		35

يشير الجدول رقم (5) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.686 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.561-0.783)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

• محاور العملاء

الجدول رقم (6) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العملاء

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.637
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	174.905
	df	10
	Sig.	.000
التحميل	الفقرة	
.571	36	
.647	37	
.684	38	
.650	39	
.607	40	

يشير الجدول رقم (6) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.637 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.571-0.684)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

• محاور العمليات الداخلية

الجدول رقم (7) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العمليات الداخلية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.716
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	140.753
	df	10
	Sig.	.000
التحميل		الفقرة
.711		41
.634		42
.611		43
.529		44
.676		45

يشير الجدول رقم (7) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0,716 بالنسبة للبعد أعلاه

كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0,529-0,711)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

• محور التعلم والنمو:

الجدول رقم (8) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور التعلم والنمو

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	248.473
	df	10
	Sig.	.000
التحميل		الفقرة
.701		46
.664		47
.601		48
.740		49
.737		50

يشير الجدول رقم (8) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.75 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.601-0.737)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فسوف يقوم الباحث باستخدام مقياس Cronbach Alpha وذلك من أجل التحقق من مدى ثبات الاستبانة. وتشتمل الدراسة بصورة أساسية على متغير مستقل واحد

ويقيس ممارسات إدارة المخاطر في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ، وعلى متغير تابع واحد يتمثل في الأداء الاستراتيجي.

الجدول (9) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	إدارة المخاطر	0.859
2	مخاطر الوثائق	0.695
3	مخاطر السمعة التنظيمية	0.628
4	مخاطر الثقافة التنظيمية	0.672
5	مخاطر الموارد البشرية	0.622
6	تحسين أداء المشاريع	0.847
7	المحور المالي	0.655
8	محور العملاء	0.625
9	محور العمليات الداخلية	0.627
10	محور التعلم والنمو	0.721
	الفقرات مجتمعة	0.921

يشير الجدول (9) إلى أن قيم معامل كرو نباخ ألفا لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.628 – 0.859) ، وهي قيم جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.60)، وبما يعكس ثبات المقياس (Sekaran, 2006)

6.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

لقد قام الباحث باستخراج قيم كل من اختبائي VIF و Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض.

حيث أن قاعدة القرار تركز على أنه إذا كانت قيمة VIF أقل من 10 وكانت قيمة Tolerance أكبر من 0,10 فهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, & 2009 Porter,).

وفيما يلي عرض لنتائج مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة:

الجدول (10): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	مخاطر الوثائق	مخاطر السمعة التنظيمية	مخاطر الثقافة التنظيمية	مخاطر الموارد البشرية
مخاطر الوثائق	1.000			
مخاطر السمعة التنظيمية	0.531**	1.000		
مخاطر الثقافة التنظيمية	0.523**	0.448**	1.000	
مخاطر الموارد البشرية	0.613**	0.411**	0.603**	1.000

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يشير الجدول (10) إلى أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.411-0.603) وهي قيم أقل من 0.80، وهذا يعد مؤشر إيجابي على عدم وجود مشكل الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (2009 Gujarati, & Porter,

Variance Inflation Factor: وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختباري معامل تضخم التباين

Tolerance, (VIF)

الجدول (11): نتائج اختباري Tolerance VIF

المتغير	Tolerance	VIF
مخاطر الوثائق	.518	1.931
مخاطر السمعة التنظيمية	.678	1.476
مخاطر الثقافة التنظيمية	.574	1.741
مخاطر الموارد البشرية	.514	1.946

يوضح الجدول (11) أن قيمة VIF أقل من 10 وكانت قيمة أكبر من 0,10 وهذا يدل على عدم وجود

مشكلة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, & 1.946)

7.3 الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتنوعة والمناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة،

كما سيقوم بالاستفادة من التطبيقات المتاحة في برمجية (SPSS) للحصول على ما يلي بعد تفرغ

الاستبيانات التي سيتم جمعها:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار التحليل العاملي لاختبار الصدق العاملي
- اختبار كرو نباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد
- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل الانحدار المتعدد.
- تحليل المسار

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل البيانات

1.4 تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع، وقد تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في قطاع التطوير العقاري.

ولقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مؤلفة من 363 فردا من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في قطاع التطوير العقاري وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 74.4 %.

ويستعرض هذا الفصل أبرز نتائج التحليل الإحصائي لاستبانات الدراسة والتي تم تلخيصها في الجداول التالية:

2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة:

1. النوع الاجتماعي:

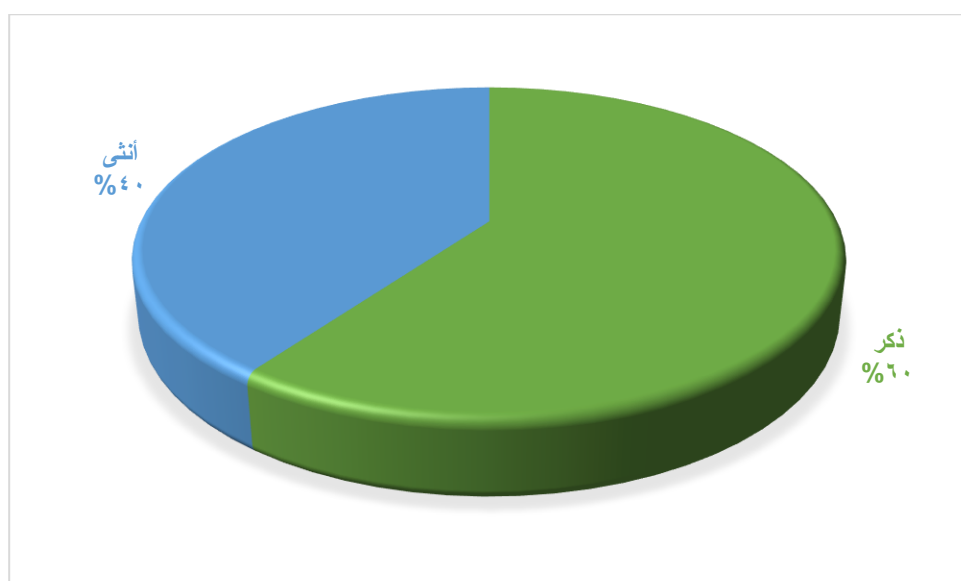
الجدول (12) وصف متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	162	60.0
	أنثى	108	40.0
	المجموع	270	100.0

يوضح الجدول (12) أن نسبة الذكور تبلغ (60%) وهي أكبر من نسبة الإناث التي تبلغ 40%، وهذا يعكس اهتمام الشركة محل الدراسة بأن يتم تعيين المناصب الإدارية من الذكور، كونهم الأكثر قدرة على تحمل أعباء العمل.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2) وصف متغير النوع الاجتماعي



2. المؤهل العلمي

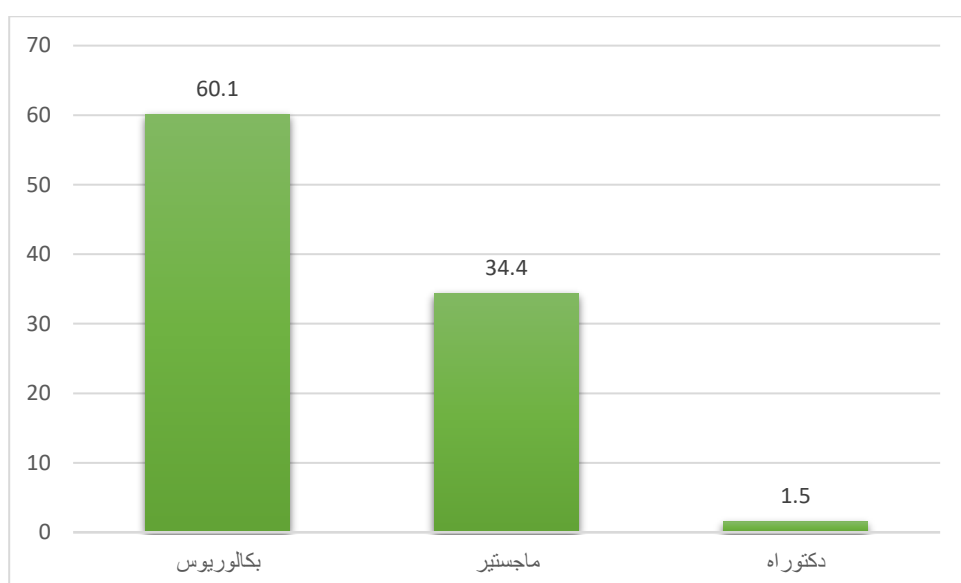
الجدول (13) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	173	60.1
	ماجستير	93	34.4
	دكتوراه	4	1.5
	المجموع	270	100.0

لقد تبين من الجدول رقم (12) أن 64.1% من العينة من حملة البكالوريوس ، و 34.4% من العينة من حملة الماجستير بينما بلغت نسبة حملة الدكتوراه 1,5% من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن هنالك تركيز على تعيين حملة المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية في الشركة محل الدراسة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي



3-العمر:

الجدول (14) وصف متغير العمر

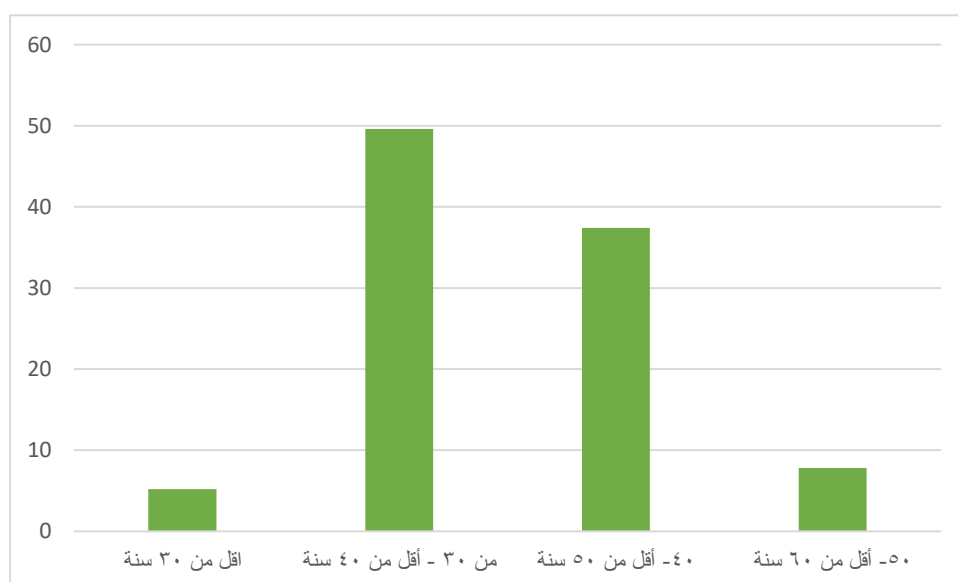
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	14	5.2
	من 30 - أقل من 40 سنة	134	49.6
	40- أقل من 50 سنة	101	37.4
	50- أقل من 60 سنة	21	7.8

-	-	60 سنة فأكثر	
100.0	270	المجموع	

نلاحظ من الجدول (14) أن 45.6% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 35 سنة، بينما 38,3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 35- أقل من 45 سنة، بينما 15.3% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 45- أقل من 55 سنة، والباقي تزيد أعمارهم عن 55 سنة مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من فئة الشباب وبما يؤكد اهتمام بتعيين الشباب في المستويات الإدارية الوسطى والعليا.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (4) وصف متغير العمر



3. الخبرة العملية:

الجدول (15) وصف متغير الخبرة العملية

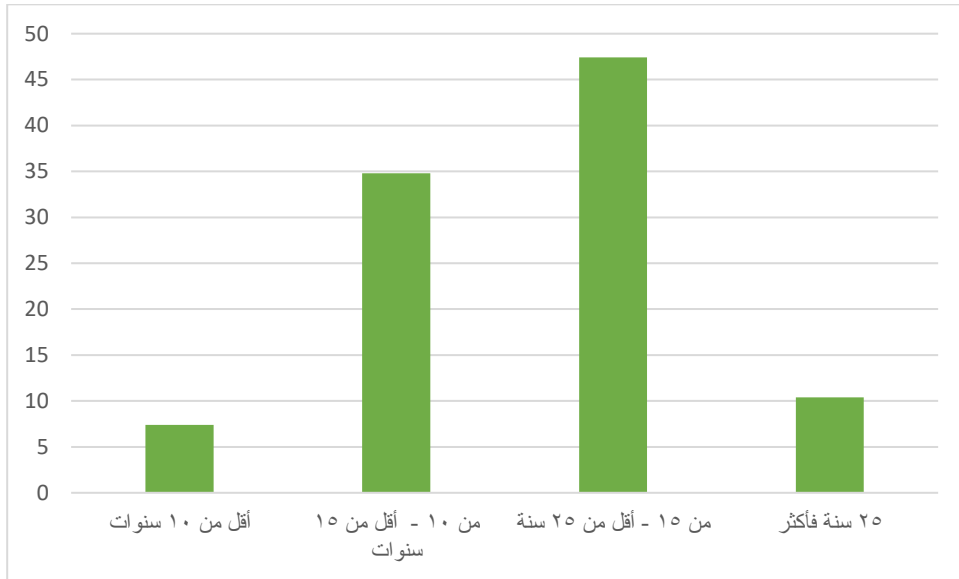
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	أقل من 10 سنوات	20	7.4
	من 10 - أقل من 15 سنوات	94	34.8
	من 15 - أقل من 25 سنة	128	47.4

10.4	28	٢٥ سنة فأكثر	
100.0	270	المجموع	

لقد تبين من الجدول (14) أن 7.4% من العينة كانت خبرتهم العملية أقل من 10 سنوات، و34.8% من العينة تتراوح خبرتهم بين 10- أقل من 15 سنوات، و47.4% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 15- أقل من 25 سنة، و10.4% من العينة تزيد خبرتهم عن 25 سنة، ونستدل من هذا على تناسب الخبرة العملية لأفراد العينة مع المهام الوظيفية لهم في الشركة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (5) وصف متغير عدد سنوات الخبرة



1- المستوى الوظيفي:

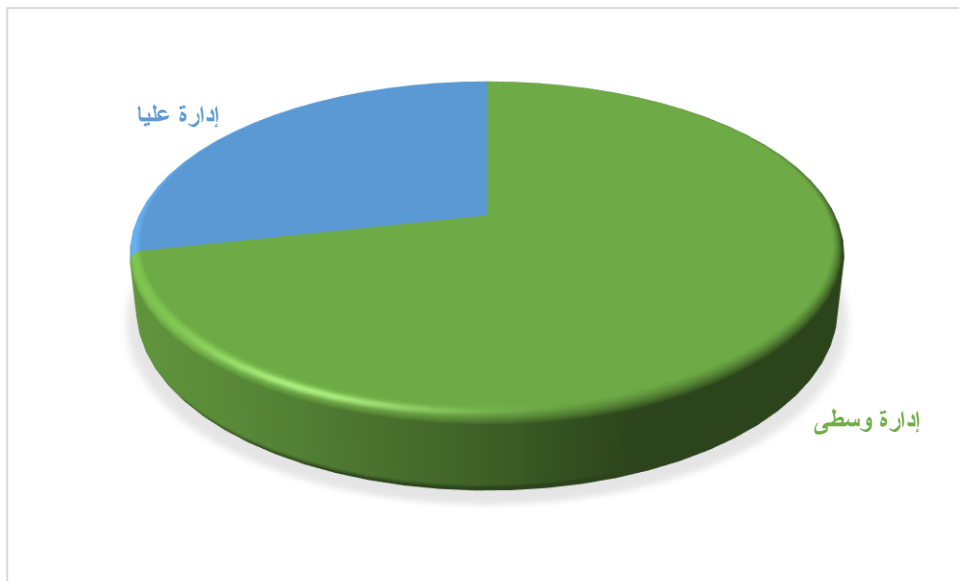
الجدول (16) وصف متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	إدارة وسطى	193	71.5
	إدارة عليا	77	28.5

100.0	270	المجموع	
-------	-----	---------	--

نلاحظ من الجدول رقم (15) توزيع العينة وفقاً للمستويات الوظيفية وحيث نلاحظ أن 71.5% من العينة يعملون في الإدارة الوسطى في مقابل 28,5% من العينة يعملون في الإدارة العليا، وهذا يتناسب وتوزيع الموظفين وفقاً للمستويات الإدارية في الشركة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (6) وصف متغير المستوى الوظيفي



3.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول الباحث فيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :

أولاً: إدارة المخاطر، ويتضمن:

1. مخاطر الوثائق

الجدول (17): الإحصاء الوصفي لمتغير مخاطر الوثائق

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتبع الشركة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباتها .	4.44	.526	1	مرتفعة
2	تحتفظ الشركة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة	4.31	.501	2	مرتفعة
3	توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل.	4.23	.727	3	مرتفعة
4	يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء	4.09	.833	5	مرتفعة
5	يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين	4.20	.755	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.2541	.45712		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (17) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٥٤١) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة " تتبع الشركة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباتها المصرفية" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.44).

وتحتل الفقرة "تحتفظ الشركة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.31)

وتليها الفقرة "توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق

تتعلق بأي عميل" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٣)

وتليها الفقرة "يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين" بمتوسط حسابي

يبلغ (4.٢٠)

وقد احتلت الفقرة "يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء" المرتبة

الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.09)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الوثائق، إذ

تبين انه يوجد إدراك لمجموعة المخاطر التي تتعلق بعمليات اختراق المعلومات والدخول للبيانات والمعلومات

من جهات غير مصرح لها بالدخول والحصول على النسخ الأصلية للبرامج ودقة البيانات والمعلومات ومدى

توافقها مع بعضها البعض في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة .

2. مخاطر السمعة لتنظيمية

الجدول (18): الإحصاء الوصفي لمخاطر السمعة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تحرص إدارة الشركة على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان	4.40	.521	5	مرتفعة
7	تحرص إدارة الشركة على تحديث أنظمة الحماية فيه	4.47	.529	2	مرتفعة
8	تحرص إدارة الشركة على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع	4.60	.534	1	مرتفعة

				لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني	
مرتفعة	3	.561	4.45	تحرص إدارة الشركة على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق	9
مرتفعة	4	.584	4.42	يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية	10
مرتفعة		.34647	4.4696	المقياس العام	

نلاحظ من الجدول (18) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.4696) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "تحرص إدارة الشركة على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.60)

وتحتل الفقرة "تحرص إدارة الشركة على تحديث أنظمة الحماية فيه" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.47)

وتلها الفقرة "تحرص إدارة الشركة على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق" بمتوسط حسابي يبلغ (4.45).

وتلها الفقرة "يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية" بمتوسط حسابي يبلغ (4.42)

وقد احتلت الفقرة "تحرص إدارة الشركة على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.09)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر السمعة التنظيمية، إذ تبين وجود إدراك للمخاطر المتعلقة بالسمعة الأمنية والبحثية والإعلامية التي تعزز نظرة المجتمع للقطاع ومخاطر السمعة الإدارية الخاصة بالمعاملات والفساد الإداري والنزاعات الداخلية.

3. مخاطر الثقافة التنظيمية

الجدول (19): الإحصاء الوصفي لمخاطر الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تضع إدارة الشركة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل	4.36	.533	3	مرتفعة
12	تحرص الشركة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل	4.26	.595	5	مرتفعة
13	تحرص الشركة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعا من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء	4.39	.747	2	مرتفعة
14	تعزز الشركة من مفهوم الموظف الشامل في العمل	4.27	.760	4	مرتفعة
15	يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم	4.44	.574	1	مرتفعة
	المقياس العام	4.3444	.42665		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (19) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.3444) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.44)

وتحتل الفقرة "تحرص الشركة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعا من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.39)

وتليها الفقرة "تضع إدارة الشركة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل" بمتوسط حسابي يبلغ (4.36)

وتليها الفقرة "تعزز الشركة من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصري" بمتوسط حسابي يبلغ (4.27)

احتلت الفقرة "تحرص الشركة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.26)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الثقافة التنظيمية، إذ تبين وجود إدراك لمجموعة المخاطر غير المرغوبة في القيم والسلوكيات التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للقطاع السعودية، وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات الشركة وخبراتها وفلسفتها والقيم التي تجمعها معا، ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وعملها الداخلي والتفاعلات مع العالم الخارجي والتوقعات المستقبلية. وهي تستند إلى المواقف المشتركة والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة. وهي تؤثر على إنتاجية الشركة وأدائها، وتتعلق بمخاطر رعاية وخدمة العملاء وجودة المنتج والسلامة والحضور والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالبيئة.

4. مخاطر الموارد البشرية

الجدول (20): الإحصاء الوصفي لمخاطر الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	تحرص إدارة الشركة على تخفيض معدل دوران الموظفين	4.21	.573	5	مرتفعة
17	يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في الشركة	4.37	.612	2	مرتفعة
18	تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية	4.34	.674	3	مرتفعة
19	تحرص إدارة الشركة على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل	4.41	.601	1	مرتفعة
20	يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل	4.30	.587	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.3237	.38517		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (20) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.3444) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "تحرص إدارة الشركة على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.41).

وتحتل الفقرة "يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في الشركة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.73) وتليها الفقرة "تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية" بمتوسط حسابي يبلغ (4.34) وتليها الفقرة "يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل" بمتوسط حسابي يبلغ (3.30) وقد احتلت الفقرة "تحرص إدارة الشركة على تخفيض معدل دوران الموظفين" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢١) .

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الموارد البشرية. إذ تبين وجود إدراك للمخاطر المتعلقة بالتسرب الوظيفي والتوظيف غير المدروس وانشغال القيادات في أعمال خارجية وعدم وضوح سياسات الموارد البشرية والامتناع عن العمل وإهمال الموظفين في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة .

ثانيًا: تحسن أداء المشاريع، ويتضمن

• المحور المالي

الجدول (21): الإحصاء الوصفي للمحور المالي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	تهتم إدارة الشركة بتحسين المستمر في الأداء المالي	4.40	.505	5	مرتفعة
32	يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية الشركة	4.44	.554	4	مرتفعة
33	يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى الشركة	4.56	.560	1	مرتفعة
34	تهتم إدارة الشركة بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية	4.45	.527	3	مرتفعة
35	تحرص إدارة الشركة على زيادة حصتها في السوق المصرفي المستهدف	4.46	.521	2	مرتفعة
	المقياس العام	4.3630	.30722		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (21) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.363) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى الشركة" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.56)

وتحتل الفقرة "تحرص إدارة الشركة على زيادة حصتها في السوق المصرفي المستهدف" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.46)، وتليها الفقرة "تهتم إدارة الشركة بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية" بمتوسط حسابي يبلغ (4.45)، وتليها الفقرة "يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية الشركة" بمتوسط حسابي يبلغ (4.44)، وقد احتلت الفقرة "تهتم إدارة الشركة بالتحسين المستمر في الأداء المالي" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.40).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بالمحور المالي من قبل الشركة محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد أداء المشاريع. إذ تبين وجود إدراك لكون المنظور المالي بنظر الاعتبار المحصلة النهائية أو النتائج الاقتصادية الناجمة عن النشاطات التي سبق وان أنجزت من قبل المنظمة.

• محور العملاء

الجدول (22): الإحصاء الوصفي لمحور العملاء

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
36	تتبنى الشركة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد	4.52	.529	1	مرتفعة
37	تحرص الشركة على المحافظة على عملائه الحاليين	4.44	.554	2	مرتفعة

مرتفعة	3	.547	4.40	تحرص الشركة على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه	38
مرتفعة	5	.566	4.28	تهتم إدارة الشركة بمعالجة ملاحظات وشكاوى العملاء	39
مرتفعة	4	.549	4.29	تركز إدارة الشركة على تنوع الخدمات المقدمة للعملاء	40
مرتفعة		.3473	4.383	المقياس العام	

نلاحظ من الجدول (22) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.383) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه.

كما تبين أن الفقرة "تبنى الشركة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٥٢).

وتحتل الفقرة "تحرص الشركة على المحافظة على عملائه الحاليين" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.44)

وتليها الفقرة "تحرص الشركة على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه" بمتوسط حسابي يبلغ (4.40)

وتليها الفقرة "تركز إدارة الشركة على تنوع الخدمات المقدمة للعملاء" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٩).

وقد احتلت الفقرة "تهتم إدارة الشركة بمعالجة ملاحظات وشكاوى العملاء" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.40).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور العملاء من قبل الشركة محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد أداء المشاريع. إذ تبين وجود إدراك لأهمية تحديد العملاء وقطاعات السوق التي يمكن أن تتنافس فيها المنظمة، ومن ثم الوسائل التي تستخدم في تزويد العملاء والأسواق بالقيمة.

• محور العمليات الداخلية

الجدول (23): الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
41	تهتم إدارة الشركة بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به	4.23	.573	4	مرتفعة
42	تلتزم إدارة الشركة بكافة المعايير والإجراءات	4.40	.630	1	مرتفعة
43	تتميز الخدمات المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة	4.27	.581	3	مرتفعة
44	يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء	4.34	.568	2	مرتفعة
45	تتميز الخدمات المقدمة في الشركة عن ما تقدمه الشركات المنافسة من خدمات	4.22	.599	5	مرتفعة
	المقياس العام	4.2926	.3740		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (23) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٩٢٦) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه.

كما تبين أن الفقرة "تلتزم إدارة الشركة بكافة المعايير والإجراءات" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.40)

وتحتل الفقرة "يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.34)

وتليها الفقرة "تتميز الخدمات المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٧)

وتليها الفقرة "تهتم إدارة الشركة بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به" بمتوسط حسابي يبلغ (4.23)

وقد احتلت الفقرة "تتميز الخدمات المقدمة في الشركة عن ما تقدمه الشركات المنافسة من خدمات" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٢).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور العمليات الداخلية من قبل الشركات محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد أداء المشاريع. إذ تبين وجود إدراك لأهمية تحديد العمليات الأساسية واللازمة لتجهيز العملاء بالمنتجات أو الخدمات التي يرغبون فيها.

• محور التعلم والنمو

الجدول (24): الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
46	يوجد اهتمام بتدريب موظفي الشركة بصورة دورية	4.25	.600	3	مرتفعة

47	تشجيع إدارة الشركة الموظفين على الإبداع في العمل	4.33	.577	2	مرتفعة
48	تتبنى إدارة الشركة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم	4.34	.665	1	مرتفعة
48	تربط إدارة الشركة ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله	4.21	.602	4	مرتفعة
50	تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها	4.19	.616	5	مرتفعة
	المقياس العام	4.2667	.42136		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (24) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤.٢٦٦٧) يعكس درجة موافقة

مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه

كما تبين أن الفقرة "تتبنى إدارة الشركة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى

أدائهم" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.34)

وتحتل الفقرة "تشجيع إدارة الشركة الموظفين على الإبداع في العمل" المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي يبلغ (4.33) وتليها الفقرة "يوجد اهتمام بتدريب موظفي الشركة بصورة دورية" بمتوسط حسابي

يبليغ (4.25) وتليها الفقرة "تربط إدارة الشركة ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله" بمتوسط حسابي يبلغ

(4.21) وقد احتلت الفقرة "تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها" المرتبة الأخيرة من

حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.19)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور التعلم والنمو من

قبل الشركة محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد أداء المشاريع. إذ تبين وجود إدراك لأهمية التأكد من أن

المنظمة تستطيع تطوير القدرات الخاصة بها بصورة تمكنها من إنجاز الأنشطة والفعاليات المهمة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في تحسين أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري.

الجدول (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ملخص النموذج			تحليل التباين			جدول المعاملات			المتغير التابع
R ²	R	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig t
			4		الثابت	2.167	.213	10.168	.000
					مخاطر الوثائق	0.98	.044	2.214	.028
			265	*0.000	مخاطر السمعة التنظيمية	.111	.051	2.177	.030
			269		مخاطر الثقافة التنظيمية	.010	.045	.217	.828

				مخاطر						
				الموارد						
				البشرية						
.000	5.370	.053	.284							

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يستعرض الجدول (25) نتائج اختبار الانحدار المتعدد المستخدم لاختبار الفرضية أعلاه، حيث نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.574$) يعكس علاقة متوسطة القوة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وقد بلغت قيمة F المحسوبة هي (32.505)، وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05، كما أن قيمة معامل التحديد تبلغ ($R^2=0.329$) بمعنى أن (٣٢/٩%) من التغير في المتغير التابع قد تم تفسيره من التغير في المتغير المستقل.

الفرضية الفرعية الأولى:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمخاطر الوثائق في أداء قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة "

الجدول (26): نتائج الفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج										المتغير التابع
جدول المعاملات					تحليل التباين			Model Summery		
Coeffecient					ANOVA					
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية	F	R ² معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
مستوي الدلالة					مستوي الدلالة	Df	المحسوبة			
0.000	8.576	.034	.294	مخاطر الوثائق	0.000	1	73.546	0.215	0.464	أداء المشاريع
						268				
						269				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 8,576 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.464 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 21.5% من التغير في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمخاطر السمعة التنظيمية في أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري "

الجدول (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج					جدول المعاملات				
تحليل التباين					Coefficient				
Model Summery									
ANOVA	ANOVA	ANOVA	ANOVA	ANOVA	ANOVA	ANOVA	ANOVA	ANOVA	ANOVA
Sig F*	درجة الحرية	F	R ²	R	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig t*
مستوي الدلالة	Df	المحسوبة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	مخاطر السمعة التنظيمية	.315	.047	6.656	مستوي الدلالة
0.000	1	44.299	0.142	0.377	أداء المشاريع				
	268								
	269								

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 6.656 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت

0.377 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر ١٤.٢% من التغير في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمخاطر الموارد البشرية في أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري. "

الجدول (28): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

جدول المعاملات					ملخص النموذج					المتغير التابع
Coeffecient					ANOVA					
					Model Summery					
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	R ² معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
مستوي الدلالة					مستوي الدلالة					
0.000	6.772	.038	.260	مخاطر السمعة التنظيمية	0.000	1 268 269	45.860	0.146	0.382	أداء المشاريع

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 6.772 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.382 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 14.6% من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل البديلة، والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري".

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية في أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري

الجدول (29): الفرضية الفرعية الرابعة

جدول المعاملات					ملخص النموذج					المتغير التابع
Coefficient					ANOVA			Model		
								Summery		
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية	F	R ²	R	
مستوي الدلالة					مستوي الدلالة	Df	المحسوبة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	
0.000	10.371	.039	.403	مخاطر	0.000	1	107.556	0.286	0.535	أداء المشاريع
				الثقافة		268				
				التنظيمية		269				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 10.371 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.535 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 28.6% من التغير في المتغير التابع.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

1. تأكيد وجود تأثير معنوي لإدارة المخاطر بمختلف أبعادها (مخاطر الوثائق، السمعة التنظيمية، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية) على أداء المشاريع في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.
2. بالتفصيل، يظهر أن مخاطر الوثائق، السمعة التنظيمية، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية جميعها لها تأثير ملموس ومعنوي على أداء المشاريع في قطاع التطوير العقاري.
3. يشير البحث إلى أن مخاطر الثقافة التنظيمية هي الأكثر تأثيرًا على أداء المشاريع على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة.
4. يتبدى قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة اهتمامًا بتعيين الذكور في المناصب الإدارية، معتبرة إياهم أكثر قدرة على تحمل أعباء العمل.
5. تركز الشركة على تعيين حملة المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية لتحقيق أهدافها وسياساتها بشكل فعال.
6. تظهر هناك رغبة من قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة في تعيين الشباب في المستويات الإدارية العليا والوسطى للاستفادة من قدراتهم.
7. الإدراك بمخاطر الوثائق والسمعة التنظيمية والثقافة التنظيمية والموارد البشرية لدى الإداريين في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة يُعتبر مرتفعًا.
8. قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة يظهر اهتمامًا مرتفعًا بالمحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو كأبعاد مهمة من أبعاد أداء المشاريع.
9. يتمثل التحسن في أداء المشاريع لقطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة في تحسّن الخدمات التي تزيد من عائد الاستثمار وتبني سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد والتزام الإدارة بالمعايير والإجراءات وتبني سياسات لتحفيز الموظفين واعتماد إجراءات لمواجهة المخاطر الأمنية.

2.5 التوصيات

يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

1. ضرورة تحديد معايير واضحة ومهمة لإدارة المخاطر في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة مما يعزز من درجة الاستفادة منها في تحسين أداء المشاريع للقطاع.
2. تخصيص إدارة متخصصة بإدارة المخاطر والتي قد تظهر في البيئة التي يعمل فيها القطاع كالمخاطر الصحية والتكنولوجية الخ بهدف مواجهة أية أزمات مستقبلية قد تثر على أداء المشاريع للقطاع.
3. على الرغم من المستوى المرتفع لتطبيق إدارة المخاطر في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة ، فإن الباحث يوصي بنشر ثقافة إدارة المخاطر في الإدارات التنفيذية لهذه الهيئات من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال.
4. ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في الشركة من خلال تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء، المحافظة على سمعة الشركة المتعلقة بإجراءات الأمان.
5. العمل على أن تتابع إدارة الشركة مصادر المخاطر التي تتعرض لها الشركة بشكل استباقي لتجنب حدوثها
6. العمل على تطوير أنظمة رقابة فعالة للتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للقطاع والعمل على معالجة أية نقاط سلبية قد تظهر من خلالها.
7. الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة .
8. من أجل رفع مستوى أداء المشاريع للقطاع فإن من الضروري القيام بالتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، وأن تتميز الخدمات المقدمة في الشركة عن ما تقدمه الهيئات المنافسة من خدمات، وأن تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها .
9. الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة في قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة من خلال ربطها بأنظمة ذكية تشبع حاجات العملاء.

10. تعزيز الانسيابية في البيانات والمعلومات بين الإدارات في الشركة لإنجاح عملية إدارة المخاطر على أكمل وجه.

11. يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء .

12. العمل على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل.

13. تحرص إدارة الشركة على تخفيض معدل دوران الموظفين من خلال تطوير أنظمة الحوافز المقدمة للموظفين .

14. ضرورة أن تهتم إدارة الشركة بقراءة بيئة العمل بصورة دقيقة لتحديد مصادر المخاطر التي تتعرض لها الشركة بشكل استباقي لتجنب حدوثها.

Abstract

The aim of this study was to investigate the impact of risk management strategy on enhancing project performance in the real estate development sector in the city of Mecca, Saudi Arabia. The researcher utilized a descriptive and analytical methodology, employing a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire consisted of 40 items. A stratified random sample of 363 individuals from upper and middle management in the real estate development sector was selected, and the questionnaire was distributed among them. A total of 270 valid questionnaires, representing 74.4% response rate, were retrieved for analysis.

The study revealed several key findings. Firstly, there was a statistically significant impact of risk management, including its dimensions (document risks, organizational reputation risks, human resource risks, and organizational culture risks), on enhancing project performance in the real estate development sector in Mecca.

The study recommended the establishment of clear and essential standards for risk management in the real estate development sector in Mecca to enhance its utilization in improving project performance. Additionally, it suggested the allocation of specialized risk management teams to address potential future crises, such as health and technological risks, in the sector, aimed at mitigating any adverse impacts on project performance.

Keywords: Risk Management, Project Performance, Real Estate Development Sector in Mecca.

المراجع

أولا:المراجع العربية

1. إبراهيم، محمد حسن بابكر، و أحمد، عبدالله محمد عبدالله محمد. (2018). أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
2. بوهالي، فاطمة. (2018). إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 11، ملحق ، 414 - 428.
3. بن ناصر عثمان ويافي، خليل عبد الحميد (2019). إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة دراسة مقارنة شبكة المؤتمرات العربية DOI:10.24897/acn.64.68.6030
4. الحارثي، غازي والفايدي، ياسر (2020) دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع، شبكة المؤتمرات الدولية ، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر ، ISSN 2476-017X
5. حجازي، هيثم علي (2015) مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى (ط.2). دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. الحديدي، روان (2020) مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها المجلة العربية للنشر العلمي. 576-597. (Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP))ISSN: 2663 - 5798
7. السامرائي، سلوى هاني والحسناوي، علي عبد الحسن دلي (2016). نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 22(8) 157-131
8. سعيد، نعيمة وبوشنافة، أحمد (2017) دراسة وتقييم جدوى المشاريع الاستثمارية العمومية القطاعية (ميزانية التجهيز) مجلة البشائر الاقتصادية 3(2) 127-112

9. عمر، نافكة قادر، حمد كاروان خالد وهمزة احمد هوشيار (2019) دور شركات الخدمات

البتروولية على إدارة المشاريع النفطية في مدينة أربيل. مجلة قه لاي زانست العلمية، (4)4،

Doi:10.25212/lfu.qzj.4.4.30 1070-1044

10. بلغنامي، نجاة وسيلة، وبلعدي، كمال (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين

الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14(2)، 545-526.

11. البحيري، عبد الله (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في

تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة.

12. الجبهي، احمد أبو خنجر محمد، و محمود، عبدالله عبد الرحيم إدريس. (2018). دور إدارة

المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بليبيا بالتركيز على منطقة سبها (رسالة دكتوراه

غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

13. الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكركار الله محمود. (2022). أثر التفكير

الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة

دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

14. دليل، عبد المطلب عثمان محمود إسماعيل و شبو، محمد أحمد 2021، أهمية كفاءة إدارة

المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية" دراسة حالة مصرف المزارع التجاري

، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد35.

15. زغني، نجية، و حمول، طارق. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة

الجزائرية للتأمين SAA "مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج12، ع2، 212 -

226.

16. سمارة، أندرو، وكريلمان، جيمس (2017). إدارة الأداء على أساس المخاطر الدمج بين

الإستراتيجية وإدارة المخاطر. (ترجمة: فيصل بن عبدالله البواردي). مركز البحوث والدراسات.

(سنة النشر الأصلية 1988).

17. محمد، أياد طاهر ودعامي، حسين (2019) فرصة التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة بحث ميداني في أمانة بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، 43، 77-58
18. عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.
19. عيسى، مهند حنا نقولا (2010). إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية. دار الراية للنشر والتوزيع.
20. العجمي، محمل. (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
21. العزاوي، محمد عبدالوهاب (2016). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي . دار دجلة للنشر والتوزيع.
22. المهيبرات، ميرفت محمد عايد، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2016). إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع دراسة حالة: وزارة البيئة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
23. محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.
24. المجالي، محمد عبدالوهاب عودة، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
25. المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
26. موسى، شقيري نوري، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (2012). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

27. النجار، عمر محمد خليل، و الفراء، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على

التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية
(غزة)، غزة.

28. نمر، دعاء محمد، و الساعد، رشاد محمد. (2021). أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي
في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

29. النجار، غسان محمد خليل. (2018). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق
الميزة التنافسية لمشاريعهم : دراسة حالة : مشاريع حاضنة الأعمال و التكنولوجيا في الجامعة
الإسلامية. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Addo, Archie, Centhala, Srin, & Shanmugam, Muthu (2020). Artificial intelligence for risk management. Business Expert Press Publishers.
2. Akhtar, M. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24 (4), 923-942.
3. Alvesson, M. (2012). Understanding organizational culture. *Understanding Organizational Culture*, 1-248
4. Anzi, S. A. H., & al-Dulaimi, A. A. (2015). The impact of risk management and benefits in organizations: The entrance to a theoretical analysis. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 7(13).
5. Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (2019). Project risk management. CERM Academy.
6. Caldwell, F. (2008). Risk intelligence: applying KM to information risk management. *Vine*, 38(2), 163-166.

7. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
8. Cesarotti, Vittorio, Gubinelli, Silvia & Introna, Vito (2019). The evolution of Project Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are changing PM. *Journal Modern PM*, 7(3), 1 – 29
9. Cesarotti, Vittorio, Gubinelli, Silvia & Introna, Vito (2019). The evolution of Project Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are changing PM. *Journal Modern PM*, 7(3), 1 – 29
10. Chapelle, Ariane (2019). Operational risk management: Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.
11. Colicchia, C., Creazza, A., & Menachof, D. A. (2019). Managing cyber and an exploratory information I risks in supply chains: insights from analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(2), 215-240.
12. Dang, V. T., & Lin, C. S. (2017). Using hierarchical linear modeling to test the effect of overall strategic fit on firm performance in different industry. *Chinese Management Studies*, 11(4), 637-657.
13. De Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2014). The communicative effect of risk identification on project success. *International Journal of Project Organisation and Management*, 6(1-2), 138-156.
14. Ferris, G. R., Harris, J. N., Russell, Z. A., Ellen III, B. P., Martinez, A. D., & Blass, F. R. (2014). The role of reputation in the organizational sciences: a multilevel review, construct assessment, and research directions. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 241-303). Emerald Group Publishing Limited.

15. Haverila, Matti and Haverila, Kai (2019), Customer centric success measures in project management. *International Journal of Business Excellence*. 19 (2), 203-222. DOI:10.1504/IJBEX.2019.102234.
16. Hopkin, Paul (2017). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (4th ed.). Kogan Page Publishers.
17. Huang W, Sun Q, Guan X, Peng, S (2017). Human Resource Risk Identification and Prevention, *Control and Systems Engineering*, 3(1), 16-21
18. Jasim, B. J., & Khalifa, M. F. (2018). Evaluation of Risk Management among Managers of the Primary Health Care Centers in Baghdad City: Comparative Study. *AL-Kindy College Medical Journal*, 14(2), 17-23.
19. Ke, W., & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision support systems*, 45(2), 208-218.
20. Lechner, P., & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 24 (10), pp. 867-887.
21. Li, W and Ren, L (2016). Research on the Risk of Human Resource Management Outsourcing for First -class Hotel---A Case of Inter-Continental Shenzhen, *Universal Journal of Management*, 4(6), 361-366.
22. Pace, Michael (2019). A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9(2), 56-65. DOI:10.2478/jeppm- 2019-0007
23. Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and

consequences of organizational reputation. *Academy of management journal*, 48(6), 1033-1049.

24. Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person- organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
25. Twati, J. M., & Gammack, J. G. (2006). The impact of organisational culture innovation on the adoption of IS/IT: the case of Libya. *Journal of enterprise information management*, 19(2), 175-191.
26. Vasista, T. G. K. (2017). Strategic Management for Constriction Project Success: A Systematic Study. *Civil Engineering and Urban Planning: An International Journal (CiVEJ)*. 4(1), 41-52. DOI:10.5121/civej.2017.4105 41
27. Virglerova, Z. (2018). Differences in the concept of risk management in V4 countries. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, Issue 2/2018, Volume 6.
28. Zhang, F., Yang, J., Xu, Z., & Zhu, G. (2018). Large shareholder participation behaviors, managers' risk-taking and firm innovation performance: A shareholder activism perspective. *Nankai Business Review International*, 9(1), 99-115.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء

المشاريع "دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بمدينة مكة المكرمة"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان

علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير

أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات – 15 سنة ☐ من 15 سنة -أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فأكثر
- 5- المستوى الوظيفي ☐ إدارة وسطي ☐ إدارة عليا

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
مخاطر الوثائق						
1	تتبع الشركة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباتها.					
2	تحتفظ الشركة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة					
3	توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل.					
4	يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء					
5	يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين					
مخاطر السمعة التنظيمية						
1	تحرص إدارة الشركة على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان					
2	تحرص إدارة الشركة على تحديث أنظمة الحماية فيه					

					تحرص إدارة الشركة على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني	3
					تحرص إدارة الشركة على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق	4
					يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية	5
مخاطر الثقافة التنظيمية						
					تضع إدارة الشركة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل	1
					تحرص الشركة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل	2
					تحرص الشركة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء	3
					تعزز الشركة من مفهوم الموظف الشامل في العمل	4

					يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم	5
مخاطر الموارد البشرية						
					تحرص إدارة الشركة على تخفيض معدل دوران الموظفين	1
					يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في الشركة	2
					تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية	3
					تحرص إدارة الشركة على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل	4
					يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل	5

👉 المحور الثاني: تحسين أداء المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
المحور المالي						
1	تهتم إدارة الشركة بالتحسين المستمر في الأداء المالي					
2	يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية الشركة					
3	يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى الشركة					
4	تهتم إدارة الشركة بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية					
5	تحرص إدارة الشركة على زيادة حصتها في السوق المصرفي المستهدف					
محور العملاء						
6	تتبنى الشركة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد					
7	تحرص الشركة على المحافظة على عملائه الحاليين					
8	تحرص الشركة على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه					

					تهتم إدارة الشركة بمعالجة ملاحظات وشكاوى العملاء	9
					تركز إدارة الشركة على تنويع الخدمات المقدمة للعملاء	10
محور العمليات الداخلية						
					تهتم إدارة الشركة بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به	11
					تلتزم إدارة الشركة بكافة المعايير والإجراءات	12
					تتميز الخدمات المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة	13
					يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء	14
					تتميز الخدمات المقدمة في الشركة عن ما تقدمه الشركات المنافسة من خدمات	15
محور التعلم والنمو						
					يوجد اهتمام بتدريب موظفي الشركة بصورة دورية	1
					تشجع إدارة الشركة الموظفين على الإبداع في العمل	2

					تتبنى إدارة الشركة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم	3
					تربط إدارة الشركة ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله	4
					تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها	5

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in project Management

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

Preparation:

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024