

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع



أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة
للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية

إعداد

نهي صالح على

الرقم الجامعي ١٣٧٨.٠٢٣٣٠

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

١٤٤٥هـ/ ٢٠٢٤م

Contents

مقدمة: ٣

مشكلة الدراسة: ٤

أهمية الدراسة: ٥

أهداف الدراسة: ٦

تساؤلات الدراسة ٧

فروض الدراسة: ٧

نموذج الدراسة ٨

الدراسات السابقة: ١٠

المنطلقات النظرية للدراسة: ١٩

المنهجية وطرق البحث: ٢١

مصادر جمع البيانات ٢١

أدوات الدراسة : ٢١

حدود الدراسة : ٢٢

المراجع: ٢٣

مقدمة:

عرف الإنسان المخاطر منذ القدم وذكرها رب العباد في كتابه الكريم في الآيات التي تحض على السلامة من الأخطار المختلفة التي تتعلق بهذا الموضوع لكي نتعلم جميعا من الآيات الكريمة اتخاذ احتياطات السلامة المناسبة ليس في محيط العمل فقط ولكن في حياتنا ككل.

تواجه المشاريع العديد من التحديات خلال تنفيذها، ومن أكبر هذه التحديات لخطر وعدم اليقين، باعتبارها أحد خصائص المشروع التي قد تؤدي إلى احتمال نجاحه أو فشله، لذلك من الضروري وجود إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط والمراقبة وجدولة أنشطة المشروع بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة من خلال الالتزام بالوقت لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيق رضى أصحاب المصلحة لذا أصبحت لإدارة مخاطر المشاريع مكانة بارزة في إدارة المشاريع التي تواجهها مهما كان نوعها (صناعي، طبي، غذائي، إنشائي، تكنولوجي بيئي ... الخ)، بهدف تجنب وقوعها والتقليل من آثارها السلبية التي لها تأثيرات أخرى جانبية على المجتمع والبيئة المحيطة، مما يستوجب العمل على تخفيضها إلى مستويات مقبولة.

جاء مفهوم إدارة المخاطر كعملية يتبعها المشروع بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطته بهدف تنفيذ كل نشاط ومعرفة ما يحيط بها من مخاطر من أجل تمكين إدارة المشروع من التعامل مع ما يمكن أن يتعرض له من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مساره، كما أنها تسهم في الاستخدام الفعال والكفاء للموارد الذي يؤثر في نجاح المشروع. يعتبر معهد إدارة المشاريع إدارة مخاطر المشروع واحدة من عشرة أجزاء للبناء المعرفي في إدارة المشاريع الأكثر أهمية وأكثر المجالات صعوبة في إدارة المشاريع، وتتكون إدارة المخاطر من أربع خطوات رئيسية هي التخطيط والتعريف، تحليل المخاطر، الاستجابة للخطر، مراجعة المخاطر وتقييمها

إن المخاطر في الظروف المحتمل يكون لها تأثيرات سلبية يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين، يتمثل الأول بالمخاطر التقليدية التي قد تركز على الأسباب المادية أو القانونية كالكوارث الطبيعية والحرائق والحوادث وغيرها، أما النوع الثاني فهو يتمثل في المخاطر غير الملموسة كتلك التي تعنى بالمعرفة والكفاءة والاتصال والعلاقات بين الأطراف المتعاقدة. بالالتزام بالجدول الزمني المحدد للإنجاز وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة التشغيلية والجودة المطلوبة، ومخاطر تتعلق بعدم التمكن من توفير الموارد البشرية والعمالة اللازمة، وأخرى تتعلق بعدم وفاء الموردين بالتزاماتهم

التعاقدية كنتيجة لعدم ملائمة إدارة المخاطر أو عدم الالتزام بتطبيقها بشكل صحيح، وأوضحت الدراسات في مجال إدارة المشاريع في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية ، وأن تطبيق إدارة المخاطر أثر على أداء المشاريع من حيث الفعالية وتحسين الأداء وتعزيز إنتاجيته. وأن عدم وجود إدارة لمخاطر المشروع هو أحد أسباب فشل المشاريع مثل عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع بالمواعيد النهائية، وزيادة التكلفة ووقلة الجودة الأداء، ومع ذلك لا يزال تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الصناعية وأثرها على تعثرها .

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع من حيث (الزمن، الكلفة، الجودة، رضى أصحاب المصلحة) وذلك من خلال تحليل المخاطر من وجهة نظر علمية وأكاديمية في إحدى الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة المخاطر في الوقت الحالي أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال والمضطربة على المشاريع ، وأصبحت عنصرا لا يمكنه تجاهله عند إعداد وتنفيذ خططها وتحقيق الهدف والغاية منها حيث تعتبر أحد أهم أدوات نجاحها، وأشار العديد من الباحثين بعدم قدرة المشاريع لمواجهة المخاطر وأثارها السلبية، وذلك لعدم تبنى أنشطة إدارة المخاطر بشكل منهجي ومستمر أو لعدم وجود وعي لإدارة المخاطر، لتظهر أهمية إدارة المخاطر، كأداة لمواجهة المخاطر والتعامل معها، التي بدورها تعمل على تحسين القرارات وضمان لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير نجاحها على أرض الواقع. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة من خلال الملاحظة الباحث من دراستها لهذا المجال، والمتمثلة بالنقص المعرفي لدى إدارات المشاريع حول تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تؤثر على إنجازها وارتفاع تكلفته وعدم تحقق أهدافها ، أضف الى ذلك ندرة والبحث العلمي في هذا المجال لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في سؤالاها الرئيسي والمتمثل في:

ما هو أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية

بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

يُعد موضوع إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية مجالاً بحثياً ذا أهمية متزايدة، خاصة في ظل تنامي حجم المشاريع الحكومية وتعقيدها. ويسعى البحث لاختبار نظرية مفادها أن إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي على تعثر المشاريع الحكومية. ويُقدم البحث مساهمة علمية قيّمة في مجال إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وتعثر المشاريع في سياق الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية. ويُقدم البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية، مما قد يُساهم في تقليل تعثر هذه المشاريع. ويمكن الاستفادة من نتائج البحث من قبل الباحثين وصانعي القرار والمهنيين في مجال إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية وخارجها. ويُساهم البحث في إثراء المعرفة حول العوامل التي تؤثر على تعثر المشاريع الحكومية، مما قد يُساعد على تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة هذه المخاطر. ويُساهم البحث في تحسين أداء المشاريع الحكومية من خلال تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر. ويُساهم البحث في الحد من الخسائر المالية الناجمة عن تعثر المشاريع الحكومية. ويُساهم البحث في تعزيز الشفافية في إدارة المشاريع الحكومية من خلال تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر. ويُساهم البحث في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية من خلال تحسين أداء المشاريع الحكومية.

➤ الأهمية العملية

تكمن أهمية هذه الدراسة في خصوصية مجتمع الدراسة والمتمثل في بحثها في (المشاريع البيئية)، وجاء ذلك انعكاساً لما تملكه مشاريع الحكومة الصناعية من دور كبير في تحقيق النجاح في القطاع الصناعي من خلال وضع السياسات والقوانين الضابطة العمل لتخفيف المخاطر التعثر الناتجة عن عدم المحافظة على البيئة أو التعثر المادي أو التعثر الإداري لرفع القدرات المؤسسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة وتعود أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات القليلة - في حدود علم الباحثة- والتي تبحث في واقع تطبيق إدارة المخاطر وأثرها على تعثر المشاريع الصناعية الحكومية في

صناعة الكيماويات في المملكة العربية السعودية بشكل خاص والمشاريع العربية بشكل عام، ومن المؤمل أن تفيد هذه نتائج هذه الدراسة المشروعات الحكومية والمشاريع المرتبطة بصناعة الكيماويات المشابهة الأخرى أهمية أخذ بعين الاعتبار لإدارة المخاطر التي تؤثر على تعثر مشاريعها، بهدف تحقيق أهدافها وإنجازها في الوقت المحدد إضافة إلى تعريفهم إلى أهم عناصر ومراحل تطبيق إدارة المخاطر وأهمية تقييم تعثر المشاريع وألية قياسها والنتائج المتوخاة من هذا التطبيق على تعثر المشاريع وتحسين الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى معايير إدارة المخاطر أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في سبيل الوقوف على دورها في الحفاظ على تعثر المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم إطار نظري يوضح مفهوم إدارة المخاطر وكذلك مفهوم اشكال تعثر المشاريع بشكل عام والمشاريع القطاع الحكومي بشكل خاص، إضافة إلى عرض لأهم التجارب والاتجاهات العالمية في إدارة المخاطر وأثرها على تعثر المشاريع في القطاعين الخاص والعام وعرض لتطبيقات العالمية بالخصوص.
- التعرف على واقع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع في ، إضافة إلى أهمية النسبية عناصر إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أشكال التعثر للمشاريع في المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية إضافة إلى الأهمية النسبية لعناصر التعثر المشاريع في المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة (العاملين والمساهمين فيها).
- تقديم نتائج لهذه الدراسة مدعمة بمجموعة من المقترحات والتوصيات ذات العلاقة بالموضوع، وذلك كمحاولة لتقديم إقتراح نموذج يوضح أهمية تطبيق إدارة المخاطر وأثرها على تعثر المشاريع التابعة

للمشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية ،
لتعزبز قدراتها والنهوض، بأدائها وتحقيق، الغاية من المشاريع.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسى :ما هو أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية؟
وينبثق عن التساؤل الرئيسى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية ؟
- ما هو واقع تأخر إنجاز المشروعات في المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية ؟
- ما أثر إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية على تجاوز الالتزام بالوقت والميزانية والإيفاء بالمتطلبات الجودة وفشل على أرض الواقع؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر المشاريع بأبعادها (التخطيط وتعريف المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، تقييم ومراجعة المخاطر) على تعثر المشاريع.

- وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط وتعريف المخاطر على تعثر المشاريع.

— Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل المخاطر على تعثر المشاريع..

— Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للاستجابة للمخاطر على تعثر المشاريع.

— Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراجعة وتقييم المخاطر على تعثر المشاريع.

الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (تخطيط

المخاطر وتعريفها، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، تقييم ومراجعة المخاطر) على تعثر المشاريع. بأبعادها (التأخر في إنجاز المشروع – تجاوز التكاليف المخصصة للمشروع – عدم تحقق أهداف المشروع – فشل المشاريع بشكل كامل) لدى المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة

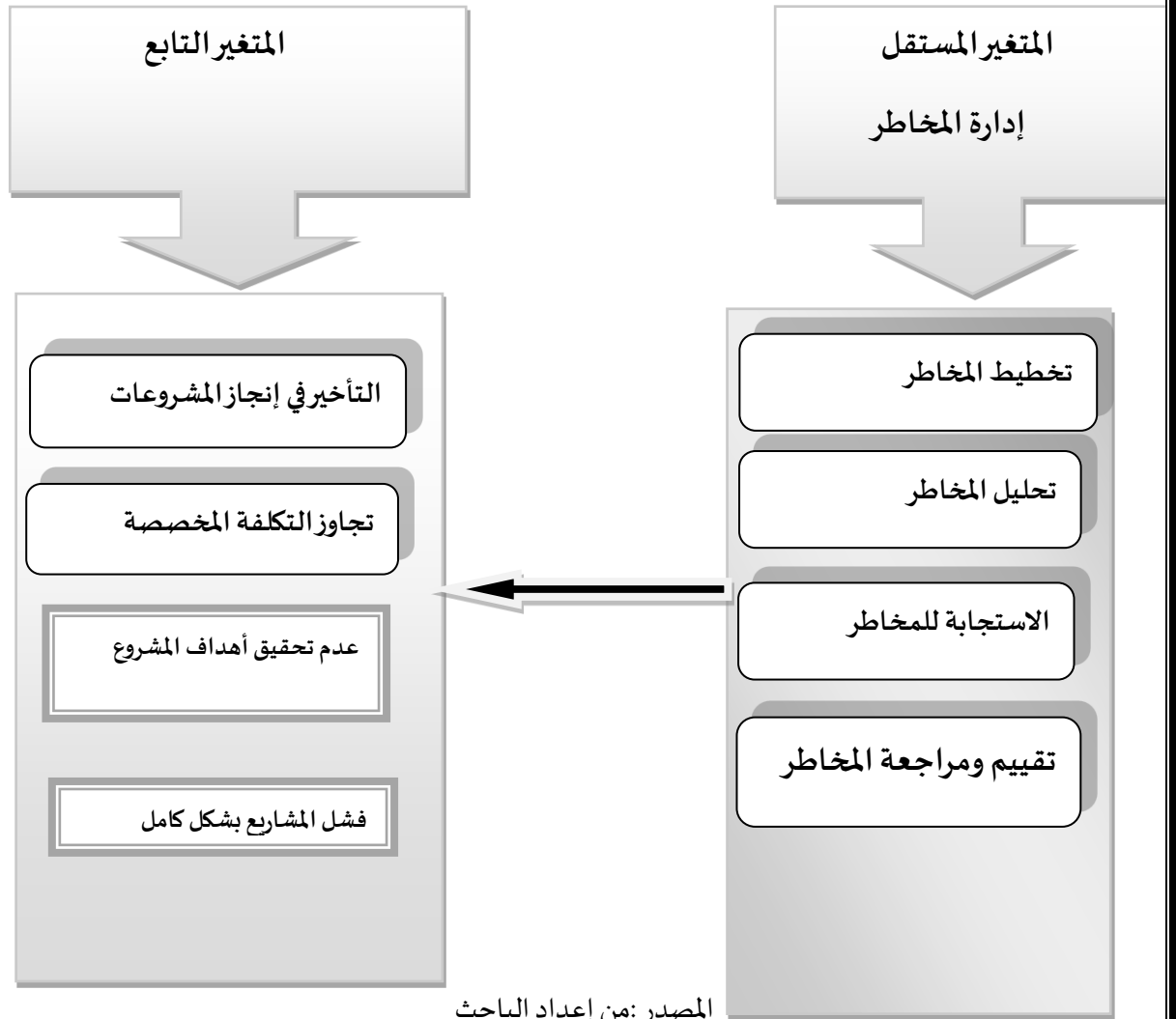
للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية

ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر ، وأبعادها (تخطيط المخاطر – تحليل المخاطر – الاستجابة للمخاطر- تقييم ومراجعة المخاطر)

- المتغير التابع: تعثر المشروعات، وأبعادها (التأخر في إنجاز المشروع -تجاوز التكلفة المخصصة للمشروع – عدم تحقيق أهداف المشروع -فشل المشروعات بشكل كامل)

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



الدراسات السابقة:

الدراسة	(باقر، ٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد أثر إدارة المخاطر بأبعادها على إدارة المشاريع الهندسية. وتقييم الدور الوسيط للثقافة المنظمة في العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.
المتغير المستقل	إدارة المشاريع الهندسية
المتغير التابع	إدارة المخاطر
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها على إدارة المشاريع الهندسية. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة على إدارة المشاريع الهندسية. ووجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط. أهم التوصيات: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع. والحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد. وربط برنامج الدفعات KIMS مع ديوان المحاسبة والإدارة المالية. وبناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية
الدراسة	(العثمان، ٢٠١٧)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أداء هذه المشاريع. وتقييم أبعاد إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية وأثرها على أداء المشاريع. وتقديم

توصيات لتحسين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت	
إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية	المتغير المستقل
أداء المشاريع الإنشائية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أداء هذه المشاريع. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أبعاد أداء المشاريع. ومراقبة المخاطر هي أهم خطوات إدارة المخاطر ولها التأثير الأكبر على أداء المشاريع. وأهم التوصيات: وتطوير وحدة متخصصة في إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في الأمانة العامة للأوقاف. واستخدام المنهجية العلمية لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية	أهم النتائج والتوصيات
(فاضل، ٢٠٢٣)	الدراسة
تحليل مفهوم إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة لها. ومقارنة ممارسات إدارة المخاطر بين القطاعين العام والخاص. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر في المشاريع	المتغير المستقل
نجاح المشاريع	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: وتعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لنجاح أي مشروع. وتختلف ممارسات إدارة المخاطر بين القطاعين العام والخاص. ويمكن تحسين ممارسات إدارة المخاطر من خلال اتباع بعض الخطوات، مثل: وإنشاء خطة لإدارة المخاطر. وتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها. ووضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر.	أهم النتائج والتوصيات

أهم التوصيات: يجب على المؤسسات في القطاعين العام والخاص تبني ممارسات إدارة المخاطر. ويجب على مديري المشاريع أن يكونوا على دراية بأفضل الممارسات لإدارة المخاطر. ويجب على الحكومات تقديم الدعم والتشجيع لتبني ممارسات إدارة المخاطر	
(فاطمة، ٢٠١٥)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: وتحليل العلاقة بين التنوع والمخاطر في محفظة استثمارية. وتحديد تأثير التنوع على مستوى المخاطر. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات التنوع في محفظة استثمارية	أهداف الدراسة
التنوع	المتغير المستقل
المخاطر	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج: ويوجد علاقة عكسية بين التنوع والمخاطر. ويمكن للتنوع أن يساعد في تقليل المخاطر الإجمالية لمحفظة استثمارية. ويجب على المستثمرين النظر في التنوع كاستراتيجية للتحكم في المخاطر. أهم التوصيات: يجب على المستثمرين تخصيص أصولهم في محفظة استثمارية متنوعة. ويجب على المستثمرين مراجعة محفظتهم الاستثمارية بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة. ويجب على المستثمرين طلب المشورة من خبراء الاستثمار عند الحاجة	أهم النتائج والتوصيات
(البرزنجي، ٢٠٢١)	الدراسة
تحديد أهم مسببات فشل مشاريع تقنية المعلومات خلال الثلاثين سنة الماضية (1990 - 2020) وتحليل وتقييم هذه المسببات. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة مشاريع تقنية المعلومات.	أهداف الدراسة
مسببات فشل مشاريع تقنية المعلومات	المتغير المستقل
فشل مشاريع تقنية المعلومات	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: هناك أحد عشر مسبباً رئيسياً لفشل مشاريع تقنية المعلومات. وتختلف أهمية هذه المسببات من مشروع لآخر. ويمكن تقليل مخاطر فشل مشاريع تقنية المعلومات من خلال تحسين ممارسات إدارة المشاريع. أهم التوصيات: يجب على مديري مشاريع تقنية المعلومات أن يكونوا على دراية بأهم مسببات فشل هذه المشاريع. ويجب على المؤسسات أن تضع خططاً وإجراءات مناسبة لإدارة مشاريع تقنية المعلومات. ويجب على المؤسسات أن تستثمر في تدريب وتطوير مهارات مديري مشاريع تقنية المعلومات
الدراسة	(الشعبي، ٢٠١٥)
أهداف الدراسة	تحديد الأسباب الرئيسية في تأخير مشاريع صناعة النفط والغاز بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية. وتقييم أهمية هذه الأسباب وتأثيرها على تأخير المشاريع. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المشاريع في صناعة النفط والغاز بمدينة ينبع الصناعية. وأهم النتائج والتوصيات
المتغير المستقل	أسباب تأخير مشاريع صناعة النفط والغاز
المتغير التابع	تأخير مشاريع صناعة النفط والغاز
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وهناك أحد عشر عاملاً رئيسياً يساهم في تأخير مشاريع صناعة النفط والغاز بمدينة ينبع الصناعية. وتختلف أهمية هذه العوامل من مشروع لآخر. ويمكن تقليل مخاطر تأخير مشاريع صناعة النفط والغاز من خلال تحسين ممارسات إدارة المشاريع. وأهم التوصيات: يجب على مديري مشاريع صناعة النفط والغاز أن يكونوا على دراية بأهم مسببات تأخير هذه المشاريع. ويجب على المؤسسات أن تضع خططاً وإجراءات مناسبة لإدارة مشاريع صناعة النفط والغاز. ويجب على المؤسسات أن تستثمر في تدريب وتطوير مهارات مديري مشاريع صناعة النفط والغاز

الدراسة	(تهامي، ٢٠١٤)
أهداف الدراسة	تحديد مفهوم التعثر في الشركات. وتحليل الإجراءات اللازمة لإعادة الهيكلة الفنية والمالية والإدارية للشركات المتعثرة. وتقييم فعالية إعادة الهيكلة في تحويل الشركات المتعثرة إلى وحدات اقتصادية ناجحة. ودراسة خصخصة الشركات المتعثرة وتحويلها إلى القطاع الخاص
المتغير المستقل	إجراءات إعادة الهيكلة
المتغير التابع	تحويل الشركات المتعثرة إلى وحدات اقتصادية ناجحة
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وُعد إعادة الهيكلة أداة فعالة لتحويل الشركات المتعثرة إلى وحدات اقتصادية ناجحة. ويمكن لخصخصة الشركات المتعثرة أن تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها. أهم التوصيات: يجب على الشركات المتعثرة تطبيق إجراءات إعادة الهيكلة بشكل فعال لتحسين أدائها. ويجب على الحكومات دعم خصخصة الشركات المتعثرة لتحسين كفاءتها وزيادة مساهمتها في الاقتصاد الوطني
الدراسة	(بالقاسمي، ٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	تحليل الإشكالات القانونية التي تطرحها جائحة كورونا على مستوى تنفيذ عقود الإنشاءات الدولية. وتحديد مدى تأثير جائحة كورونا على مسؤولية المقاول في تسليم المشروع في المواعيد المحددة. وتقييم مدى إمكانية اعتبار جائحة كورونا حادثاً استثنائياً يُعفى المقاول من التزاماته التعاقدية. ومقارنة نظريتي القوة القاهرة والظروف الطارئة في القوانين المقارنة والقوانين الانكليزية الأمريكية. وتحديد مدى أحقية المقاول في مطالبة صاحب المشروع بتمديد مدة إنجاز الأشغال وزيادة التكلفة. وعرض الحلول المتعارف عليها دولياً في ظل صعوبة إنجاز المشاريع بسبب جائحة كورونا. وتقييم دور عقود الفيديك في توزيع المخاطر بين المقاول وصاحب المشروع في ظل جائحة كورونا

المتغير المستقل	التأثيرات الاقتصادية
المتغير التابع	مسؤولية المقاول في تسليم المشروع
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وتُعد جائحة كورونا حدثًا استثنائيًا يُؤثر على مسؤولية المقاول في تسليم المشروع. وتختلف الحلول القانونية المتعلقة بمسؤولية المقاول في تسليم المشروع حسب القانون الواجب التطبيق وبنود الصفقة. وتُعد عقود الفيديك من أفضل الحلول لتوزيع المخاطر بين المقاول وصاحب المشروع في ظل جائحة كورونا. أهم التوصيات: ويجب على المقاولين مراجعة عقودهم بعناية لتحديد مسؤولياتهم في ظل جائحة كورونا. ويجب على أصحاب المشاريع التعاون مع المقاولين لإيجاد حلول عادلة في ظل جائحة كورونا. ويجب على الحكومات سن قوانين وتشريعات تُساعد في حل النزاعات المتعلقة بعقود الإنشاءات الدولية في ظل جائحة كورونا.
الدراسة	(برعي، ٢٠١٧)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: وتحديد المحددات الإدارية والتعاقدية والفنية والمالية المؤثرة في تعثر المشاريع الصحية بمجمع الملك عبد الله الطبي بجدة. وتقييم تأثير هذه المحددات على تعثر المشاريع الصحية. وتقديم توصيات لتحسين إدارة المشاريع الصحية وتقليل مخاطر التعثر.
المتغير المستقل	محددات تعثر المشاريع الصحية:
المتغير التابع	تعثر المشاريع الصحية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	هم النتائج: وجميع المحددات الإدارية والتعاقدية والفنية والمالية تؤثر على تعثر المشاريع الصحية. وتختلف أهمية هذه المحددات من مشروع لآخر. ويمكن تقليل مخاطر تعثر المشاريع الصحية من خلال تحسين إدارة المشاريع.

أهم التوصيات: ويجب على مديري المشاريع الصحية أن يكونوا على دراية بأهم مسببات تعثر هذه المشاريع. ويجب على المؤسسات أن تضع خططاً وإجراءات مناسبة لإدارة المشاريع الصحية. ويجب على المؤسسات أن تستثمر في تدريب وتطوير مهارات مديري المشاريع الصحية.	
(ثابت، ٢٠١٧)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على أسباب تعثر مشروعات التنمية في اليمن. وتحليل الآثار السلبية الناتجة عن تعثر مشروعات التنمية. وتقديم توصيات لتحسين إدارة مشروعات التنمية وتقليل مخاطر التعثر	أهداف الدراسة
أسباب تعثر مشروعات التنمية	المتغير المستقل
تعثر مشروعات التنمية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: وتعدد أسباب تعثر مشروعات التنمية في اليمن. وتختلف أهمية هذه الأسباب من مشروع لآخر. ويمكن تقليل مخاطر تعثر مشروعات التنمية من خلال تحسين إدارة المشاريع. وأهم التوصيات: واستكمال التشريعات (قوانين ولوائح وأدلة) المرتبطة بتحديد أولويات مشروعات التنمية وتخصيصها وتنفيذها والرقابة عليها. وعدم اعتماد أي مشروعات تنمية لا تتوافر لها دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والآخر البيئي، ولا تتوافر أي أرض مخصصة وموثقة قانونياً لها. وإلزام جميع القيادات في السلطات المركزية والمحلية بضمان العمل بمبدأ المشاركة المجتمعية، وإشراك فئات المجتمع المحلي كافة وعلى الأخص المرأة والشباب في اختيار أولويات مشروعات التنمية التي سيتم إقرار تنفيذها في مناطقهم	أهم النتائج والتوصيات
	الدراسات الأجنبية
(Al-Luhaidan, et al., 2020).	الدراسة

أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: استكشاف أبرز أنواع المخاطر التي تواجه مشاريع إدارة المعرفة. وتحديد أهم المخاطر المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة المختلفة. وتقديم توصيات لإدارة هذه المخاطر وتحسين نجاح مشاريع إدارة المعرفة.
المتغير المستقل	عمليات إدارة المعرفة
المتغير التابع	مخاطر مشاريع إدارة المعرفة
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: هناك حاجة ملحة لإدارة المخاطر في مشاريع إدارة المعرفة لضمان نجاحها. وتُعد مخاطر استمرارية المعرفة، واكتسابها، ونقلها إلى مصادر خارجية من أبرز المخاطر التي تواجه هذه المشاريع. وتساهم إدارة المعرفة في تحسين الإنتاجية، وتوفير فرص جديدة للمنظمة، وتطوير قدرات العاملين. أهم التوصيات: تطوير استراتيجية تحدد قدرات المنظمات على تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع إدارة المعرفة. ووضع خطط تنظيمية لتحديد التقييم الكمي لعوامل المخاطر في مشاريع إدارة المعرفة
الدراسة	(Ali, et al., 2017)
أهداف الدراسة	تحليل طبيعة المخاطر المؤمن منها في الصناعة النفطية. وتحديد أهم العوامل التي تزيد من مخاطر الصناعة النفطية. وتقييم فعالية التأمين في إدارة مخاطر الصناعة النفطية. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في الصناعة النفطية.
المتغير المستقل	مخاطر الصناعة النفطية
المتغير التابع	فعالية التأمين في إدارة مخاطر الصناعة النفطية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: تُعد الصناعة النفطية من أكثر الصناعات عرضة للمخاطر. ويمكن للتأمين أن يلعب دورًا هامًا في إدارة مخاطر الصناعة النفطية. ويجب على الشركات النفطية تقييم فعالية التأمين قبل الحصول على تغطية تأمينية.

أهم التوصيات: يجب على الشركات النفطية الاستثمار في أنظمة السلامة والوقاية من المخاطر. ويجب على الشركات النفطية التعاون مع شركات التأمين لتطوير برامج تأمينية مناسبة لاحتياجاتها. ويجب على الحكومات وضع قوانين وتشريعات لتنظيم التأمين في الصناعة النفطية	
(Al-Rifai, et al., 2017)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: تقييم قدرة نموذج التمان على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان قبل حدوثه بسنتين على الأقل. وتحديد العلاقة بين محتوى نموذج التمان (Z-score) والأداء الفعلي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. وتقديم توصيات حول استخدام نموذج التمان من قبل المستثمرين والمحللين الماليين ومدقي الحسابات	أهداف الدراسة
نموذج التمان (Z-score):	المتغير المستقل
التعثر المالي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: يُظهر نموذج التمان قدرة على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان قبل حدوثه بسنتين. وهناك علاقة إيجابية بين محتوى نموذج التمان (Z-score) والأداء الفعلي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. وأهم التوصيات: يُنصح المستثمرون والمحللون الماليون ومدققو الحسابات باستخدام نموذج التمان لتقييم الوضع المالي للشركات الصناعية واتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة. ويجب على الشركات الصناعية العمل على تحسين محتوى نموذج التمان (Z-score) لتعزيز أدائها المالي.	أهم النتائج والتوصيات
(Al-Harasis, et al., 2014).	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد مدى مساهمة المؤشرات المحاسبية في التنبؤ بتعثر الشركات الصناعية الأردنية. وتحديد أفضل مجموعة من النسب المالية القادرة على	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	المؤشرات المحاسبية
المتغير التابع	التعثر المالي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: تُظهر نسب السوق قدرة أكبر على التنبؤ بتعثر الشركات الصناعية الأردنية مقارنة بنسب الربحية والسيولة والمديونية. وتم التوصل إلى نموذج لجسسي يتضمن نسبتي من نسب السوق (عائد السهم الواحد، القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية) للتنبؤ بتعثر الشركات الصناعية الأردنية. أهم التوصيات: يجب على المستثمرين والمحللين الماليين استخدام نسب السوق لتحليل الوضع المالي للشركات الصناعية الأردنية واتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة. ويجب على الشركات الصناعية الأردنية العمل على تحسين نسب السوق لتجنب التعثر المالي. ويُنصح بإجراء دراسات مماثلة على القطاعات الاقتصادية الأخرى.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- إدارة المخاطر هي العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد وتحليل وتقييم والتحكم في المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع أو المؤسسة. تتضمن إدارة المخاطر تطبيق استراتيجيات وخطط لتقليل أو نقل أو قبول أو تجنب المخاطر، وذلك لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأداء الأمثل. وتشمل إدارة المخاطر عدة خطوات رئيسية:

التخطيط وتعريف المخاطر

التخطيط وتعريف المخاطر هو العملية الأولى في إدارة المخاطر والتي تتضمن تحديد وتوثيق جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع. يشمل هذا التعريف تحليل السياق الداخلي والخارجي للمشروع، وجمع المعلومات الضرورية،

وتحديد الأدوات والتقنيات المناسبة لتقييم المخاطر. يهدف هذا البعد إلى إعداد إطار عمل يساعد الفرق على فهم المخاطر المحتملة وتحديد استراتيجيات لإدارتها قبل أن تتحول إلى مشاكل كبيرة.

تحليل المخاطر

تحليل المخاطر هو عملية تقييم المخاطر المحددة من حيث احتمال حدوثها وتأثيرها على المشروع. يستخدم هذا التحليل لتحديد أولويات المخاطر والتركيز على تلك التي يمكن أن تسبب أكبر تأثير على المشروع. تتضمن هذه العملية استخدام تقنيات نوعية وكمية لتقييم المخاطر، مثل تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، والتحليل البياني، وتحليل السيناريوهات. الهدف هو تطوير فهم عميق للمخاطر وتحضير استجابات مناسبة.

الاستجابة للمخاطر

الاستجابة للمخاطر تتضمن تطوير وتنفيذ استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحددة بناءً على نتائج تحليل المخاطر. تشمل هذه الاستراتيجيات: تجنب المخاطر، تقليل تأثيرها، نقل المخاطر إلى طرف ثالث (مثل التأمين أو التعاقد مع مزود خدمات)، أو قبول المخاطر مع وضع خطط طوارئ جاهزة. يهدف هذا البعد إلى تقليل احتمالية وقوع المخاطر أو التخفيف من أثارها على المشروع إذا حدثت.

تقييم ومراجعة المخاطر

تقييم ومراجعة المخاطر هي العملية المستمرة لمراقبة المخاطر وإعادة تقييمها خلال دورة حياة المشروع. تتضمن هذه العملية مراجعة فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر وتحديثها بناءً على التغيرات في المشروع أو البيئة الخارجية. يتم استخدام أدوات مثل مراجعات الأداء، والاختبارات الدورية، والتدقيق الداخلي لضمان أن إدارة المخاطر تبقى فعالة ومحدثة. الهدف هو الحفاظ على قدرة المشروع على مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف المتغيرة.

تعثر المشاريع : يشير إلى الحالة التي يواجه فيها المشروع صعوبات أو عراقيل تؤدي إلى تأخير في الجدول الزمني، تجاوز التكاليف المقدرة، عدم تحقيق الأهداف المرجوة، أو حتى الفشل الكامل في إتمام المشروع. يمكن أن يحدث تعثر المشاريع

بسبب مجموعة متنوعة من العوامل مثل سوء التخطيط، ضعف إدارة المخاطر، نقص الموارد، تغييرات في نطاق العمل، قضايا فنية، أو تحديات بيئية واقتصادية.

المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية

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 العاملين في شركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع

حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر وأبعادها (تخطيط المخاطر – تحليل المخاطر – الاستجابة للمخاطر- تقييم ومراجعة المخاطر) على تعثر المشاريع الحكومية (التأخر في إنجاز المشروع -تجاوز التكلفة المخصصة للمشروع – عدم تحقيق أهداف المشروع -فشل المشروعات بشكل كامل)
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: اقتصرت الدراسة على العام الدراسي ٢٠٢٤ .
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية

المراجع:

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- البرزنجي، أحمد كمال نجم الدين، و السبعواوي، أحمد يونس محمد. (٢٠٢١). مسببات فشل مشاريع تقانة المعلومات: مراجعة منهجية للأدبيات. تنمية الرافدين، مج ٤٠، ع ١٣٢، ١٣٥. 168 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218631>
- برعي، حسين بن محمد. (٢٠١٧). محددات تعثر المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على مجمع الملك عبدالله الطبي بجدة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤١، ع ١٤، ٩٥. 123 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/846454>
- بلقاسي، س. (٢٠٢٠). وجهات نظر متنوعة حول تأثير أزمة كوفيد-١٩ على عقود البناء الدولية. مجلة القانون الجديد، ع ٦٣، ٢٤٤ - ٢٦٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1107474>
- تهاامي، أشرف. (٢٠١٤). الشركات المتعثرة: الوسيلة - الغاية. الاقتصاد والمحاسبة، ع ٦٥٢، ٢٧ - ٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/506483>
- ثابت، محمد أحمد علي. (٢٠١٧). أسباب تعثر مشروعات التنمية في اليمن. مجلة بحوث اقتصادية عربية، مج ٢٣، ع ٧٦، ١٠٥. 122 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/820738>

- حميدة، نجد خميس. (١٩٩٠). شركات المشاريع المشتركة المتعثرة في مصر: دراسة تحليلية لحجم المشكلة وأسبابها ومقترحات معالجتها. مجلة البحوث الإدارية، المجلد الثالث، العدد ٤، ١٠-٢٨. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/87809>
- الشعبي، خالد بن منصور، و الفايد، سليمان عتيق. (٢٠١٥). الأسباب الرئيسية في تعثر مشاريع صناعة النفط والغاز بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية. الفكر المحاسبي، مج ١٩، ع ٢٤، ٣٣٣-٣٦٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/969801>
- صرصار، فاطمة، و بن حميدة، محمد. (٢٠١٥). إستراتيجية التنويع لإدارة مخاطر المشاريع: دراسة ميدانية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، ع ٩٤، ١٩١ - 212. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/887873>
- العثمان، عبيد عبدالله محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2017). أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/866138>
- عليوى، زهرة حسن، و نهود، محمد عباس. (٢٠١٥). أنموذج مقترح للتنبؤ بالتعثر المالي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية المختلطة. مجلة الإدارة والاقتصاد، س ٣٨، ع ١٠٣، ٢٣١ - ٢٤٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/803238>
- فاضل، حسن. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة. مجلة دفاتر قانونية، ع ٢٤، ١٦٩ - 203. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409023>
- محمود، محمد التهامي، وأحمد، مصطفى علي. (١٩٩٠). الشركات المتعثرة وطرق العلاج من منظور إسلامي: الراحة. مجلة المالية والتجارة، المجلد ٢٢، العدد ٢٥١، ٤٤-٣٦. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/97382>

- Al-Harasis, Israa Essam Abdel Moneim, and Al-Sharairi, Jamal Adel Abdel-Razzaq. (2014). The extent to which accounting indicators contribute to predicting the default of Jordanian industrial companies during the period (2009 - 2011) (Unpublished master's thesis). Al-Bayt University, Mafrq. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/855640>
- Ali, Raqia Abdul-Jabbar, and Abdullah, Bushra Reda Muhammad. (2017). Risk in the oil project insurance contract: a comparative study. Journal of Legal Sciences, vol. 33, no. 4, 342-373. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1204446>
- Al-Luhaidan, Ibtihal Saleh, and Al-Azmi, Talal Raja. (2020). The most prominent types of risks in knowledge management projects: a scientific review. Journal of Information Studies, No. 25, 74-99. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1186312>
- Al-Rifai, Hashim Ahmed Muhammad Ali, and Al-Qadi, Ibrahim. (2017). Predicting corporate default using the Altman model: A study on industrial companies listed on the Amman Stock Exchange (unpublished master's thesis). Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/856986>

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Impact of Risk Management on the Failure of
Government Projects: Applied to the Saudi Arabian Chemical
Industries Holding Company**

Preparation:

Noha Saleh Ali

233001378

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024