

## عنوان المشروع

دور إدارة المخاطر في ضمان نجاح المشاريع

The role of risk management in ensuring the success of projects

أسم الطالب

مرام خلف العنزي

ID٢٠٢١٢٠٠٧٤٩:

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

وبعد حمد الله وشكره على إنهائي لهذا البحث، اتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكم على ما قدمتموه لي من علم نافع وعطاء وإرشاد مستمر وعلى ما بذلتموه من جهد متواصل ونصح وتوجيه، لذلك يمثل تعاونكم بصمة واضحة في هذا العمل، وندعو الله أن يديم عليكم نعمة الصحة والعافية ليكمل مسيرتكم المشرفة بالنجاح، فإن كلمات الشكر تظل عاجزه عن إيفاء حقكم، فجزاكم الله عنا كل خير.

## الإهداء

أهدي هذا البحث إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره  
أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله  
فأظهر بسماحته تواضع العلماء، وبرحابته سماحة العارفين  
أهديه إلى عائلتي وكل من لم يدخر جهدًا في مساعدتي طوال مسيرتي الدراسية

## مستخلص الدراسة

### الهدف :

هدفت تلك الدراسة إلى تقييم أثر هذه المخاطر على أهداف المشروع وجدواه الاقتصادية، ودراسة الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها للتعامل مع المخاطر وتقليل تأثيرها، وتحليل كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

### المنهجية:

واعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم أثر هذه المخاطر على أهداف المشروع وجدواه الاقتصادية، ودراسة الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها للتعامل مع المخاطر وتقليل تأثيرها، وتحليل كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

### النتائج:

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع، وتؤثر ثقافة إدارة المخاطر على أداء المشروع من خلال تقليل المخاطر المحتملة، وتحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز كفاءة العمل، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، تتأثر ثقافة إدارة المخاطر بعدة عوامل وتشمل: القيادة العليا التزام القيادة العليا بإدارة المخاطر يشجع على تبني ثقافة إدارة مخاطر قوية، الموارد: تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لإدارة المخاطر يساهم في تطوير ثقافة إدارة مخاطر فعالة، التواصل: التواصل الفعال حول المخاطر بين مختلف أصحاب المصلحة يُعزز ثقافة إدارة مخاطر إيجابية، والتحديات: تواجه المؤسسات بعض التحديات في تطبيق ثقافة إدارة المخاطر، تشمل: صراع الموارد: قد تواجه المؤسسات صراعاً في تخصيص الموارد بين إدارة المخاطر والأنشطة التشغيلية الأخرى، صراع الثقافات: قد تختلف ثقافات إدارة المخاطر بين مختلف أصحاب المصلحة داخل المؤسسة، مما قد يؤدي إلى صراعات وتحديات، صراع المعلومات: قد تواجه المؤسسات صعوبة في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال، تشير النتائج إلى وجود فجوات في الوعي والمهارات والأدوات المتعلقة بإدارة المخاطر، تشمل: فجوة الوعي: قد تفتقر بعض المؤسسات إلى الوعي بأهمية ثقافة إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المشروع، فجوة المهارات: قد تفتقر بعض المؤسسات إلى المهارات اللازمة لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال، فجوة الأدوات: قد تفتقر بعض المؤسسات إلى الأدوات والتقنيات اللازمة لدعم ثقافة إدارة المخاطر.

### الفجوات:

تتمثل فجوات الدراسة الحالية فيما يلي:

● **نقص الدراسات الشاملة حول دور إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع:** تركز العديد من الدراسات على جوانب محددة من إدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر أو تقييمها. إلا أن هناك نقصاً في الدراسات الشاملة التي تربط بين جميع مراحل إدارة المخاطر ونتائج المشاريع.

● **قلة الدراسات المقارنة بين مختلف أساليب إدارة المخاطر:** تختلف أساليب إدارة المخاطر من مؤسسة إلى أخرى. إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات المقارنة لتحديد أفضل الأساليب وأكثرها فعالية في مختلف المجالات.

● **عدم كفاية الدراسات حول تأثير العوامل الثقافية على إدارة المخاطر:** قد تلعب العوامل الثقافية دوراً هاماً في كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر. إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات لفهم هذا التأثير بشكل أفضل.

### التطبيقات والأهمية:

تمثل إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع. يمكن أن تكون لها تأثير كبير لها تأثير كبير علي نجاح المشروع وتحقيق أهدافه. اليك بعض النقاط التي تبرز أهمية هذا البحث، وتحقيق أهدافه، وإليك بعض النقاط التي تبرز أهمية هذا البحث:

• **تحسين أداء المشروع:** من خلال تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تحسين أداء المشروع. عند التعامل مع المخاطر بشكل فعال، يمكن تجنب الانحرافات عن الجدول الزمني والميزانية وضمان تحقيق الأهداف المحددة.

• **تقليل التكاليف والخسائر:** إذا لم يتم التعامل مع المخاطر بشكل صحيح، قد يؤدي ذلك إلى تكاليف إضافية وخسائر مالية. إدارة المخاطر تساعد في تقليل هذه المخاطر والحفاظ على استدامة المشروع.

• **زيادة الثقة في المشروع:** عندما يتم تقدير المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها، يمكن أن يزيد ذلك من ثقة الجميع في نجاح المشروع. سواء كان ذلك من قبل الفريق التنفيذي أو المستثمرين أو الشركاء.

• **التعلم والتحسين المستمر:** دراسة إدارة المخاطر تساعد في توسيع المعرفة حول كيفية التعامل مع المخاطر وتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية. يمكن استخدام النتائج والتوصيات لتحسين أساليب العمل واتخاذ القرارات الأفضل.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر، ضمان نجاح المشاريع.

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                    |
| 3  | الإهداء.....                                           |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                    |
| 7  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....                |
| 8  | 1.1. المقدمة: .....                                    |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة .....                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة .....                               |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       |
| 9  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| 10 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                                |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة .....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة .....                              |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة .....                               |
| 11 | 1.8. الدراسة الميدانية .....                           |
| 11 | 1.9. مخطط المشروع.....                                 |
| 12 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                 |
| 13 | 1.2. المقدمة: .....                                    |
| 13 | 2.2. المتغير المستقل .....                             |
| 13 | 2.3. المتغير التابع .....                              |
| 14 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| 14 | 5.2. الخاتمة.....                                      |
| 15 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                   |
| 16 | 3.1. المقدمة .....                                     |
| 16 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....           |
| 17 | 3.3. تصميم البحث.....                                  |
| 17 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات .....        |
| 18 | 3.5. طريقة جمع البيانات .....                          |
| 18 | 3.6. أنواع البيانات .....                              |
| 18 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي .....                    |

|    |                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|
| 19 | 8.3. الخاتمة.....                                                  |
| 20 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....             |
| 21 | 4.1. المقدمة.....                                                  |
| 21 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) .....     |
| 21 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات .....                      |
| 22 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) ..... |
| 22 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                          |
| 22 | 4.6. الخاتمة .....                                                 |
| 23 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....            |
| 24 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية: .....                      |
| 24 | 5.2. توصيات الدراسة: .....                                         |
| 24 | 5.3. الخاتمة: .....                                                |
| 25 | قائمة المراجع .....                                                |
| 26 | الملاحق.....                                                       |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## **1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

## 1.1. المقدمة :

تُعَدُّ إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لضمان نجاح أي مشروع، فهي تساهم في تقليل المخاطر المحتملة وتحقيق الأهداف المرجوة. يُقدِّم هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يستعرض المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة المخاطر، ويُناقش أهم النظريات والنماذج المُستخدمة في هذا المجال.

وتواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة، حيث أن بعض المصادر التي تتفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحًا، ومرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن.

وتعتبر ضمان نجاح المشاريع من أهم المساهمين الرئيسيين في النمو الاجتماعي والاقتصادي للدول، فلن ينجح المشروع إلا بتحديد أنواع المخاطر التي ستواجه المشروع من خلال إدارة المشروع وترتيب عوامل النجاح التي ستمكن القائمين على إدارة المشروع، وستصبح عوامل النجاح مقياسًا يمكن من خلال لمديري المشاريع تقييم مشاريعهم وشركاتهم.

وإدارة المخاطر هي واحدة من تسعة أجزاء من تشغيل الشروعات، إذ يطلق على مفهوم (RMPS) بعمليات إدارة المخاطر، وتتكون من أربعة خطوات رئيسية هي (تحديد المخاطر وتقييمها، واتخاذ الإجراءات، وأخيرًا رصد المخاطر، وأصبحت المشروعات اليوم تتأسبق فيما بينها مدركة أهمية إدارة المخاطر الفاعلة من خلال استخدام أساليب مختلفة لتحليل المخاطر.

- **مفهوم المخاطر:** تعريف المخاطر وأنواعها وخصائصها.
- **عملية إدارة المخاطر:** خطوات عملية إدارة المخاطر، بدءًا من تحديد المخاطر إلى تقييمها والتعامل معها.
- **أدوات ومناهج إدارة المخاطر:** أهم الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر، مثل التحليل الكمي للمخاطر وتحليل سيناريوهات "ماذا لو".
- **عوامل تؤثر على إدارة المخاطر:** العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر، مثل ثقافة المؤسسة والبيئة التنظيمية.
- **نظريات ونماذج إدارة المخاطر:** أهم النظريات والنماذج المستخدمة في مجال إدارة المخاطر، مثل نظرية الاحتمال ونظرية القيمة المتوقعة.

- **التطبيقات العملية لإدارة المخاطر:** أمثلة على تطبيقات إدارة المخاطر في مختلف المجالات، مثل إدارة المشاريع، والتمويل، والاستثمار.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة المخاطر إحدى الركائز الجديدة لضمان نجاح المشروعات، وذلك لما واجهته العديد من الشركات من تحديات وتذبذبات، وربما انهيار في العديد من الأحيان بسبب عدم قدرتها على مواجهة المخاطر وإدارتها، وهو ما اضطر العديد من المشاريع نهج المواجهة من منطلق أن لكل مشروع المخاطر التي تواجهه، وقامت بوضع إدارة مستقلة في هيكلها التنظيمي قائمة على إدارة مخاطر المشروعات، وهناك فريق مؤيد لإنشاء إدارة متخصصة للمخاطر لضمان نجاح المشاريع لمواجهة المخاطر المستقبلية، وهناك فريق معارض لوجود إدارة متخصصة نظرًا لعدم تحمل المؤسسة المزيد من الأعباء المالية لتكبد مرتبات إدارة متكاملة بأجهزتها تحتضن أشخاص أصحاب خبرة اقتصادية وذات تكلفة عالية تقوم ببحوث ودراسات علمية مكلفة تقع على عاتق المؤسسة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- **نقص الدراسات الشاملة حول دور إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع:** تركز العديد من الدراسات على جوانب محددة من إدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر أو تقييمها. إلا أن هناك نقصًا في الدراسات الشاملة التي تربط بين جميع مراحل إدارة المخاطر ونتائج المشاريع.
- **قلة الدراسات المقارنة بين مختلف أساليب إدارة المخاطر:** تختلف أساليب إدارة المخاطر من مؤسسة إلى أخرى. إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات المقارنة لتحديد أفضل الأساليب وأكثرها فعالية في مختلف المجالات.
- **عدم كفاية الدراسات حول تأثير العوامل الثقافية على إدارة المخاطر:** قد تلعب العوامل الثقافية دورًا هامًا في كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر. إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات لفهم هذا التأثير بشكل أفضل.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- **صعوبة تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في بعض المؤسسات:** قد تواجه بعض المؤسسات صعوبات في تطبيق مبادئ إدارة المخاطر، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. يرجع ذلك إلى نقص الموارد والخبرات أو عدم وجود ثقافة راسخة لإدارة المخاطر.
- **عدم وجود أدوات ووسائل كافية لإدارة المخاطر:** قد تعاني بعض المؤسسات من نقص في الأدوات والوسائل اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال.
- **قلة الوعي بأهمية إدارة المخاطر:** لا يزال هناك نقص في الوعي بأهمية إدارة المخاطر بين بعض أصحاب المشاريع والمديرين.
- **صعوبة قياس تأثير إدارة المخاطر على نتائج المشاريع:** قد يكون من الصعب قياس تأثير إدارة المخاطر على نتائج المشاريع بشكل دقيق بسبب وجود العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على نجاح المشاريع.

وبشكل عام، تشير هذه الفجوات إلى الحاجة إلى المزيد من الأبحاث والدراسات حول موضوع إدارة المخاطر، وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

**ما دور إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع**

### **1.3. أهمية الدراسة**

إدارة المخاطر تعد جزءاً أساسياً من عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع. يمكن أن تكون لها تأثير كبير لها تأثير كبير علي نجاح المشروع وتحقيق أهدافه. إليك بعض النقاط التي تبرز أهمية هذا البحث:

- **تحسين أداء المشروع:** من خلال تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تحسين أداء المشروع. عند التعامل مع المخاطر بشكل فعال، يمكن تجنب الانحرافات عن الجدول الزمني والميزانية وضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- **تقليل التكاليف والخسائر:** إذا لم يتم التعامل مع المخاطر بشكل صحيح، قد يؤدي ذلك إلى تكاليف إضافية وخسائر مالية. إدارة المخاطر تساعد في تقليل هذه المخاطر والحفاظ على استدامة المشروع.
- **زيادة الثقة في المشروع:** عندما يتم تقدير المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها، يمكن أن يزيد ذلك من ثقة الجميع في نجاح المشروع. سواء كان ذلك من قبل الفريق التنفيذي أو المستثمرين أو الشركاء.
- **التعلم والتحسين المستمر:** دراسة إدارة المخاطر تساعد في توسيع المعرفة حول كيفية التعامل مع المخاطر وتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية. يمكن استخدام النتائج والتوصيات لتحسين أساليب العمل واتخاذ القرارات الأفضل.

#### **1.3.1. على المستوى النظري:**

- **تقديم مساهمة علمية في مجال إدارة المخاطر:** تسعى هذه الدراسة إلى توسيع نطاق المعرفة النظرية حول دور إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع. من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة، ستقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكلٍ فعال.
- **تعزيز فهم العلاقة بين إدارة المخاطر ونتائج المشاريع:** ستساعد هذه الدراسة في فهم العوامل التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر وكيفية تأثيرها على نتائج المشاريع. سيوفر ذلك معلومات قيمة للمهتمين بمجال إدارة المشاريع لاتخاذ قراراتٍ صائبةٍ مبنية على أسسٍ علمية.
- **تطوير نماذج نظرية جديدة لإدارة المخاطر:** قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير نماذج نظرية جديدة لإدارة المخاطر أكثر كفاءة وفعالية. يمكن أن تستخدم هذه النماذج لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات.

#### **1.3.2. على المستوى التطبيقي:**

- **تحسين ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات:** ستقدم هذه الدراسة توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تحسين ممارسات إدارة المخاطر لديها. سيساعد ذلك على تقليل المخاطر وتحسين فرص نجاح المشاريع.

- **تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال:** ستساهم هذه الدراسة في نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر وتعزيز ثقافتها في مختلف قطاعات الأعمال. سيساعد ذلك على خلق بيئة عمل أكثر أمانًا واستقرارًا.
  - **تطوير أدوات ووسائل جديدة لإدارة المخاطر:** قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير أدوات ووسائل جديدة لإدارة المخاطر أكثر سهولة في الاستخدام وفعالية في التطبيق. يمكن أن تستخدم هذه الأدوات من قبل المؤسسات بمختلف أحجامها وقطاعاتها.
  - **تحسين اتخاذ القرارات في المشاريع:** ستساعد هذه الدراسة على تحسين عملية اتخاذ القرارات في المشاريع من خلال توفير معلومات واقعية ودقيقة حول المخاطر المحتملة. سيساعد ذلك على تجنب المخاطر واتخاذ قرارات أكثر صوابًا.
  - **تحقيق أهداف المشاريع بشكل أكبر:** من خلال تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تقليل المخاطر وتحسين فرص نجاح مشاريعها. سيساهم ذلك في تحقيق أهدافها بشكل أكبر وتحقيق قيمة مضافة للاقتصاد.
- بشكل عام، تغدّ هذه الدراسة ذات أهمية نظرية وتطبيقية كبيرة لجميع المهتمين بمجال إدارة المخاطر وتحقيق نجاح المشاريع.

#### 4.1. أسئلة الدراسة

- ما هي الطرق المثلى لتحديد المخاطر في بداية المشروع؟
- كيف يمكن تقييم المخاطر بطريقة تضمن دقة النتائج وفعالية الاستجابة؟
- ما هي الأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في إدارة المخاطر؟
- كيف يمكن للتحليل الكمي للمخاطر أن يساهم في صنع قرارات أكثر استنارة؟
- كيف يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر على فعالية إدارة المخاطر؟
- ما هي التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر؟
- كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات؟

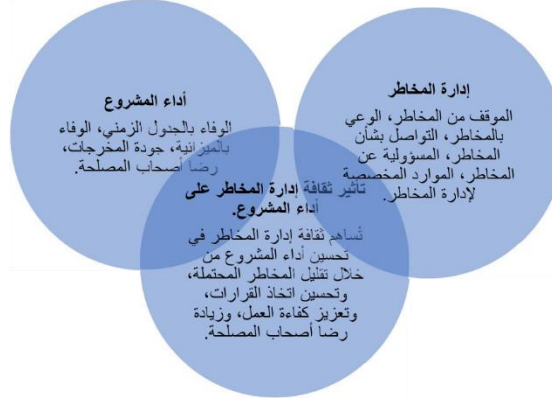
## 1.5. أهداف الدراسة

- تقييم المخاطر: تقييم أثر هذه المخاطر على أهداف المشروع وجدواه الاقتصادية.
- استراتيجيات الحد من المخاطر: دراسة الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها للتعامل مع المخاطر وتقليل تأثيرها.
- التأثير على نجاح المشروع: تحليل كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

## 1.6. فرضيات الدراسة

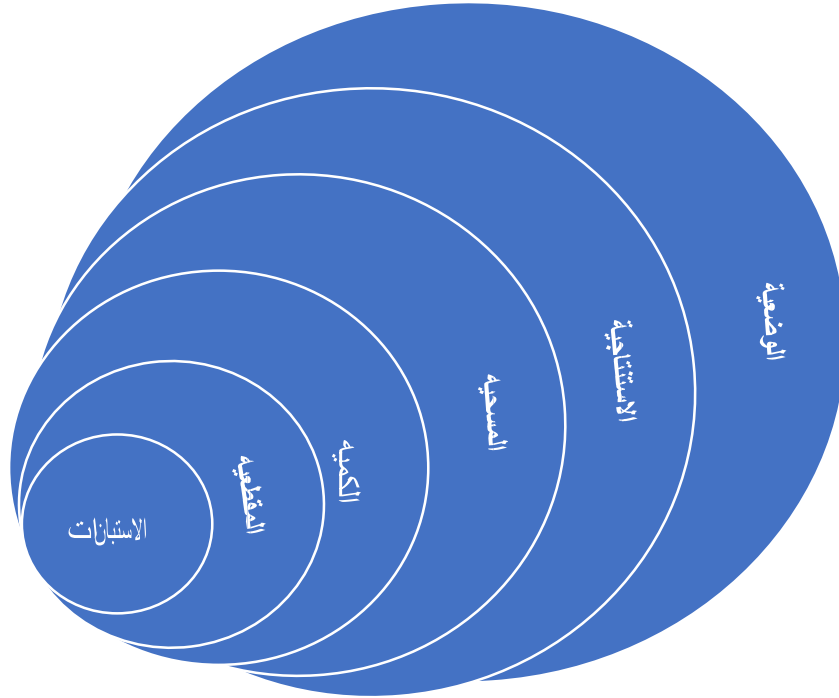
### فرضيات البحث:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر الفعالة وتحسين أداء المشاريع، حيث يتوقع أن تؤدي إدارة



المخاطر الفعّالة إلى تقليل الخسائر المالية والتشغيلية بنسبة معينة وزيادة نسبة نجاح المشاريع.”

## 7.1. نموذج الدراسة



## 8.1. الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الى استكشاف دور إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع، وذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة، تقييمها، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها

1. **تصميم البحث:** سيتبع البحث تصميمًا وصفيًا تحليليًا، معتمدًا على جمع البيانات الكمية والنوعية لتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بالمشاريع.

2. **جمع البيانات:**

- **البيانات الكمية:** سيتم استخدام استبيانات موزعة على مديري المشاريع لجمع بيانات حول المخاطر المتعلقة بمشاريعهم.
- **البيانات النوعية:** ستجرى مقابلات شبه منظمة مع خبراء في إدارة المخاطر للحصول على تفاصيل أعمق حول تجاربهم واستراتيجياتهم.

### 3. تحليل البيانات:

• **البيانات الكمية:** سيتم استخدام الأساليب الإحصائية مثل التحليل العاملي واختبارات الفروض لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في إدارة المخاطر.

• **البيانات النوعية:** سيتم تطبيق تحليل المحتوى لتفسير البيانات المجمعة من المقابلات.

4. **العينة:** سيتم اختيار عينة عشوائية من مديري المشاريع في مختلف القطاعات للمشاركة في الاستبيانات، وسيتم اختيار خبراء في إدارة المخاطر للمقابلات بناءً على خبرتهم ومساهماتهم في المجال.

### 5. الأدوات:

• **الاستبيانات:** ستصمم لقياس تصورات مديري المشاريع حول المخاطر وكيفية إدارتها.

## 1.9. مخطط المشروع

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري للدراسة
- **الفصل الثالث:** منهجية الدراسة
- **الفصل الرابع:** التحليل الإحصائي
- **الفصل الخامس:** مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

في عصر يتسم بالتقلبات والتحديات، تبرز أهمية إدارة المخاطر كأداة حيوية لضمان نجاح المشاريع. إن اختيار هذا المشروع يأتي كنتيجة لاستشعارنا العميق للضرورة الملحة لتفعيل استراتيجيات إدارة المخاطر في عالم الأعمال اليوم م. (الحربي، عبد الله (٢٠١٥). إدارة المخاطر في المشاريع).

تعود جذور فكرة هذا المشروع إلى أزمنة سحيقة، حيث كانت الحكمة في التعامل مع التحديات والمخاطر تعتبر سرا للبقاء والازدهار. بمرور الزمن، تطورت أفكار إدارة المخاطر لتصبح علماً حديثاً يستند إلى الخبرات الماضية والتكنولوجيا الحديثة.

من خلال ربط فكرة إدارة المخاطر بالدراسات والأبحاث السابقة، نسعى لاستخلاص الدروس والتوجيهات الضرورية التي ستسهم في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.

نتطلع إلى استكشاف معاً كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تكون ركيزة أساسية لضمان نجاح المشاريع في مجالات العمل المختلفة، ما هي إدارة المخاطر؟ وما هو دورها في ضمان نجاح المشاريع؟

### 1. تعريف إدارة المخاطر:

هي عملية منهجية لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه أي مشروع، ووضع خطط للتعامل معها وضمان عدم تأثيرها على سير العمل وتحقيق الأهداف المحددة. (الشهري، محمد (٢٠١٨). تحليل المخاطر واتخاذ القرارات)

### 2. أهمية إدارة المخاطر:

#### - تقليل الخسائر المالية:

تساعد إدارة المخاطر على تجنب الخسائر المالية الفادحة التي قد تنتج عن تأخر المشروع أو فشله<sup>1</sup>.

#### - تحسين كفاءة العمل:

• تساعد على تحسين كفاءة العمل من خلال توقع المشكلات المحتملة والتعامل معها قبل حدوثها.

• تطورت أفكار إدارة المخاطر عبر العصور لتصبح تخصصاً حديثاً يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة.

ويتم ربط فكرة إدارة المخاطر بالدراسات والأبحاث السابقة في مجالات الإدارة والاقتصاد والهندسة، لاستخلاص الدروس والتوجيهات اللازمة لضمان نجاح المشاريع.

---

<sup>1</sup> العنزي، نورا (٢٠١٦). دور إدارة المخاطر في نجاح المشاريع الصغيرة. دار الكتب المتقدمة.

## 2.2. المتغير المستقل

3. ثقافة إدارة المخاطر: هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات السائدة داخل المؤسسة فيما يتعلق بإدارة المخاطر. تشمل ثقافة إدارة المخاطر العوامل التالية<sup>2</sup>

- الموقف من المخاطر: مدى تقبل المؤسسة للمخاطر واستعدادها لتحملها.
- الوعي بالمخاطر: مستوى فهم أصحاب المصلحة داخل المؤسسة للمخاطر المحتملة.
- التواصل بشأن المخاطر: فعالية التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة حول المخاطر.
- المسؤولية عن المخاطر: تحديد من يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- الموارد المخصصة لإدارة المخاطر: مدى استعداد المؤسسة لتخصيص الموارد المالية والبشرية لإدارة المخاطر.

4. تعريف إدارة المخاطر: المخاطر المحتملة هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد تحدث وتؤثر سلبًا على مشروع ما إذا وقعت. تشمل هذه المخاطر كل ما يمكن أن يعرقل تقدم المشروع أو يؤدي إلى فشله.

5. تطور المخاطر المحتملة: تطورت مفاهيم المخاطر المحتملة عبر الزمن من مجرد توقعات قائمة على الحدس إلى نظم معقدة تستند إلى التحليل الكمي والنوعي. في العصور القديمة، كانت المخاطر تدار بناءً على الخبرة والتقاليد، بينما اليوم، تدار بأساليب علمية تعتمد على البيانات والنمذجة.

تعد ثقافة إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لضمان نجاح أي مشروع، فهي تساهم في تقليل المخاطر المحتملة وتحقيق الأهداف المرجوة. في هذا القسم، سنقدم تعريفًا مفصلاً للمتغير الأول في البحث: ثقافة إدارة المخاطر. وتتكون ثقافة إدارة المخاطر من العناصر التالية<sup>3</sup>:

- الموقف من المخاطر: مدى تقبل المؤسسة للمخاطر واستعدادها لتحملها.
- الوعي بالمخاطر: مستوى فهم أصحاب المصلحة داخل المؤسسة للمخاطر المحتملة.
- التواصل بشأن المخاطر: فعالية التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة حول المخاطر.

---

<sup>2</sup> الشهيري م. (2018) تحليل المخاطر واتخاذ القرارات – جدة دار الفكر العربي ص 27.

<sup>3</sup> الزهراني، ف (٢٠١٧). الدليل الشامل لإدارة المخاطر. الطائف: دار الحكمة، ص ٥٨.

- **المسؤولية عن المخاطر:** تحديد من يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- **الموارد المخصصة لإدارة المخاطر:** مدى استعداد المؤسسة لتخصيص الموارد المالية والبشرية لإدارة المخاطر.

## 6. أهمية ثقافة إدارة المخاطر:

- تلعب ثقافة إدارة المخاطر دورًا هامًا في تحقيق نجاح المشاريع من خلال:
- **تقليل المخاطر المحتملة:** تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر وتقييمها بشكل فعال، مما يسمح باتخاذ خطوات استباقية للحد من تأثيرها.
- **تحسين اتخاذ القرارات:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرارات من خلال تزويد أصحاب القرار بمعلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة.
- **تعزيز كفاءة العمل:** تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحسين كفاءة العمل من خلال تقليل الخسائر والتعطيلات الناجمة عن المخاطر.
- **زيادة رضا أصحاب المصلحة:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في زيادة رضا أصحاب المصلحة من خلال إظهار التزام المؤسسة بإدارة المخاطر بشكل مسؤول.

## 7. أمثلة على ثقافات إدارة المخاطر المختلفة:

- **الثقافة المحافظة:** تفضل هذه الثقافة تجنب المخاطر قدر الإمكان، وتركز على اتباع قواعد وإجراءات صارمة للحد من المخاطر.
- **الثقافة المفتوحة:** تشجع هذه الثقافة على تقبل المخاطر وتقدير الابتكار، وتركز على التعلم من الأخطاء وتحسين الأداء.
- **الثقافة المتوازنة:** تحاول هذه الثقافة تحقيق توازن بين تقبل المخاطر وتجنبها، وتركز على اتخاذ قرارات حكيمة تراعي المخاطر المحتملة والفوائد المتوقعة.

## 8. قياس ثقافة إدارة المخاطر:

هناك العديد من الأدوات المستخدمة لقياس ثقافة إدارة المخاطر، مثل:

- استبيانات ثقافة إدارة المخاطر: تُقيس هذه الاستبيانات العوامل المختلفة لثقافة إدارة المخاطر، مثل الموقف من المخاطر والوعي بالمخاطر والتواصل بشأن المخاطر.
- المقابلات: تُتيح المقابلات جمع معلومات أكثر تفصيلاً حول ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- المجموعات البورية: تمكن المجموعات البورية من فهم كيفية تفكير أصحاب المصلحة داخل المؤسسة حول المخاطر وكيفية تعاملهم معها.

## 9. أهمية تحسين ثقافة إدارة المخاطر:

تعد تحسين ثقافة إدارة المخاطر عملية مستمرة يجب على جميع المؤسسات السعي لتحقيقها. يمكن تحسين ثقافة إدارة المخاطر من خلال:

- زيادة الوعي بالمخاطر: توعية أصحاب المصلحة داخل المؤسسة بالمخاطر المحتملة وطرق إدارتها.
- تحسين التواصل بشأن المخاطر: تشجيع التواصل الفعال بين مختلف أصحاب المصلحة حول المخاطر.
- تخصيص الموارد لإدارة المخاطر: توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال.
- تشجيع ثقافة تقبل المخاطر: خلق بيئة داخلية تشجع على تقبل المخاطر المحسوبة وتحسين الأداء.

تعد ثقافة إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لضمان نجاح أي مشروع، فهي تساهم في تقليل المخاطر المحتملة وتحقيق الأهداف المرجوة. في هذا العرض الشامل، سنقدم تعريفاً مفصلاً للمتغير الأول في البحث: ثقافة إدارة المخاطر، ونناقش تطوره وأبعاده ونظرياته .

## 10. عناصر ثقافة إدارة المخاطر:

تتكون ثقافة إدارة المخاطر من العناصر التالية:

- الموقف من المخاطر: مدى تقبل المؤسسة للمخاطر واستعدادها لتحملها.
- المخاطر المفضلة: أنواع المخاطر التي تفضل المؤسسة التعامل معها.
- المخاطر المرفوضة: أنواع المخاطر التي تسعى المؤسسة لتجنبها.
- الوعي بالمخاطر: مستوى فهم أصحاب المصلحة داخل المؤسسة للمخاطر المحتملة.
- معرفة المخاطر: مدى قدرة أصحاب المصلحة على تحديد أنواع المخاطر المحتملة.
- فهم المخاطر: مدى قدرة أصحاب المصلحة على تقييم تأثير المخاطر المحتملة.
- التواصل بشأن المخاطر: فعالية التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة حول المخاطر.
- وضوح التواصل: مدى وضوح المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي يتم تبادلها بين أصحاب المصلحة.
- انفتاح التواصل: مدى استعداد أصحاب المصلحة لمناقشة المخاطر بشكل مفتوح وصريح.
- المسؤولية عن المخاطر: تحديد من يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- هيكلية إدارة المخاطر: وجود هيكل تنظيمي مخصص لإدارة المخاطر.
- صلاحيات إدارة المخاطر: تحديد صلاحيات ومسؤوليات الأفراد المكلفين بإدارة المخاطر.
- الموارد المخصصة لإدارة المخاطر: مدى استعداد المؤسسة لتخصيص الموارد المالية والبشرية لإدارة المخاطر.
- الميزانية المخصصة لإدارة المخاطر: مقدار الموارد المالية المخصصة لأنشطة إدارة المخاطر.
- الموارد البشرية المخصصة لإدارة المخاطر: عدد وكفاءة الأفراد المكلفين بإدارة المخاطر.

## 11. أهمية ثقافة إدارة المخاطر:

تلعب ثقافة إدارة المخاطر دورًا هامًا في تحقيق نجاح المشاريع من خلال تقليل المخاطر المحتملة: تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر وتقييمها بشكل فعال، مما يسمح باتخاذ خطوات استباقية للحد من تأثيرها:

- **تحسين اتخاذ القرارات:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرارات من خلال تزويد أصحاب القرار بمعلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة.
- **تعزيز كفاءة العمل:** تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحسين كفاءة العمل من خلال تقليل الخسائر والتعطيلات الناجمة عن المخاطر.
- **زيادة رضا أصحاب المصلحة:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في زيادة رضا أصحاب المصلحة من خلال إظهار التزام المؤسسة بإدارة المخاطر بشكل مسؤول.
- **تطور ثقافة إدارة المخاطر:** تطورت مفاهيم المخاطر المحتملة عبر الزمن من مجرد توقعات قائمة على الحدس إلى نظم معقدة تستند إلى التحليل الكمي والنوعي. مرّت ثقافة إدارة المخاطر بمراحل مختلفة على مر التاريخ، منها:

### - العصور القديمة:

- كانت المخاطر تُدار بناءً على الخبرة والتقاليد.
- التركيز على المخاطر الفردية.
- الاعتماد على الخرافات والمعتقدات.
- اتخاذ القرارات بناءً على المشاعر.

### - العصور الوسطى:

- ظهور مفهوم الاحتمال.
- استخدام الأدوات المالية.
- تأسيس المؤسسات المتخصصة.

- العصر الحديث:

- التركيز على المخاطر النظامية.

- الاعتماد على البيانات

## 12. بعض النظريات الرئيسية التي تناولت إدارة المخاطر:

- **نظرية التحليل الكمي والنوعي:** تُعد هذه النظرية من أساسيات النهج العلمي في إدارة المخاطر، حيث تُستخدم لتحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها. تشمل التحليل الكمي، الذي يركز على القياسات العددية والإحصائية، والتحليل النوعي، الذي يركز على الخصائص غير القابلة للقياس الكمي.
  - **نظرية المحفظة:** تُستخدم هذه النظرية في تصنيف المخاطر وتحديدتها، وتُركز على توزيع الاستثمارات بطريقة تُقلل من المخاطر الكلية للمحفظة الاستثمارية
  - **نظرية القيمة في المخاطرة (VaR - Value at Risk):** تُستخدم هذه النظرية لقياس وتقييم المخاطر المالية. تُقدر VaR الخسائر المحتملة للأصول المالية أو المحافظ خلال فترة زمنية معينة وبمستوى ثقة محدد.
  - **نظرية الاستجابة للمخاطر:** تُركز هذه النظرية على كيفية استجابة المؤسسات للمخاطر، وتشمل استراتيجيات مثل تجنب المخاطر، التقليل منها، نقلها إلى طرف آخر، أو قبول بعض أو كل تبعاتها
  - **نظرية السلوك تجاه المخاطر:** تُعنى هذه النظرية بدراسة سلوك الأفراد والمؤسسات تجاه المخاطر، وتُحلل كيف يمكن أن تؤثر العوامل النفسية والثقافية على قرارات إدارة المخاطر.
  - **نظرية الحوكمة وإدارة المخاطر:** تُعالج هذه النظرية العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، وتُركز على كيفية تأثير السياسات والإجراءات والأنظمة الحاكمة على إدارة المخاطر داخل المؤسسات.
- هذه بعض النظريات الأساسية التي تُعالج إدارة المخاطر. يُمكنك الاطلاع على مصادر متعددة للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً وشمولاً حول هذا الموضوع. ٣٢ إذا كان لديك أي استفسارات إضافية أو تحتاج إلى معلومات محددة، فلا تتردد في طرحها.

### 13. الدراسات السابقة

#### • دراسة أندرسون (٢٠٠٣):

أجرى أندرسون (٢٠٠٣) دراسة لفحص العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشاريع في قطاع البناء. أظهرت الدراسة أن المشاريع التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر قوية كانت أكثر عرضة للنجاح من حيث الوفاء بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق جودة عالية.

#### • دراسة جونسون وآخرون (2008):

فحص جونسون وآخرون (٢٠٠٨) العوامل التي تؤثر على تطوير ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات. أظهرت الدراسة أن العوامل التالية تلعب دورًا هامًا في تطوير ثقافة إدارة المخاطر:

**القيادة العليا:** التزام القيادة العليا بإدارة المخاطر يشجع على تبني ثقافة إدارة مخاطر قوية .

**الموارد:** تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لإدارة المخاطر يساهم في تطوير ثقافة إدارة مخاطر فعالة.

**التواصل:** التواصل الفعال حول المخاطر بين مختلف أصحاب المصلحة يُعزز ثقافة إدارة مخاطر إيجابية.

#### • دراسة سيمونز وآخرون (٢٠١٠):

قيّم سيمونز وآخرون (٢٠١٠) نضج ثقافة إدارة المخاطر في مختلف القطاعات. أظهرت الدراسة أن القطاعات التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر ناضجة كانت أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر بشكل فعال وتقليل تأثيرها على الأداء.

#### • دراسة فان در ستين وآخرون (٢٠١٣):

فحص فان در ستين وآخرون (٢٠١٣) العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والابتكار في المؤسسات. أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر قوية كانت أكثر قدرة على تعزيز الابتكار وتحمل المخاطر المرتبطة بالابتكار.

#### • دراسة هو وآخرون (٢٠١٩):

أجرى هو وآخرون (٢٠١٩) دراسة لفحص تأثير ثقافة إدارة المخاطر على استجابة المؤسسات للأزمات. أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر قوية كانت أكثر قدرة على الاستجابة للأزمات بشكل فعال وتقليل تأثيرها على الأداء.

## 2.3. المتغير التابع

1. أداء المشروع: هو مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة في الوقت والميزانية المُحددين. يتم قياس أداء المشروع من خلال معايير مختلفة، مثل :

- الجدول الزمني: مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط له.

- الميزانية: مدى التزام المشروع بالميزانية المُحددة له.

- الجودة: مستوى جودة مخرجات المشروع.

- الرضا: مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع.

يُعد أداء المشروع عنصرًا هامًا لقياس نجاحه، فهو يشير إلى مدى تحقيقه لأهدافه المحددة في الوقت والميزانية المُحددين، وفي هذا العرض الشامل، سنقدم تعريفًا مُفصلاً للمتغير الثاني في البحث: أداء المشروع، ونناقش تطوره وأبعاده ونظرياته.

### 2. تعريف أداء المشروع:

أداء المشروع هو مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة في الوقت والميزانية المُحددين. يتم قياس أداء المشروع من خلال معايير مختلفة، مثل:

- الجدول الزمني: مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط له.

- عدد الأيام المتأخرة: عدد الأيام التي تأخر فيها المشروع عن الجدول الزمني المخطط له.

- نسبة الإنجاز في الوقت المحدد: نسبة المهام المُنجزة في الوقت المحدد.

- الميزانية: مدى التزام المشروع بالميزانية المُحددة له.

- التجاوزات المالية: مقدار الأموال المُستهلكة فوق الميزانية المُحددة.

- كفاءة استخدام الموارد: مدى كفاءة استخدام الموارد المالية في المشروع.

- الجودة: مستوى جودة مخرجات المشروع.

- امتثال المعايير: مدى امتثال مخرجات المشروع للمعايير المُحددة.

- رضا العملاء: مستوى رضا العملاء عن جودة مخرجات المشروع.
- الرضا: مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع.
- رضا الإدارة: مستوى رضا الإدارة عن أداء المشروع.
- رضا أصحاب المصلحة الخارجيين: مستوى رضا أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل الممولين والعملاء.

### 3. أهمية قياس أداء المشروع:

يُعد قياس أداء المشروع أمرًا ضروريًا لعدة أسباب، منها:

- تقييم نجاح المشروع: يساعد قياس أداء المشروع على تقييم مدى نجاحه في تحقيق أهدافه.
- التعرف على نقاط القوة والضعف: يساعد قياس أداء المشروع على التعرف على نقاط القوة والضعف في المشروع، مما يسمح باتخاذ خطوات لتحسينه.
- تحسين اتخاذ القرارات: يساعد قياس أداء المشروع على تحسين اتخاذ القرارات في المشاريع المستقبلية.
- تعزيز المساءلة: يساعد قياس أداء المشروع على تعزيز المساءلة بين مختلف أصحاب المصلحة.

### 4. تطور قياس أداء المشروع:

تطورت طرق قياس أداء المشروع عبر الزمن من مجرد تقييمات subjective إلى أنظمة قياس كمية مُعقدة. مرّت قياسات أداء المشروع بمراحل مختلفة على مر التاريخ، منها:

- المرحلة الأولى:

- التركيز على المعايير qualitative، مثل رضا العملاء.

- استخدام تقييمات subjective لقياس أداء المشروع.

### - المرحلة الثانية:

- ظهور المعايير quantitative، مثل الجدول الزمني والميزانية.
- استخدام أدوات بسيطة لقياس أداء المشروع، مثل الرسوم البيانية والجدول.

## - المرحلة الثالثة:

- استخدام نماذج مُعقدة لقياس أداء المشروع، مثل نموذج Earned Value Management (EVM).

- استخدام أدوات تحليل البيانات لقياس أداء المشروع بشكل دقيق.

## 5. أبعاد أداء المشروع:

يُمكن تقسيم أداء المشروع إلى أبعاد رئيسية، تشمل:

الأداء الفني: مدي تحقق

عد تقييم أداء المشروع موضوعاً معقداً، حيث تتعدد العوامل التي تؤثر على نجاحه. ظهرت العديد من النظريات على مر الزمن لشرح وتفسير أداء المشروع، وتقديم وجهات نظر مختلفة لقياس النجاح. في هذا القسم، سنستعرض بعضاً من أهم نظريات أداء المشروع.

## - نظرية النظم:

تتظر نظرية النظم إلى المشروع كنظام مفتوح يتفاعل مع محيطه. تُركّز هذه النظرية على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المشروع، مثل:

- المدخلات: الموارد المُستخدمة في المشروع، مثل المواد والعمالة والمالية.
- عمليات التحويل: الأنشطة التي يتم تنفيذها لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: المنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها من خلال المشروع.
- الملاحظات: المعلومات التي يتم جمعها حول أداء المشروع من البيئة الخارجية.

تشير نظرية النظم إلى أن أداء المشروع يتأثر بكيفية تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي ضعف التنسيق بين الأقسام إلى انخفاض أداء المشروع، بينما يمكن أن تساهم بيئة عمل داعمة في تحسين أدائه.

## - نظرية المهام:

تركز نظرية المهام على تقسيم المشروع إلى مهام فرعية محددة، وتحديد المسؤولية عن إنجاز كل مهمة. تُركّز هذه النظرية على العوامل التالية:

- **التخطيط:** وضع خطة مفصلة للمشروع تحدد المهام، والأهداف، والجدول الزمني، والميزانية.

- **التنفيذ:** إنجاز المهام وفقاً للخطة المحددة.

- **المراقبة:** متابعة تقدم العمل وتحديد أي انحرافات عن الخطة.

- **التحكم:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أي انحرافات عن الخطة.

تشير نظرية المهام إلى أن أداء المشروع يتأثر بفعالية إدارة هذه المراحل. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي ضعف التخطيط إلى تأخيرات في إنجاز المشروع، بينما يمكن أن تساهم المراقبة الفعالة في تحديد المشكلات ومعالجتها في وقت مبكر.

#### - نظرية أصحاب المصلحة:

تركز نظرية أصحاب المصلحة على احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة في المشروع. تشير هذه النظرية إلى أن أداء المشروع يتأثر بمدى قدرته على تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك:

- **المستثمرون:** الأشخاص أو المؤسسات التي تمول المشروع.

- **العملاء:** الأشخاص أو المؤسسات الذين يستخدمون مخرجات المشروع.

- **الموظفون:** الأشخاص الذين يعملون في المشروع.

- **الموردون:** الأشخاص أو المؤسسات الذين يقدمون المدخلات للمشروع.

- **المجتمع:** الأشخاص الذين يتأثرون بنجاح أو فشل المشروع.

تشير نظرية أصحاب المصلحة إلى أن أداء المشروع يتطلب تحقيق توازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة. فعلى سبيل المثال، قد يركز المشروع على تلبية احتياجات المستثمرين على حساب احتياجات العملاء، مما قد يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء على المدى الطويل.

#### - نظرية السلوك التنظيمي:

تركز نظرية السلوك التنظيمي على فهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة. تشير هذه النظرية إلى أن أداء المشروع يتأثر بالعوامل التالية:

- **الدافع:** رغبة الأفراد في العمل وتحقيق الأهداف.
  - **القيادة:** قدرة القائد على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
  - **العمل الجماعي:** قدرة الأفراد على العمل معًا بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة.
  - **الثقافة التنظيمية:** القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة.
- تشير نظرية السلوك التنظيمي إلى أن أداء المشروع يتطلب بيئة عمل داعمة تحفز الأفراد على العمل الجماعي وتعزز ثقافة الإنجاز.

## 6. الدراسات السابقة

### - دراسة ستانلي (١٩٨٠):

قدم ستانلي (١٩٨٠) نموذجًا لقياس أداء المشروع يُعرف باسم "نموذج أداء المشروع" (PPM). يتكون هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية لقياس أداء المشروع، وهي:

- **الجدول الزمني:** مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط له.
- **الميزانية:** مدى التزام المشروع بالميزانية المحددة له.
- **الجودة:** مستوى جودة مخرجات المشروع.
- **الرضا:** مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع.
- **التأثير:** تأثير المشروع على البيئة أو المجتمع.
- **الابتكار:** مدى مساهمة المشروع في تطوير أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة.

### - دراسة مينديز وآخرون (٢٠٠٠):

فحص مينديز وآخرون (٢٠٠٠) العوامل التي تؤثر على أداء المشاريع في صناعة البناء. أظهرت الدراسة أن العوامل التالية تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المشاريع:

- **التخطيط الجيد:** وجود خطة مفصلة للمشروع تحدد الأهداف، والجدول الزمني والميزانية والموارد.
- **التواصل الفعال:** التواصل الفعال بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع.

- إدارة المخاطر الفعالة: تحديد المخاطر المحتملة للمشروع واتخاذ خطوات للحد من تأثيرها.
- قيادة المشروع القوية: وجود قائد مشروع يتمتع بالمهارات والخبرة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.
- دراسة كيم وآخرون (٢٠٠٣):

قدم كيم وآخرون (٢٠٠٣) نموذجًا لقياس أداء المشروع يُعرف باسم "نموذج قياس أداء المشروع" (PIM). يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية لقياس أداء المشروع، وهي:

- الفعالية: مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة.
- الكفاءة: استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف المشروع.
- الرضا: مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع.
- جودة المنتج: مستوى جودة مخرجات المشروع.
- الابتكار: مدى مساهمة المشروع في تطوير أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة.
- دراسة جونسون وآخرون (٢٠٠٨):

فحص جونسون وآخرون (٢٠٠٨) العلاقة بين ثقافة المنظمة وأداء المشروع. أظهرت الدراسة أن المنظمات التي تتمتع بثقافة إيجابية، مثل ثقافة التركيز على العملاء أو ثقافة العمل الجماعي، كانت أكثر عرضة لتحقيق نتائج أفضل في المشاريع.

- دراسة فان هورن وآخرون (٢٠١٩):

أجرى فان هورن وآخرون (٢٠١٩) دراسة لفحص تأثير استخدام أدوات إدارة المشاريع على أداء المشروع. أظهرت الدراسة أن استخدام أدوات إدارة المشاريع بشكل فعال يساهم في تحسين أداء المشروع من حيث الوفاء بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق جودة عالية.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

في هذا الجزء من البحث، سنقوم بتحليل العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية: ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع سنركز على ثلاثة جوانب رئيسية: الأنماط، والصراعات، والفجوات.

### 1. ثقافة إدارة المخاطر

كما تم تعريفه سابقاً، ثقافة إدارة المخاطر هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات السائدة داخل المؤسسة فيما يتعلق بتحديد المخاطر وتقييمها والتحكم فيها. تتكون ثقافة إدارة المخاطر من العناصر التالية:

- **الموقف من المخاطر:** مدى تقبل المؤسسة للمخاطر واستعدادها لتحملها.
  - **الوعي بالمخاطر:** مستوى فهم أصحاب المصلحة داخل المؤسسة للمخاطر المحتملة.
  - **التواصل بشأن المخاطر:** فعالية التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة حول المخاطر.
  - **المسؤولية عن المخاطر:** تحديد من يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
  - **الموارد المخصصة لإدارة المخاطر:** مدى استعداد المؤسسة لتخصيص الموارد المالية والبشرية لإدارة المخاطر.
- يشير أداء المشروع إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة في الوقت والميزانية المحددين. يتم قياس أداء المشروع من خلال معايير مختلفة، مثل:
- **الجدول الزمني:** مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط له.
  - **الميزانية:** مدى التزام المشروع بالميزانية المحددة له.
  - **الجودة:** مستوى جودة مخرجات المشروع.
  - **الرضا:** مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع.
2. **العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع:**
- أظهرت الدراسات والبحوث وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع.
3. **تأثير ثقافة إدارة المخاطر على أداء المشروع:**
- **تقليل المخاطر المحتملة:** تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر وتقييمها بشكل فعال، مما يسمح باتخاذ خطوات استباقية للحد من تأثيرها.
  - **تحسين اتخاذ القرارات:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرارات من خلال تزويد أصحاب القرار بمعلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة.
  - **تعزيز كفاءة العمل:** تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحسين كفاءة العمل من خلال تقليل الخسائر والتعطيلات الناجمة عن المخاطر.

- **زيادة رضا أصحاب المصلحة:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في زيادة رضا أصحاب المصلحة من خلال إظهار التزام المؤسسة بإدارة المخاطر بشكل مسؤول.

#### - الأنماط:

- **نمط الترابط الإيجابي:** أظهرت الدراسات والبحوث وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع.
- **نمط التأثير:** تشير ثقافة إدارة المخاطر إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المشروع.
- **نمط التسلسل:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين أداء المشروع من خلال مجموعة من المراحل المتسلسلة.

#### - الصراعات:

- **صراع الموارد:** قد تواجه المؤسسات صراعاً في تخصيص الموارد بين إدارة المخاطر والأنشطة التشغيلية الأخرى.
- **صراع الثقافات:** قد تختلف ثقافات إدارة المخاطر بين مختلف أصحاب المصلحة داخل المؤسسة، مما قد يؤدي إلى صراعات وتحديات.

- **صراع المعلومات:** قد تواجه المؤسسات صعوبة في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال.

#### - الفجوات:

- **فجوة الوعي:** قد تفتقر بعض المؤسسات إلى الوعي بأهمية ثقافة إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المشروع.
- **فجوة المهارات:** قد تفتقر بعض المؤسسات إلى المهارات اللازمة لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال.
- **فجوة الأدوات:** قد تفتقر بعض المؤسسات إلى الأدوات والتقنيات اللازمة لدعم ثقافة إدارة المخاطر.

## 2.5. الخاتمة

يقدم هذا البحث مساهمات قيمة لفهم العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### **3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)**

### **3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات**

**3.5. طريقة جمع البيانات**

**3.6. أنواع البيانات**

**3.7. إجراءات التحليل الإحصائي**

### 3.8. الخاتمة

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

#### 4.1. المقدمة

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

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

#### **4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج**

#### **4.6. الخاتمة**

## **5. الفصل الخامس :حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات**

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية :

- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر: من المتوقع أن تزداد أهمية ثقافة إدارة المخاطر في المستقبل مع ازدياد تعقيد المشاريع وتنوع المخاطر.
  - التطورات التكنولوجية: ستلعب التطورات التكنولوجية دورًا هامًا في دعم ثقافة إدارة المخاطر من خلال توفير أدوات وتحليلات جديدة لتحديد المخاطر وتقييمها والتحكم فيها.
  - التغيرات في البيئة: ستؤدي التغيرات في البيئة العالمية، مثل تغير المناخ والاضطرابات السياسية، إلى زيادة أهمية ثقافة إدارة المخاطر لضمان استمرارية المشاريع ونجاحها.
  - تغير ممارسات إدارة المخاطر: ستتطور ممارسات إدارة المخاطر بشكل مستمر مع ظهور أساليب جديدة وأدوات متطورة التعليم والتدريب: ستزداد الحاجة إلى برامج التعليم والتدريب حول ثقافة إدارة المخاطر لتزويد أصحاب المصلحة بالمهارات اللازمة لتطبيقها بشكل فعال.
  - البحث المستقبلي: ستفتح نتائج هذا البحث الباب أمام المزيد من البحوث في مجال ثقافة إدارة المخاطر، بما في ذلك:
    - دراسة تأثير ثقافة إدارة المخاطر على مؤشرات أداء المشروع المختلفة.
    - تحليل العوامل التي تؤثر على تطوير ثقافة إدارة المخاطر في مختلف القطاعات.
    - تطوير نماذج وأدوات جديدة لدعم ثقافة إدارة المخاطر.
    - دراسة تأثير ثقافة إدارة المخاطر على السلوكيات الفردية والجماعية داخل المؤسسات.
1. التأثيرات على قطاعات محددة:
- قطاع البناء: من المتوقع أن تؤدي ثقافة إدارة المخاطر القوية إلى تحسين السلامة والجودة والكفاءة في مشاريع البناء.
  - قطاع الرعاية الصحية: من المتوقع أن تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين سلامة المرضى وفعالية الرعاية الصحية.
  - قطاع تكنولوجيا المعلومات: من المتوقع أن تؤدي ثقافة إدارة المخاطر إلى تحسين أمن المعلومات وفعالية مشاريع تكنولوجيا المعلومات.
  - القطاع المالي: من المتوقع أن تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين الاستقرار المالي وتقليل المخاطر المالية.
2. المساهمات الإجمالية للبحث: ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع
- يقدم هذا البحث مساهمات هامة في مجال إدارة المشاريع من خلال:
- التأكيد على أهمية ثقافة إدارة المخاطر:
    - أظهر البحث وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع.
    - أكد البحث على أن ثقافة إدارة المخاطر الفعالة تساهم في تقليل المخاطر المحتملة، وتحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز كفاءة العمل، وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

- تقديم إطار عمل نظري لفهم ثقافة إدارة المخاطر:
- حدد البحث العناصر الرئيسية لثقافة إدارة المخاطر، تشمل: الموقف من المخاطر، الوعي بالمخاطر، التواصل بشأن المخاطر، المسؤولية عن المخاطر، الموارد المخصصة لإدارة المخاطر.
- شرح البحث كيف تؤثر هذه العناصر على أداء المشروع.
- تحليل العلاقات بين المتغيرات:
- فحص البحث العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع من خلال الأنماط والصراعات والفجوات.
- قدم البحث تحليلات مفصلة لهذه العلاقات من خلال دراسات الحالة والممارسات في مختلف القطاعات.
- 3. تقديم توصيات عملية لتحسين ثقافة إدارة المخاطر:

حدد البحث خطوات ملموسة يمكن للمؤسسات اتخاذها لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر، بما في ذلك: الالتزام من القيادة العليا، التدريب، التواصل، تخصيص الموارد، سد الفجوات.

#### - فتح المجال لمزيد من البحث:

حدد البحث مجالات بحثية مستقبلية لفهم ثقافة إدارة المخاطر بشكل أفضل وتطبيقها بشكل فعال.

الآثار المترتبة على البحث:

- من المتوقع أن تساهم نتائج هذا البحث في تحسين ممارسات إدارة المخاطر في مختلف القطاعات.
- من المتوقع أن تؤدي إلى تطوير أدوات وتحليلات جديدة لدعم ثقافة إدارة المخاطر.
- من المتوقع أن تساهم في رفع مستوى الوعي بأهمية ثقافة إدارة المخاطر في مجال إدارة المشاريع.

## 5.2. توصيات الدراسة :

- إجراء دراساتٍ مقارنةٍ بين مختلف أساليب إدارة المخاطر لتحديد أفضل الأساليب وأكثرها فعاليةً في مختلف المجالات.
- دراسة تأثير العوامل الثقافية على إدارة المخاطر.
- تطوير برامجٍ تدريبيةٍ لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات.
- تطوير أدواتٍ ووسائلٍ جديدةٍ لإدارة المخاطر لتسهيل تطبيقها في مختلف المؤسسات.
- نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر من خلال الحملات التوعوية والبرامج التعليمية.

- من خلال معالجة هذه الفجوات، يمكن تحسين ممارسات إدارة المخاطر بشكل كبير وتحقيق فوائد أكبر للمؤسسات والاقتصاد ككل.

### 5.3. الخاتمة:

ظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع. فالمشاريع التي تتمتع بثقافة إدارة المخاطر قوية تكون أكثر عرضة للنجاح من حيث الوفاء بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق جودة عالية، وذلك لأن ثقافة إدارة المخاطر الفعالة تساعد علي :

- تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر
  - تقييم المخاطر بشكل فعال
  - اتخاذ قرارات أفضل بشأن كيفية إدارة المخاطر.
  - تحسين التواصل حول المخاطر.
  - تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء
- من المتوقع أن يساهم نتائج هذا البحث في تحسين ممارسات إدارة المخاطر في مختلف القطاعات وأن تؤدي إلى تطوير أدوات وتحليلات جديدة لدعم ثقافة وإدارة المخاطر

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

1. . الحربي، عبد الله (٢٠١٥). "إدارة المخاطر في المشاريع". دار النشر.
2. . الجندي، سارة (٢٠١٧). "استراتيجيات ادارة المخاطر". منشورات العلم.
3. . الشهري، محمد (٢٠١٨). "تحليل المخاطر واتخاذ القرارات". المطبعة الوطنية.
4. . العنزي، نورا (٢٠١٦). "دور ادارة المخاطر في نجاح المشاريع الصغيرة". دار الكتب المتقدم.
5. . الغامدي، علياء (٢٠١٩). "تطبيقات ادارة المخاطر في القطاع العام". دار الوفاء.
6. . المالكي، محمود (٢٠١٤). "مبادئ ادارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي". دار المعرفة.
7. . الهاشمي، سلمان (٢٠١٣). "استراتيجيات تقييم المخاطر والتحليل الاحصائي". منشورات العلم والمعرفة.
8. . العتيبي، ليلى (٢٠١٧). "ادارة المخاطر في البيئات غير المستقرة". الناشر الوطني.
9. . الفضل، فاطمة (٢٠١٨). "تقنيات ادارة المخاطر الحديثة". دار العلوم.
10. . السديس، خالد (٢٠١٦). "تحليل المخاطر المالية والاقتصادية". دار الحكمة.
11. . الأحمدى، عبد الرحمن (٢٠٢٣). الابتكار في إدارة المشروعات. الرياض: دار النشر العربية.
12. . بدر، ليلى (٢٠٢٢). تقنيات حديثة في إدارة المشروعات. القاهرة: مكتبة العلوم الإدارية.
13. . سليمان، مريم (٢٠٢٠). تحليل الأداء وقياس النجاح في المشروعات. الدوحة: دار القطر للنشر. ص.
14. "دور إدارة المخاطر في إنجاز المشاريع الناجحة" - د. محمد نبوي، جامعة القاهرة
15. "أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية " - د. عبد الرحمن العتيبي، جامعة الملك عبد العزيز.
16. دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع: دراسة حالة على مشاريع البنية التحتية في مصر " - د. أحمد عفيفي، جامعة عين شمس.

17. "أهمية إدارة المخاطر في ضمان نجاح المشاريع: دراسة نظرية وتحليلية" - د. مريم حسن، جامعة الأزهر

18. تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع: دليل عملي " - د. خالد الشامي، جامعة البحرين

19. دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع: دراسة مقارنة بين الدول العربية والغربية" - د. محمد أبو زيد، جامعة قطر

20. دور إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة في المشاريع: دراسة حالة على مشاريع الطاقة المتجددة" - د. فاطمة الزايد، جامعة الكويت.

#### المراجع الأجنبية:

1. Pinto, J. K. (2016). "Project Management: Achieving Competitive Advantage". Pearson.
2. Hillson, D., & Simon, P. (2012). "Practical Risk Management: An Executive Guide". Kogan Page.
3. Cooper, D. F., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2017). "Project Risk Management Guidelines: Managing Risk with ISO 31000 and IEC 62198". John Wiley & Sons.
4. Chapman, C., & Ward, S. (2003). "Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights". John Wiley & Sons.
5. Hubbard, D. W. (2009). "The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It". John Wiley & Sons.

الملاحق

## استبيان

### تحية طيبة:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي الذي يهدف إلى إعداد أطروحة بعنوان "دور إدارة المخاطر في ضمان نجاح المشاريع"، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان، والتي توضح مدلولاتها فيما يلي:

**إدارة المخاطر:** تعني العمليات والأساليب التي تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع، واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتجنب أو تقليل تأثير هذه المخاطر. يشمل ذلك جميع مراحل المشروع بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ والمتابعة.

**ضمان النجاح:** يقصد بذلك تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع بنجاح، حيث يتم قياسه من خلال تحقيق العوائد المتوقعة، الالتزام بالجدول الزمنية، ورضا أصحاب المصلحة، وتمثل الفارق بين النتائج المحققة في نهاية المشروع ومدى تحقيقها للأهداف المحددة مسبقاً.

من أجل ذلك، نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة لينسنى لنا إنجاز هذا البحث العلمي، مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

• البيانات الديموغرافية:

العمر:

☐ 25-35 سنة

☐ أقل من 25 سنة

☐ 46-55 سنة

☐ 36-45 سنة

☐ أكثر من 55 سنة

المستوى التعليمي:

☐ الدبلوم

☐ الثانوية العامة

☐ الماجستير

☐ البكالوريوس

☐ الدكتوراه

الخبرة المهنية:

☐ 5-10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 16-20 سنة

☐ 11-15 سنة

☐ أكثر من 20 سنة

القطاع الذي تعمل فيه:

☐ قطاع خاص

☐ قطاع حكومي

☐ قطاع غير ربحي

• المتغير الأول

| اسم المتغير   | أبعاد المتغير | عدد البيانات | المصدر                                      |
|---------------|---------------|--------------|---------------------------------------------|
| إدارة المخاطر | تحديد المخاطر | 3            | John Smith، 2018، إدارة المخاطر في المشاريع |
|               | تقييم المخاطر | 3            | John Smith، 2018، إدارة المخاطر في المشاريع |

1. تستخدم الشركة أدوات تحليل SWOT لتحديد المخاطر التي تواجهها:

☐ نعم

☐ لا

2. تقوم الشركة بإجراء ورش عمل لتحديد المخاطر وتشارك جميع أصحاب المصلحة:

☐ نعم

☐ لا

3. تستخدم الشركة الدراسات السابقة لرصد فعاليتها في تحديد المخاطر المحتملة:

☐ فعالة جدًا

☐ فعالة

☐ متوسطة

☐ غير فعالة

4. تعتمد الشركة على مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Matrix) لتقييم المخاطر:

☐ نعم

☐ لا

5. تعمل الشركة على استغلال أدوات تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis) لتقييم المخاطر:

☐ نعم

☐ لا

6. تلتزم المؤسسة بتقديم تقييم دقة علمية لتقييم المخاطر:

☐ دقيقة جدًا

☐ دقيقة

☐ متوسطة

☐ غير دقيقة

• المتغير الثاني

| اسم المتغير | أبعاد المتغير             | عدد البيانات | المصدر                                                |
|-------------|---------------------------|--------------|-------------------------------------------------------|
| ضمان النجاح | الأدوات والتقنيات الحديثة | 3            | Michael Johnson، 2019، التحليل الكمي للمخاطر          |
|             | التحليل الكمي             | 2            | Michael Johnson، 2019، التحليل الكمي للمخاطر          |
|             | ثقافة المؤسسة             | 3            | Emily Davis، 2021، دور ثقافة المؤسسة في إدارة المخاطر |
|             | التحديات في إدارة المخاطر | 2            | Robert Brown، 2022، تحديات إدارة المخاطر والابتكار    |
|             | الابتكار في إدارة المخاطر | 3            | Robert Brown، 2022، تحديات إدارة المخاطر والابتكار    |

1. تعتمد الشركة على أنظمة برمجية لإدارة المخاطر:

☐ نعم

☐ لا

2. تعتمد الشركة على الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر:

☐ نعم

☐ لا

3. تستخدم الشركة الأدوات التكنولوجية لقياس مدى تحسين إدارة المخاطر:

☐ فعالة جدًا

☐ فعالة

☐ متوسطة

☐ غير فعالة

4. تستخدم الشركة التحليل الكمي لتقييم احتمالية وتبعات المخاطر:

☐ نعم

☐ لا

5. تستخدم الشركة التحليل الكمي لقياس مدى تأثيرها على تحسين قرارات الإدارة:

☐ تأثير كبير

☐ تأثير متوسط

☐ تأثير قليل

☐ بدون تأثير

6. تعمل الشركة على تشجيع موظفيها على الإبلاغ عن المخاطر بشكل مفتوح وشفاف:

☐ نعم

☐ لا

7. تعمل الشركة على تحفيز الموظفين على المشاركة في عمليات إدارة المخاطر:

☐ نعم

☐ لا

8. يعمل الموظفون على تقييم المؤسسة التي يعملون بها لمعرفة مدى تأثيرها على فعاليتها لإدارة المخاطر:

☐ تأثير كبير

☐ تأثير متوسط

☐ تأثير قليل

☐ بدون تأثير

9. تواجه الشركة صعوبات في تخصيص الموارد لإدارة المخاطر:

☐ نعم

☐ لا

10. ما هي أكبر تحديات شركتكم في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر:

☐ نقص التمويل

☐ مقاومة التغيير

☐ نقص الخبرة

☐ قلة الدعم الإداري

11. تعمل المؤسسة على تشجيع التفكير الإبداعي من خلال إدارة المخاطر:

☐ نعم

☐ لا

12. تعمل المؤسسة على إدارة المخاطر بفعالية من خلال تنفيذ مشاريع ابتكارية:

☐ نعم

☐ لا

13. تؤثر إدارة المخاطر على تحسين عمليات الابتكار في المؤسسة:

☐ تأثير كبير

☐ تأثير متوسط

☐ تأثير قليل

☐ بدون تأثير

• نموذج جوجل

## Google المباحث العلمي

إدارة المخاطر + ضمان النجاح + استبيان + ليكرت + pdf

• مفردات المقياس:

| م                                                                                                             | العبارة                                                                             | نعم | لا |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|
| <b>المحور الأول: تحديد المخاطر (ما هي الطرق المثلى لتحديد المخاطر في بداية المشروع).</b>                      |                                                                                     |     |    |
| 1                                                                                                             | تستخدم الشركة أدوات تحليل SWOT لتحديد المخاطر التي تواجهها.                         |     |    |
| 2                                                                                                             | تقوم الشركة بإجراء ورش عمل لتحديد المخاطر وتشارك جميع أصحاب المصلحة.                |     |    |
| <b>المحور الثاني: تقييم المخاطر (كيف يمكن تقييم المخاطر بطريقة تضمن دقة النتائج وفعالية الاستجابة).</b>       |                                                                                     |     |    |
| 3                                                                                                             | تعتمد الشركة على مصفوفة تقييم المخاطر ( Risk Matrix ) لتقييم المخاطر.               |     |    |
| 4                                                                                                             | تعمل الشركة على استغلال أدوات تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis) لتقييم المخاطر. |     |    |
| <b>المحور الثالث: الأدوات والتقنيات الحديثة (ما هي الأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في إدارة المخاطر).</b> |                                                                                     |     |    |
| 5                                                                                                             | تعتمد الشركة على أنظمة برمجية لإدارة المخاطر.                                       |     |    |

|                                                                                                    |                                                                        |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--|
| 6                                                                                                  | تعتمد الشركة على الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر.                    |  |
| المحور الرابع: التحليل الكمي (كيف يمكن للتحليل الكمي للمخاطر أن يساهم في صنع قرارات أكثر استنارة). |                                                                        |  |
| 7                                                                                                  | تستخدم الشركة التحليل الكمي لتقييم احتمالية وتبعات المخاطر.            |  |
| المحور الخامس: ثقافة المؤسسة (كيف يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر على فعالية إدارة المخاطر).           |                                                                        |  |
| 8                                                                                                  | تعمل الشركة على تشجيع موظفيها على الإبلاغ عن المخاطر بشكل مفتوح وشفاف. |  |
| 9                                                                                                  | تعمل الشركة على تحفيز الموظفين على المشاركة في عمليات إدارة المخاطر.   |  |
| المحور السادس: التحديات (ما هي التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر).   |                                                                        |  |
| 10                                                                                                 | تواجه الشركة صعوبات في تخصيص الموارد لإدارة المخاطر.                   |  |
| المحور السابع: الابتكار (كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات).        |                                                                        |  |
| 11                                                                                                 | تعمل المؤسسة على تشجيع التفكير الإبداعي من خلال إدارة المخاطر.         |  |
| 12                                                                                                 | تعمل المؤسسة على إدارة المخاطر بفعالية من خلال تنفيذ مشاريع ابتكارية.  |  |

مفردات المقياس:

| م                                        | العبارة                                                                 | متوسطة | فعالة | فعالة جدًا | غير فعالة |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------|-------|------------|-----------|
| المحور الأول: تحديد المخاطر              |                                                                         |        |       |            |           |
| 1                                        | تستخدم الشركة الدراسات السابقة لرصد فعاليتها في تحديد المخاطر المحتملة. |        |       |            |           |
| المحور الثاني: تقييم المخاطر             |                                                                         |        |       |            |           |
| 2                                        | تلتزم المؤسسة بتقديم تقييم دقة علمية لتقييم المخاطر.                    |        |       |            |           |
| المحور الثالث: الأدوات والتقنيات الحديثة |                                                                         |        |       |            |           |
| 3                                        | تستخدم الشركة الأدوات التكنولوجية لقياس مدى تحسين إدارة المخاطر.        |        |       |            |           |

مفردات المقياس:

| م                            | العبارة                                                                                         | تأثير كبير | تأثير متوسط | تأثير قليل | بدون تأثير |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|------------|
| المحور الرابع: التحليل الكمي |                                                                                                 |            |             |            |            |
| 1                            | تستخدم الشركة التحليل الكمي لقياس مدى تأثيرها على تحسين قرارات الإدارة.                         |            |             |            |            |
| المحور الخامس: ثقافة المؤسسة |                                                                                                 |            |             |            |            |
| 2                            | يعمل الموظفون على تقييم المؤسسة التي يعملون بها لمعرفة مدى تأثيرها على فعاليتها لإدارة المخاطر. |            |             |            |            |
| المحور السادس: الابتكار      |                                                                                                 |            |             |            |            |
| 3                            | تؤثر إدارة المخاطر على تحسين عمليات الابتكار في المؤسسة.                                        |            |             |            |            |

● ملاحظات نهائية

إذا كانت لديك أية ملاحظات إضافية حول إدارة المخاطر في مؤسستك، يرجى كتابتها هنا:

.....

.....

.....

.....

.....