

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر ممارسات إدارة المخاطر على أداء المشروع دراسة تطبيقية
على المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية
السعودية

مشروع تخرج

إعداد

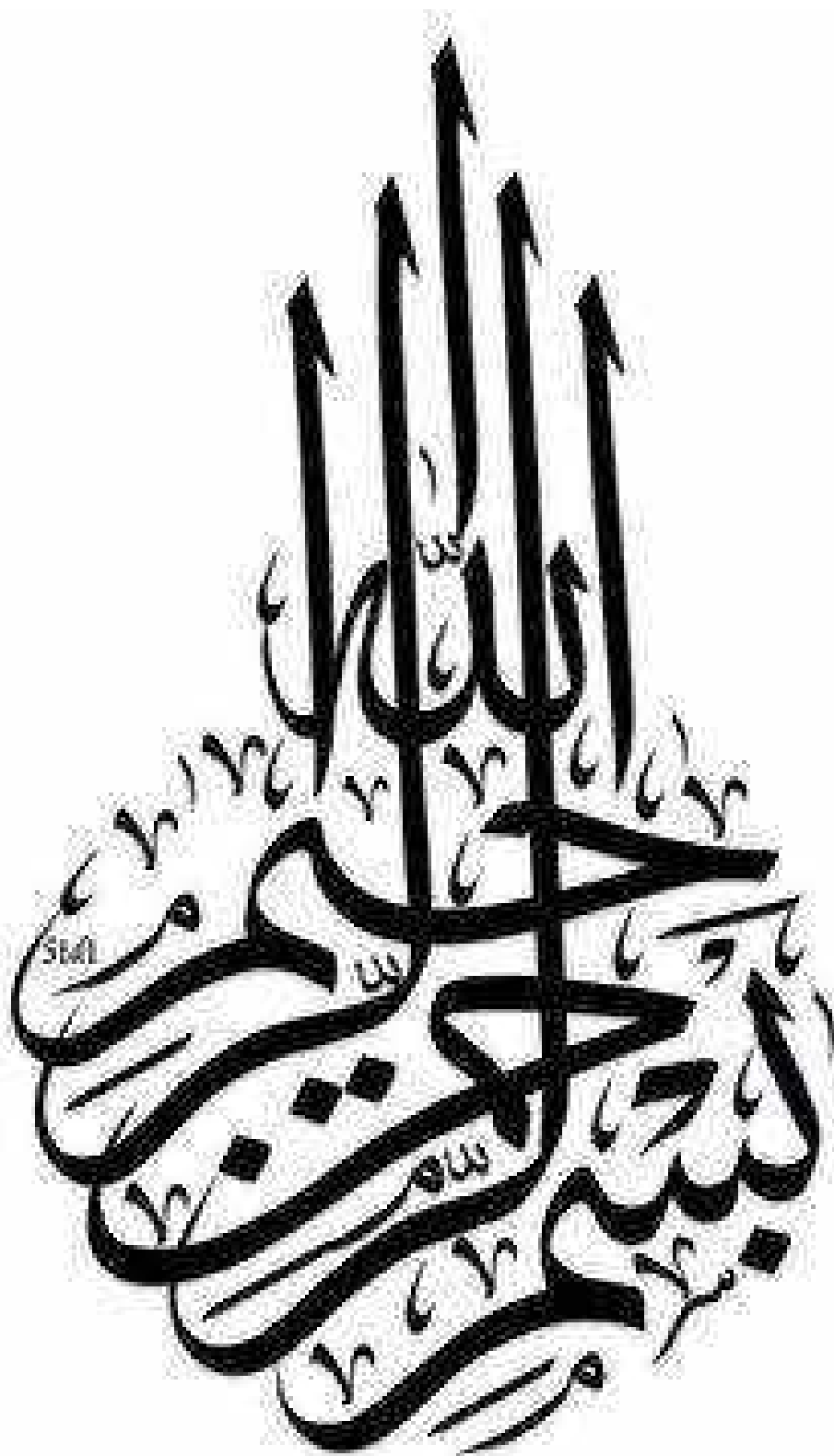
نواف عمر العمودي

2021203223

إشراف

د. منى مصطفى العشري

2024/1445



شكر وثقافة

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله

فله الحمد أولاً وآخراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

د. منى مصطفى العشري

على كل ما قدمته لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستي في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

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

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على إدارة المخاطر بأبعاده (التخطيط وتعريف المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، تقييم ومراجعة المخاطر)، وأثرها على أداء المشروع بأبعاده (الزمن، التكلفة، الجودة، رضى أصحاب المصلحة) العاملة في مدينة أمها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي .

و توصلت نتائج الدراسة إلى تشير نتائج الدراسة أن تحديد المخاطر وتعريفها أثر على نجاح المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية إلا أن هذا التأثير بسيط ، ويعود السبب لوضع إدارات المشاريع المنهجية التي تتلاءم المخاطر في المشاريع لطبيعتها الخاصة مراعية في خطة إدارة المخاطر للمشروع المراحل الزمنية التي يمر بها المشروع، معتمدة على البيانات والخبرات المتراكمة لموظفيها والمواصفات الفنية التي توضع من قبل الممول أو الجهة المانحة. حيث تتطلب كافة المشروعات الممولة من قبل البنك الدولي تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية على عاتق البلد المقترض. ويقوم البنك لضمان سلامة هذه المشروعات واستدامتها من الناحية البيئية والاجتماعية بمتابعة هذه الإجراءات لتأكد من سلامتها..

وفي ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها: زيادة الاهتمام من قبل إدارات المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق الكمي والنوعي لإدارة المخاطر في مشاريعها، والعمل على رفع مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرارات عند وضع خطة لإدارة المخاطر لما له من أثر في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في المشاريع وبناء قواعد لمجابهتها.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المخاطر - أداء المشروع - المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكرو وتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1,1 المقدمة:.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
3.....	3,1 أهمية الدراسة:.....
3.....	3..... الأهمية العلمية.....
4.....	4..... الأهمية العملية.....
4.....	4.1 أسئلة الدراسة.....
5.....	5.1 أهداف الدراسة.....
5.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
7.....	7.1 نموذج الدراسة.....
8.....	9.1 حدود الدراسة.....
8.....	10.1 المنهجية :.....
8.....	مصادر البيانات :.....

9.....	11.1 الدراسات السابقة.....
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
24.....	مقدمة.....
25.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....
25.....	تمهيد.....
25.....	1.1.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
27.....	2.1.2 أهمية إدارة المخاطر.....
28.....	3.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
29.....	4.1.2 تحديد أنواع المخاطر.....
31.....	5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
35.....	6.1.2 طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها.....
37.....	المبحث الثاني: نجاح المشروعات.....
37.....	1.2.2 تمهيد.....
38.....	2.2.2 إدارة المشروع:.....
38.....	3.2.2 مفهوم نجاح المشاريع.....
40.....	4.2.2 العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع.....
41.....	5.2.2 أبعاد نجاح المشاريع.....
43.....	6.2.2 إدارة المخاطر وعلاقتها بنجاح المشروعات.....
46.....	7.2.2 تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع.....
50.....	الفصل الثالث: مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة.....

50.....	1.3 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....
51.....	2.3 التوصيات.....
54.....	Abstract.....
55.....	المراجع.....
55.....	أولاً: المراجع العربية:.....
59.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

أصبحت إدارة المخاطر موضوعًا محوريًا يثير اهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث. يأتي ذلك نتيجة للصعوبات التي واجهتها المنظمات المعاصرة والمخاطر التي تعرضت لها على مدى العقود الماضية، والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية للعديد من المؤسسات البارزة. لذلك، ركزت هذه المنظمات على تطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر واقعية.

تهدف المنظمات إلى تجنب المخاطر أو تقليلها لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بنجاح، ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والذكاء فيها بشكل استباقي، و يشمل قراءة المخاطر الحالية والمحتملة المستقبلية ووصفها بدقة.

وتتضمن إدارة المخاطر وضع الافتراضات حول حدوث المخاطر وتحديد مدى تأثيرها المحتمل على المنظمة. من خلال التحليل الدقيق للمخاطر، يمكن للمنظمات تحديد النقاط الضعيفة في عملياتها واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز جوانبها القوية. كما أن القدرة على الذكاء بشكل مبدع وابتكاري يمكن أن يساعد في توقع المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة واضحة في البداية .

وتشكل المخاطر عائقًا مهمًا أمام تقدم البشرية وتطورها وقد واجهت الأفراد والمنظمات أخطارًا متنوعة فمنها المخاطر الطبيعية والتكنولوجية، والتنظيمية، والبشرية وغيرها. ومع التقدم في علوم التكنولوجيا ازدادت المخاطر وتنوعت وأصبحت المنظمات والأفراد في صراع دائم وابتدي مع هذه المخاطر للمحافظة على كيانها واستمرارها ، وتأتي محاولة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر كإحدى الخطوات المهمة التي تنتهجها المنظمات في سبيل مواجهة المخاطر وتقليل أثارها وهي خطوة ناجحة ضمن الخطوات الفاعلة التي تقوم عليها إدارة المخاطر ضمن المنهج العلمي الفاعل في التصدي للأخطار التي تهدد المنظمات. (المصري والخفاجي، 2019)

المبحث الثاني: نجاح المشروعات

1.2.2 تمهيد

إن المشروع هو عبارة عن مجموعة من أهداف مختلفة محددة النطاق تمكن الشركة من تحقيق مجموعة متميزة من الفوائد ومن الوصول إلى تحقيق هذه الفوائد على نحو مستمر فإنه يتم ادماج المشروع في العمليات بناء على ذلك فإن المشروع يحدد له نقطة بداية، ونقطة نهاية وهدفاً يسعى لتحقيقه المدير اوي ووادي (2022).

حيث إن تحقيق الجودة في المشروعات له انعكاسات متعددة الوجوه تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك أو العميل، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يسهم في زيادة كفاءة الشركات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانية المنافسة والاستمرار. وبالتالي فإن العديد من الشركات تركز جهودها في تخطيط وتنفيذ مشاريع ذات جودة عالية لكي تتميز عن غيرها وبالتالي تحقيق مكاسب اقتصادية وتنموية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام مما يسهم في زيادة العمر الاقتصادي للشركات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانية المنافسة والاستمرار (دهليز وعنبر، 2017).

حيث إن أقامه أي مشروع يعتمد بالدرجة أولى على توافر إدارة فاعلة تقوم بعمليات التخطيط والمراقبة وجدولة أنشطة بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة للتسريع بعمل بعض الأنشطة للوفاء بإنجاز المشروع في زمن المحدد، كذلك تحديد التسلسل الزمني لإنجاز كل نشاط وموعد بداية وموعد نهاية مع توزيع منظم للموارد المادية والبشرية وكذلك العمل على إنجاز المشروع بأقل التكاليف (العبيدي، 2019).

ومن وجهة نظر الباحث فإن التزام الشركات بمجموعة من الإجراءات والأسس والمعايير السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع والتي من الممكن أن تقود الى ضمان تحقيق الجودة في المشاريع التي تقدمها،

فضلاً عن الاهتمام بجانب تلبية رغبات الممولين لهذه المشاريع واقناعهم بمدى ملائمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته، واستغلال كافة الموارد بشكل صحيح وتصحيح أي أخطاء ومحاولة تجنبها لضمان الجودة في المشروعات وبالتالي رضا الأطراف التي لها علاقة بالمشروع.

2.2.2 إدارة المشروع:

تتمثل عملية إدارة المشروع بعملية تطبيق المعارف والمهارات والأدوات وكافة الأساليب والتقنيات المناسبة على أنشطة المشروع، وذلك لتلبية كافة متطلبات المشروع، حيث ان إدارة المشروع تعد مجموعة مترابطة من العمليات التي تمكن فريق المشروع من تحقيق مشروع ناجح. وهذه العمليات تقوم بتحديد وتنظيم المدخلات لإنتاج مخرجات محددة، بالإضافة إلى أن القدرة على

تحويل المدخلات إلى مخرجات يعتبر حجر الأساس لإدارة المشروع (الديراوي ووادي، 2022). حيث تعرف إدارة المشاريع بأنها فن وعلم إدارة المشروع من انطلاقه وحتى الانتهاء من تنفيذه، كما يتضح ذلك من خلال التنفيذ الناجح للمشروع والذي يتمثل بالتخطيط والجدولة والمراقبة والمتابعة أنشطة المشروع، والالتزام بوقت تنفيذ المشروع وتسليمه، والتكلفة المحددة ضمن أهداف المشروع. حيث أن إدارة المشروع تعتبر فن توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المعلنة في حدود الوقت والميزانية المخصصة.

3.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

تختلف الآراء ووجهات النظر والاتجاهات نحو تقدير مفهوم نجاح المشاريع ، وذلك حمد علاقة هذه الجهة أو الأشخاص بالمشروع ومكانها منه. فمثلاً يعتبر المشروع ناجحاً في نظر المنفذ إذا كان قد حقق أرباحاً توازي نسبة معينة، أو نجح في تحقيق دخل، في حين أن المشروع قد يعتبر ناجحاً في نظر المشرف إذا تم إتباع جميع المواصفات المتعلقة بعناصر المشروع وتم تنفيذه بشكل سليم ومطابق للمخططات والتصاميم وبوقت لا يتعدى الوقت المفروض تنفيذ المشروع خلاله المناوي ،2022، وفيما يلي نستعرض بعض تلك المفاهيم

ويعرف العابد (2017) مصطلح نجاح المشاريع بأنه درجة استخدام الشركة للأساليب المبتكرة والجديدة لتقديم المنتج أو الخدمة مع مراعاة حاجات وطلبات العملاء وفئات المجتمع على المنتج أو الخدمة. بينما يرى العبسي وبرهان (2023) أن نجاح المشاريع مصطلح يعتمد على كافة الأطراف التي تقوم بتأدية تلك المشاريع وعلى قيامها بأدوارها على أكمل وجه وهي تتمثل بالآتي:

- التركيز على العملاء: بعد العميل هو من طالب بالمشروع مبدئياً أو أصبح مهتماً أو متعلقاً به وبالتالي يعتبر المشروع ناجحاً إذا نجح في إشباع حاجات ومتطلبات العملاء التي صمم المشروع من أجلها.
- مسؤولية المؤسس للمشروع: إذ يعد المؤسس الشخص الأول الذي تقع على عاتقه المسؤولية الكاملة في إنجاح المشروع والمسؤول عن قيادة المشروع في الاتجاه الصحيح.
- مدير المشروع: وهو الشخص المكلف بمتابعة عمل المشروع يومياً، وتنفيذه في موعده بناء على ميزانية تكلفة موجودة متفق عليها.
- فريق عمل المشروع: وهم المكلفون بتنفيذ المهام المخطط لها في جدول أعمال المشروع المراد تنفيذه.
- مديرون الموارد وهم مديرو الإدارات المسؤولين بشكل مباشر ضمن فريق المشروع لتمام عمله، وقد يكون أعضاء هذا الفريق يقوموا بالعمل في المشروع في بعض الأوقات لفترة محددة.

أن نجاح المشاريع هو مصطلح يطلق عندما يتواجد إدارة جيدة لتكامل المشروع، والتي تتطلب من مدير المشروع توحيد وتنسيق العمليات والأنشطة المختلفة المتعلقة بإدارة المشروعات داخل مجموعات عمليات إدارة المشروع والإجراءات المتكاملة الضرورية لإنهاء المشروع بنجاح ليفي بمتطلبات العميل وغيره من أصحاب المصلحة بالإضافة إلى تحديد الخيارات بشأن مكان تركيز الموارد والجهود في أي وقت (محمد، 2017).

ومن وجهة نظري كباحث أرى أن مصطلح نجاح المشروع يعكس محصلة النتائج التي خرج بها المشروع، من حيث التكامل في توحيد وتنسيق العمليات والأنشطة المختلفة المتعلقة بإدارة المشروعات، لتقديم المنتج أو الخدمة حسب المواصفات والمعايير التي صمم المشروع من أجلها لتفي بمتطلبات وحاجات العملاء، فهذه النتائج في النهاية هي مقياس يقيم نجاح المشروع أو فشله

4.2.2 العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع

وفيما يلي نستعرض أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع كما حددها كلا من (العبسي ورهان (2023) وهي كالآتي:

1. **وضوح أهداف المشروع:** إذ من المفترض ان يتم تحديد وتوضيح رسالة وأهداف المشروع وشرحها لأعضاء الفريق والمتعاقدين والجهات المشاركة والمستفيدة من المشروع، والتأكد من فهمها وبالتالي التمكن من قياس تحقيق الأهداف.
2. **دعم الإدارة العليا** حيث أن الدعم المقدم من الإدارة العليا يعتبر في غاية الأهمية طوال فترة تنفيذ المشروع، وبالتالي فإن هذا يزيد من عملية فهم الرسالة وأهميتها.
3. **جدولة وتخطيط المشروع:** إذ يتم ذلك من خلال توضيح وترجمة رسالة وأهداف المشروع، ومعايير الأداء إلى خطة عمل حقيقية من لحظة بداية تقديم المنتج أو الخدمة؛ فالتخطيط عبارة عن خطوات ديناميكية مستمرة تربط بين الأهداف المتغيرة والأداء وتحقيق النتائج.
4. **استشارة العملاء:** إن المستفيد في النهاية من إعداد المشروع هو الذي يقيم درجة نجاح المشروع في النهاية، وفيما إذ تم اعداده حسب المواصفات والمعايير المطلوبة والميزانية المخصصة، وعليه فإن استشارة العميل قبل وأثناء فترة التنفيذ تعتبر ذو أهمية كبيرة قد تساعد على تجاوز الأخطاء الممكنة وتصحيحها قبل الوقوع بها.
5. **الطاقم العامل في المشروع** إن متطلبات استكمال نجاح المشروع لا تتوقف على تحقيق الأهداف الفنية للمشروع ضمن الفترة الزمنية المحددة، وحسب الميزانية المخصصة له، بل تتعدى ذلك إلى أن تحقيق رغبات المستفيدين من العملاء؛ فإذا كانت العلاقات المتبادلة بين أعضاء الفريق أنفسهم وبين أعضاء الفريق والعملاء وبين أعضاء الفريق وبقية العاملين غير متوازنة ومستقرة فإن ذلك يؤثر على أداء المشروع ونجاحه؛ إذ يعتبر التحفيز الجيد للفريق مع توافر العلاقات الجيدة مع العملاء من المحددات الأساسية لنجاح المشروع.
6. **وضوح المسائل الفنية** إن عملية توضيح وفهم الأمور الفنية والعمل على إيصالها إلى أعضاء الفريق والتأكد من أنهم يمتلكون المهارات الضرورية والتي تعد من مسؤوليات مدير المشروع ذو أهمية كبيرة

في نجاح المشروع، وذلك لأن استخدام تكنولوجيا غير مناسبة واعتماد إجراءات فنية غير واضحة وإيصالها إلى أعضاء الفريق قد تؤثر بشكل مباشر على كافة مكونات المشروع بما في ذلك الكلف والجداول الزمنية للتنفيذ والأداء الحقيقي.

7. **الرقابة على المشروع:** إن استمرار ومتابعة كتابة التقارير الفعلية عن الإنجازات الحقيقية المراحل تطور المشروع يمكن من مقارنة الإنجاز الحقيقي مع الخطة الموضوعة لتنفيذ المشروع، كما يمكن من تحديد أوجه الاختلاف والسيطرة على حدوث المشاكل إن وجدت وتقديم الحلول المناسبة، والمحافظة على استمرار خط سير عمل المشروع وفق الخطط والاستراتيجيات المحددة مسبقاً فضلاً عن تخطي موضوع تجاوز التكلفة المحددة للمشروع.

8. **الاتصالات:** إن عملية الانتقال الناجح عبر مراحل تطور عمل المشروع، والتنسيق الجيد بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع طوال مرحلة تنفيذه يتطلب الاستمرار في تبادل المعلومات بشكل مستمر بين أعضاء الفريق أنفسهم ومع بقية الأطراف الأخرى وبين مديري المشاريع والعملاء وبالتالي فإن ذلك يساعد على تحديد المهام والمسؤوليات وبالتالي القدرة على الإنجاز في الوقت المحدد.

5.2.2 أبعاد نجاح المشاريع

هناك مجموعة من الأبعاد المتعارف عليها لنجاح المشاريع، حيث تعتبر من مكونات إدارة نجاح المشاريع ومن الواجب توافرها للوصول إلى نجاح المشاريع ومن أبرزها:

(1) جودة عمليات المشروع:

والتي تتمثل بكافة الأعمال والعمليات التي تتعلق في إنجاز المشروع وتحديد المهمات التي تتعلق بالمشروع، حيث أن نجاح المشروع يعتمد على احتوائه على العمليات التي تساهم في نجاحه وضمان جودته، بمعنى آخر أن تكون تلك يحتوي على كافة العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع، حيث أن أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهام والاحتياجات اللازمة لإنجازه؛ ولكي تضمن الشركات أو المؤسسات نجاح

مشاريعها فإنه من الضروري أن تضمن تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من إقامة المشروع. (Wysocki. 2022)

وتعرف عمليات جودة المشروع بأنها العمليات التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في الأنشطة جميع ومدخلات إنتاج المشروع، وذلك من خلال استخدام الأساليب التقنية في المراقبة وضمان الجودة، فعملية الجودة للمشروع تعتبر عملية تطبيق كافة أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والإجراءات مع الأنشطة التي تساهم في تحسين العمليات المستمرة والتي يتم تنفيذها خلال فترة تنفيذ المشروع، وذلك لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية تحقق الأهداف المشتركة لكافة أطراف المصلحة المشتركة (دهليز، وعنبر، 2017).

(2) تكلفة المشروع:

والتي تتمثل بعملية التخطيط لتكاليف الموضوعة لتنفيذ المشروع مع توفر الدراسة المقترحة الإقامة المشروع، والتي تسمى بالدراسة المبدئية في دراسة جدوى المشروع، ويقوم فريق إدارة المشروع بتجهيز تقديرات كاملة حول تكاليف المشروع، فقد تكون التكاليف تفصيلية كلية والتي تبدأ من الأعمال الأولية للمشروع (دهليز وعنبر، 2017).

وتعرف تكلفة المشروع بأنها مجموعة من العمليات الضرورية لتخطيط وتقدير التكاليف المخصصة لتنفيذ المشروع، وعمل الموازنة وتمويل المشروع، بالإضافة إلى كيفية توفير وتدير الموارد المالية والعمل على ضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان إتمامه وفق الخطط الموضوعة له وتحقيق الأهداف المنشودة (المنأوي، 2022).

بينما عرف (العلي 2023) تكلفة المشروع بأنها كافة العمليات الهامة لضمان الانتهاء من تنفيذ عمل المشروع وفق الميزانية المالية المعتمدة من إدارة المشروع، وتشمل أيضاً تخطيط الموارد وتخطيط تكلفة الميزانية، ومراقبة التكاليف.

(3) الإنتاج بالوقت المحدد

وتتمثل عملية الإنتاج بالوقت المحدد بالعملية التي يتم عن طريقها تحويل خطة عمل المشروع إلى برنامج زمني أو جدول زمني للتشغيل، أي لضمان زمن محدد لتنفيذ وانجاز المشروع، وقد عرفها (دودين 2023) بأنها كيفية إدارة الزمن بفاعلية وكفاءة من قبل إدارة المشروع من أجل انجاز أنشطة المشروع المنتجات أو الخدمات التي يقدمها وتسليمها في الوقت والزمان المتفق عليه.

ومن هنا نلاحظ أن إدارة الإنتاج بالوقت المحدد تتعلق بإدارة زمن المشروع من خلال تنظيم كافة الجهود من تخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وسلسلتها، ومن ثم القيام بتقدير مواردها وتقدير مدتها، ومن ثم القيام بضبط الجدولة الزمنية ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني لتفادي التأخير في تسليم المشروع في الوقت المحدد (العلي، 2023).

6.2.2 إدارة المخاطر وعلاقتها بنجاح المشروعات

يتم تقييم المشروع من خلال النظر في المدة والميزانية ومتطلبات المشروع التي تم تحديدها منذ بداية المشروع. يُقاس نجاح أي مشروع تقليدياً من خلال الالتزام بالوقت والميزانية والمتطلبات القياسية (الجودة). (Turner, Cochran, 2023) بينما أكد براكاس (2018) على أهمية منظور أصحاب المصلحة في نجاح المشروع. حيث يتم تحديد الوقت والميزانية ومتطلبات جودة المشروع في بداية المشروع (حتى عام 2017).

سبب فشل المشروع هو الفشل في تنفيذ العمليات والإجراءات كما هو مخطط لها، وقد انتقد كل من Cicmil وWilliams وThomas وHodgson (2018) ذلك بسبب فشل العديد من المشاريع .

على الرغم من الالتزام بالموصفات التقليدية للمشروع، ومن هنا جاء منهج تقييم المخاطر للمشروع بحيث يمكن استخدامه لبناء إدارة المخاطر للحد من فشل المشروع (ديدراجا، 2023)

أظهرت الأبحاث المبينة على دراسة العلاقة بين نجاح المشروع وإدارة المخاطر ونجاح المشروع بشكل عام (باكر، بونسترا، وورتمان، 2020) أن النقاش تركز على إدارة المخاطر كإجراء فعال ونجاح المشروع

نتيجة لذلك، وهابرماس (1984)، (1987) أشار إلى أن التواصل الفعال مع المدخرات النظرية يمكننا من تفسير الأنشطة. إدارة المخاطر وعلى نطاق أوسع، تؤثر هذه الأنشطة على سلوكيات وآراء أصحاب المصلحة. جميع أنشطة المشروع تحمل مخاطر؛ ويعتمد نجاحه أو فشله على كيفية التعامل مع المخاطر، ومدى تحديد المخاطر المحتملة للمشروع وتقديرها بشكل منهجي وكمي، وتوقع الأسباب والعواقب المحتملة، ومن ثم اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معها (كاربوني. وآخرون، 2019)، (باكر، بونسترا، وورتمان، 2023)

التعرض للمخاطر أو الأحداث السلبية التي ستؤثر على أهداف المشروع ونطاقه وجودته ووقته وتكلفته. وقد أظهرت الدراسات، على سبيل المثال (دي فيت، 2018)؛ ويشير (Wateridge 2018) (Rathod و Agarwal 2018) إلى أن نجاح المشروع يقاس وفقاً لثلاثة معايير: الجودة والوقت والتكلفة. تحدد القيم الفعلية في نهاية المشروع من خلال ربط العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع (Bakker, 2020).

وقد وجد Hodge Cos (2022) أن عملية إدارة المخاطر هي عملية طويلة الأمد لأنها تؤثر على اتخاذ القرار خلال مراحل حياة المشروع، وأن عدم تقدير المخاطر بشكل صحيح قد يؤدي إلى خسائر كبيرة. وقد وجد هودج كيس (2022) أن عملية إدارة المخاطر هي عملية طويلة الأمد. لأنه يؤثر على عملية اتخاذ القرار خلال مراحل حياة المشروع، كما أن الفشل في تقدير المخاطر بشكل صحيح قد يؤدي إلى فشل كبير (Fraser, 2017); بينما أكد Hamza (2023) أن نقص المعرفة والموارد المرتبطة بإدارة المخاطر والقدرة قبل البدء بالمشروع هو أحد الأسباب الرئيسية. الفشل في تنفيذ إدارة المخاطر مما يؤثر بدوره على الجودة.

(Insert, 2023) في دراسته التحليلية للأدبيات المنشورة بين الأعوام (1978 – 2022) حول تأثير إدارة المخاطر على نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات، خلص إلى أن إدارة المخاطر عنصر مهم جداً في المشروع عملية الإدارة وهي أساس نجاح المشروع.

تؤثر المخاطر وطرق الاستجابة وتقييم مخاطر المشروع على أداء ونجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

كما وجد Thomas Fernandez (2018) أن الصعوبات التي تواجهها المشاريع هي التي تحدد معايير النجاح، فاقترح تحديد معايير لقياس نجاح المشروع، ومن تلك المعايير رضا أصحاب المصلحة من خلال معرفة دوافعهم وبالتالي واتخاذ القرارات بناءً عليها لإنجاح المشروع. كما بين أن إدراك وفهم المخاطر يؤثر على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. لأن تطبيقها بشكل صحيح يؤدي إلى خلق مشاعر إيجابية وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة من خلال قبول إجراءات المخاطر.

(Bakker, Boonstra, & Wortman, 2020) وجد أن إدارة المخاطر تتزامن مع الإدارة الجيدة للمشروع، والتي تعتمد على منهجية في اتخاذ القرارات من خلال تحديد وتحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة لإبقاء المشروع على المسار الصحيح وضمان نجاحها.

3-9 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع

وقد أشار العديد من المؤلفين (Agarwal, Rathod, 2018) إلى نجاح المشروع كنتيجة موضوعية للتأثيرات الثلاثة للوقت والمال والمتطلبات كما حددها توماس) على الصعوبات التي يواجهها Fernandez. (Baccarini, 2019), (2018)

المشروع وفقا لهذا البحث فإن هناك رؤية أوسع لتحديد مدى نجاح المشروع وخصائص النجاح يتم تحديدها من قبل أصحاب المصلحة أنفسهم. وقد يشمل ذلك الوقت والمال والمتطلبات، وقد يشمل أيضًا خصائص أخرى مثل رضا أصحاب المصلحة والنتائج المستقبلية للمشروع. وأوضح (2018, Bannerman) الخطوات. ونادرا ما يتم اتباع تعريف محدد للمخاطر، وتحليل المخاطر، وتخطيط الإجراءات والإجراءات المنفذة.

(Benner, Brian, 2022) أن تحديد أنشطة المخاطر في مشروع معين له تأثير على نجاح المشروع، كما تؤثر الإجراءات الفعالة والاجتماعية على نجاح المشروع (Holt. 2022)

عادة ما يتم تحديد نجاح المشروع من خلال واحد أو أكثر من المفاهيم الثلاثة الرئيسية: وقت التسليم، وتلبية المتطلبات، والالتزام بالميزانية، ورضا العملاء، وأغلب هذه المفاهيم تتأثر بقوة بأداء الأول والثاني.

7.2.2 تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع

تتعرض بيئة العمل العالمية اليوم للعديد من المخاطر والتعقيدات التي قد تعيق تطور ونمو المشاريع بشكل عام والمديرين بشكل خاص في المستقبل في التعامل مع أنواع مختلفة من المخاطر التكنولوجية (Agan, 2022) والمالية والتأمينية والأمنية والانتظامية. ولذلك فإن إدارة المخاطر تعتبر ضرورة مطلقة لضمان استقرار الربح وكفاءته (Wallac, Kcil, Rai, 2019). تعتبر إدارة المخاطر ضرورية بشكل خاص في إدارة المشاريع ، لأن المشاريع تتعرض للاضطرابات بسبب الجداول الزمنية المضغوطة، وعدم دقة الميزانية، والمتطلبات المتغيرة باستمرار (Kerzner, 2019).

وأوضح هوشيرماير (2021) خمسة أنواع من المتغيرات: الطوارئ، وأرباح السوق، وميزانية المشروع، وأداء المنتج، ومتطلبات السوق، والجداول الزمنية للمشروع، والتي تعتبر إدارة المخاطر.

ويعتبر المشروع جانباً أساسياً، لذلك تم استخدام أدوات جديدة لإدارة المخاطر (أحمد، 2017). تعرف خطة المشروع على أنها مجموعة من الأوامر التي يتم إبلاغها لفريق العمل المسؤول عن المشروع والخطوات التي يجب تنفيذها، وذلك من خلال إخبارهم بالخطوات بالتفصيل. وكيفية تحقيقها وتوقيت تنفيذها وتحديد المصادر التي سيتم استخدامها لتحقيق النتائج المرجوة (Ward, 2023). يعرف كفاءة المخاطر بأنها: أدنى مستوى من المخاطرة مقابل أدنى مستوى من الأداء المتوقع. تعمل إدارة المخاطر على تقليل مستوى المخاطر من خلال تشويها وتطوير حملة لمواجهةها فعلياً.

لدى معظم المنظمات سياسة رسمية لإدارة مخاطر المشروع. تتضمن أدوات التحليل الداعمة أدوات تعريف المخاطر، والمناقشة، وقوائم المراجعة، وفعالية المخططات، ومخططات السبب والنتيجة، وأدوات تحليل المخاطر (شبكات التأثير والاحتمال، وتحليل تاريخ الأحداث)، وتحليل عدم الاستقرار، وتقنيات دلفي، والحكم على الخبرة، وأدوات الاستجابة للمخاطر: المتوقعة التأثيرات، خطة الاستجابة للمخاطر، تخطيط الاستجابة لمخاطر المشروع)، أدوات تقييم المخاطر (التحليل)، تاريخ القرار، إدارة الملفات، معايير اتخاذ القرار. كما تتوفر مجموعة من البرامج الإلكترونية لإدارة مخاطر المشاريع ، بما في ذلك أداة المحاكاة (Herroelen, 2018) ، ولكن معظم هذه الأدوات لعمليات تخطيط المخاطر وتحديد

وتحليلها وتطويرها مواجهتها (2018) فعلى الرغم من شعبية أدوات التخطيط للمخاطر، فقد تم تحديد بعض العقبات وتخطيط المخاطر في الأدبيات في السنوات الأخيرة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

[1] استخدام مجموعة محددة من الأدوات: على الرغم من وجود مجموعة متنوعة من أدوات

تخطيط المخاطر، إلا أن معظم مديري المشاريع يستخدمون تصنيف المخاطر باعتباره الأداة الرئيسية أو ربما الوحيدة. (Chapman, Word, 2023) على سبيل المثال، كان السبب الرئيسي للأزمات المالية العالمية في الفترة (2018-2019) هو انتشار الاعتقاد بأن ضمان القروض يقلل من المخاطر الإجمالية في النظام المالي، ولكن ثبت أن هذا غير صحيح.

[2] ضعف جودة الاستخدام يفتقر معظم مديري المشاريع إلى عمليات تخطيط المخاطر مثل

تحديد المخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة (Kwak, Stoddard, 2019).

[3] يزيد مستوى التعقيد العالمي في الأدوات الموجودة من الجهد المطلوب للتخطيط الفعال أدت

المخاطر إلى زيادة التعقيد في المشروع، مما يجعل من الصعب استخدام الأدوات الموجودة.

[4] ضعف سلطة مديري المشاريع عادة ما يمتلك المديرون معلومات هامة وعمليات تخطيط

المخاطر، وهذا قد يقوض قدرة المديرين على إدارة عمليات إدارة المخاطر بشكل فعال)

(Zwickael, Ahn, 2023)

[5] ضعف الفعالية: إدارة المخاطر مصنفة بشكل سيئ في الدراسات وتعرف باسم "عوامل نجاح

المشاريع"، بالإضافة إلى أن الدراسات التي تدعم التأثير الإيجابي لإدارة المخاطر على نجاح

المشاريع تعاني من قلة الاهتمام. ومع ذلك، فإن إدارة المخاطر لها أهمية كبيرة في إدارة المشاريع،

وخاصة خلال مرحلة تخطيط المشروع (Foch, 2019).

لا تتفق الأدبيات مع الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في المشاريع، والسبب الرئيسي في ذلك هو أنه

تم استخدام اتجاه غير مناسب في هذه الدراسات وهو "إطار واحد يناسب جميع المشاريع دون التمييز بين

المشاريع وأهدافها وظروفها".

قدمت بعض المقالات التحديات كسلسلة من العمليات المترابطة بما في ذلك الأدوات والتقنيات

(PMI, 2023, 2018)، (كيني). (PMI, 2018) عزّفت إدارة المخاطر بأنها تخطيط إدارة المخاطر، وتحديد

المخاطر، وتحليل المخاطر النوعي، والتحليل الكمي للمخاطر، وخطة الاستجابة للمخاطر، والرصد والتحكم. زويكائيل، مارك (2023): دراسات توضح العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في 3 دول، بما في ذلك إسرائيل واليابان)، أجرى مقابلات مع 701 مدير مشروع في 7 قطاعات صناعية. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين إدارة المخاطر بمستوياتها المختلفة ونجاح المشروع. وشددت الدراسة أيضا على أهمية التعاون بين الدولة والمصانع لمواجهة المخاطر. يؤكد باكر (2023) على أهمية تحديد المخاطر وكعملية ضرورية، يترتب على ذلك توثيق المخاطر وتوزيعها وتحليلها ومن ثم التحكم فيها.

أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروع من خلال التواصل. مع أصحاب المصلحة

لإدارة مخاطر المشاريع دور بارز في الإطار المنهجي والنظري لإدارة المشاريع (معهد إدارة المشاريع عام 2018، وجمعية إدارة المشاريع عام 2018). والسبب هو حدوث أشياء غير متوقعة أثناء المشروع (تيرمر، 2017) تعتبر إدارة المخاطر وسيلة للحد من تأثير هذه المخاطر ويمكن منعها أو منعها بشكل كامل، كما تساهم إدارة المخاطر في نجاح المشروع. (أولسون، 2018)

وذكر Ward (2023) أن إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي على أداء المشاريع من خلال: وضع خطة الطوارئ، والتأثير على وقت المشروع، والميزانية وجدولة المشروع، والمؤثرات الاجتماعية مثل تحفيز أصحاب المصلحة والتأثير عليهم. هناك ثلاثة عوامل تتعلق بهذه النقطة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع. تحقيق التواصل. تعاون أفضل بين أصحاب المصلحة زيادة التعاون بين أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى مزيد من التفكير الإبداعي للحد من المخاطر المتوقعة، كما حدد Rijsenbrij (2023) روح الفريق باعتبارها تأثيراً إضافياً في عملية إدارة المشروع.

هناك فرق بين إدارة المخاطر كعمل تجاري فعال وإدارة المخاطر كعمل اجتماعي باستخدام مفاهيم نظرية الاتصال الفعال (Hood Rothstein, 2020). وفي محاولة لفهم المفاهيم النظرية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع ، أجريت الدراسة من خلال التحقيق في نظم تخطيط موارد المشاريع . تخطيط الموارد البشرية (ERP) تم اختيار مشاريع تخطيط الموارد البشرية (ERP) لأنها تتكون من تعديلات معتمدة في نظام تكنولوجيا المعلومات (المعدات والبرامج والبنية التحتية والبيانات) بالتزامن مع التغييرات في العمليات العملية.

تحتوي هذه المشاريع على عدد من المخاطر (Bakker, Boonstra, Wortmann 2020) ، مما يجعل إدارة المخاطر وأثرها على نجاح المشروع أمراً حتمياً. أظهرت نتائج البحث أن أنشطة إدارة المخاطر تقلل من السجلات وتزيد من استجابة سلوك أصحاب المصلحة.

ومن السرد السابق نجد أن أصحاب المصلحة يمارسون أنشطة إدارة المخاطر من خلال إرسال رسائل إلى أصحاب المصلحة الآخرين والتأثير على انطباعاتهم ورضاهم مما يؤثر على نجاح المشاريع .

المخاطر ووضع الآليات لمواجهتها لاتخاذ الخطوات الفعالة لضمان عدم تكرار المخاطر مرة أخرى، والتي قد تشمل التدابير الفعالة لضمان وصول البيانات في الوقت المحدد.

- ضرورة إيجاد إدارة الاتصالات خاصة بأصحاب المصلحة على نحو يلبي احتياجاتهم ويضمن إشراكهم في مراحل عمر المشروع بحيث يضمن اطلاعهم على جميع المخاطر ووضمان مساهمتهم الفعلية في أنشطة التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمشروع لدعمه وإنجاحه بهدف تقييم أهمية وتأثير المخاطر ومراجعتها لتحقيق نجاح المشاريع.
- تطوير وتطبيق أساليب والإجراءات التكنولوجية في إدارة المخاطر تضمن من خلالها التنبؤ وتوقع المخاطر بأسلوب علمي ودقيق ويحفظ البيانات دون الاعتماد على الخبرات الضمنية المتراكمة لدى الموظفين.
- ضرورة بناء استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر معتمدة على التحليل الدقيق للمشاريع وأهدافها ووضع تصورات لكافة المخاطر التي ممكن أن تؤثر على نجاح المشاريع من خلال اعتماد الطرق الكمية والنوعية عند تحليل المخاطر.
- على إدارات المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية عند وضع الموازنات الخاصة بمشاريعها أن تستند المخاطر المتوقعة للمشاريع لوضع خطط الطوارئ المالية لضمان نجاح المشاريع ضمن المعايير المحددة.
- ضرورة عمل دراسات تحليلية لأسباب وفشل المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية بهدف تحديد أوجه القصور أو زيادة التكلفة و او المدة لمشاريعها لتعلم من الدروس المستفادة.
- ضرورة وضع معايير لنجاح المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية تعتمد على معيار الالتزام بالزمن والكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

سيتم اتباع منهجين رئيسيين هما، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها، من أجل استخلاص بعض التوصيات. وتم توزيع (460) استبانة على العاملين في مشرع مدينة ينبع الصناعية وتم استرداد (445) استبانة صالحة.

تصميم الدراسة:

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

أداة دراسة و الخطة الزمنية :

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء كما يلي:

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

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

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

الصدق الظاهري:

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

عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبيانات بشكل عشوائي على 200 موظفا في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية بعد إنشاء الاستبيانات ، تم جمع النماذج دون تحديد الاسم أولئك الذين يقومون بملء النموذج من أجل ضمان سرية المعلومات وحيادها وتحقيق الأهداف التالية البحث والتحليل للبيانات التي تم جمعها ، تليها استخدام عدد من الأساليب الإحصائية باختصار ، لحساب معدلات التكرار لتحديد الصفات الشخصية , وظيفة عينة البحث. معامل فكروني في تحديد معامل الاستقرار لأداة البحث . المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحديد أهمية الدراسة على استجابات أعضاء العينة ، اتجاه محاور وأبعاد العمل تم استخدام معامل (spss) لفحص جودة العلاقة بين المتغيرات في نموذج بسيط هو معاملات الانحدار البسيطة لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع معامل التحديد لفك العلاقة بين المتغيرات في نموذج بسيط.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي:

تحليل عينة الدراسة:

الجدول (1) عينة الدراسة

النسبة المئوية				نقطة المقارنة
اناث (183)		ذكور (262)		الجنس
من 30 الى أقل من 40 سنة (96 44.9)	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة (20.7).	من 20 سنة الى أقل من 30 فكانت (20.7)	من 50 سنة. الى أقل من 60 سنة (5.4)	60 سنة (4.1)
(بكالوريوس) (58.4)	(دراسات عليا) (15.1)	(دبلوم) (14.6)	(ثانوية عامة) (11.9)	المؤهل التعليمي
من 5 - أقل من 10 (46:1).	10 بنسبة (204).	15 سنة فأكثر) بنسبة (19:0).	(5 سنوات فأقل) بنسبة (13:7).	سنوات الخبرة
(موظف) بلغت (58.7)	(مشرف) بنسبة (21.6).	(رئيس قسم) (8.8)	(مدير دائرة) بنسبة (6,2)	(مدير عام) بنسبة (4.7).
المسمى الوظيفي				

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يتضح من الجدول (1) ان عدد الذكور في العينة بلغ (262) بنسبة مئوية (58.9). في حين بلغ عدد الإناث (183) بنسبة مئوية (41.1). وهذا يدل على أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الاناث ، علم بأن الفرق ليس كبير هنا في قطاع الصناعات الدوائية. وهذا يدل على ان هناك نسبة فتيات عالية تعمل ضمن هذا القطاع في المملكة العربية السعودية.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يتضح من الجدول (2) أن نسبة المبحوثين الذين فئة أعمارهم من 30 الى أقل من 40 سنة (96 44.9). وأن نسبة الذين فئة أعمارهم من 40 سنة الى أقل من 50 سنة (20.7). أما نسبة فئة الذين اعمارهم من 20 سنة الى أقل من 30 فكانت (20.7). أما نسبة فئة الذين اعمارهم من 50 سنة. الى أقل من 60 سنة فكانت (5.4). وفي المرتبة الأخيرة جاءت نسبة فئة الذين اعمارهم 60 سنة (4.1). وقد يعود ذلك إلى أن قطاع الصناعات الدوائية يحتاج إلى خبرات في هذا المجال. ويعني هذا ان مجتمع الدراسة مجتمع ناضج ولديه خبرة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي:

يتبين من الجدول (1) أن نسبة المبحوثين الذين مستواهم التعليمي (بكالوريوس) بلغت (58.4) وجاءت نسبة المبحوثين الذين مستواهم التعليمي (دراسات عليا) (15.1). في حين جاءت نسبة المبحوثين الذين مستواهم التعليمي (دبلوم) (14.6). وجاءت نسبة المبحوثين الذين لتعليمي (ثانوية عامة) (11.9) وفي المرتبة الاخيرة. ويشير ذلك إلى ان قطاع الصناعات

الدوائية السعودية يضم نسبة عالية من حملة. الشهادة الجامعية البكالوريوس والدراسات العليا. مما يدل على ان شركات الادوية تحرص على استقطاب المؤهلين وذوي الشهادات العلمية العالية للارتقاء بمستوى الاداء الذي يتطلب دقة متناهية وجودة عالية معدومة الأخطاء. كون | لق بمادة الدواء البشري.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

بينت نتائج التحليل الوصفي لمتغير عدد سنوات الخبرة كما في الجدول (1) ان نسبة المبحوثين الذين سنوات خبرهم (من 5 - أقل من 10 (46:1). وجاءت فئة (من 10 بنسبة (204). كذلك جاءت فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (19:0). وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (13:7). وهذا يشير إلى ارتفاع سنوات الخبرة للعاملين في قطاع الصناعات الدوائية.

5. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول (1) ان نسبة المبحوثين الذين يشغلون مركز وظيفي (موظف) بلغت (58.7). في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين مركزهم الوظيفي (مشرف) بنسبة (21.6). والمركز الوظيفي (رئيس قسم) (8.8) والمركز الوظيفي (مدير دائرة) بنسبة (6,2). وفي المرتبة الأخيرة جاء. المركز الوظيفي (مدير عام) بنسبة (4.7).

تحليل النتائج:

1) مقياس إدارة المخاطر :

a- حساب معامل ثبات المقياس عن طريق ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية :لقد تم التأكد من ثبات المقياس بطريقتين هما حساب معامل ألفا كرونباخ، وكذا عن طريق التجزئة النصفية وكانت النتائج كم يلي:

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
مخاطر الوثائق والمعلومات	0.74	0.71
مخاطر السمعة التنظيمية	0.63	0.59
مخاطر الثقافة التنظيمية	0.80	0.61
مخاطر الموارد البشرية	0.87	0.88
الكلي	0.95	0.84

الجدول (2) عامل ثبات مقياس أبعاد إدارة المخاطر بطريقة حساب معامل الثبات ألفا و التجزئة النصفية

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات الفا كرونباخ تراوح بين 0.45 كأدنى حد و 0.94 كأقصى حد وهذا ما يجعله يتصف بمستوى ثبات مقبول ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة، كما أن معامل التجزئة النصفية تراوح بين 0.59 و 0.88 كأقصى حد وهي نتيجة تدعم النتيجة الأولى و تجعل الأداة تتصف بمستوى مقبول من الثبات يجعلها فعالة في هذه الدراسة.

b- حساب صدق المقياس عن طريق الاتساق الداخلي:

الأبعاد	الوثائق والمعلومات	السمعة التنظيمية	الثقافة التنظيمية	الموارد البشرية	الدرجة الكلي
الوثائق والمعلومات	1	0.27	0.52	0.14	0.62
السمعة التنظيمية		1	0.47	0.26	0.59
الثقافة التنظيمية			1	0.34	0.88
الموارد البشرية				1	0.52
الكلي					1

الجدول (3) يبين معامل صدق مقياس أبعاد ادارة المخاطر بطريقة الاتساق الداخلي

يتبين أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المناخ التنظيمي فيما عدا عند بينهم قد تراوحت بين (0.14) و (0.52) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصاء مستوى الدالة (0.01) ، أما معاملات ارتباط درجة كل بعد مع درجة المناخ التنظيمي ككل فقديا عند تراوحت بين (0.52) و(0.88)، وهي معاملات ارتباط قوية و دالة إحصاء مستوى الدالة (0.01) و يمكن الاعتماد عليها الجراء هذه الدراسة.

(2) مقياس نجاح المشروع :

- حساب ثبات المقياس عن طريق معامل ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية:

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
جودة عمليات المشروع	0.48	0.37
تكلفة المشروع	0.23	0.17
الإنتاج بالوقت المحدد	0.44	0.45
الكلية	0.76	0.75

الجدول (4) يبين معامل ثبات مقياس نجاح المشروع

نلاحظ أن معامل ثبات ألفا كرونباخ أبعاد المقياس قد تراوح بين (0.44) و (0.71) كأقصى درجة هي قيم تجعلها تتميز بمستوى مرضي من الثبات، في حين جاء المعامل الكلي مقدرا بـ (0.76) وهي درجة مرتفعة، أما معاملات التجزئة النصفية فقد تراوحت بين (0.17) و (0.78) وهي درجات متقاربة مع الدرجات السابقة فقد أكدت أنها أما قيمة التجزئة النصفية للمقياس فكل فقد قدرت بـ 0.75 وهي نتيجة متقاربة جدا مع النتيجة السابقة، و بالتالي فإن هذه النتائج تجعل المقياس يتحلى بمستوى مقبول من الثبات وهذا ما يجعله صالح للاستعمال على عينة من الموظفين الجزائريين في هذا البحث.

b- حساب صدق المقياس عن طريق الاتساق الداخلي:

الأبعاد	جودة عمليات المشروع	تكلفة المشروع	الإنتاج بالوقت المحدد	الكلية
جودة عمليات المشروع	1	0.34	0.43	0.82
تكلفة المشروع		1	0.11	0.45
الإنتاج بالوقت المحدد			1	0.67
الدرجة الكلية				1

الجدول (5) يبين صدق مقياس نجاح المشروع عن طريق الاتساق الداخلي

يتبين أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد السلوك الابتكاري فيماليا عند بينهم قد تراوحت بين (0.11) و(0.43) وهي معاملات ارتباط دالة إحصاء مستوى الدالة (0.01) ما عد بعد سعة الاتصالات مع بعدي تشجيع الإبداع و روح المجازفة فقد جاءت غير دالة، أما معاملات ارتباط درجة كل بعد مع درجة المناخ التنظيمي ككل فقديا تراوحت بين (0.45) و (0.82) وهي معاملات ارتباط مقبولة و دالة إحصاء عند مستوى الدالة 0.01 و تشير إلى صدق يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

محتوى الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
هذه الاستبانة أداة جمع بيانات لبحث علمي يسعى الباحث من خلاله الى التعرف على علاقة إدارة المخاطر بنجاح المشروع، ولن يتطلب منكم أية بيانات شخصية ولا معلومات، وسيتم الاحتفاظ بسرية المستجابين والاستفادة من النتائج العلمية للاستبانة فقط.
آمل منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل دقة وشفافية للوصول الى نتائج علمية مفيدة.

1. المتغيرات الديموغرافية:

نقطة المقارنة					الاختيار
الجنس					أنثى
الجنس					ذكر
العمر					من 30 الى أقل من 40 سنة من 40 سنة الى أقل من 50 من 50 سنة الى أقل من 60 أقل من 60 سنة
المؤهل التعليمي					(بكالوريوس) (دراسات عليا) (دبلوم) (ثانوية عامة)
سنوات الخبرة					من 5 - أقل من 10 10 سنوات (15 سنة فأكثر) (5 سنوات فأقل)
المسمى الوظيفي					(موظف) بلغت (مشرف) (رئيس قسم) (مدير دائرة) (مدير عام)

2. أبعاد إدارة المخاطر:

السؤال	أوافق	لا أوافق
هل تؤثر مخاطر الوثائق والمعلومات في إدارة المخاطر على نجاح المشروع؟		
هل تؤثر مخاطر السمعة التنظيمية في إدارة المخاطر على نجاح المشروع؟		
هل تؤثر مخاطر الثقافة التنظيمية في إدارة المخاطر على نجاح المشروع؟		

		هل تؤثر مخاطر الموارد البشرية في إدارة المخاطر على نجاح المشروع؟
--	--	---

3. أبعاد نجاح المشروع:

السؤال	أوافق	لا أوافق
هل تعتبر جودة عمليات المشروع مهمة لنجاح المشروع؟		
هل تعتبر تكلفة المشروع مهمة لنجاح المشروع؟		
هل تعتبر الإنتاج بالوقت المحدد مهم لنجاح المشروع؟		

- ضرورة إيجاد إدارة الاتصالات خاصة بأصحاب المصلحة على نحو يلبي احتياجاتهم ويضمن إشراكهم في مراحل عمر المشروع بحيث يضمن اطلاعهم على جميع المخاطر ووضمان مساهمتهم الفعلية في أنشطة التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمشروع لدعمه وإنجاحه بهدف تقييم أهمية وتأثير المخاطر ومراجعتها لتحقيق نجاح المشاريع.
- تطوير وتطبيق أساليب والإجراءات التكنولوجية في إدارة المخاطر تضمن من خلالها التنبؤ وتوقع المخاطر بأسلوب علمي ودقيق ويحفظ البيانات دون الاعتماد على الخبرات الضمنية المتراكمة لدى الموظفين.
- ضرورة بناء استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر معتمدة على التحليل الدقيق للمشاريع وأهدافها ووضع تصورات لكافة المخاطر التي ممكن أن تؤثر على نجاح المشاريع من خلال اعتماد الطرق الكمية والنوعية عند تحليل المخاطر.
- على إدارات المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية عند وضع الموازنات الخاصة بمشاريعها أن تستند المخاطر المتوقعة للمشاريع لوضع خطط الطوارئ المالية لضمان نجاح المشاريع ضمن المعايير المحددة.
- ضرورة عمل دراسات تحليلية لأسباب وفشل المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية بهدف تحديد أوجه القصور أو زيادة التكلفة و أو المدة لمشاريعها لتعلم من الدروس المستفادة.
- ضرورة وضع معايير لنجاح المشاريع الإنشائية بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية تعتمد على معيار الالتزام بالزمن والكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

Abstract

The study aimed to explore risk management in its dimensions (risk planning and identification, risk analysis, risk response, risk assessment and review), and its impact on project performance in its dimensions (time, cost, quality, stakeholder satisfaction) within the construction projects operating in the city of Yanbu Industrial in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was followed.

The study results indicated that identifying and defining risks had an impact on the success of construction projects in Yanbu Industrial City, Saudi Arabia, although this impact was marginal. This is attributed to the systematic project management approaches that tailor risk management to the specific nature of the projects, taking into account in the risk management plan the project phases and relying on accumulated data and experiences of project staff and the technical specifications set by the funder or donor. All projects funded by the World Bank require risk assessment, as well as environmental and social impacts assessment, to be undertaken by the borrowing country. The Bank ensures the safety and sustainability of these projects environmentally and socially by monitoring these procedures to ensure their safety.

Based on these results, the study concluded with several recommendations, including increasing attention from the management of construction projects in Yanbu Industrial City, Saudi Arabia, to apply both quantitative and qualitative risk management in their projects, and working to enhance stakeholder participation in decision-making when developing risk management plans, as it has an impact on promoting a risk management culture in projects and building foundations to address them.

Opening words: Risk management - Project performance - Construction projects in Yanbu Industrial City, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد حسن بابكر، و أحمد، عبدالله محمد عبدالله محمد. (2018). أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- ايدر، عبد الله ، و بابور، ابراهيم، بن الدين، امحمد. (2022). إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد دراية—أدرار.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع : الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
- البحيري، عبد الله (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بلغنامي، نجات وسيلة، وبلعيد، كمال (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14(2)، 545-526.
- بوهالي، فاطمة. (2018). إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 11، ملحق ، 414 - 428.
- الجهيمي، احمد أبو خنجر محمد، و محمود، عبدالله عبدالرحيم إدريس. (2018). دور إدارة المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بليبيا بالتركيز على منطقة سمها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكركر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جَار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- حمادنة، عمر سعد عرسان، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
- دليل، عبد المطلب عثمان محمود إسماعيل و شبو، محمد أحمد 2021، أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية "دراسة حالة مصرف المزارع التجاري"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35.
- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- زغني، نجية، و حمول، طارق. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة الجزائرية للتأمين SAA "مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج 12، ع 2، 212 - 226.
- سمارت، أندرو، وكريلمان، جيمس (2017). إدارة الأداء على أساس المخاطر الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر. (ترجمة: فيصل بن عبدالله البواردي). مركز البحوث والدراسات. (سنة النشر الأصلية 1988).
- شقوعة، فؤاد (2016)، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط 1، دار أزمّة للنشر والتوزيع، عمان.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العجمي، محمّل. (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي . دار دجلة للنشر والتوزيع.
- عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.
- عيسى، مهند حنا نقولا (2010). إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية. دار الراية للنشر والتوزيع.
- المجالي، محمد عبد الوهاب عودة، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.
- مختار، حسن محمد احمد محمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- المصرى، اسحاق إبراهيم عبدالرحمن، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2019). إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- المفلاح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- المهيرات، ميرفت محمد عايد، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2016). إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع دراسة حالة: وزارة البيئة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- موزي، جيف، وهاريمان، وريتشارد (2011). الابداع المؤسسي: إنشاء منظمة مبدعة. (ترجمة: مها سليمان). العبيكان للنشر. (سنة النشر الأصلية 2003).
- موسى، شقيري نوري، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (2012). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ناصر، عبده، (2019)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر معايير إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإداري، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.
- النجار، عمر محمد خليل، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- النجار، عمر محمد خليل، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- النجار، غسان محمد خليل. (2018). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال و التكنولوجيا في الجامعة الإسلامية. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).
- نذير، حنان عبدالله. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع95، 159 - 203.
- نمر، دعاء محمد، و الساعد، رشاد محمد. (2021). أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Aaltonen, Kirsi. (2021), "Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process, International journal of project management 29.2: p.p.165-183.
- Agarwal., Nitin, Rathod., Urvashi, (2016)Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation." International journal of project management 24(4): p.p358-370.
- Ahmed A, Kayis B, Amornsawadwatana S, (2017), A review of techniques for risk management in projects. Benchmarking, Management Science, 14 (1):p.p 22-36.
- Akintoye., Akintola, Malcolm., MacLeod, (2017), Risk analysis and management in construction, International journal of project management, 15(1):p.p 31-38.
- Al-Ayashi, Warda Belkacem. (2016). Risk management and future strategies: a case study of the "Metal Company" in the Kingdom of Saudi Arabia. Legal Studies, No. 23, 21-41. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/872482>
- Al-Hiyari, Wafa Hamdi, and Naseer, Muhammad Taher. (2017). The Impact of Total Quality Management (TQM) Practices on Construction Projects Success: The Moderating Role of Emotional Intelligence An Applied Study on Ayla Oasis Companies in Jordan (Unpublished doctoral dissertation). International Islamic Sciences University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/875817>
- Al-Shibly., Haitham. Louzi., Basem, Hiassat., Mohammad, (2023), The impact of risk management on construction projects success from the employees perspective, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research.,(5) 4:p.p 12-43.

- Anantatmula, Vittal, Yang, Fan, (2023), Risk Management Instruments, Strategies and their Impact on Project Success. International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM), 2(2):p.p 27-41.
- Anthony., Mills, (2021), A systematic approach to risk management for Construction. Structural survey, 19(5):p.p 245-252.
- Archer., N, Ghasemzade., F, (2019). An integrated framework for project portfolio selection. International Journal of Project Management, 17 (4): p.p 207-216.
- Artto., K, Kahkonen., K, Pitkanen., P. (2023), Unknown Soldier revisited: a story of risk management. International Project Management Journal, 5(1): p.p 10-30
- Baccarini., David ET, (2023), Management of Risks in Information technology Projects, Industrial Management and data Systems 2, (4):268-295.
- Bakker., K, Boonstra, A, Wortmann., H, (2020), Does risk Management contributes to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. International Journal of Project Management, 28(5):p.p 493-503.
- Bakker., K, Boonstra., A, Wortmann., H, (2021), Risk management affecting IS/IT project success through communicative action. Project Management Journal, 42 (3):p.p 75-90.
- Bakker., Karel, Boonstra, Albert, Wortmann., Hans,(2021).Risk Management Affecting IS/IT Project Success Through Communicative. Action Project Management Journal, (42) 3: pp.75-90.
- Bannennan, P, (2018), Risk and risk management in software projects: arcassessment. Journal of Systems and Software,81(12): p.p 2118- 2133. Bromiley, Philip, 2015
- Bannerman, Paul (2018), Risk and risk management in software projects: A reassessment. The Journal of Systems and Software. 81(12):p.p2118-2133.

- Barrett., Pat (2017), Performance standards and evaluation, Australian Journal of Public Administration 56(2):p.p 96-105.
- Beasley., Mark, Clune., Richard Hermanson., Dana, (2015),Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation, Journal of Accounting and Public Policy, 24(6):p.p 521-531
- Benser, C., Hobbs, B. (2022), An Empirical Identification of Project Management Tool sets and a Comparison among Project Types. Project Management Journal, 43(5): p.p24-46.
- Bental., Dan, Ioan., Marius, Podean., Cristian (2021), On best Practices for risk management in complex projects. Informatica Economica Journal, Bucharest: 15(2): p.p142-152.
- Besner., Claude, Brian, Hobbs, (2022),The paradox of risk management; a project management practice perspective, International journal of managing projects in business, 5(2):p.p 230-247.
- Bromiley., Philip, McShane., Michael Nair Anil, Rustambekov., Elzotbek, (2015), Enterprise risk management: Review, critique, and research directions, Long range planning, 48(4):p.p 265-276.
- Carbone., Thomas, Donald, Tippet., (2023), Project risk management using the project risk FMEA, Engineering Management Journal (16)4:p.p 28-35.
- Chao., Fang, Franck., Marle, (2022) A simulation-based risk network model for decision support in project risk management. Decision Support Systems (52) .p.p 635-644
- Chapman., C, (2023), Ward S. Why risk efficiency is a key aspect of best practice, International Journal of project Management
- Chulkov., D.. desai., M, (2015), "Information technology project failures" Inform. Management & Comput. Security, 13(2): p.p 135-143.

- Costanza., Robert, Matthias Ruth, (2018), Using dynamic modeling To scope environmental problems and build consensus. *Environmental management*, 22(2): p.p 183-195.
- Dan., Bental, Ioan., Marius., Podean, & Cristian., Mircean, (2021), On Best Practices for Risk Management in Complex Projects, *Informatica Economic*, (1)5:p.p2-15
- Dickmean., Irem, Talat., Birgonul, (2016), An Analytical Hierarchy Process Based Model for Risk and Opportunity Assessment International Construction Projects, *Canadian Journal of Civil Engineering*, 3,(3).
- Didraga., Otniel, (2023), The Role and the Effects of Risk Management in IT Projects Success, *Informatica Economica*. (17).1: pp.86-98.
- Drennan., Lynn, McConnell., Allan, Stark., Alastair, (2023), Risk and crisis management in the public sector. Routledge Taylor & Francis Group, London And New York.
- Dvir., Dov, Tzvi., Raz, Aaron, Shenhar, (2023), an empirical analysis of
- Egbuji., A,(2019), Risk management of organizational records, *J. records Management*, 9 (2),12-14
- Ewusi-Mensah, Kweku, (2017), Critical issues in abandoned information systems development projects., *Communications of the ACM*,40(9): p.p.74-80.
- Ferrell, O.C, (2018), *Business A Changing World* tenth edition, Business A Changing World tenth edition, Published by McGraw- Hill Education, 2 Penn Plaza, New York
- Festa., E. Assumpcao., M.P (2022), A new approach for evaluation of risk priorities of failure modes in FMEA, *International Journal of Production Research*, 29(13): p. p 2991-3002
- Fraser., Ian, William., Henry, (2017), Embedding risk management: structures and approaches, *Managerial Auditing Journal* 22(4):p-p 392-409.

- Freeman, Edward, (2022), Strategic Management: A stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Gabriel, Wissam Muhammad Musa, and Abu Bakr, Sahar Muhammad Mahmoud. (2017). The impact of lean production on the success of small Jordanian industrial projects (unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1015563>
- George., Rejda, McNamara, Michael, (2022), Principles of Risk Management and Insurance (12th Edition, Pearson Series in Finance
- Ghaneem, Yara Adel Abdulrahim, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (2021). The Impact of Organizational Culture on Projects Management: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.
- Globerson., S, Zwikael., O, (2022), Impact of the project manager on project management planning processes. Project Management Journal, 31 (3):p.p 58-64.
- Goh., S, Hamzah., Abdul-Rahman, (2023), the Identification and Management of Major Risks in the Malaysian Construction Industry Journal of Construction in Developing Countries. 18(1);p.p 19-32.
- Guru.,Prakash Prabhakar,(2018), What is Project Success: A Literature Journal of Business Review, International and Management,(3)9:p.p3-10
- Hansson .,S.O,(2017), Standard encyclopedia of philosophy, Metaphysics Research Lab, CSLI, Stanford University.

- Hedge, R., Koss, Ramon, (2022), Fund risk fundamentals: solving the risk Management and transparency challenge, www.amazon.com.
- Herroelen, Willy, (2015), Project scheduling-Theory and practice." Production and Operations Management 14(4): 413-432.
- Hillson, David, (2017), When is a risk not a risk? Project Manager Today. Project Manager Today, 2(5): p.p 15-16.
- Hillson, David, (2022), Effective opportunity management for projects: Exploiting positive risk, New York. Basel.
- Hodgson, D, (2016), Rethinking Project management: researching the actuality of projects. International Journal of Project Management, 2(4):p.p 675–686.
- Hofmann, David, Mark., Barbara (2016), An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as other nurse and patient outcomes, Personnel Psychology, 59(4):p.p 847-869.
- Holt, Robin, (2022). Risk management: The talking cure. Organization articles, 11(2): P.p251-270.
- Hongliang, Zhang, (2021), Two schools of risk analysis: A review of past Research on project risk. Project Management Journal 4(2):p.p45- 18.
- Hood, Christopher, Rothstein, Henry, (2020), Business risk management in government: pitfalls and possibilities, CARR Discussion Paper
- Hopkin, Paul, (2022), Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management, Kogan Page Publishers,.
- How portfolio risks management influences project portfolio Success. International Journal of Project Management, 31(6)817- 829.

- Hsu., David, Bernstein., Tim, (2017), Managing the university technology licensing process: Findings from case studies, *Journal of the Association of University Technology Managers*, 9(9):p.p 1-33.
- Huchzermeier., Arnd, Loch, Christoph, (2021), Project Management Under Risk: Using the Real Options Approach to Evaluate Flexibility in R D. *Management Science*, 47(1):p.p 85-101.
- Hussein, Walaa Mahmoud Abdo, Ali, Sayed Madbouly, Khudair, Laila Muhammad Muhammad, and Ibrahim, Diao El-Din. (2016). Risk management: construction project management. *College of Commerce Journal for Scientific Research*, No. 60, 285-316. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/776079>
- Hychzemerier A, (2021), Loch CH. Project management under risk: Using the real options approach to evaluate flexibility in R& D. *Management Science*, 47 (1): p-p85-101.
- Irja, Hyvar, (2016), Success of Projects in Different Organizational Conditions. *The Project Management Institute*, 37(4):p.p 31-41
- Jaber, A. S. (2020). The impact of risk management practices on the organizational performance: field study at Jordanian insurance companies. An unpublished MBA Thesis Submitted to Business Faculty University of Middle East, Jordan.
- Jafari., Mohammad, Karimi., Ali, Azari., Mansoor (2018), The role of exhaust ventilation systems in reducing occupational exposure to organic solvents in a paint manufacturing factory Indian, *journal of occupational and environmental medicine*, 12(2):p.p 82-87.
- Jolanta., Edmundas, Turskis., Zenonas, (2023), Multi-criteria risk assessment of a construction project, *Procedia Computer Science*, 17 (2) pp 129-133.

- Jonas., Daniel, (2020), Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance, *International Journal of Project Management* 28(8):p.p 818-831.
- Juliane., Teller, Kock., Alexander, (2023), An empirical investigation On
- Kendrick .,T, (2023), Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-proofing American M A, New York.
- Kendrick., Tom, (2015), Identifying and managing project risk: essential tools for failure-proofing your project, AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Kerzner., H, (2019), Project Management: A systems approach to Planning, Scheduling, and controlling, Berea. OH: John Wiley and Sons
- Kerzner., Harold, (2023), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Kim, Heldman (2015), Project Manager's Spotlight on Risk Management. Jossey-Bass.
- Kinney., William, (2023), Auditing risk assessment and risk management processes, Research Opportunities in Internal Auditing, Institute of Internal Auditors Research Foundation
- Kinyua., Esther, Ogollah., Kennedy, David, Mburu, (2015), Effect of Risk Management Strategies On Project Performance Of Small And Medium Information Communication Technology Enterprises In Nairobi, Kenya, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 111(2):p.p1-30
- Linda., M, Guthrie., James,(2023), Driving privately financed projects in Accounting, Auditing Australia: what makes them tick?, *Accountability Journal*, 16(3):p.p 493-511.

- Liu, Jun, Qiuzhen., Wang, Qingguo., Ma, (2021), The effects of project Uncertainty and risk management on IS development project Performance A vendor perspective. International Journal of Project Management, 29(7):p-p 923-933.
- Loosemore., Martin, Raftery, John, Reilly Charles, (2016), Risk management in projects. Taylor & Francis.
- Lu, P., Cai, X., Wei, Z., Song, Y., & Wu, J. (2019). Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms. International Journal of Project Management, 37(6), 855 - 869
- Mar'i, Mulki Muayyad Mahmoud, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (2021). The Impact of Projects Management Strategies on the Implementation Quality: Case Study: Implemented Governmental Projects by Ministry of Public Works and Housing in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.
- McFarlan., F, (2021), Portfolio approach to information systems. Harvard Business Review, 59 (5):p.p 142-150.
- Meyer., Arnoud, Loch., H., Pich., Michael, (2022), Managing project uncertainty: from variation to chaos, MIT Sloan Management Review, 43(2):p.p 60-80.
- Miller., Roger, Donald., Lessard, (2021), Understanding and managing risks in large engineering projects, International Journal of Project Management, 19(8):p.p 437-443.
- Mohammadi, A., Tavakolan, M., & Khosravi, Y. (2018). Factors influencing safety performance on construction projects: A review. Safety science, 109, 382-397.
- Mohd Ali. M., Norman, S. Z., Ghani, E. K., & Haron, N. H. (2018). The influence of risk management on construction project performance: A case study. The Journal of Social Sciences Research, 936-942.