

**تحليل تأثير ادارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق في شركة
البصمة_ الرياض
(دراسة حالة)**

إعداد الطالب

عمر حسين الانتصاري

الرقم الاكاديمي (2021205372)

مشروع تخرج (2)

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	
1	فهرس المحتويات	1
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
3	المقدمة	3
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	4
5	الفجوات النظرية	5
6	الفجوات العملية التطبيقية	6
6	أهمية الدراسة	7
7	أهداف الدراسة	8
8	فرضيات الدراسة	9
8	نموذج البحث	10
9	الدراسة الميدانية	11
11	منهجية الدراسة	12
11	هيكل المشروع	13
12	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	14
13	مقدمة	15
14	الدراسات السابقة	16
17	إدارة المخاطر	17
18	تعريف إدارة المخاطر	18
18	أنواع إدارة المخاطر	19
19	أهداف خطط مواجهة المخاطر	20
19	التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر	21
20	تطور مفهوم إدارة المخاطر	22
20	أبعاد إدارة المخاطر	23
20	نظريات إدارة المخاطر	24
21	تعريف نجاح المشروع	25
21	تطور مفهوم نجاح المشروع	26
23	نظريات نجاح المشاريع	27
25	العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع	28
27	الخاتمة	29
28	الفصل الثالث: منهجية البحث	30
29	المقدمة	31
30	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	32
31	تصميم البحث	33
32	مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات	34
33	أنواع البيانات	35
34	طرق وأساليب تحليل البيانات	36
37	الخاتمة	37
38	قائمة المصادر والمراجع	38
40	الملاحق	39

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعتبر المخاطر سمة ملازمة ومتأصلة في كافة المشاريع، فالعالم في حالة تغير دائم ومفتاح النجاح هو في القدرة على التكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات، لذلك فإن إدارة المخاطر جزء هام من منظومة إدارة المشاريع، حيث أنه بتطبيق هذه المنظومة بمفهومها الواسع سيعكس أكبر الأثر في رفع سوية المشاريع التي سيتم تنفيذها من قبل القطاع العام أو حتى الخاص، وذلك من الأطراف الثلاثة للإدارة (الزمن - الكلفة - الجودة). (عثمان، 2015، 18)

كما وأن الفرق بين نجاح أي مشروع أو فشله هو أمر لا يعتمد فقط على إدارة المخاطر من عدمها، ولكن تبين لدى دراسة عدة مشاريع أن نسبة نجاح المشاريع تزداد لدى المؤسسات التي تعتمد إدارة المخاطر من ضمن منظومة إدارة المشاريع والسيطرة عليها، لذلك تعتبر تحليل وإدارة المخاطر هي جزء هام من عملية اتخاذ القرار في أي مؤسسة متطورة. (الأعرجي وآخرون، 2020، 29)

وعملية إدارة المخاطر ليست عملية تنبؤ بالمستقبل، بل أنها عملية تدور حول فهم المشروع واتخاذ قرار أفضل في عملية إدارة المشروع مستقبلاً، بل أنه أحياناً يكون القرار أن نتخلى عن مشروع ما حيث سيجنبنا ذلك الفشل أو الإفلاس، أو يحمي الأطراف المشاركة في المشروع من هدر الوقت والمال وجهد الموارد البشرية المؤهلة، ولكي نتوصل إلى قرار هام كهذا نحتاج إلى آلية إدارة مخاطر منطقية، قابلة للتكرار ومبررة. (عبدالله، 2010، 108)

وإدارة المخاطر تُعدُّ من الأدوات الحيوية لضمان نجاح المشاريع، حيث تساعد في تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة. تعتبر شركة "البصمة" واحدة من الشركات الرائدة في مجالها، وتنفذ مشاريع متنوعة ومعقدة، مما يجعل من الضروري فهم تأثير إدارة المخاطر على نجاح هذه المشاريع. (الأعرجي وآخرون، 2020، 31)

وقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة الدور الهام التي تلعبه إدارة المخاطر في نجاح المشاريع، فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة كيبيدي (2023) حول مشروع الاتصالات في إثيوبيا أن التخطيط الفعال للمخاطر واستجابتها يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المشروع، كما أوضحت دراسة كيلر وأشرفي (2009) أن تقنيات إدارة المخاطر تقلل من التكاليف غير المتوقعة وتزيد من فرص النجاح، ومع ذلك هناك فجوات في الأبحاث تشمل نقص الدراسات الطولية وعدم توحيد معايير قياس النجاح. (عبدالرازق، 2019، 82)

وفي ضوء ما سبق يمكننا تحديد مشكلة البحث في التحديات التي تواجهها شركة البصرة في إدارة المخاطر التي تنتبأ بمواجهتها، ولعل ذلك يعود إلى العديد من الأسباب والتي أهمها قلة الكفاءات لدى قيادة وإداريين الشركة حول مفهوم إدارة المخاطر وكيفية العمل من خلال برامج وأساليب علمية هادفة في تلاشي ما قد يتم مواجهته من مشكلات في المستقبل القريب والعمل على إدارة تلك المشكلات، بالإضافة إلى عدم تمكين الموارد البشرية التي تمتلكها الشركة وتدريبهم وتنقيفهم حول إدارة المخاطر، وهذا بطبيعة الحال قد يظهر في جودة مخرجات الشركة وأن هناك حاجة ملحة لفهم أعمق لهذا المفهوم الذي تحتاجه كل من قيادة الشركة والعاملين بها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن أهمية هذا البحث تنبع من الحاجة إلى تنقيف قيادة الشركة والعاملين بها وتنميتهم حول الموضوعات المتعلقة بإدارة المخاطر وانعكاس ذلك على نجاح المشاريع التي يتم تنفيذها من قبل الشركة، وهذا بطبيعة الحال ما يتطلب تبني شركة بمصصة لبرامج تدريبية يتم من خلالها تزويد العاملين بها بالمعلومات والمفاهيم المستحدثة حول كيفية إدارة المخاطر.

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن مواجهة المنظمات بمختلف برامجها ونشاطاتها للتحديات المحيطة المتسارعة من عولمة ومنافسة وتطور في المعلوماتية والتكنولوجيا وغير ذلك من المستجدات، يقتضي كل ذلك الى ضرورة تطوير ادارة تختص بالمخاطر وان تكون تلك الادارة قضية مركزية في التخطيط والادارة لأي مشروع تسعى المنظمة إلى تنفيذه، وتأتي من هنا تحديداً مشكلة البحث موضوع الدراسة في تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركة "البصرة"، ولأن طبيعة الشركات وبرامجها ونشاطاتها تختلف فيما بينها، فإن معايير قياس النجاح بين تلك الشركات في إدارة مخاطرها مختلفة، مما يجعل من الصعب تقييم تأثير إدارة المخاطر بشكل موحد، بالإضافة إلى ذلك يختلف تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر باختلاف طبيعة المشاريع، مما يؤدي إلى تباين في النتائج وصعوبة تعميمها. (عبدالرازق، 82، 2019)

1.2.1 الفجوات النظرية:

1. هناك ضعف في الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في المنظمات وأثر ذلك على نجاح المشاريع، فعند الاطلاع والبحث فيما يتعلق بموضوع البحث تم ملاحظة نقصاً في الدراسات التي سعت إلى اكتشاف تأثيرات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التي تقوم به المنظمات.

2. هناك نوع من التداخل بين مفهوم إدارة المخاطر ومفاهيم أخرى مثل إدارة التحديات وإدارة الوقت وإدارة المشكلات، ولعل هذا التداخل أوجد نوعاً من الصعوبة في تحديد مفاهيم محددة تتعلق بإدارة المخاطر.
3. هناك قلة في الدراسات والأبحاث التي تناولت إدارة المخاطر ودراسة تأثير ذلك على نجاح المشاريع داخل المنظمات، ويعتبر هذا النقص تحدي لدى الباحث لا بد من التغلب عليه.

1.2.2 الفجوة العملية التطبيقية:

1. قلة تطبيق النظريات المتعلقة بإدارة المخاطر داخل المنظمات، فمن الواضح أن هناك فجوة بين النظريات المتعلقة بإدارة المخاطر وبين تطبيق المنظمات لتلك النظريات، فمن الملاحظ أن الأبحاث كثيراً ما تقتصر إلى التطرق لأمثلة عملية حول تطبيق نظريات إدارة المخاطر بشكل واقعي في المشاريع التي يتم تنفيذها داخل المنظمات.
2. هناك ضعف في توافر البرامج والأنشطة التي تدعم ثقافة إدارة المخاطر لدى الكوادر البشرية في الشركات، حيث أن هناك قصور ملحوظ من قبل الشركات في تركيزها على تنمية كوادرها البشرية وتطوير قدراتهم فيما يتعلق بموضوع إدارة المخاطر، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال غياب البرامج التدريبية لتلك الكوادر داخل منظماتها في الخطط يتم وضعها وتبنيها من قبل تلك المنظمات.
3. وجود ضعف في الموارد المتاحة والداعمة للتنمية وتطوير مهارات إدارة المخاطر لدى العاملين في الشركات، فرغم عرض العديد من الدراسات لأهمية إدارة المخاطر داخل المنظمات ودور ذلك في إنجاح المشاريع، إلا أن العديد من البرامج التي يتم وضعها لتنمية الكوادر البشرية تعاني من نقص في الموارد التدريبية الداعمة لذلك.

وفي ضوء ما تقدم من الفجوات التي أظهرت العلاقة بموضوع البحث تبين بان موضوع ادارة المخاطر من المواضيع الحديثة في حقل الادارة، فضلا عن قلة الابحاث الميدانية عنه، في ضوء ذلك سعى البحث الى بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: (ما تأثير ادارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق في شركة البصرة_ الرياض؟).

1.3 أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية نظرية وعملية بتناولها موضوع هام يتمثل في إدارة المخاطر داخل المنظمات وتأثير ذلك على نجاح المشاريع، ويأتي ذلك فيما يتعلق بتحسين كفاءة وفعالية الموارد البشرية داخل المنظمات في

مساعدة تلك المنظمات بتلاشي المخاطر ومواجهتها بطرق وأساليب حديثة، بالإضافة إلى أهمية هذه الدراسة في تعزيز قدرات الشركات على التكيف مع المتغيرات والتحديات المتسارعة في بيئة أعمالها.

1.3.1: الأهمية النظرية:

1. تسعى إلى تحقيق أهداف المشروع بفعالية، وذلك من خلال الدور الجوهري التي تلعبه إدارة المخاطر في مساعدة الكادر البشري على تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.
2. العمل على تعزيز التكيف مع المستجدات والمتغيرات من خلال تزويد الكوادر البشرية للمنظمة بآليات وأساليب حديثة في مواجهة التحديات بطريقة تجعلها قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
3. تعمل على تحسين إدارة الموارد، حيث أن البرامج التدريبية التي تقدم للموارد البشرية تقود إلى تحسين إدارة الموارد المتاحة للمشروع، وبالتالي تحقيق أهداف المشروع وإنجاحه.
4. تعمل على رفع مستوى التنبؤ لدى الكوادر البشرية داخل المنظمة، وذلك من خلال تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم على قراءة المستقبل، وهذا لا يكون إلا من خلال برامج وخطط تعمل على تنمية قدرة تلك الكوادر إلى الوصول لمستوى عالي من التنبؤ.
5. رفع مستوى رضا العاملين في المنظمة، حيث أن وجود نظام قادر على إدارة المخاطر يلعب دوراً هاماً في زيادة ثقة العاملين داخل المنظمة بأنفسهم، وبالتالي قدرتهم على انجاز مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وفعالية عالية.

1.3.2 الأهمية العملية:

1. العمل على تطوير إدارة المخاطر داخل المنظمة: وذلك من خلال فهم أعمق لأهمية إدارة المخاطر ودور ذلك في إنجاح المشاريع التي تنفذها المنظمة.
2. زيادة جودة مخرجات المشاريع: إن اعتماد نظام ما أو برامج متقدمة في إدارة المخاطر ينعكس بالإيجاب على تنفيذ المشروعات بطريقة سليمة، وبالتالي الحصول على مخرجات مرضية لكل من المنظمة والمستهلك.
3. تعزيز رضا الكادر البشري: إن وجود كادر بشري قادر على تحديد المخاطر والعمل على إدارتها يساهم في بيئة عمل إيجابية، وهذا ما يزيد من تحفيز ورضا العاملين داخل المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل المنجز.
4. التنبؤ بالتغيير بشكل أفضل : لا شك في أن عملية إدارة المخاطر من خلال دراسة الواقع والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل يقود المنظمة إلى التنبؤ بالتغيير التي تحتاج إليه مستقبلاً، وبالتالي التنبؤ بما سيحتاجه السوق من مشاريع

ومتطلبات في المستقبل القريب، وهذا بدوره ما يتيح الفرصة أمام المنظمة من خوض التنافسية بأساليب متقدمة وقوية وبطريقة تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها المرجوة.

5. تنمية قادة المستقبل: إن إدارة المخاطر تضع قادة المنظمات في صورة ما سيتم الحاجة إليه من سمات وصفات وقدرات لدى الكادر البشري بشكل عام والقيادة على وجه الخصوص، وذلك في سبيل القدرة على مواجهة التحديات والتغلب عليها ومواكبة المستجدات وصناعة التغييرات المرغوبة لدى المنظمة، كذلك التنبؤ بالبرامج التنموية المطلوبة لإحداث هذا التغيير، وهذا بدوره يعد سبيل ناجح لتحقيق النجاح في المشاريع المختلفة مستقبلاً.

1.5 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى الفهم لتعريف إدارة المخاطر؟
2. ما مدى الفهم لأناط إدارة المخاطر؟
3. ما مستوى أهمية إدارة المخاطر في نجاح المشاريع بالتطبيق في شركة البصمة؟
4. ما مدى تحقق مراحل إدارة المخاطر؟
5. هل توجد علاقة بين مراحل برامج تحليل الخطر ونجاح شركة بصمة في تنفيذ مشاريعها؟

1.6 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. الوقوف على تأثير إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشاريع لدى شركة البصمة، وذلك من خلال فهم دور إدارة المخاطر في نجاح المشاريع التي يتم وضعها وتنفيذها من قبل الشركة.
2. تحليل واقع شركة البصمة وتحديد التحديات التي تواجهها، والتنبؤ باحتياجات السوق وذلك من خلال تحديد ومعرفة كل من التحديات والصعوبات التي تعرقل عمل الشركة من جانب، وما ستكون عليه الشركة مستقبلاً من جانب آخر.
3. تحديد البرامج التدريبية والتنموية الهامة لتطوير الكوادر البشرية لدى الشركة لا سيما البرامج التي تنمي لديهم القدرة على إدارة الخاطر والتنبؤ بها والقدرة على مواجهتها والتغلب عليها.
4. استكشاف الفجوات المعرفية المتعلقة بدور إدارة المخاطر في إنجاح المشاريع التي تعزم شركة البصمة تنفيذها، وذلك من خلال تحديد الفجوات المعرفية الحالية وتقديم توصيات لسد هذه الفجوات من خلال البحث والتطبيق العملي.

5. تقديم توصيات لتحسين عملية إدارة المخاطر داخل الشركات وأهمية ذلك في نجاح المشاريع والبرامج التي تعتمد عليها تلك الشركات في خططها.

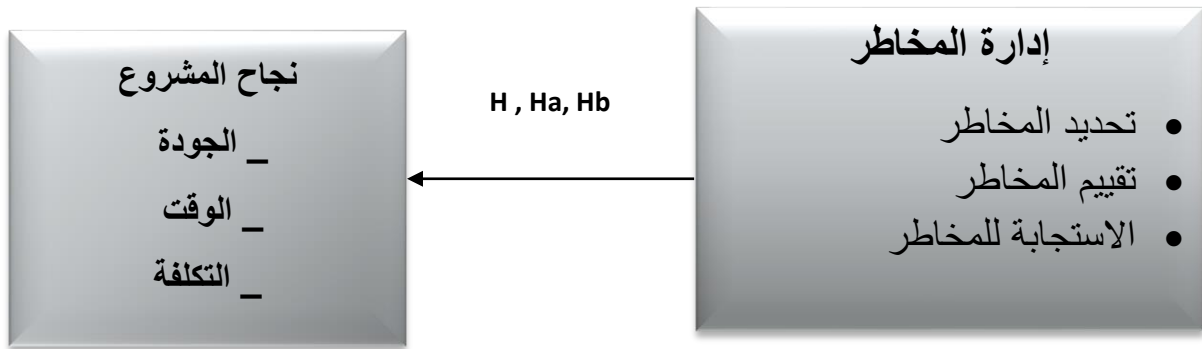
1.7 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية **H**: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مراحل برنامج تحليل الخطر ونجاح المشروع شركة البصمة.
- الفرضية الفرعية الأولى **Ha**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل الخطر التي تواجهها شركة بصمة وبين نجاح كوادرها في تنفيذ مشاريع الشركة.
- الفرضية الفرعية الثانية **Hb**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعريف الخطر لدى الكوادر البشرية داخل شركة البصمة وبين نجاح الشركة في إدارة المخاطر.

1.8 نموذج البحث

شكل (1)

برنامج التدريب المستمر (شركة البصمة)



نموذج الدراسة المقترح: المصدر/ الطالب

1.9 الدراسة الميدانية: (الرياض - شركة البصرة)

تعتبر الدراسة الميدانية هي جزء حيوي من البحث الهادف إلى تحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركة البصرة. من خلال جمع البيانات وتحليلها ميدانياً، يمكن الحصول على رؤى عملية وفهم أعمق للتأثير الفعلي لإدارة المخاطر في بيئة العمل الحقيقية.

1.9.1 أهداف الدراسة الميدانية: وقد تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

1. تقييم فعالية ممارسات إدارة المخاطر الحالية في شركة البصرة.
2. تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع من خلال معايير مثل الجودة، الوقت، والتكلفة.
3. تحديد التحديات التي تواجهها الشركة في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.
4. اقتراح تحسينات وتوصيات بناءً على البيانات المجمعة.

1.9.2 التصميم البحثي:

- نوع البحث: وصفي وتحليلي.
- نهج البحث: كمي ونوعي.

1.9.3 عينة الدراسة:

- العينة: سيتم اختيار عينة ممثلة من مشاريع شركة البصرة التي تتضمن مجموعة متنوعة من الأحجام والنوعيات
- حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المستهدف، مع ضمان التمثيل الكافي لجميع الأقسام والوظائف.

1.9.4 أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيانات:

- استبيانات مغلقة ومفتوحة.
- تركيز على جوانب مثل: القيادة، إدارة المخاطر، تحفيز الفريق، التحديات، والتدريب.

2. المقابلات الشخصية:

- مقابلات معمقة مع قادة الفرق وأعضاء الإدارة.
- تهدف إلى جمع رؤى وتفاصيل أكثر حول ممارسات القيادة والتحديات.

3. الفترة الزمنية: سيتم إجراء الدراسة على مدى فترة زمنية محددة (مثلاً، ستة أشهر) لضمان جمع بيانات كافية وشاملة.

1.9.6 تحليل البيانات:

- **البيانات الكمية:** سيتم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحليل بيانات الاستبيانات، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات.
- **البيانات النوعية:** سيتم تحليل بيانات المقابلات والمراجعة الوثائقية باستخدام تقنيات تحليل المحتوى، مثل الترميز المفتوح وتصنيف الموضوعات.

1.9.7 الصدق والثبات:

• الاختبار التجريبي:

- إجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة.
- تحسين أدوات جمع البيانات بناءً على النتائج.

• مراجعة الخبراء:

- طلب مراجعة الخبراء لتحسين جودة أدوات البحث.

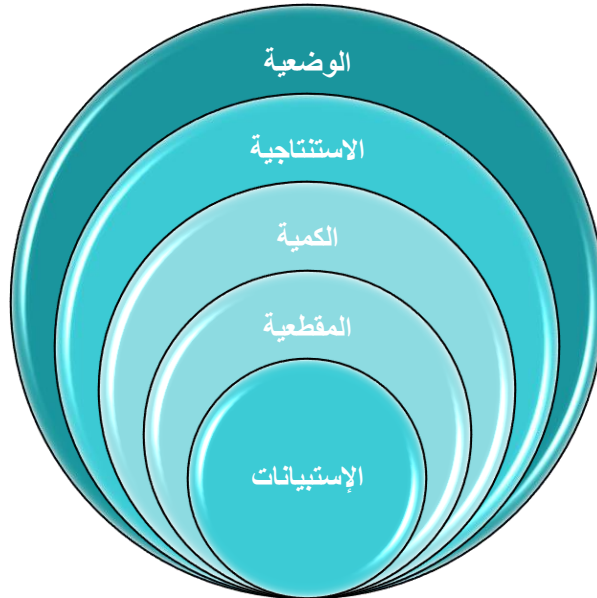
1.9.8 النتائج المتوقعة:

- تحديد مدى فعالية ممارسات إدارة المخاطر في تحسين نجاح المشاريع في شركة البصرة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المخاطر في الشركة، بما في ذلك الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات الأفضل.
- فهم التحديات والفرص المرتبطة بإدارة المخاطر في بيئة العمل الخاصة بشركة البصرة.

1.10 منهجية الدراسة

شكل (1) يوضح منهجية البحث

المصدر: الباحث



1.11 هيكل المشروع المقترح:

شكل (2) يوضح هيكل المشروع المقترح. المصدر (الباحث)



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة:

تواجه الأعمال بمختلف أحجامها وأنشطتها مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات، لذلك على المنظمات الأعمال التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء، وأن اعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة مخاطر الأعمال يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر. (عبدالرازق، 2019، 128)

ولأن الفرق بين المشروع الناجح والمشروع الفاشل هو أمر يعتمد على العديد من الأمور لعل أهمها إدارة المخاطر، وهذا ما يمكن ملاحظته لدى المشاريع التي اعتمدت في تنفيذ مشاريعها إلى دراسة بينية يتم من خلالها الوقوف على المخاطر التي قد تقابلها المنظمة، ولكن تبين لدى دراسة عدة مشاريع أن نسبة نجاح المشاريع تزداد لدى المنظمات التي تعتمد إدارة المخاطر من ضمن منظومة إدارة المشاريع والسيطرة عليها، لذلك تعتبر تحليل وإدارة المخاطر هي جزء هام من عملية اتخاذ القرار في أي مؤسسة متطورة. (الجبالي، 2011، 142)

ويتناول هذا البحث تحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركة البصرة. يركز البحث على متغيرين رئيسيين: إدارة المخاطر كمتغير مستقل ونجاح المشاريع كمتغير تابع. يتمثل المتغير المستقل، إدارة المخاطر، في كافة العمليات والإجراءات التي تتخذها الشركة لتحديد وتقييم والتحكم في المخاطر المحتملة التي قد تواجهها المشاريع. أما المتغير التابع، نجاح المشاريع، فيتمثل في مدى تحقيق المشاريع لأهدافها المحددة مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق جودة المخرجات المطلوبة. سيتناول البحث العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف يمكن لإدارة المخاطر الفعالة أن تؤثر إيجاباً على نجاح المشاريع، مما يساهم في تحقيق استدامة وتنافسية الشركة في السوق. (الغزاوي، 2009، 85)

وتعد مراجعة الدراسات السابقة جزءاً حيوياً من عملية البحث العلمي، حيث تساهم في توسيع المعرفة القائمة وفهم السياق الذي يجري فيه البحث، كما وتساعد الدراسات السابقة الباحثين على تجنب تكرار العمل وتحديد الفجوات في المعرفة التي يمكن أن يسدها البحث الجديد، بالإضافة إلى توفر الدراسات السابقة إطاراً

مرجعياً يمكن من خلاله تقييم مدى تقدم البحث الجديد ومدى انسجامه مع الأبحاث السابقة، من خلال الاطلاع على الأعمال السابقة، يمكن للباحثين تطوير فرضياتهم واستراتيجياتهم البحثية بناءً على ما تم تحقيقه من قبل، مما يعزز من جودة وموثوقية نتائج البحث.

وفي سبيل تحقق ذلك، وقبل عرض الإطار النظري للبحث سيقوم الطالب في البداية بعرض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات في إنجاز مشاريع المنظمات، وذلك على النحو التالي:

2.2 الدراسات السابقة:

• بروك كيبيدي (2003):

وهي دراسة هدفت إلى قياس تأثير ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشروع: دراسة حالة مشروع الاتصالات سافاريكوم في إثيوبيا، حيث تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشروع الاتصالات من خلال جمع البيانات باستخدام استبيانات وتحليلها إحصائياً.

• دراسة أجرتها جامعة برادفورد (2021):

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشروع: دراسة حالة مشروع إدارة الأراضي في غانا، وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لتحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التنموية.

• دراسة أ.ز. كيلر ورافي (2009):

وقد هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المشاريع الهندسية والإنشائية، وقد تناولت هذه الدراسة كيفية تطبيق تقنيات إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية والإنشائية وتأثيرها على تحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع.

• دراسة أجرتها جامعة ماري (2023)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع الاتصالات: دراسة حالة لمشروع إثيو تيليكوم، كما ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها على نجاح مشاريع الاتصالات من خلال جمع وتحليل البيانات باستخدام الاستبيانات وتقنيات التحليل الإحصائي.

• دراسة Lin, Chang, Lin ، (2007):

هدفت الدراسة الى استعراض التسلسل التاريخي حول اقساط تأمين الطيران لتعريف محددات تأمين الطيران واستراتيجية ادارة الاخطار التابعة لها، وتختلف هذه الدراسة من حيث تناولها لتأمين الطيران بشكل جزئي لموضوع التأمين العام واعتمادها على متغير اقساط التأمين كمتغير معتمد ، بينما الدراسة الحالية اعتمدت دراسة اخطار التأمين العام بشكل كلي، واعتمدت اخطار التأمين العام كمتغير معتمد. فيما اقتربت الدراسة الحالية من هذه الدراسة من خلال اعتمادها على استراتيجيات ادارة الاخطار كمتغير مستقل.

• دراسة Brian k. Coffey (2001) :

هدفت الدراسة الى أنه كيف يمكن من خلال استراتيجيات ادارة الاخطار توفير ادوات لادارة الاخطار التي يمكن ان تساعد على تحقيق الهدف العام لمنتجي الثروة الحيوانية المتمثل في تحقيق وفرة الايرادات تسهم في توفير حماية اخطار برنامج ادارة الأعلاف والمواد الغذائية وكذلك دعم الاسعار ، وهذا النوع من تأمين وفرة الايرادات يحقق حوافز مناسبة لمنتجي الثروة الحيوانية .

وقد أجرى الباحث دراسة تطبيقية لتحليل الاخطار توصل فيها الى أنه من خلال استخدام استراتيجيات ادارة الاخطار يمكن تحقيق زيادة في وفرة ايرادات الثروة الحيوانية والدعم اللازم للأسعار . وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث اكتفاؤها بوصف طبيعة متغيرات الدراسة، دون ان تتناول العلاقة والارتباط والاثر بين هذه المتغيرات، ويعد هذا الاختلاف ميزة اضافية للبحث الحالي.

• دراسة نادية يوسف عبد الوهاب صالح الصالح (2007):

وقد هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على مفهوم ادارة الاخطار وأهميتها وأهم أنواع الاخطار .

2- التأكيد على ضرورة وجود استراتيجيات لادارة الاخطار .

1- التعرف على آليات عملية ادارة الاخطار .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود مجموعة اخطار تهدد المنظمات وهي :

1- خطر السوق (MARKET RISK).

2- خطر الائتمان (CREDIT RISK) .

3- الخطر التشغيلي (جاري) (OPERATIONAL RISK) .

4- خطر صناعة التنظيم (REGULATION INDUSTRY) .

5- خطر عدم استخدام التقنية في ادارة المخاطر .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناولها لمجموعة الاخطار التي تتعرض لها المنظمات بصورة عامة، ولم تختص بدراسة منظمة معينة او نشاط خاص بذاته. وهذا مما يعطي انطبعا ان الدراسة الحالية هي اكثر تخصصا في نطاق شركات التأمين.

• دراسة حسين حسن علي الساعدي (2009):

وقد اجريت هذه الدراسة في إحدى المنشآت الصناعية العراقية وهو معمل بطاريات بابل - 2 الكائن في منطقة الوزيرية، وقد هدفت الدراسة الى محاولة دراسة واقع الاخطار التشغيلية في الشركة محل الدراسة واعطاء صورة شاملة لجميع تلك الاخطار التي تواجه الشركة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناولها لموضوع ادارة الاخطار التشغيلية ومحل الدراسة فيها منشأة صناعية/ معمل بابل — 2، فيما نجد ان الدراسة الحالية ركزت على الاخطار التي

تتعرض لها شركة التأمين الوطنية والاستراتيجيات التي تؤثر فيها، ومحل الدراسة فيها احدى المؤسسات المالية. واقتربت الدراستين من خلال تناولها لموضوع استراتيجيات ادارة الاخطار في ان واحد.

2.3 إدارة المخاطر (المتغير المستقل):

ان ظهور نظرية ادارة الخطر في القرن العشرين لا يعني ان ممارسات ادارة الخطر هي الاخرى وليدة القرن العشرين، ولعله ليس من المغالاة القول ان بعض هذه الممارسات تمتد بجذورها الى بدايات شعور الانسان بالأخطار التي كانت تكتنف حياته وتلمسه سبل مواجهتها، وهنا لابد من الإشارة إلى شيء من الايجاز ان ظهور مصطلح ادارة الخطر كان وثيق الصلة بالتواصل الفكري والعلمي والبحثي لمفهوم الخطر، بل يعتبر الامتداد الحقيقي له. (الوردي، 1999: 37)

كما وكتب (هنري فايول - 1916) عن دور الادارة الآمنة وأهدافها في حماية الاموال والاشخاص من الحوادث التي تهدد تقدم المنظمات ومصير أعمالها والاهتمام بجميع التدابير الكفيلة بتوفير الامان للمنظمة والطمأنينة للفرد (نفس المصدر، الوردي، 1999 : 4). ويعد هنري صاحب الفضل الاول في الإشارة الى أهمية وظيفة الخطر والتأمين بالمشروعات الصناعية ، وذلك عندما ذكر وظيفة الامن (Security Activities) في عام (1929) كأحدى الوظائف الست الرئيسة في نشاط المشروع، حيث هناك شبه كبير بين وظيفة الامن المتمثلة بتوفير الحماية والامان، ودور ادارة الاخطار، والتي تهدف الى حماية الاشخاص والممتلكات بالمشروع من الخسائر المتوقعة (عبد ربه، 2006 : 38)، وتمثل هذه المساهمات بداية اهتمام الباحثين بهذا النشاط الذي يهدف الى تفهم طبيعة الاخطار التي تتعرض لها المنظمات لكي تحدد ما يجب عمله إزاءها واتخاذ التدابير لمواجهتها، وتغطيتها، وتخفيف حدتها. (عبدالرازق، 2019، 112)

2.3.1 تعريف إدارة المخاطر:

عرفت إدارة المخاطر على أنها: "عملية تحديد وتقييم والتحكم في التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة"، وتتضمن هذه التهديدات أو المخاطر مجموعة متنوعة من العوامل، مثل الكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية، والفشل في إدارة العمليات الداخلية. يهدف هذا المجال إلى تقليل التأثير السلبي لهذه المخاطر أو القضاء عليها لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق النجاح المستدام. (عبدالرازق، 2019، 148)

كما وعرفت إدارة المخاطر على أنها: "الإدارة التي تعني بشكل نظامي ومستمر بادراك وتحديد وتقديم وتقييم العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف الشركة وسمعتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلاً للشركات"، أما أهم المخاطر التي تتعرض لها شركات الأعمال: (الغزوي، 2009، 138)

- 1- المخاطر التي تمس منتجات الشركة والمتعاملين معها في هذا المجال.
- 2- المخاطر التي تهدد سمعة الشركة ومصداقيتها وتتناول من ثقة المتعاملين معها .
- 3- المخاطر التي تحدث في الشركة على المستويين الداخلي والخارجي . هذا ويمكن التعرف على وظائف ومهام إدارة المخاطر من خلال معرفة الوظائف التي يؤديها مدير هذه الإدارة لانه هو المسؤول عن وضع الخطط والاستراتيجيات المدروسة بكفاءة عالية وتنفيذ الإجراءات الكفيلة بمنع أو الحد من حدوث المخاطر وخسائرها عن طريق استخدام وسائل الأمان والحماية ويمكن تلخيصها بالآتي:

- تحديد واكتشاف المخاطر.
- تحديد الأهداف.
- قياس الأخطار.
- المفاضلة لاختيار أفضل الوسائل لإدارة المخاطر.
- تنفيذ برنامج الخطر.
- تقييم ومراجعة برنامج الخطر.

أما الأجهزة التي تعمل داخل إطار هذه الإدارة وتكون مرتبطة بها فهي، مكتب الأمن المسؤول عن تأكيد الأمان الخارجي، ووحدة الإطفاء المسؤولة عن اكتشاف الأخطار والتعامل معها، ووحدة الصيانة المسؤولة عن ضمان استمرار العملية الإنتاجية. (اباطة ، 2002)

2.3.2 أنواع المخاطر:

- **المخاطر المفاجئة :** وهي المخاطر التي تحدث مع الشخص بشكل غير متوقع أي دون سبق إنذار وتشكل له أزمة وهي مخاطر تعالج من خلال إدارة الأزمات .
- **المخاطر الكامنة :** وهي المخاطر التي تكون في النشاط الذي يقوم به الشخص أو الغرض الذي يقدم إليه.

4- أهداف خطط مواجهة المخاطر:

- التقليل من أخطار الحدث.
- إزالة أخطار الحدث.
- تحويل أخطار الحدث.

5- برامج مواجهة المخاطر:

- تحديد الوسائل والأساليب والإجراءات لمواجهة كل مخاطرة.
- وضع خطة بديلة وخطة أصلية في الشركة لمواجهة كل مخاطرة.
- وضع تنظيم متكامل لتنفيذ خطط مواجهة المخاطر في الشركة.
- تنفيذ الخطة.

- متابعة النتائج. (اباطة ، 2002)

6- التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر.

أولاً: إدارة المخاطر المعلوماتية: لقد طالب العالم بوضع إستراتيجية لمواجهة مخاطر المعلومات، ومنها الولايات المتحدة التي دعت القطاع الخاص على التعاون مع الحكومة الأمريكية وأيضاً التعاون في التنسيق لحماية أمن الأمة من خلال وضع إستراتيجية وطنية لحماية فضاء المعلومات تعتمد على:

- تعزيز القوانين لمنع ومحاكمة المعتدين على المعلومات ومجالاتها.
- وضع خطة لفهم النتائج الكامنة للتهديدات ونقاط الضعف الممكنة.
- تحسين إجراءات شبكة المعلومات وفروعها.
- تعزيز استخدامات أنظمة السيطرة الرقمية الموثوقة.
- تقليص وتقوية برامج الكمبيوتر ضد الهجمات والفيروسات.
- تحسين أمن أنظمة المعلومات وشبكات الاتصالات.
- تقديم أهمية بحوث أمن المعلومات الفيدرالي وبرامجه التتموية.
- تقييم وتأمين الأنظمة المعلوماتية الناشئة.

إن طلب الولايات المتحدة لتطبيق إدارة المخاطر في مجال المعلومات هو بلا شك توجه جديد لخطر قائم يهم الجميع. (السباعي، 2005)

2.3.4 تطور مفهوم إدارة المخاطر:

تطور مفهوم إدارة المخاطر بشكل كبير على مر السنين، بدءًا من التركيز التقليدي على المخاطر المالية والتأمينية إلى رؤية أكثر شمولية تشمل مجموعة واسعة من المخاطر التشغيلية، الاستراتيجية، والبيئية. في العقود الأخيرة، ظهرت أهمية إدارة المخاطر المتكاملة (ERM) التي تركز على تحديد وتحليل وإدارة المخاطر عبر جميع أقسام المؤسسة بشكل موحد. هذا التطور يعكس التغيرات في بيئات الأعمال الحديثة التي أصبحت أكثر تعقيدًا وتشابكًا، مما يتطلب نهجًا متكاملًا لإدارة المخاطر. (Coombs, 2011, p72)

2.3.5 أبعاد إدارة المخاطر:

تتضمن إدارة المخاطر عدة أبعاد رئيسية يمكن تفصيلها كما يلي: (Coombs, 2011, p88)

1. **التحديد والتقييم:** يتضمن هذا البعد تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها. تشمل هذه العملية جمع المعلومات من مصادر متعددة وتحليل البيانات لتحديد المخاطر الأكثر تأثيرًا على المشروع أو المنظمة.
2. **التحكم والاستجابة:** بعد تحديد المخاطر وتقييمها، يتم وضع استراتيجيات للتحكم فيها أو الاستجابة لها. تشمل هذه الاستراتيجيات قبول المخاطر، تجنبها، تخفيفها، أو نقلها إلى جهة أخرى مثل شركات التأمين.
3. **المراقبة والمراجعة:** يمثل هذا البعد مرحلة المراقبة المستمرة للمخاطر والإجراءات المتخذة للتعامل معها، فضلاً عن مراجعة الاستراتيجيات المطبقة لضمان فعاليتها مع مرور الوقت. يتم تعديل الاستراتيجيات إذا لزم الأمر لضمان أن تكون قادرة على التعامل مع المخاطر المتغيرة أو الجديدة.

2.3.6 نظريات إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تعتمد على مجموعة من النظريات والمفاهيم التي توفر إطارًا لفهم كيفية التعامل مع المخاطر: (Fontaine, 2012, p101)

1. **نظرية المحفظة (Portfolio Theory):** طورت هذه النظرية في الأصل في مجال التمويل، وتفيد بأن التنوع يمكن أن يقلل من المخاطر. في سياق إدارة المخاطر، يتم استخدام هذه النظرية لتوزيع المخاطر عبر مشاريع أو استثمارات مختلفة لتقليل التأثير السلبي المحتمل.
2. **نظرية القرار (Decision Theory):** تركز هذه النظرية على عملية اتخاذ القرار في مواجهة عدم اليقين. تساعد نظرية القرار في تحديد كيفية تقييم الخيارات المختلفة بناءً على الاحتمالات المتوقعة والعواقب المحتملة لكل خيار.
3. **نظرية الوكالة (Agency Theory):** تتعلق هذه النظرية بالعلاقة بين الملاك (أو المساهمين) والمديرين في الشركات. في سياق إدارة المخاطر، تركز النظرية على كيفية تحفيز المديرين لاتخاذ قرارات تقلل من المخاطر بشكل يتماشى مع مصالح الملاك.
4. **نظرية الفوضى (Chaos Theory):** تُستخدم هذه النظرية لتفسير الظواهر التي تبدو عشوائية أو غير متوقعة، لكنها في الواقع تخضع لقواعد معينة. في إدارة المخاطر، يمكن أن تساعد النظرية في فهم كيف يمكن أن تتسبب أحداث صغيرة وغير متوقعة في نتائج كبيرة وغير متوقعة.

2.4 نجاح المشاريع (المتغير التابع)

2.4.1: تعريف نجاح المشروع:

تم تعريف نجاح المشاريع على أنه: "مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة من خلال الأداء في عدة جوانب، مثل الجودة، والجدول الزمني، والتكلفة، ورضا أصحاب المصلحة"، يُقاس نجاح المشروع عادةً بقدرته على تحقيق الأهداف المحددة سلفاً ضمن حدود الميزانية والوقت المحددين، مع تقديم القيمة المتوقعة للأطراف

المعنية. (حسن، 2014، 119)

2.4.2 تطور مفهوم نجاح المشاريع:

لقد كان يقاس نجاح المشاريع في الماضي فقط بمعايير بسيطة مثل إتمام المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد والميزانية المخصصة. ومع تطور إدارة المشاريع كعلم وظهور مشروعات أكثر تعقيداً، توسع

تعريف النجاح ليشمل عوامل أخرى مثل جودة المخرجات، رضا العملاء أو المستخدمين النهائيين، تحقيق الفوائد طويلة الأمد، ومدى استدامة نتائج المشروع. أصبح من الضروري النظر إلى نجاح المشروع من منظور شامل يأخذ في الاعتبار تأثير المشروع على المدى الطويل وعلى المنظمة ككل. (الخرجي، 2008، 228)

2.4.3 أبعاد نجاح المشاريع:

تتعدد أبعاد نجاح المشاريع، ويمكن تقسيمها إلى الأبعاد التالية: (الساعدي، 2019، 273)

1. **الالتزام بالجدول الزمني:** هذا البعد يقيس مدى قدرة المشروع على إكمال المهام المحددة ضمن الإطار الزمني المقرر. التأخير في التنفيذ يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف وفقدان الفرص.
2. **الالتزام بالميزانية:** يعتبر هذا البعد معياراً تقليدياً لنجاح المشروع ويشير إلى مدى قدرة المشروع على البقاء ضمن الحدود المالية المخططة له. تجاوز الميزانية يمكن أن يعكس سوء التخطيط أو التنفيذ.
3. **جودة المخرجات:** يقيس هذا البعد مدى تحقيق المشروع للمعايير الفنية أو الوظيفية المطلوبة في المنتج النهائي. الجودة تُعتبر حاسمة لتحقيق رضا العملاء وضمان أن تكون المخرجات قابلة للاستخدام ومتوافقة مع المتطلبات.
4. **رضا أصحاب المصلحة:** يعد رضا العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين مؤشراً مهماً على نجاح المشروع. يمكن أن يؤثر رضاهم على السمعة المؤسسية وقدرتها على الحصول على مشروعات مستقبلية.
5. **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** نجاح المشروع يجب أن يكون مرتبطاً بتحقيق الأهداف الاستراتيجية الأكبر للمنظمة، مثل تعزيز الكفاءة التشغيلية، زيادة الحصة السوقية، أو تحسين الابتكار.

2.4.4 نظريات نجاح المشاريع:

إن دراسة نجاح المشاريع يستند إلى مجموعة من النظريات التي تساهم في فهم العوامل المؤثرة على

نجاح المشاريع وكيفية تحسينها، وسيتم عرض أهم هذه النظريات على النحو التالي: (عبدالصباح، 2019، 329)

1. **نظرية الثلاثة قيود: (Triple Constraint Theory)** تركز هذه النظرية على العلاقة بين الوقت والتكلفة

والنطاق، وتوضح كيف أن التغيير في أحد هذه العناصر الثلاثة يمكن أن يؤثر على العناصر الأخرى، وبالتالي

على نجاح المشروع.

2. **نظرية دورة حياة المشروع: (Project Life Cycle Theory)** تقسم هذه النظرية المشروع إلى مراحل

متعددة مثل بدء المشروع، التخطيط، التنفيذ، والمراقبة والإغلاق. تحقيق النجاح في كل مرحلة من هذه المراحل

يعد أساسياً لنجاح المشروع ككل.

3. **نظرية أصحاب المصلحة: (Stakeholder Theory)** تركز هذه النظرية على أهمية إدارة توقعات ورضا

جميع الأطراف المعنية بالمشروع لتحقيق النجاح. النجاح لا يقتصر على المعايير الفنية فقط، بل يشمل أيضاً

كيفية تلبية توقعات مختلف أصحاب المصلحة.

4. **نظرية القيمة المضافة: (Value Creation Theory)** هذه النظرية تنظر إلى المشروع من منظور القيمة

المضافة التي يقدمها. نجاح المشروع لا يُقاس فقط بتحقيق الأهداف المحددة بل أيضاً بالقدرة على خلق قيمة

تتجاوز تلك الأهداف.

5. **نظرية التعقيد (Complexity Theory):** تُستخدم لفهم كيفية تأثير التعقيدات في المشاريع الكبيرة والمتعددة التخصصات على نجاح المشروع. هذه النظرية تؤكد على أهمية القدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة وإدارة التعقيدات بنجاح.

2.5 العلاقة بين إدارة المخاطر (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع (المتغير التابع):

إنه لا بد لكل منظمة أن تحرص على أهمية وجود استراتيجية إدارة اخطار ككيان يوظف في المنظمة الحالية يقود بيئتها المستثمرة وتكون متوازية ومحقة للأهداف العامة لإستراتيجية المنظمة او استراتيجية المشروع الذي ستنفذه المنظمة حيث نجد ان القسم المعني بإدارة الاخطار يعتمد اثناء وضع الإستراتيجية على نظام قيادة، ونظام اختيار، وكذلك وضع مفاتيح او توجيهات للمتطلبات الأساسية لإدارة الاخطار. (الساعدي، 2019، 291)

وقد ازداد الاهتمام بموضوع استراتيجيات ادارة الاخطار بأعباءه اهم مرحلة من مراحل عملية ادارة الاخطار والمتمثلة بمعالجة الاخطار، وبطبيعة الحال هي ليس ذلك الموضوع الوليد بحد ذاته، على غرار ما أعتاد عليه الباحثون والكتاب وما تداولت عليه الممارسة العملية والمهنية ضمن مسميات ومصطلحات عدة ومنها طرق، وادوات، وسياسات، ... وغيرها. (الساعدي، 2019، 309)

كما ويهدف هذا المبحث الى التعريف بموضوع الاستراتيجية وموضوع استراتيجيات ادارة الاخطار من خلال استعراض بعض الآراء والأفكار واهم الأدبيات التي تناولتها.

- **الأنماط (Patterns):** من خلال الدراسات السابقة، ظهر نمط متكرر يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. تشير العديد من الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر تسهم في تحسين جودة المخرجات، الالتزام بالميزانية، والجدول الزمني، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع بنجاح. على سبيل المثال،

وجدت دراسة أجراها (Pinto and Slevin (1988 أن هناك علاقة وثيقة بين تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال ونجاح المشاريع، خاصة في بيئات المشاريع المعقدة.

- **الصراعات (Conflicts) :** على الرغم من الأنماط الإيجابية الملاحظة في العديد من الدراسات، إلا أن هناك بعض الصراعات بين النتائج في الأدبيات. بعض الدراسات أشارت إلى أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل مفرط يمكن أن يؤدي إلى تأخير في إنجاز المشاريع وزيادة التكاليف، وهو ما يمكن أن يؤثر سلبًا على نجاح المشروع. على سبيل المثال، أظهرت دراسة لـ (Zwikael and Sadeh (2007 أن التركيز المبالغ فيه على إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تقويت الفرص والمرونة اللازمة في بعض المشاريع، مما يقلل من فرص نجاحها.
- **الفجوات (Gaps) :** فيما يخص الفجوات في الدراسات السابقة، لاحظت بعض الأبحاث نقصًا في التحليل العميق للعلاقة بين إدارة المخاطر والعوامل غير المادية لنجاح المشاريع مثل رضا أصحاب المصلحة وتلبية المتطلبات الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، هناك فجوة في الدراسات التي تتناول تأثير إدارة المخاطر على المشاريع في قطاعات محددة مثل التكنولوجيا والابتكار، حيث تختلف طبيعة المخاطر والتحديات عن تلك في المشاريع التقليدية. على سبيل المثال، أشارت (Raz and Michael (2001 إلى الحاجة لمزيد من الأبحاث لفهم تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في الصناعات ذات التغيير السريع.

وفيما يلي سيتم عرض جدول يوضح مقارنة بين نسب نجاح المشاريع في المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل كامل وتلك التي تطبقها بشكل جزئي أو لا تطبقها مطلقًا المصدر

جدول (1) يوضح المقارنة نسب نجاح المشاريع في المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر

المؤسسة	إدارة المخاطر (كامل)	إدارة المخاطر (جزئي)	عدم إدارة المخاطر
مؤسسة A	85%	65%	40%
مؤسسة B	90%	70%	50%
مؤسسة C	75%	60%	35%

المصدر: (Zwikael and Ahn (2011

وفيما يلي أمثلة على جداول من الدراسات السابقة:

1. جدول يقارن بين فرق ذات مستويات مختلفة من التواصل:

مستوى التواصل	إنتاجية الفريق	جودة العمل	الالتزام بالمواعيد
مرتفع	%82	%75	%91
متوسط	%77	%79	%89
منخفض	%73	%63	%71

2. جدول يقارن بين فرق من خلفيات ثقافية مختلفة:

الخلفية الثقافية	مستوى التواصل	أداء الفريق	التحديات الثقافية
ثقافة A	مرتفع	%91	قليلة
ثقافة B	متوسط	%75	متوسطة
ثقافة C	منخفض	%62	مرتفعة

جدول المحتويات

جدول المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نموذج الدراسة. Young, T., & Jordan, A. (2016)	1
15	منهجية الدراسة. Young, T., & Jordan, A. (2016)	2
19	مخطط المشروع نموذج الطالب	3

2.6 الخاتمة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن هناك توافقاً عاماً حول الأهمية الكبيرة لإدارة المخاطر في تحسين نجاح المشاريع. أظهرت العديد من الدراسات أن الإدارة الفعالة للمخاطر تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشروع، بما في ذلك تحقيق الأهداف المحددة، الالتزام بالجدول الزمني، وتوفير التكاليف. ومع ذلك، كانت هناك أيضاً بعض النتائج المتناقضة التي أشارت إلى أن الإدارة المفرطة للمخاطر قد تؤدي أحياناً إلى تعقيد الإجراءات وتأخير تنفيذ المشروع، مما يضر بفرص نجاحه، وكما وتمهد الدراسات السابقة بالإضافة إلى المنطلقات النظرية التي تم الإشارة إليها سابقاً إلى الخوض في منهجية البحث والجانب الميداني بطريقة علمية منطقية، وبالتالي استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع بشكل أعمق، خاصة في سياقات محددة مثل المشاريع التكنولوجية أو تلك التي تنفذ في بيئات عالية التعقيد، كما أن هناك حاجة لفهم أعمق حول كيفية توازن المؤسسات بين إدارة المخاطر والمرونة في استجابة المشاريع للتغيرات السريعة وغير المتوقعة. يمكن أن تسهم الدراسات المستقبلية في تطوير نماذج أكثر دقة لتحديد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع في ظل إدارة المخاطر المتكاملة.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة:

وفي هذا الجزء سيتم توضيح المنهجية التي تم اعتمادها وتطبيقها في بحثنا هذا، وذلك في سبيل الإجابة على أسئلة الدراسة الحالية، واختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى توضيح العناوين التالية كتعريفات إجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، وذلك على النحو التالي:

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تعتبر التعريفات الإجرائية في الدراسات البحثية أساساً في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بشكل واضح، حيث يتم السعي من خلال التعريف الإجرائي إلى وصف كيفية قياس المتغير ومحاولة ملاحظته أو معالجته، وهذا بطبيعة الحال ما يساعد الباحثين من القدرة على التأكد من أن دراستهم تتسم بالاتساق والموضوعية، كما يجعلها صالحة كبحت إجرائي، وسيتم عرض هذه التعريفات على النحو التالي:

3.2.1 إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

هي قرارات ادارية تتعلق بكيفية ادارة الاخطار من خلال تحديد الهدف الذي يعتمد على اكتشاف الاخطار وتحليلها وقياسها لتحديد أقصى خسارة مادية يمكن ان تنتج عنها من اجل اعتماد الاسلوب المناسب لمواجهتها، وهذا يعني أنه يجب تحديد أهداف وأدوات ادارة الخطر من خلال السعي الى تشخيص وتخمين أسباب الخطر، وتأثيراته لتمكين المنظمة من العمل بشكل أكثر كفاءة وأكثر فاعلية من خلال تبنيها مجموعة من الإجراءات الإدارية.

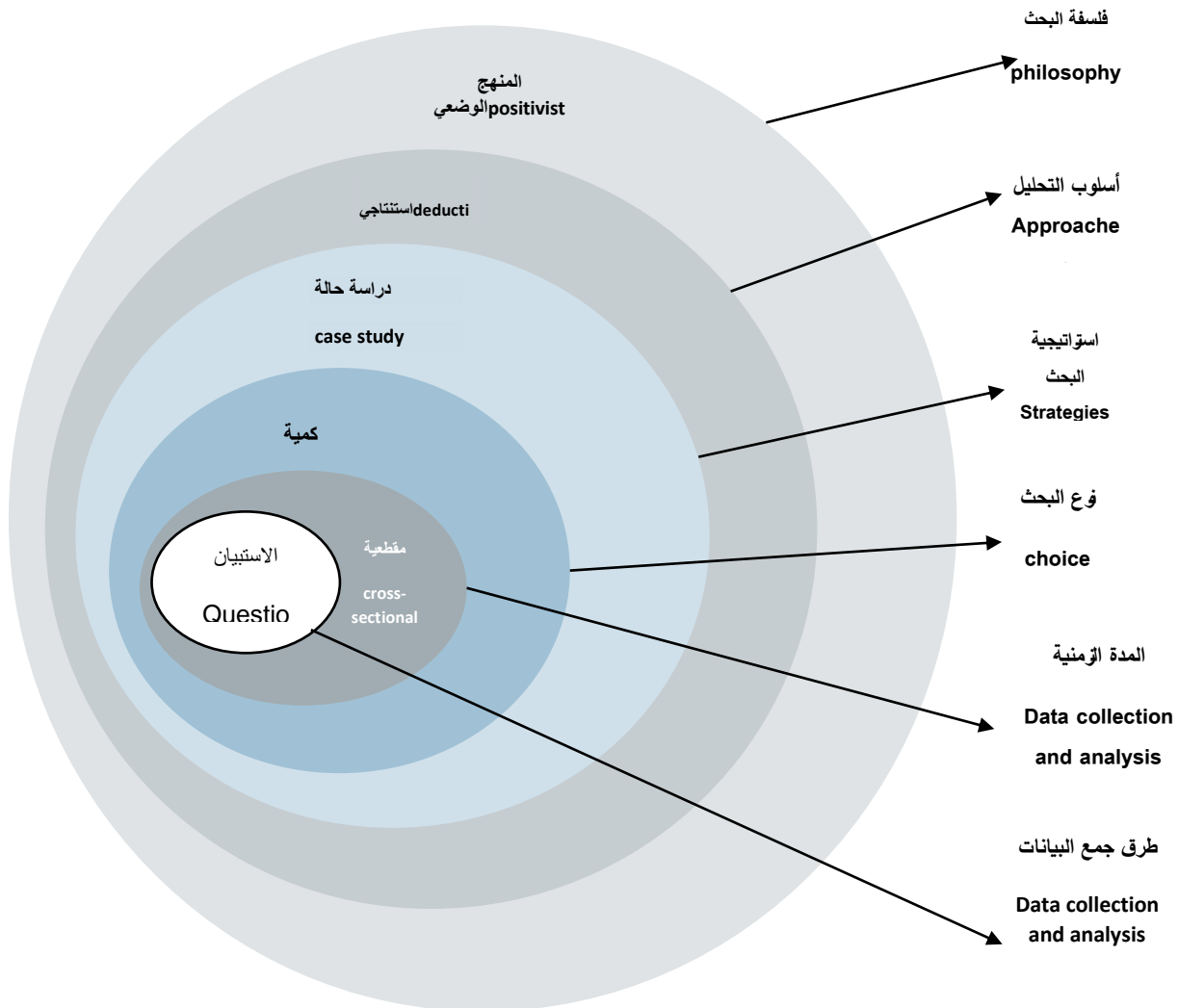
3.2.2 نجاح المشاريع (المتغير التابع)

هي القدرة على تحقيق أهداف مرجوة ومحددة بشكل مسبق من قبل المنظمة، من خلال العمل ضمن استراتيجيات وآليات حديثة وضمن خطط محددة تم إعدادها لتلك المشاريع، وقد تشمل هذه الأهداف عدة أمور من أهمها: (تحقيق موارد مادية للمنظمة، تنمية وتطوير المنظمة، احداث تنمية بشرية مستدامة لدى الكوادر البشرية التي تمتلكها المنظمة)، كما ويمكن قياس مدى تحقيق هذه الأهداف من خلال العديد من المؤشرات مثل الالتزام بكل من الميزانية والجدول الزمني وجودة المخرجات.

3.3 تصميم البحث:

1. فلسفة البحث philosophy، المنهج الوضعي positivist.
2. أسلوب التحليل Approaches، استنتاجي deductive
3. استراتيجيات البحث Strategies، دراسة حالة case study
4. نوع البحث choice كمية، quantitative
5. المدة الزمنية Data collection and analysis techniques، الاستبيان Questionnaire

شكل (5) نموذج البصل البحثي



ويساهم هذا البحث في سد الفجوات المعرفية المتعلقة بتأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع. من خلال تسليط الضوء على الأنماط والصراعات والفجوات في الأدبيات السابقة، يوفر البحث قاعدة معرفية تمكن المؤسسات من تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر الخاصة بها لتحقيق نجاح أكبر في مشاريعها. كما يعزز البحث الوعي بأهمية التوازن بين إدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات، مما يساعد في تطوير نهج أكثر شمولية واستدامة في إدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، يشكل البحث أساسًا لمزيد من الدراسات التي يمكن أن تستكشف كيفية تحسين العلاقة بين هذين المتغيرين في سياقات وأماكن مختلفة.

3.4 مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة.

3.4.1 مجتمع الدراسة

شركة البصرة في مدينة الرياض، وهي شركة ربحية تنفذ مشاريع متنوعة هادفة لخدمة الشرائح المختلفة من أبناء المملكة العربية السعودية من أبناء مجتمعنا السعودي، ويتبع لشركة البصرة العديد من الموظفين يتراوح عددهم بين 300 موظف وعامل.

3.4.2 عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من الموظفين في شركة البصرة الخيرية حيث يتألف من 50 بين إداري موظف وعامل.

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:

يتم تحديد العينة واختيارها من العينات غير احتمالية، وباستخدام العينات الملائمة عن طريق استبيان.

3.5 طريقة جمع البيانات:

ويحدد هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها في جمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث، وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات، كما وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

3.5.1 المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

واعتمد الباحث على استبانة الرضوان (2020)، وذلك لقياس المتغير المستقل (إدارة المخاطر)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي (تعريف الخطر، تحليل الخطر، مراقبة وتخفيف الخطر) بإجمالي 21 فقرة للمتغير ككل، حيث أن بعد تعريف الخطر يتكون من 7 فقرات، بينما بعد تحليل الخطر يتكون من 7 فقرات، كما ويتكون بعد مراقبة وتخفيف الخطر من 7 فقرات، النوع استبيان هو ليكرت الخماسي. حيث 1 = غير موافق بشدة، بينما 5 = موافق بشدة.

جدول (3) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (القيادة الفاعلة)

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات
إدارة المخاطر	تعريف الخطر	8
	تحليل الخطر	7
	مراقبة وتخفيف الخطر	7
مجموع الفقرات		21

3.5.2 المتغير التابع (نجاح المشروع)

واعتمد الباحث على استبانة القطاني (2016)، وذلك لقياس المتغير التابع (نجاح المشروع)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي (القيادة، التخطيط، التدريب) بإجمالي 17 فقرة للمتغير ككل، حيث أن بعد القيادة يتكون من 5 فقرات، بينما بعد التخطيط يتكون من 5 فقرات، كما ويتكون بعد التدريب من 7 فقرات، النوع استبيان هو ليكرت الخماسي. حيث 1 = غير موافق بشدة، بينما 5 = موافق بشدة.

جدول (4) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (تحقيق أهداف المشروع)

المتغير التابع	الأبعاد	عدد العبارات
نجاح المشروع	القيادة	5
	التخطيط	5
	التدريب	7
مجموع الفقرات		17

3.6 أنواع البيانات:

وفي هذا القسم سيتم عرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث.

3.6.1 البيانات الأولية:

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال.
- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة.

3.6.2 البيانات الثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة والاستفادة منها.
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.
- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية، كما وتم ربط النتائج بالأدبيات السابقة.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

من الضروري بعد جمع البيانات العمل على تحليل المعلومات التي تم جمعها، وذلك من أجل استخلاص الاستنتاجات ذات معنى والمتعلقة بالبحث موضوع الدراسة، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار (28) لتحليل البيانات المجمعة.

كما وتم إجراء اختبار توصيف العينة، وذلك من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، وهذا ما يساعد الباحث في فهم التركيبة السكانية والتفضيلات، بالإضافة إلى تزويده بالمعلومات الهامة الأخرى والمتعلقة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

كذلك تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كذلك اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات مثل اختبار (كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

كما تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الهامة الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة:

يعتبر تبني المنظمات لمفهوم إدارة المخاطر لدى قياداتها من أهم الأمور التي قد تجنب هذه المنظمات الوقوع في شباك الفشل، وذلك كون أن إجابة المخاطر يضيئ الطريق أمام العاملين داخل المنظمة بكل ما يمكن أن يعرقل سير مشاريع المنظمة، أيضاً الوقوف عند التحديات التي قد تتعرض لها منظماتهم، وبالتالي فإن إدارة المخاطر يوفر للعاملين بالمنظمة رؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل القريب، وهذا بطبيعة الحال ما يزيد من فرصة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال المشاريع التي ستقوم بتنفيذها أو اختيارها.

بالإضافة إلى ذلك أيضاً، فإن إدارة المخاطر مهم جداً في نجاح المشاريع، وبالتالي فإن إلمام العاملين في المنظمة لاسيما القيادات بمفاهيم ومعارف متعلقة بإدارة المخاطر يجعل منهم جميعاً عوامل قوة داعة لتحقيق الأهداف التي تسعى تلك المنظمة إلى تحقيقها، وبالتالي تستطيع المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تحيط بها وبكوادرها البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً المصادر العربية:

1. أباطة، احمد محمد. (2002). واقع جودة نظم المعلومات المصرفية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في عينة من المصارف المصرية/ نينوى، مجلة الأنجلو، 29 (109)، 133-151.
2. أحمد، حسين عثمان. (2016). أثر جودة المعلومات في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لعينة من شركات الاتصالات الأهلية في الصومال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
3. البستنجي، جمال عبد المنعم. (2020). دور البنك المركزي الاردني في الحد من تداعيات الازمة المالية العالمية على البنوك العاملة في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
4. حسن، عائدة عبد الحسين (2014)، ادراك الخطر والمؤثرات التنظيمية واثرها في ادارة
5. الحياي، احمد مؤيد عطية. (2011). جودة نظم المعلومات المصرفية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية/ نينوى، مجلة تنمية الرافدين، 33 (104)، 133-151.
6. الخزرجي ، بشرى عاشور حاجم سلطان (2008)، الاقتصادات النامية بين الازمات المالية والتحديات الاصلاح الاقتصادي، اطروحة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد من جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
7. الساعدي، حسين حسن علي (2019)، تقويم إدارة الاخطار التشغيلية: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات/ معمل بابل . 2 في الوزيرية، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات من الكلية التقنية الادارية/ بغداد.
8. عبد الرزاق، معتز سلمان. (2019). إدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفاعلية: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والعشرون، 143-165.
9. عبد الصباح، عاقل سالم (2019)، تقييم ربحية الاستثمارات، رسالة ماجستير في المحاسبة من جامعة بغداد.
10. عبد الله، غادة، (2010). إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
11. العزاوي، نجم. (2009، 3 نوفمبر). اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة. وقائع المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن.
1. المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات النفط العراقية، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال من الجامعة المستنصرية.
12. نادية، محمد سليم. (2007). اثر مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية على نجاح تلك النظم واثر تطبيقها على الأداء المالي للشركات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
13. الوردي، غسان فريد و نائب، إبراهيم عبد الواحد. (1999). نحو بناء نظم معلومات معيارية ناجحة. مجلة جامعة العلوم التطبيقية، 4 (1).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Bass, B. M. (2008). Transformational Leadership and its Impact on Team Performance. *Journal of Leadership Research*, 45, 101–115. <https://example.com/journal-of-leadership-research-volume-45>
2. Bennett, N. (2019). The Importance of Risk Management in Project Management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/01/the-importance-of-risk-management-in-project-management>
3. Brown, J., Smith, A., & Jones, M. (2018). The Role of the Leader in Risk Management in Large Projects. *Journal of Risk Management*, 22(4), 225–239.
4. <https://example.com/journal-of-risk-management-volume-22>
5. Chen, L., Zhao, Y., & Wang, S. (2016). The Impact of Motivational Leadership on Team Performance in Technological Projects. *Journal of Information Technology and Project Management*, 12(2), 150–162.
6. <https://example.com/journal-of-it-and-project-management-issue-12>
7. Davis, K. (2022). The Strategic Importance of Risk Management in Project Success. *Project Management Journal*, 53(1), 23–34. <https://www.pmi.org/learning/library/strategic-importance-risk-management-project-success-12062>
8. Garcia, A., Martínez, J., & Perez, L. (2019). Cultural Leadership and its Impact on International Projects. *Journal of International Business*, 44(3), 302–318.
9. <https://example.com/journal-of-international-business-issue-44>
10. Jones, B., Williams, T., & Roberts, M. (2014). Challenges of Leadership Skill Shortages in Project Management. *Journal of Management and Leadership*, 21(2), 145–158.
11. <https://example.com/journal-of-management-and-leadership-issue-21>
12. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+C+ontrolling-p-9781119165354>
13. Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/store/p/marketing-management/P100000682441>

14. Lee, S., Kim, J., & Park, H. (2017). Effective Leadership in Project Management. *Journal of Project Management*, 30(4), 210–225. <https://example.com/journal-of-project-management-issue-30>
15. Lee, S., Park, H., & Kim, J. (2018). On-Time Delivery: Strategies and Challenges. *Journal of Project Scheduling*, 15(2), 178–192. <https://example.com/journal-of-project-scheduling-issue-15>
16. Project Management Institute (PMI). (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute.
17. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>
18. Parker, S., Johnson, D., & Smith, R. (2021). Leading Innovation in Creative Projects. *Journal of Innovation and Management*, 29(3), 195–210. <https://example.com/journal-of-innovation-and-management-volume-29>
19. Smith, J., & Anderson, P. (2020). Risk Management in Small and Medium Enterprises: Gaps and Opportunities. *Journal of Business Research*, 112, 287–295. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632030564X>
20. Smith, R. (2017). Leader–Team Alignment: The Importance of Shared Directions. *Journal of Team Dynamics*, 33(1), 45–58. <https://example.com/journal-of-team-dynamics-volume-33>
21. Williams, T. (2021). Challenges in Implementing Risk Management Practices in Technology Firms. *International Journal of Project Management*, 39(3), 205–215. <https://www.journalofprojectmanagement.com/article/S026378632030251X>
22. Wood, D. (2015). Supporting and Motivating the Team: The Role of the Leader. *Journal of Organizational Psychology*, 19(4), 125–137. <https://example.com/journal-of-organizational-psychology-volume-19>
23. Young, T., & Jordan, A. (2016). Risk Assessment in Project Management: Best Practices and Applications. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1056–1072. <https://www.journalofprojectmanagement.com/article/S026378632030562X>
24. Zhao, Y., & Chen, L. (2018). The Impact of Risk Management on Project Success: A Meta-Analysis. *Journal of Risk and Uncertainty*, 47(2).

25. Zuo, J., & Zhao, Y. (2019). Evaluating the Effectiveness of Risk Management Practices in Complex Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(5), 04019020. <https://ascelibrary.org/journal/jcemd4>.
26. Coombs, W. T. (2011). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3).
27. Fontaine, R. (2012). Chronic crisis management: The perception of Malay managers in Malaysian business organizations. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 20 (1).

الملاحق

ملحق (1) استمارة الاستبانة

1	ينبغي تعريف المخاطر المحتملة على تطبيق النشاطات الجديدة منذ البداية.					
2	من المهم ان تقوم ادارة المخاطر بتعريف كل الانواع المهمة للمخاطر ومصادرها وعدم التأكد المرتبط بها .					
3	ضرورة قيام ادارة المخاطر بتحديد المقاييس الرئيسة ذات العلاقة بأهداف تلك الادارة .					
4	ينبغي على ادارة المخاطر ان تتأكد من اسباب كل خطر .					
5	يجب ان تقوم ادارة المخاطر بتقييم كيفية ارتباط المخاطر مع بعضها وتحديد اسلوب تصنيفها وتجميعها لأغراض التقييم .					
6	ينبغي قيام ادارة المخاطر بتقدير المخاطر التي يمكن ان تؤثر على أنشطة المشروع العامة مثل خسارة موظفي المشروع .					
7	تؤمن بشكل كبير بأهمية مشاريع الشركة وبعده تنافسياً.					
8	ضرورة سعي ادارة المخاطر الى تقدير المخاطر المرتبطة ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع .					
9	من المهم قيام ادارة المخاطر باستخدام اساليب علمية حديثة كجداول الحاسوب والمصفوفات في تقدير احتمال حدوث الخطر من الناحية الطبيعية المحددة وسباق العمل .					
10	تعتمد قيادة الشركة مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء .					
11	تسعى القيادة للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات.					
12	ضرورة عمل ادارة المخاطر بتسجيل وتقرير تأثير الخطر في الجداول او المصفوفات المستخدمة لغرض تقييمه .					
13	ينبغي سعي ادارة المخاطر الى اتخاذ القرارات والإجراءات الملائمة بحسب اهمية المخاطر المحتملة وشدة تأثيرها على المشروع .					

14	تحتاج كل اصناف المخاطر الى انتباه فردي وخاص عند تقييمها .					
15	تعمل القيادة على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة.					
16	يجب ان يصنع أي قرار بناءً على تفاصيل كثيرة متعلقة بمدى استجابة المخاطر للتقييم والقياس .					
17	يتطلب التعامل مع المخاطر ضمن سياق استراتيجية ادارة المخاطر واستخدام الطرق الملائمة للتعامل معها مثل ازالة او تحويل او التجنب او الامتصاص .					
18	من الضروري متابعة ومراقبة المخاطر بشكل مستمر ومنظم خلال كافة مراحل المشروع الحالية والمستقبلية .					
19	تراعي قيادة شركتنا عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق أهداف مشاريع الجمعية.					
20	ينبغي قيام ادارة المخاطر بدراسة الاحداث او الحالات او التغيرات التي يمكن ان تؤثر على المخاطر اثناء عمل الادارة وتقديم المشروع.					
21	تهتم القيادة بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتك.					
22	يؤدي عدم دعم اصحاب المصلحة لبرنامج ادارة المخاطر الى فشله وتوقفه.					
23	يعد أي شخص او جماعة لها مصلحة في عمل المشروع مؤثراً ومتأثراً بأنشطته بعامة وبرنامج ادارة المخاطر بخاصة .					
24	ينبغي على ادارة المشروع تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة معها وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم .					
25	تعتمد القيادة نظام العقوبات (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين.					
26	يلعب اصحاب المصلحة بمختلف فئاتهم دوراً استراتيجياً في التخطيط للمشروع ولنجاحه وان وجهات نظرهم يجب ان تؤخذ بالحسبان عند وضع السياسات.					

					من المهم اشراك اصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار لأنهم يتأثرون فعلياً بأنشطة المشروع.	27
					يقدم خلق فريق تقدير المخاطر من اصحاب المصلحة الرئيسيين المرتبطين بالمشروع مساهمة ثمينة الى ادارة المشروع الفعالة.	28
					يحقق جميع الحقائق قدر المستطاع من خلال استشارة اصحاب المصلحة فاعلية قرارات وأفعال ادارة المخاطر .	29
					تعد أفكار وخيارات اصحاب المصلحة مدروسة بدقة وتؤثر إيجاباً في نجاح برنامج ادارة المخاطر .	30
					يعد مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم العالقة لدي	31
					يمكن إدارة المخاطر من خلال فريق العمل التي انتمي له	32
					تتمتع الشركة ببرامج تدريبية دورية تتضمن أساليب لانجاح مشاريع	33
					يوجد لدى شركتنا فريق عمل قادر على التنبؤ بالمخاطر المحتملة مستقبلاً	34
					من الأمور التي استطيع القيام بها أثناء عملي الاهتمام بمشاكل الآخرين	35
					أستطيع بسهولة وضع خطط يومية تساعدني على انجاز عملي	36
					من الأمور التي يتم تناولها اثناء اجتماعات الشركة هو تقييم للمخاطر التي تم التعرض لها	37
					تمتلك إدارة الشركة القدرة على إنجاح المشاريع التي يقترحها فريق العمل	38