

أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة
التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

حامد يوسف الصبي

241000268

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024 – 1446

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إليك أنت يا فرحتي وقرّة عيني وسويداء قلبي، إلى أعلى ثلاثة حروف نطقها لساني وعشقها قلبي فيها حنان وفي قريبا راحة وأمان وأول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة إلى أعلى وأعز إنسانة في

حياتي "أمي".

هذه ثمرة السنن أهديها لك وأنا رافع الجبن كنتي لي أفضل معين فلن أنسى فضلك إلى يوم الدين

وكما أهدي هذه الرسالة إلى روح والدي

والي اخوتي واخواتي

الشكر والامتنان

إلى جامعة ميدأوشن العزيزة، التي منحتني الفرصة لتحقيق هذا الإنجاز الأكاديمي،
أهدي هذا العمل بكل فخر واعتزاز. إلى جميع أساتذتي في كلية الإدارة، كنتم دائماً
الداعم والمرشد، وبدون توجيهاتكم لم يكن هذا النجاح ممكناً.
أخص بالشكر أستاذتي المشرفة، الدكتورة أسماء أبو عنزه، التي كانت لي منارة
علم ومعرفة، بفضل دعمها وتوجيهاتها حققت هذا الهدف. إلى أسرتي وكل من
وقف بجاني في هذه الرحلة، أهديكم هذا النجاح.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المخاطر على إدارة المشاريع، مع التركيز على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. وقد تم تطبيق الدراسة على شركات المقاولات بمدينة الرياض، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات تم توزيعها على عينة من العاملين في هذه الشركات وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 335 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (الفنية، اللوجستية، المالية، البشرية) تؤثر بشكل إيجابي على إدارة المشاريع. كما توصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا هامًا في تعزيز تأثير إدارة المخاطر على إدارة المشاريع، مما يساعد الشركات على تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر وتطوير البراعة التنظيمية لضمان نجاح المشاريع في قطاع المقاولات.

الكلمات المفتاحية : إدارة المخاطر - إدارة المشاريع، - البراعة التنظيمية- شركات المقاولات بمدينة الرياض.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
64	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
65	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
66	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
67	جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث	(4)
68	جدول (5) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	(5)
69	جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(6)
70	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مستوى إدارة المخاطر الفنية	(7)
71	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارة إدارة المخاطر اللوجستية	(8)
72	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة المخاطر المالية	(9)
73	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة المشاريع	(10)
74	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البراعة التنظيمية	(11)
75	جدول (12) اختبار الفرضية الرئيسية	(12)
76	جدول (13) اختبار الفرضية الفرعية الاولى	(13)

76	جدول (14) اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(14)
77	جدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(15)

قائمة المحتويات

1.....	بسم الله الرحمن الرحيم
2.....	الإهداء
3.....	الشكر والامتنان
4.....	المستخلص
5.....	قائمة الجداول
9.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9.....	1.1 مقدمة:
11.....	2.1 مشكلة الدراسة:
12.....	3.1 أهمية الدراسة:
13.....	4.1 أهداف الدراسة:
14.....	5.1 تساؤلات الدراسة
14.....	6.1 فروض الدراسة:
15.....	7.1 نموذج الدراسة
16.....	8.1 الفجوة البحثية:
17.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

18	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19	مصادر جمع البيانات
19	أدوات الدراسة:
20	حدود الدراسة:
20	11.1 الدراسات السابقة:
29	الفصل الثاني: الاطار النظري
29	المبحث الأول: إدارة المخاطر
29	1.1.2 مفهوم المشاريع الانشائية :
33	2.1.2 مفهوم الخطر (المخاطر):
35	3.1.2 العوامل التي تؤثر بالخطر:
35	4.1.2 انواع المخاطر:
36	5.1.2 المخاطر الشائعة في ادارة المشاريع :
38	6.1.2 مفهوم ادارة المخاطر
42	7.1.2 استراتيجيات الاستجابة للخطر:
44	8.1.2 خطوات عملية ادارة المخاطر:
46	9.1.2 فوائد ادارة المخاطر:
47	10.1.2 فوائد ادارة المخاطر:
48	المبحث الثاني: المشروع
48	1.2.2 مفهوم المشروع
49	2.2.2 مفهوم إدارة المشاريع

50	3.2.2 خصائص المشروع
51	4.2.2 دورة حياة المشروع
53	5.2.2 أهداف إدارة المشروع :
54	6.2.2 أهمية إدارة المشاريع
60	8.2.2 المعايير الدولية لإدارة المشاريع
70	الفصل الثالث
70	منهجية وإجراءات الدراسة
70	1.3 مقدمة
70	2.3 منهجية البحث:
71	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
71	4.3 الأساليب الإحصائية:
71	5.3 أداة الدراسة
72	6.3 صدق أداة الدراسة
77	7.3 ثبات أداة الدراسة:
78	الفصل الرابع
78	تحليل النتائج
78	1.4 مقدمة
87	الفصل الخامس
87	خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات
90	اولاً: المراجع باللغة العربية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في بيئة الأعمال المتغيرة والمليئة بالتحديات، إدارة المخاطر أصبحت ضرورة حتمية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. المخاطر هي أي حدث أو ظرف غير متوقع قد يحدث ويؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه المخاطر مجموعة واسعة من العوامل، بدءاً من المخاطر التشغيلية والمالية، مروراً بالمخاطر الاستراتيجية والتنظيمية، وصولاً إلى المخاطر المتعلقة بالبيئة الخارجية كالمخاطر السياسية والاقتصادية والتكنولوجية. إدارة المخاطر هي عملية منهجية وشاملة لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تواجه المنظمة. هذه العملية تتضمن عدة خطوات رئيسية، بدءاً من تحديد المخاطر المحتملة وتحليل آثارها المحتملة، ثم تقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها. بعد ذلك، يتم اختيار أنسب استراتيجيات التعامل مع هذه المخاطر، سواء من خلال تجنبها أو تقليل آثارها أو نقلها إلى جهات أخرى أو قبولها. (جلول، 2019).

إن تطبيق إدارة المخاطر بفعالية يمكن المنظمات من التعرف على المخاطر بشكل مبكر والتخطيط لها بطريقة استباقية. وهذا يساعد في تقليل الخسائر المحتملة وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية. كما أن إدارة المخاطر تُمكن المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية، وتحسين فرص نجاح المشاريع والمبادرات الاستراتيجية. في ظل البيئة التنافسية الحالية، أصبحت إدارة المخاطر ركيزة أساسية لضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها طويلة الأجل. لذلك، فإن تبني منهج شامل وفعال لإدارة المخاطر أصبح ضرورة حتمية لجميع المنظمات الطامحة إلى النجاح والريادة في أسواقها. (أفريقز، 2020).

في بيئة الأعمال المعاصرة، إدارة المشاريع أصبحت ركيزة أساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. إدارة المشاريع هي مجموعة من المبادئ والأساليب والممارسات التي تُمكن المنظمات من التخطيط والتنفيذ والرقابة على مختلف المشاريع بكفاءة وفعالية. المشاريع هي مهام محددة بوقت ومخصصات معينة، تُنفذ لتحقيق أهداف استراتيجية محددة. وتشمل هذه المشاريع مجموعة واسعة من

الجهود، بدءاً من تطوير منتجات أو خدمات جديدة، مروراً ببناء منشآت جديدة أو تحديث القائم منها، وصولاً إلى تنفيذ مبادرات تحسين العمليات أو إعادة هيكلة المنظمة. (جلول، 2019).

إدارة المشاريع تتضمن عدة عمليات رئيسية، تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على مختلف جوانب المشروع. هذه العمليات تضمن تحقيق الأهداف المرجوة للمشروع ضمن الميزانية والجدول الزمني المحددين، مع مراعاة الجودة والموارد المتاحة. كما أنها تُمكن المنظمات من إدارة التغيرات والمخاطر المرتبطة بالمشروع بشكل فعال. تطبيق أساليب إدارة المشاريع المتطورة يوفر للمنظمات العديد من المزايا. فهو يساعد في تحسين كفاءة تخطيط وتنفيذ المشاريع، وتعزيز التنسيق والتواصل بين مختلف الأطراف المعنية. كما أنه يساهم في زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات وتحسين جودة المخرجات. بالإضافة إلى ذلك، إدارة المشاريع الفعالة تُعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها الكلي. (Abu Rumman, 2020).

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمليئة بالتحديات، إدارة المشاريع أصبحت ضرورة حتمية لمواكبة التطورات والمنافسة في السوق. لذلك، تبني نهج شامل وفعال لإدارة المشاريع أصبح أحد أهم محركات النجاح والتميز للمنظمات الطموحة. إن إدارة المشاريع تعتبر من أهم الركائز الأساسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في ظل البيئة التنافسية المتسارعة التغير. وتُعد إدارة المخاطر إحدى الركائز الرئيسية في إدارة المشاريع الناجحة، حيث تساهم في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال. (Abd El Halim, 2020).

في هذا السياق، برزت أهمية البراعة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع. فالبراعة التنظيمية تساعد المنظمات على التكيف بشكل فعال مع التغيرات البيئية من خلال امتلاك القدرة على الاستكشاف والاستغلال في الوقت ذاته. وهذا ينعكس بشكل إيجابي على قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر المختلفة التي قد تواجهها خلال تنفيذ مشاريعها. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع، مع التركيز على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في هذه العلاقة. وقد تم اختيار شركات المقاولات بمدينة الرياض كمجال تطبيقي للدراسة، نظراً لطبيعة المخاطر المختلفة التي تواجهها هذه الشركات خلال تنفيذ مشاريعها. (Al-Raymouni, 2020).

تبدأ الدراسة بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم إدارة المخاطر، وإدارة المشاريع، والبراعة التنظيمية. ثم تتناول الإطار المفاهيمي للعلاقة بين هذه المتغيرات، مع تطوير نموذج بحثي يوضح طبيعة هذه العلاقات. وينتقل البحث بعد ذلك إلى الجانب التطبيقي، من خلال استخدام المنهج الكمي لجمع البيانات اللازمة من عينة ممثلة لشركات المقاولات بمدينة الرياض. وتُحلل نتائج الدراسة إحصائيًا باستخدام أساليب متنوعة، مثل تحليل الانحدار المتعدد ونمذجة المعادلات الهيكلية، للتأكد من صحة الفرضيات البحثية وتقديم توصيات عملية للمنظمات محل الدراسة لتعزيز دور إدارة المخاطر والبراعة التنظيمية في تحسين أداء إدارة مشاريعها. وتُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات البحثية في مجال إدارة المشاريع، خاصة في السياق السعودي. (أبو القمصان، 2020).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية) في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

2.1 مشكلة الدراسة:

في بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة بشكل متواصل، تُعد إدارة المشاريع أحد أبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال. فنجاح المشاريع يُعد عاملاً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية. ومع ذلك، فإن إدارة المشاريع تنطوي على مخاطر متعددة قد تهدد نجاح هذه المشاريع وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها.

برزت إدارة المخاطر كأحد الممارسات الحيوية والضرورية في مجال إدارة المشاريع. فإدارة المخاطر تُمكن المنظمات من التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها والتخطيط للتعامل معها بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن البراعة التنظيمية، والتي تشير إلى قدرة المنظمة على الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال، قد تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتعامل مع المخاطر بفاعلية.

إن هذا البحث يهدف إلى دراسة أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع، مع التركيز على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. وسيتم إجراء هذه الدراسة التطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض، وذلك نظراً لأهمية قطاع المقاولات في الاقتصاد السعودي وما يواجهه من تحديات متعلقة بإدارة المشاريع والمخاطر. وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية - إدارة المخاطر اللوجستية - إدارة المخاطر المالية - إدارة المخاطر البشرية) في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعد دور إدارة المخاطر في إدارة المشاريع متغيراً ذا أهمية بالغة، لاسيما في شركات المقاولات بمدينة الرياض. فإدارة المخاطر والسيطرة على تأثيرها على العناصر الثلاثة للنجاح (الوقت، التكلفة، الجودة) من المواضيع المهمة والحديثة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة المشاريع على تحقيق النجاح والاستدامة. يُعد مفهوم إدارة المخاطر من المواضيع الإدارية التي ظهرت حديثاً في مجال إدارة المشاريع، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في تعزيز فاعلية وكفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. فعندما يكون هناك ضبط محكم للمخاطر وإدارة جيدة لها، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على نجاح المشروع وتحقيق الأهداف المخططة.

علاوةً على ذلك، تبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع. حيث أن البراعة التنظيمية، والتي تشمل القدرة على التكيف والابتكار، قد تلعب دوراً مهماً في تعزيز أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤية شاملة حول دور إدارة المخاطر في إدارة المشاريع، مع الأخذ في الاعتبار البراعة التنظيمية كمتغير وسيط. وبناءً على ذلك، ستقدم الدراسة توصيات لتعزيز هذا الدور من أجل تحقيق نجاح المشاريع وتطوير الأداء الإداري للشركات المقاولات في مدينة الرياض.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة إدارات شركات المقاولات في مدينة الرياض من النتائج والتوصيات التي تتوصل إليها فيما يتعلق بإدارة المخاطر في المشاريع والدور الوسيط للبراعة التنظيمية. فقطاع المقاولات يُعتبر من القطاعات الرئيسية في الاقتصاد السعودي نظرًا لما يوفره من موارد مالية وفرص عمل كبيرة، إضافة إلى دوره المحوري في دعم النشاط الاقتصادي من خلال تمويل المشاريع الاستثمارية.

إن فهم آليات إدارة المخاطر في إدارة المشاريع، والدور المحوري الذي تلعبه البراعة التنظيمية في هذا السياق، سيكون له انعكاسات إيجابية كبيرة على أداء هذه الشركات وقدرتها على المنافسة. فاكْتساب القدرات والمهارات الاستراتيجية اللازمة لإدارة المخاطر بكفاءة، وتطوير مستويات عالية من البراعة التنظيمية، سيُمكن هذه الشركات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتعزيز مكانتها وسمعتها في السوق. بالإضافة إلى ذلك، ستساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد متخذي القرار في هذه الشركات بالمعلومات والأدوات اللازمة لتحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز البراعة التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا على قدرتها التنافسية وقدرتها على النمو والتطور في ظل بيئة أعمال سريعة التغير.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية) في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- معرفة أثر إدارة المخاطر الفنية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- معرفة أثر إدارة المخاطر اللوجستية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

- معرفة أثر إدارة المخاطر المالية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- معرفة أثر إدارة المخاطر البشرية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية) في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر إدارة المخاطر الفنية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير إدارة المخاطر اللوجستية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر إدارة المخاطر المالية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض؟
- السؤال الفرعي الرابع: كيف يؤثر إدارة المخاطر البشرية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض؟

6.1 فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات

الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية) في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

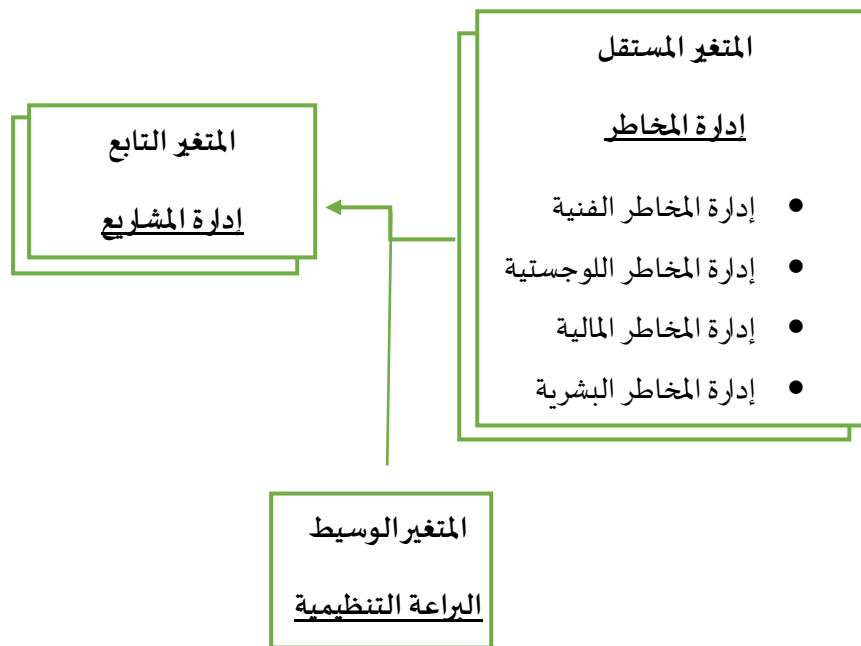
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر الفنية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر اللوجستية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر المالية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر البشرية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية) في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية).
- المتغير التابع: إدارة المشاريع بأبعادها مجمعة.
- الدور الوسيط: البراعة التنظيمية.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول جودة التطبيق الخاص بخدمات الرعاية الصحية وأثرها على رضا المستخدمين دراسة تطبيقية على مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد خدمات الرعاية الصحية (الملموسية – الاعتمادية – الاستجابة – الأمان – التعاطف) وأثرها على رضا المستخدمين بمختلف أبعاده دراسة تطبيقية على مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض.

- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد رضا المستخدمين وكيفية تأثرها بمختلف أبعاد خدمات الرعاية الصحية (الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - الأمان - التعاطف) دراسة تطبيقية على مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض.
- هناك حاجة لدراسات تتبعية طويلة الأجل لتقييم جودة التطبيق الخاص بخدمات الرعاية الصحية وأبعادها (الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - الأمان - التعاطف) وأثرها على رضا المستخدمين بمختلف أبعاده دراسة تطبيقية على مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تؤكد النظرية البنائية على أن المعرفة والفهم لا يتم اكتسابها بشكل سلبي، بل يتم بناؤها بنشاط من قبل الفرد من خلال تفاعله مع البيئة والمواقف التي يواجهها. في سياق إدارة المشاريع، يُعد هذا المنظور بالغ الأهمية، حيث أن مديري المشاريع عليهم إعادة بناء وتشكيل المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة المخاطر بفعالية وتطوير البراعة التنظيمية داخل منظماتهم. لذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع والدور الوسيط للبراعة التنظيمية في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

وفقاً للنظرية البنائية، فإن المعرفة والخبرات السابقة للمديرين تشكل أساس بناء فهمهم وإدراكهم للمخاطر المحيطة بمشاريعهم. كما أن التفاعل المستمر مع هذه المخاطر يؤدي إلى إعادة بناء وتطوير هذه المعارف والخبرات. في هذا الإطار، تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً مهماً، حيث أنها تمكن المنظمة من التكيف والتعامل بمرونة مع التغيرات والتحديات التي تواجهها، وتعزيز قدرتها على بناء وتطبيق المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المخاطر.

استناداً إلى النظرية البنائية، فإن منهجية البحث ستركز على جمع بيانات نوعية من خلال المقابلات المعمقة مع مديري المشاريع في شركات المقاولات. سيتم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب التحليل الكيفي لاستكشاف كيفية بناء وتطوير مديري المشاريع لمعارفهم ومهاراتهم في إدارة المخاطر، والدور

الذي تلعبه البراعة التنظيمية في هذه العملية. كما سيتم إجراء مسح كمي لتقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وفقًا للنظرية البنائية، فإن نتائج هذا البحث ستُظهر كيف يبني مديرو المشاريع فهمهم وممارساتهم لإدارة المخاطر من خلال تفاعلهم المستمر مع البيئة التنظيمية والمشاريع التي يديرونها. كما ستسلط الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه البراعة التنظيمية في تمكين المنظمات من بناء وتطبيق المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المخاطر بفعالية. سيتم مناقشة هذه النتائج في ضوء النظرية البنائية والآثار المترتبة على ممارسات إدارة المشاريع.

في ضوء النظرية البنائية، يخلص هذا البحث إلى أن إدارة المخاطر في إدارة المشاريع هي عملية بنائية تتطلب من مديري المشاريع إعادة بناء وتطوير معارفهم ومهاراتهم باستمرار من خلال التفاعل مع البيئة التنظيمية والمشاريع التي يديرونها. كما أن البراعة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تمكين المنظمات من بناء وتطبيق هذه المعارف والمهارات لإدارة المخاطر بفعالية. وبالتالي، يوصي البحث بضرورة تعزيز البراعة التنظيمية في شركات المقاولات كأساس لتطوير ممارسات إدارة المخاطر الفعالة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن

التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية) في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- **حدود مكانية:** شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

11.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (جلول، 2019) بعنوان:

إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2014-2016"

الهدف من هذه الدراسة المتواضعة تسليط الضوء على مختلف الطرق التي تستند عليها إدارة الخطر في شركات التأمين في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها أثناء مزاومتها لنشاطها، وما تنطوي عليه من إفصاح وشفافية بين هذه الشركات وجميع الأطراف ذات العلاقة بنشاطها، باعتبار أن إدارة الخطر السليمة تعد عناصر حاسمة لقطاع التأمين في المرحلة الحالية، وكذلك نظرا لطبيعة هذا النشاط الذي يعتمد إلى حد كبير على وجود أساس من الثقة والشفافية لنمو الشركة واستقرارها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على المراقبين الداخليين بالمصلحة وجمع مجموعة من الأجوبة والمعلومات الصالحة للدراسة الخاصة بالشركة وتحليلها وخلصت الدراسة إلى العديد من النقاط أهمها: - للتأمين عدة أنواع مختلفة كلها تحاول التقليل من الأخطار التي قد تصيب الأشخاص أو الممتلكات وذلك عن طريق شركات التأمين التي

تعمل على دراسة وإدارة مختلف تلك الأخطار التي يتعرض المؤمن لها. - قيام فكرة التأمين على أساس قاعدة المشاركة في تحمل المخاطر، وبحسب قسط التأمين بالنظر إلى وظيفة أو مهنة الشخص المؤمن بحيث يكون القسط في متناوله. - تعتبر إدارة الخطر هي الوسيلة الفعالة لمواجهة الأخطار التي تتعرض لها شركة التأمين. - أهم خطر تتعرض له الشركة هو خطر الإفلاس ومجلس الإدارة هو الذي يقوم بوضع الطرق لمواجهة الأخطار التي تتعرض لها الشركة.

2. دراسة (ياقر، 2020) بعنوان:

أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمية في الهيئة العامة

للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة بواقع 72.72% من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر

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

3. دراسة (أقريز، 2020) بعنوان:

إدارة الأزمات وتدابير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية

بين النص الدستوري والممارسة

هدف البحث إلى التعرف على إدارة الأزمات وتدابير المخاطر خلال أزمة جائحة فيروس كورونا (قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة). تناول البحث بحثين، أشار المبحث الأول إلى ماهية الأزمة ومفهوم التدبير وإدارة الأزمات، واشتمل على مطلبين، أوضح الأول تعريف الأزمة، وبين الثاني مفهوم إدارة الأزمات وتدابير المخاطر. وكشف المبحث الثاني عن التجربة المغربية بين التأطير الدستوري ورهان التنزيل (قرارات لجنة اليقظة الاقتصادية)، وتضمن مطلبين، قدم

الأول المعالجة الدستورية للظروف الاستثنائية، وفيه فقرتين، الأولى التنصيب الدستوري على حالتي الحصار والاستثناء، وأضافت الثانية حالة الطوارئ وإشكالية البياض الدستوري. وتطرق الثاني إلى لجنة اليقظة الاقتصادية، قراءة في التجربة المغربية ودروس المستقبل (السيادة أولاً وأخيراً)، وفيه فقرتين، الأولى مفهوم اليقظة، واهتمت الثانية بلجنة اليقظة الاقتصادية، من الأزمة إلى الفرصة. واختتم البحث بالإشارة إلى أنه إذا كانت أزمة جائحة فيروس كورونا مجرد ظرف عابر وطارئ، سيمضي وتعود الحياة لمجراها الطبيعي والعادي، فإن تداعياته تشكل معالم مغرب آخر لا سيما على المستويات الاقتصادية.

4. دراسة (نصر الدين، 2020) بعنوان:

إدارة مخاطر الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات

الائتمانية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأدوات المستخدمة لإدارة مخاطر الائتمان المصرفي، تطرقنا إلى الإطار العام لإدارة مخاطر الائتمان، بداية بتحديداتها، قياسها، التعامل معها، تنفيذها ثم تقييمها، وفي إطار عملية التنفيذ اعتمدنا على أربعة أدوات: حوكمة البنوك كمدخل لتحسين الأداء من خلال أفضل الممارسات التي تنص عليها المبادئ الصادرة عن اللجان المختلفة، معيار كفاية رأس المال الصادر عن اتفاقيات لجنة بازل، واعتمدنا أيضاً على تقنية التوريق والمشتقات الائتمانية كمدخلين حديثين للتحوط ضد مخاطر الائتمان من خلال نقلها وتحويلها إلى أطراف أخرى، اعتمدنا على المنهج الاستنباطي وقمنا بعرض آلية عمل هذه المداخل وإبراز دورها، ثم حاولنا تقييم نجاعة هذا الدور، وتبين لنا أن كل المداخل باستثناء الحوكمة لم تكن فعالة وكافية في مواجهة مخاطر الائتمان المصرفي في الواقع.

5. دراسة (المناور، 2021) بعنوان:

إدارة المخاطر الاجتماعية : التخطيط وسبل المواجهة

هدفت الورقة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. وانقسمت الورقة إلى عدد من النقاط، وهم، أولاً: إدارة المخاطر الاجتماعية والتخطيط لها، وتضمنت التخطيط لإدارة المخاطر، وإدارة المخاطر كعملية تالية للتخطيط، ومن إدارة المخاطر إلى إدارة الأزمات. ثانياً: أهمية الرصد في التخطيط لإدارة المخاطر، ومرصد الأحداث الخطرة "في أمريكا اللاتينية"، والمرصد الحضري في المدينة المنورة "المملكة العربية السعودية"، والمرصد العربي للتشغيل والبطالة، والمرصد الحضري في مملكة "البحرين". ثالثاً: تخطيط سياسات الحماية من المخاطر، وتضمنت أنواع السياسات ومبادئ التخطيط العامة، والمبادئ التخطيطية الحماية من المخاطر/ الأزمات، ونماذج ناجحة من التخطيط لسياسات الحماية. رابعاً: متطلبات عامة لإدارة المخاطر/ الأزمات، وتضمنت العمل على تجنب الأزمات، وإعداد المجتمع لمواجهة الأزمات، وكفاءة الإدارة، وسرعة تداول المعلومات أو إصدار القرارات. واختتمت الورقة بالتأكيد على أن عملية التخطيط لإدارة المخاطر ليست عملية مقطوعة الصلة بما قبلها وبما بعدها، فالرصد والتحليل والقياس عمليات مهمة في بلورة استراتيجيات تخطيطية لمواجهة الأزمات، بل وتجنب هذه الأزمات في كثير من الأحيان.

6. دراسة (أبو القمصان، 2020) بعنوان:

دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية، مع المقارنة بين البنوك التي تطبق نشاط التوريق، والتي لا تطبق هذا النشاط. ولتحقيق هدف البحث، وضعت الباحثة فرضاً رئيسياً هو "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك التي تطبق نشاط التوريق، والبنوك التي لا تطبق نشاط التوريق". وقد تفرع من هذا الفرض أربعة فروض فرعية بهدف قياس متوسط نسبة القروض المتعثرة، نسبة القروض إلى إجمالي الأصول، ومتوسط نسبة مخصصات

خسائر البنوك ومتوسط درجة كفاءة رأس المال. وجاءت نتائج اختبارات الفروض لتثبت وجود دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية. وقدمت الباحثة عدة توصيات للبحث، أهمها: إعداد إدارة محترفة لممارسة نشاط التوريق، واتباع سياسة تحوطيه عند منح الائتمان، بهدف تخفيض نسبة الديون المتعثرة.

7. دراسة (حسناوي، 2019) بعنوان:

الاتجاهات الحديثة في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية: دراسة سوق التأمين الجزائري

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم المخاطر التي تهدد الصناعة التأمينية، والاستراتيجية المعتمدة من قبل شركات التأمين الجزائرية لمواجهة هذه المخاطر والحفاظ على الملاءة المالية لها، حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها اتجاه المؤمن لهم في الوقت المناسب وحماية مصالحهم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن شركات التأمين الجزائرية تعتمد على مجموعة من المعايير الهامة عند تخطيطها للسياسة الاكتتابية والاستثمارية، وأنها تلتزم بالضوابط والقواعد اللازمة لإدارة مخاطر الملاءة المالية.

8. دراسة (Abu Rumman, 2020) بعنوان:

Project Management: A Help or a Hindrance in Collaborative Research

هدفت هذه الرسالة إلى استكشاف الكيفية التي تؤثر بها الطرق المختلفة لإدارة المشاريع التي يستخدمها أولئك العاملون في الصناعة وأولئك الذين يعملون داخل الأوساط الأكاديمية على مشاريع البحوث التعاونية، وإلى أي مدى تحديداً يمكن تطبيق أدوات وتقنيات إدارة المشاريع على المشاريع البحثية نظراً لمميزاتها الفريدة. كما تهدف إلى تقديم اقتراحات لكيفية تعزيز التعاون بين الصناعة والأوساط الأكاديمية في المستقبل، حيث اتبعت هذه الدراسة منهجية مختلطة صغيرة النطاق للوصول إلى مدى تأثير المناهج المختلفة لإدارة المشاريع على مشاريع البحوث التعاونية بين الصناعة والمنظمات الأكاديمية، حيث استندت إلى الدراسة الظاهرية باستخدام المسح والمقابلات، وكذلك إلى تصورات عينة من المهنيين الأردنيين من ذوي الخبرة في العمل التعاوني على

مشاريع بحثية تمثل منظمات قائمة في "الصناعة" وكذلك على تجارب الأكاديميين العاملين في واحدة من أكبر الجامعات.. وأظهرت الدراسة أن المنظمات القائمة على الصناعة تتركز ممارسات إدارة المشاريع لديها بشكل أكبر وذلك على مراحل المراقبة والتحكم في المشروع، والأدوات والتقنيات المرتبطة بها، بينما في الجامعات كمثال كان هناك تركيز أكبر على مرحلة التخطيط ومشاريع البحوث، وأظهرت الدراسة أيضاً دعم لرؤية الصناعة والعمل الأكاديمي والتي تميل إلى العمل معاً بشكل جيد على مشاريع البحوث التعاونية لإدارة المشروع. شملت اقتراحات الدراسة تحسين التعاون لمثل هذه المشاريع في المستقبل ووجود آليات اتصال قوية بين المنظمات في تخطيط المشروع، وان يتم تخصيص الدعم الإداري الكافي بشكل مناسب من قبل المنظمات الشريكة؛ وزيادة المرونة داخل نهج إدارة المشاريع المتفق عليها بصورة مشتركة؛ وأيضا المشاريع البحثية الفريدة ان يتم الاعتراف بها بشكل كامل من قبل جميع الأطراف.

9. دراسة (Abd El Halim, 2020) بعنوان:

Project Management "PM" Tools: Awareness, Acceptance of Learning and Use, User Selected Tools, and Usage Degree in Egypt: The Case Study of College of Management and Technology "CMT"

إن الغرض من هذا البحث هو دراسة أدوات إدارة المشروعات مع الأخذ في الاعتبار الإلمام، وقبول التعلم والاستخدام، والأدوات التي يختارها المستخدم، ودرجة الاستخدام بكلية الإدارة والتكنولوجيا، في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا UTAUT. إن وجود معظم أفراد مجتمع التعليم العالي تقريبا في نفس الفئة العمرية بالرغم من تنوع إلمامهم ودوافعهم للتعلم والاستخدام، وأسباب اختيارهم لأدوات وبرمجيات إدارة المشروعات، ودرجة استخدامها يشجع على إجراء مثل هذا البحث. يستهدف البحث قادة فرق المشروعات والمشرفين والمديرين (الطلاب المتخصصين وأعضاء هيئة التدريس) كمستخدمين نهائيين لأدوات إدارة المشروع. ينتمي المشاركون في البحث إلى ثلاثة أقسام تعليمية بكلية الإدارة والتكنولوجيا ويعد توافر مقررات تتطلب المشروعات ضمن الخطط الدراسية لهذه الأقسام هو سبب الاختيار. مما يدعم تنوع

لخلفيات المستخدمين النهائيين، والاهتمامات، وكفاءات التعلم، الجاهزية والاستعداد، وقطاع المشروع. تم استطلاع رأي المشاركون من خلال استبيان مصمم. ووفقا لمجموعة المشاركين تم تغيير بعض أسئلة المسح وتحليلها بشكل مستقل. وصلت العينة إلى 113 مشاركا - 86 طالب و 27 عضو هيئة تدريس، وتم إجراء التحليل الوصفي والارتباط واختبارات مربع كاي Correlation and Chi-square. ناقش البحث العلاقات بين الإلمام وقبول التعلم والاستخدام والأدوات التي يختارها المستخدم ودرجة الاستخدام. وخلص إلى أن تعزيز ممارسات التعلم والتبني للمستخدم النهائي يعتمد على التمييز بين تأثيرات العوامل الفردية بناء على المجموعة التي ينتمون إليها. قد تدعم هذه الخطوة قادة الفرق والمشرفين والمديرين بدليل حول كيفية تشجيع أنشطة التعلم والتبني للمستخدم النهائي وكسب المزيد من المزايا لتبني أداة (أدوات) إدارة المشروعات والبرمجيات.

10. دراسة (Al-Raymouni, 2020) بعنوان:

Agile Project Management Implementation for Construction Companies in Jordan

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد العوامل التي تشجع تبني ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة في المشاريع الإنشائية أو تعيق ذلك. تضمنت المنهجية مراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة، والدراسة الاستقصائية، وإجراء المقابلات الشخصية مع مديري مشاريع إنشاءات. تم قبول (١٨٨) استجابة من الاستبانة التي وزعت. توصل البحث إلى وجود صعوبة في تطبيق الإدارة الرشيقة وحدها في المشاريع الإنشائية دون إدخال الإدارة التقليدية معها لضبط الأطر العامة للمشروع. وعليه، تم تطوير نموذج عظمة السمكة لتطبيق الإدارة الهجينة. وفي الختام، يوصي الباحث بالتخلص من الإدارة التقليدية تدريجيا وإحلال الإدارة الهجينة محلها، وعقد دورات للتعريف بعقلية الرقابة وكيفية الاستفادة منها لتمكين مديري المشاريع من استخدام الأدوات المتاحة بفاعلية وكفاءة أكبر والاهتمام في بيئة المشاريع الإنشائية بتعزيز الثقة والشفافية من خلال إعداد العقد ليتم العمل به كدليل تنفيذي. أما فيما يتعلق بالمرحلة الانتقالية من الإدارة التقليدية إلى

الإدارة المهيمنة، فيجب علينا البدء بمعرفة "لماذا" أولاً ومن ثم "كيف" ثانياً. فإذا لم نعرف ما هي الفائدة المتحققة من هذا الانتقال، فلن نستطيع معرفة الكيفية التي ننتقل من خلالها.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

تعد ادارة المخاطر من العمليات الاساسية في مختلف المشروعات وتحتل اهمية بالغة في كونها تتصدى للمخاطر التي يمكن ان يواجهها المشروع في أي مرحلة من مراحلها المختلفة، وهي جزء اساسي في الادارة الاستراتيجية للمشروع، وادارة المخاطر تتضمن حزمة من الاجراءات التي يمكن ان يتخذها المشروع لمواجهة المخاطر التي قد تصاحب عمله وانشطته المختلفة، وتركز ادارة المخاطر الجيدة على التعرف على المخاطر ومعالجتها بما يلي اهداف المشروع في تحقيق الارباح وتقليل التكاليف وتجنب الخسائر المحتملة، وانطلاقاً من هذه الرؤية فإن إدارة المخاطر تحتل أهمية بالغة، لذا لا بد من فهم الجوانب الايجابية المحتملة لكل العوامل التي تؤثر على المشروع، فهي تزيد من فرص النجاح وتخفف من احتمالية الفشل وعدم التأكد من تحقيق الاهداف العامة للمشروع او المؤسسة، وأن العديد من المشاريع يمكن ان تواجه المخاطر وذلك بسبب تعدد المشاركين وتعدد مراحل العمل التي تمر بها تلك المشاريع وبخاصة المشاريع الانشائية، والمخاطر تكاد تلازم جميع المشاريع بحكم التعقيدات التي ترافق العمل وقد تؤثر بشكل منفرد او بشكل متداخل، وتختلف من مشروع الى اخر حسب ظروف ومتطلبات المشروع، والمخاطر التي تؤثر في المشروع قد تكون زيادة في الكلفة او تاخر في الانجاز او انحراف عن تحقيق النوعية ، وعموماً يمكن القول ان الخطر يشكل احد اهم المسببات التي تؤثر على انجاز المشروع وعدم تمكنه من تحقيق اهدافه . ويتناول هذا الفصل مفهوم المشاريع الانشائية ثم مفهوم كل من المخاطر وادارة المخاطر وسيتم بعد ذلك التطرق الى تكاليف المشروع . (أقريقز، 2020)

1.1.2 مفهوم المشاريع الانشائية :

عرف معهد ادارة المشروعات الأمريكي في اصداره الثالث المشروع على انه مجهود مؤقت يتم القيام به لانشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فردية . (طاحون، 2019)

وقد عرف المشروع بأنه سلسلة من الأنشطة والمهام التي لها أهداف محددة يجب ان تنجز ضمن مواصفات محددة، وله بداية ونهاية محددتان (جلول، 2019)

وهذا يعني ان المشروع يتضمن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتسلسلة بقصد تحقيق او انجاز اهداف معينة، ويحتاج الى مصادر لتمويل الأنشطة التي يقوم بها . (باقر، 2020)

كما يعرف المشروع على انه عبارة عن مهمة لها نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان وعادة يسبق هذه المهمة حاجة محددة، ويتطلب اجراء مجموعة من الأنشطة والاعمال المترابطة والمتناسقة لاشباع هذه الحاجة، وان مقدار تنفيذ مستلزمات ورغبات هذه الحاجة بطريقة مبرمجة و منظمة هو نفسه مقدار تحقيق الحاجة للاشباع الذي رغبت به . (ديدح، 2021)

وعرف المشروع كذلك على انه نشاط بشري يسعى الى تحقيق هدف معين في فترة زمنية محددة في بدايتها ونهايتها وعن طريق استخدام موارد متنوعة من العاملين والطاقة والمستلزمات الفنية والموارد الأولية والموارد المالية ، وغيرها من البيانات او المعلومات اللازمة العملية الانجاز .

وعرف المشروع ايضا على أنه مجموعة من الاعمال المترابطة أو المتلازمة التي تنفذ بطريقة منظمة ويحدد بنقطة بداية ونقطة نهاية بغية تحقيق بعض النتائج المحددة الضرورية لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمؤسسة .

وقد عرفت منظمة المواصفات العالمية (ISO) المشروع على أنه العملية المميزة التي تحتوي مجموعة من الفعاليات التي تكون متناسقة وتحت السيطرة و تكون بتاريخ بداية ونهاية غايتها تحقيق هدف معين وفقا للمتطلبات المحددة، وهي الزمن التكلفة، والموارد . (نصرالدين، 2020)

وتشمل المشاريع الانشائية مجموعة واسعة من الاعمال الهندسية تختلف من حيث الحجم والخصائص والاهداف ومن بينها العمارات السكنية والتجارية وطرق المواصلات والجسور ومشاريع الصرف الصحي والمساكن الشخصية وغيرها ، وتتميز هذه المشاريع بخصوصيتها وكثرة العوامل المؤثرة فيها وشمولها على عمليات معقدة، الأمر الذي يجعلها عرضة لعدم التأكد والمخاطرة التي قد تؤثر في الاهداف المخطط لها، ويعتبر قطاع التشييد والبناء من القطاعات الهامة في اقتصاديات الدول المختلفة وهو من أكثر

القطاعات تحسباً للتغيرات والاضطرابات المالية، فضلاً عن تأثره بالظروف والتقلبات الطبيعية خلال مراحل التنفيذ، ومما تجدر الإشارة إليه أن بيئة التشييد والبناء تتغير بشكل مستمر مما يزيد من الحاجة للتحسين وللتطوير في هذا القطاع الحيوي بحكم حدة المنافسة فيه نتيجة للتوسع الهائل وقابليته للتجديد والابتكار، وتشارك في المشاريع الانشائية العديد من الاطراف، ولكل مشروع من هذه المشاريع اهداف معينة يكون قد حددها مالك المشروع، وفي مشاريع البناء والتشييد غالباً ما تحدد اهداف رئيسية تقاس بموجها كفاءة المشروع ونجاحه وهي الوقت Time و التكلفة Cost والجودة Quality . (جلول، 2019)

ويمكن تقسيم مراحل المشروع الانشائي الى اربعة مراحل رئيسية :

(1) مرحلة التصور العام للمشروع.

(2) مرحلة التصميم.

(3) مرحلة الانشاء.

(4) مرحلة التشغيل.

اما العناصر الرئيسية المشاركة في المشروع الانشائي فهي المالك الذي يتولى اتخاذ القرارات ذات الصلة بأنشاء وتطوير المشروع واجراء التعديلات والتغيرات عليه وهو الممول الرئيسي للمشروع والمحدد الأول لاهدافه والمالك هذا قد يكون شخصا أو هيئة أو شركة خاصة او حكومية، والعنصر الآخر هو الاستشاري أو المهندس المقيم كما يسمى في كثير من المشروعات، وتكون مهمته تقديم الاستشارة الفنية في مجال التصميم والمتابعة والاشراف الفعلي على اعمال الانشاءات وحسب ما يتضمنه العقد المبرم مع المالك، أما العنصر الثالث فهو المقاول ويعتبر العنصر او الطرف التنفيذي في المشروع . (أقريز، 2020)

اما ادارة المشروع فأنها تحتل اهمية بالغة وعليها أن تتعامل بدقة مع مراحل انجاز المشروع وتعمق في دراسة تكاليفه وتعمل على تجنب المخاطر، وهي مهمة تحتاج الى مهارات عالية، ولذلك فأن اي مشروع يحتاج الى ادارة تتمتع بكفاءة عالية وتتمكن من اتقان آليات العمل، وعليه فأن ادارة المشروع يمكن ان تعرف على انها مجموعة من المهارات المعرفية والادارية والادوات التي يتطلب تطبيقها في أنشطة المشروع ليتم انجاز المشروع بالكامل ابتداء من المرحلة الابتدائية مروراً بمرحلة التخطيط ثم مرحلة التنفيذ ثم

مرحلة الرقابة واخيراً مرحلة التشطيب واغلاق المشروع (طاحون، 2019)

وتشتمل ادارة المشاريع على :

أ- تحديد المتطلبات

ب- وضع الاهداف الواضحة و التي يمكن تحقيقها .

ت- التوازن للمتطلبات التنافسية فيما يتعلق بالجودة والكلفة والنطاق والوقت .

ث- عملية التكيف للمواصفات والاسلوب والخطط بما يلائم الاهتمامات والتوقعات

المختلفة للعديد من اصحاب المصلحة في المشروع .

وعليه فأن مدير المشروع يجب ان يلعب دورا حيويا وأساسيا في نجاح المشروع كما يتحمل

مسؤولية فشله لانه يفترض أن يتقن الكثير من المهارات وقد حدد معهد ادارة المشروعات الأمريكي هذه

المهارات بمايأتي : (باقر، 2020)

1. ادارة تكامل المشروع .

2. ادارة نطاق المشروع .

3. ادارة وقت المشروع .

4. ادارة كلفة المشروع .

5. ادارة جودة المشروع .

6. ادارة الموارد البشرية للمشروع .

7. ادارة الاتصالات في المشروع .

8. ادارة المخاطر في المشروع .

9. ادارة المشتريات المشروع .

ويظهر ان ادارة الكلفة وادارة المخاطر التي تركز عليها دراستنا هذه من بين المهارات المهمة

والاساسية التي ينبغي أن يتقنها مدير أي مشروع فضلا عن المهارات الأخرى والتي في ضوءها يتقرر مصير

المشروع أو مدى نجاح المشروع او فشله . (جلول، 2019)

2.1.2 مفهوم الخطر (المخاطر) :

قبل بيان مفهوم ادارة المخاطر يتطلب الامر ان نفهم ونتعرف على المعنى العلمي لكلمة الخطر، اذ ان تحديد المعنى يمكننا من تحديد الوسائل والاليات لمواجهة والتصدي له على مستوى المشروعات المختلفة لاسيما وان ازدياد الخطر يتحول الى مشكلة ولما كانت جميع المشاريع يمكن ان تتعرض للمخاطر فإنه يمكن تحديد هذه المخاطر بشكل دقيق وعلى النحو الآتي :

1. يمكن اعتبار بعض المخاطر بسيطة وقد تختفي بحيث لا تؤثر على سير المشروع.
 2. والبعض منها يمكن ان يتطور فيصبح مشكلة ذات ابعاد مختلفة وحينها يجب وضع خطة لاصلاحها بسرعة.
 3. وهناك مخاطر بنسبة قليلة مكن تحويلها الى ازمات قد تسبب فشل بالمشروع بالكامل.
- ولما كان الخطر امر لا يمكن تجنبه و منع حدوثه في مختلف محطات حياتنا اليومية سواء كان ذلك في منظمات القطاع العام ام الخاص، فهناك الكثير من التعاريف المقبولة للخطر، والمفهوم الشائع في جميع التعاريف هو عدم التأكد من النتائج حيث تختلف بالطريقة التي تظهر بها. (باقر، 2020)
- ونظرا لكون تحديد المفهوم العلمي للخطر يعد أمرا غاية في الاهمية ، فقد تعددت التعاريف العلمية لهذا المفهوم وان كان الكثير منها متقاربا في المضمون. (ديدح، 2021)
- والخطر كذلك هو عبارة عن حدث غير مرغوب فيه يتوقع حصوله وتترتب عليه خسارة في الاصول او الايرادات وهو حدث عارض غير مؤكد ينبغي أن يكون قابل للقياس وهو ايضا انحراف عن النتائج المتوقعة او المطلوبة وينتج عن اتخاذ قرار خاطئ ، فالخطر بهذا المعنى هو حالة غير معروفة عند حدوثها قد تؤثر في هدف واحد على الأقل من اهداف المشروع . (أفريقز، 2020)
- والخطر هو اي شئ ممكن ان يحدث ويخلق تأثير معادي في الجدولة او الكلفة او الجودة اونطاق المشروع.

كما يعرف الخطر على انه احتمالية حدوث امر (حدث) غير متوقع وغير مرغوب فيه الأمر الذي قد تترتب عليه نتائج خطيرة (طاحون، 2019)

وجاء تعريف الخطر على انه ظرف او حدث غير مؤكد والذي ينتج عن حدوثه اثار سلبية او ايجابية على اهداف المشروع . (باقر، 2020)

وهو كذلك يعني توقع وقوع حدث غير مرغوب فيه في المشروع . (ديدح، 2021)

وعرفت ادارة المشاريع الوطنية القطرية " المخاطر هي اشياء قد تحدث أو لا تحدث في المستقبل وربما يكون لها اثر على المشروع . (نصرالدين، 2020)

والمخاطرة من جانب اخر هي عامل او حدث مجهول يمكن أن يحدث، وعند حدوثه يؤثر سلبيا في هدف واحد على الأقل من اهداف المشروع جودة وكلفة وجدولة). (زويتة، 2020)

ومن جانب اخر يعرف البعض المخاطر الانشائية بأنها الحوادث التي قد تقع خلال عملية انشاء المشروع والتي من الممكن أن تؤدي الى الاختلاف بين اطراف المشروع مما يؤدي الى التأثير في الفترة المحددة للمشروع والتكلفة المحددة للمشروع والجودة المطلوبة له والمخاطر في المشاريع الانشائية هي العوامل التي تملك تأثير سلبي يؤثر على تحقيق اهداف المشروع والمخاطر الانشائية ايضا تعني تعرض المشروع للخسائر مالية ناتجة عن المشاركة في عملية الانشاء . (جلول، 2019)

وعلى الرغم من تقارب الكثير من التعاريف فإن الخطر هو احتمالية حدوث حادثة معينة يمكن أن تؤثر على أهداف المشروع وتبعده عن مساره المخطط. (باقر، 2020)

ويرى البعض الآخر ان الخطر هو عبارة عن فعاليات أو عوامل عند ظهورها فأنها قد تزيد من احتمالية عدم تحقيق أهداف المشروع كماهي وكما مخطط لها من حيث الوقت والكلفة. (طاهري، 2019)

وانطلاقا مما تقدم يمكن القول ان الخطر هو توقع حصول حدث ما مستقبلا قد يؤثر في الانحراف عن تحقيق اهداف المشروع وفقا لما مخطط له . (أقريقر، 2020)

ومن جانب آخر فإن كل مشروع انشائي يجب ان يمتلك تقنيات معينة واهداف خاصة تختلف فيما بينها و ان معظم هذه المشاريع يمكن ان تتعرض للمخاطرة وتترتب على ذلك مخاطر مختلفة اهمها :

(2) مخاطر الجدوى الاقتصادية

(3) مخاطر مرحلة بناء المشروع .

(4) مخاطر الانحراف السلبي في التدفقات النقدية .

(5) مخاطر البيئة .

3.1.2 العوامل التي تؤثر بالخطر:

وبعد ان استعرضنا العديد من التعاريف والمفاهيم الخاصة بالخطر يتضح ان معظم

المشاريع وخاصة الانشائية منها تتعرض الى المخاطر التي قد يكون لها تأثير واضح في عدم اكتمال

المشروع ضمن الكلفة المقدرة والمدة المحددة فضلا عن تأثيرها على جودة المشروع ومن المفيد الاشارة الى

اهم العوامل التي تؤثر في الخطر المحدق بالمشاريع وهي :

(1) العوامل التاريخية

(2) ثبات الادارة (استقراريتها)

(3) خبرة فريق العمل

(4) حجم فريق العمل

(5) توفر المواد

(6) ضغط الوقت

(7) درجة تعقيد المشروع

4.1.2 انواع المخاطر:

سبق الاشارة الى ان معظم المشاريع وبخاصة الانشائية منها يمكن ان تواجه العديد من المخاطر،

ولما كانت مراقبة وضبط المخاطر هي عملية مستمرة خلال فترة حياة المشروع لاسيما وأن المخاطر تتغير

بتقدم المشروع فمن المفارقات ان تظهر مخاطر غير متوقعة كما يمكن أن لا تحصل مخاطر متوقعة ، كما

يمكن ظهور انواع جديدة من المخاطر اثناء تنفيذ المشروع ، وفي هذا الاطار نجد ان هناك انواع من المخاطر

تختلف حسب مصادرها اذ يمكن ان تصنف هذه المخاطر الى ما يأتي: (زويته، 2020)

- (1) مخاطر تقنية : مثل عدم جاهزية الموقع ، تصاميم غير متكاملة ، عدم ملائمة للمواصفات ، عدم التأكد من توفر المصادر والمواد .
- (2) المخاطر اللوجستية : مثل عدم توفر وسائل النقل المناسبة وعدم توفر قطع الغيار والوقود والكوادر الخاصة بمعدات البناء .
- (3) المخاطر المتعلقة بالادارة : مثل عدم التأكد من انتاجية الموارد ، المشاكل الصناعية ضعف الاتصالات ، عدم تعريف الادوار والمسؤوليات بشكل كامل.
- (4) المخاطر البيئية: مثل المتغيرات الموسمية كالكوارث الطبيعية ومشاكل الطقس.
- (5) المخاطر المالية: مثل تأخر دفع مستحقات المقاولين، التضخم والضرائب.
- (6) المخاطر السياسية والاجتماعية: مثل القيود المفروضة على توظيف الموظفين الاجانب قيود الكمارك والاستيراد والاصرار على استخدام الشركات المحلية والوكلاء (المجهزين) المحليين.

ومع ذلك فهناك طرق مختلفة للتصنيف ذكرت في دراسات مختلفة تصنف الخطر حسب مصادره خارجية كانت ام داخلية، ايجابية أم سلبية، يمكن التأمين عليها ام لا، متحد ام متفرد وشامل ام عنصري، ولكن التصنيف الأكثر انتشارا ذلك الذي يصنف المخاطر الى داخلية واخرى خارجية، ويقصد بالمخاطر الداخلية تلك العوامل التي تتعلق بالمشروع نفسه و يمكن التحكم فيها بشكل افضل نسبيا، وقد تحدث مثل هذه المخاطر في مختلف مراحل المشروع الانشائي ويتفاوت تأثيرها في الاطراف المشاركة فيه، أما المصادر الرئيسية لهذه المخاطر فهي حجم المشروع درجة تعقيد المشروع، موقع المشروع وسرعة اعداد التصميم والبناء، في حين يقصد بالمخاطر الخارجية على انها عوامل متغيرة من خارج المشروع ولا يمكن التحكم فيها وهي يمكن ان تحدث في أي مرحلة من مراحل المشروع وتؤثر بشكل متساوي في أطراف المشروع (المالك، الاستشاري المقاول) . (أقريقر، 2020)

5.1.2 المخاطر الشائعة في ادارة المشاريع :

وقد وجد أن هناك مجموعة من المخاطر المحتملة الحدوث في ادارة المشاريع المختلفة وبخاصة مشاريع البناء والتشييد الأمر الذي يتطلب الاشارة اليها في سياق هذه الرؤية الاطارية وهي : (إنجرو، 2023)

(1) مخاطر ناجمة عن فريق العمل :

ممکن أن يكون فريق العمل غير مستعد في الوقت المناسب، بالإضافة إلى احتمالية عدم توفر المهارات العالية عند فريق العمل عند حاجتها أيضا ممكن أن يستقيل فريق العمل خلال فترة تنفيذ المشروع. (طاهري، 2019)

(2) مخاطر ناجمة عن الأجهزة :

ممکن أن لا تسلم أجهزة المشروع في وقتها المحدد أو قد تتعرض للاعطال بصورة مفاجئة .

(3) مخاطر ناجمة عن الإدارة :

كتغيير بعض الموظفين اصحاب الخبرة وتعيين اخرون اقل خبرة، وعدم اتخاذ القرارات اللازمة في وقتها المناسب، بالإضافة إلى عدم التزام منفعذي المشروع بالجدول الزمني للمشروع . (جلول، 2019)

(4) مخاطر ناجمة عن عدم وجود رؤية واضحة :

ممکن حدوث تغيرات اضافية على المشروع خلال فترة التنفيذ والتي لا يتم التبليغ عنها للإدارة المنفذة في الوقت المناسب (طاحون، 2019)

(5) مخاطر ناجمة عن التكنولوجيا :

محدودية استخدام تكنولوجيا معينة، وممكن الحاجة إلى وقت اضافي من أجل فهم التكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى احتمالية عدم تكامل المكونات أو العناصر التكنولوجية للمشروع والذي قد يسبب ضرر للمشروع، وكذلك خطر فيروسات الكمبيوتر التي قد تدمر نظام التشغيل (جلول، 2019)

(6) مخاطر التسليم:

عدم تسليم المشروع بوقته المحدد بشكل دقيق، وايضا قد تكون احتياجات المشروع أكثر من الامكانيات المتاحة، بالإضافة إلى احتمالية فشل النظام في تلبية جميع الوظائف المطلوبة . (باقر، 2020)

(7) المخاطر الطبيعية :

المخاطر التي تحدث عند تعرض المشروع لأي نوع من الكوارث المحتملة ، حريق، فيضان ، ... الخ

6.1.2 مفهوم ادارة المخاطر

ادارة المخاطر عبارة عن تعبير متكامل الهدف منه مواجهة الخطر باقل التكاليف وأفضل الماساليب وذلك عن طريق عدة أمور هي:

(1) اكتشاف الخطر .

(2) تحليله ..

(3) قياسه .

(4) تحديد وسائل مواجهته و اختيار الوسيلة المناسبة للمواجهة .

يمكن ان نجد الكثير من التعاريف لادارة المخاطر كما وردت في العديد من المصادر والمراجع المختلفة ذات الصلة والتي ركزت على اساليب التحكم بالمخاطر وكيفية ادارتها، اذ تكتسب هذه العملية اهمية فائقة في تشخيص وتحليل الاحداث التي تؤثر بالمشروع، فقد عرفت ادارة المخاطر على انها عبارة عن العمليات التي تتطلب اجراء التخطيط الادارة المخاطر وتحديدها وتحليلها بالاضافة الى الاستجابة لها ومتابعتها ومراقبتها في أي مشروع، حيث يتم تحديث هذه العمليات خلال فترة المشروع، وتهدف ادارة المخاطر الى زيادة الاحتمالات الايجابية وتقليل الاحتمالات السلبية .

وتمثل ادارة المخاطر كذلك الفن والمعرفة التي تستخدم في التحديد والتحليل والاستجابة للمخاطر اثناء تنفيذ المشروع وتحقيق اهدافه بافضل شكل وقد جاء تعريف ادارة المخاطر في ارشادات خطة ادارة المخاطر القطرية على انها . عملية تحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر وتتبعها ورفع تقارير عنها . (طاحون، 2019)

وتوصف ادارة المخاطر على انها تلك العملية التي تؤدي الى منع الخطر وتقليل حجم الخسائر عند حدوثه وتفاذي تكراره مرة اخرى وذلك بدراسة اسباب حدوثه ، كما تشمل ايضا تهيئة الاموال اللازمة لتعويض المشروع عن الخسائر التي قد تحدث لكي لا يتوقف المشروع عن العمل والانتاج ، واصبح القائمون على ادارة المشروع يهتمون بدراسة وتحليل تكاليف المخاطر وكيفية معالجتها . (أقريقر، 2020)

ويرى Luiz ان ادارة المخاطر في المشاريع هي عبارة عن سلسلة من الممارسات العقلانية التي تهدف الى ابقاء تنفيذ المشروع في إطار الوقت والكلفة والجودة والمعايير المقررة بما يحقق مبادئ توجيهية لانتقاء افضل الممارسات مع مراعاة النضج التنظيمي ودرجة تعقيد المشروع (نصرالدين، 2020)

وبذلك فإن إدارة المخاطر هي عملية تتضمن تشخيص وتحليل وترتيب الاحداث فضلا عن التخطيط والمراقبة والضبط للاحداث التي يمكن ان تتسبب في تغيرات غير مرغوبة . (زويتة، 2020)

وهي كذلك عملية تحليل وادارة المخاطر المرتبطة بالمشروع، تهدف الى تقليل وازالة هذه المخاطر التي تهدد المشروع، وهي بالتالي تتحمل زيادة امكانية انجاز المشروع بنجاح بحدود اهداف الكلفة والوقت والاداء . (جلول، 2019)

ويعبر اخرون عن مضمون تحليل وادارة المخاطر في المشروع على انها تلك العملية التي تمكن من معرفة المخاطر وتحليلها بأستخدام طريقة مناسبة وبالشكل الذي يساعد على وضع الحل المناسب الذي يعالج الخطر أو يقلل من أثاره اي انها تهدف إلى تحقيق مزيد من النجاح للمشروع من حيث الوقت والتكلفة والمواصفات وبأقل ما يمكن من الخسائر والمشاكل. (باقر، 2020)

وفي مجال ادارة المخاطر في المشاريع الانشائية عرف (Mills) ادارة المخاطر في هذه المشاريع بأنها الوسيلة التي بأمكانها المساعدة في التحكم بالمخاطر في عملية الانشاء، كما عرفها ايضا (Zou et al) بأنها النظام الذي يهدف الى قياس و تحديد جميع المخاطر خلال مراحل المشروع المختلفة، والذي يسمح بأخذ قرارات صحيحة حول كيفية التعامل مع هذه المخاطر . (طاحون، 2019)

فيما يرى البعض الآخر ان ادارة المخاطر تتمثل بتلك العمليات التي تتضمن اسلوب للتحكم بالمخاطر سواء كانت في مجال التكلفة او العمل او الجدولة او الجودة او العقد وبالتالي فهي تتضمن تحديد الطرق الوقائية لتجنب المخاطر أو تخفيف حدة تأثيرها بما في ذلك وضع خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر عند حصولها وكذلك عمل اقصى ما يمكن لتخفيف حالة عدم التأكد واللايقين عن طريق جمع المعلومات الكافية والمساعدة على الرؤية الواضحة عند صانعي القرار . (ديدح، 2021)

ويتضح ان معظم التعاريف التي تناولت الموضوع متقاربة من بعضها البعض وتطرح مفهوما واضحا يتجسد في ضرورة التحكم بالمخاطر من اجل ان يتمكن المشروع من تحقيق اهدافه بنجاح على وفق المعايير المقررة . (زويتة، 2020)

ومن جانب آخر فان ادارة المخاطر يمكن اعتبارها جزء مهما من الادارة الاستراتيجية لاي منظمة او مشروع، فالمشروع لا يمكنه تجاوز العقبات والمخاطر المحتملة مالم تكن لديه ادارة فاعلة للمخاطر يتمكن من خلالها الاستجابة بسرعة واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة و تلافي الآثار التي تتركها المخاطر في أي مرحلة من مراحل المشروع وبخاصة المشروعات الانشائية، كما يمكن لادارة المخاطر ان تقوم بالحماية وتمكين المنظمة من تحقيق اهدافها من خلال ما يأتي : (إنجرو، 2023)

1. توفير اسلوب عمل للمنظمة الهدف منه تقديم الدعم لتنفيذ الانشطة المستقبلية بطريقة متناسقة وتحت السيطرة .

2. تطوير الاساليب التي تساعد باتخاذ القرار وتحديد الأولويات والتخطيط بواسطة الادراك التام والمنظم لانشطة المنظمة والتغيرات بالاضافة الى الفرص السلبية والايجابية المتاحة .

3. المشاركة في الاستخدام الفعلي للموارد المتاحة و رأس المال للمنظمة .

4. تقليل التقلبات في الانشطة غير الاساسية .

5. حماية وتطوير سمعة و اصول المنظمة .

6. دعم وتطوير القوى البشرية وقاعدة معلومات المنظمة .

وعموما يمكن القول ان ادارة المخاطر تهدف الى وضع السياسات المناسبة والعملية لمواجهة الخسائر المتوقعة بأقل تكاليف ممكنة ، يتولى عادة هذه الوظيفة شخص يسمى مدير المخاطر وتنحصر وظيفته فيما يأتي:

1. الكشف عن المخاطر المتعلقة بكل نشاط على حده، بغض النظر اذا كان هذا النشاط لفرد او مشروع .

2. تحليل كل خطر من المخاطر التي اكتشفت والعمل على معرفة طبيعته وأسبابه وعلاقته ببقية المخاطر.

3. قياس درجة الخطورة واحتمالية حدوث الخطر وتقدير حجم الخسارة

4. اختيار الوسيلة المناسبة لإدارة المخاطر الموجودة في المشروع بما يناسب درجات الأمان والكلفة اللازمة .

وان مصطلح مدير المخاطر من الممكن توضيح المعنى الوظيفي له على انه اي شخص يقوم بتأدية وظيفة ادارة المخاطر سواء كان هذا الشخص موظف في المنظمة او مستشارا خارجيا او وكيلا أو سمسارا وان من مسؤوليات وواجبات مدير المخاطر ما يأتي: (طاهري، 2019)

1. المساعدة في وضع السياسة الخاصة بإدارة المخاطر

2. الانخراط في التعرف على المخاطر وقياسها .

3. اختيار بدائل تمويل المخاطر

4. التفاوض على التغطية التأمينية .

5. يدير المطالبات .

6. الاشراف على الادارة الداخلية.

7. الاتصال بالمديرين الآخرين .

8. يتولى المحاسبة

9. ادارة وظائف المخاطرة .

10. الاشراف على منع الخسارة .

11. يدير مزايا العاملين

وان مفهوم ادارة المخاطر يعتمد على عدد من الاساليب العلمية التي يجب اخذها بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار مواجهة الخطر، لتقليل او منع الخسائر المادية المتوقعة ومن اجل تقليل ظاهرة عدم التأكد، كما يعتمد مفهوم ادارة المخاطر على تقليل التكاليف المصاحبة للخطر ومن اهم هذه التكاليف. (طاحون، 2019)

(1) تكاليف السيطرة على الخسارة (التحكم بالخطر) .

(2) تكاليف الفرصة البديلة .

(3) التكاليف النفسية أو المعنوية

(4) الخسائر المادية المصاحبة للخطر .

(5) الخسائر الفعلية التي تتحقق بسبب تحقق الخطر

وان اسهل هذه التكاليف من حيث القياس هي الخسائر المادية والخسائر الفعلية، في حين ان تكاليف الفرصة البديلة والتكاليف المعنوية تكون صعبة القياس من جانب آخر فأن خسائر التحكم بالخطر من الممكن ان يتم تقليلها بواسطة تدريب العاملين . (جلول، 2019)

وانطلاقا مما تقدم تعرف الباحثة ادارة الخطر على انها : تشخيص وتحديد المخاطر المتوقعة او المحتملة على المشروع وتحديد اسبقيات حدوثها وقياس مدى تأثيرها على تحقيق اهداف المشروع في حال وقوعها والعمل على تجنبها وتلافي أثارها السلبية ان حصلت بأسرع وقت واقل كلفة ممكنة والمحافظة على امكانية تحقيق اهداف المشروع على وفق ما مخطط له . (زويته، 2020)

7.1.2 استراتيجيات الاستجابة للخطر:

تشير بعض المصادر الى وجود عدة استراتيجيات يمكن بواسطتها الاستجابة للخطر، بعد ان تتم عملية تحديد المخاطر وتقييمها، اذ ينبغي اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الخطر المتوقع بعد أن يتم تحديد نوع الخطر والظروف المحيطة بالمشروع ومن هذه الاستراتيجيات ما يأتي :

استراتيجية تجنب الخطر : تبني هذه الاستراتيجية على تغيير خطة المشروع للتخلص من الخطر والمحافظة على اهداف المشروع ومن المعروف انه لا يمكن تجنب او التخلص من جميع المخاطر ولكن بعض المخاطر يمكن تجنبها كما يحصل في العديد من المشاريع وان بعض المخاطر التي تظهر في بداية تنفيذ المشروع سيكون من الممكن التعامل معها بسهولة وهناك عدد من الوسائل التي يمكن بواسطة أي منها التعامل مع هذه المخاطر وهي : (ياقر، 2020)

1. توضيح المتطلبات والمستلزمات الخاصة بالمشروع .

2. الحصول على معلومات اضافية .

3. تحسين الاتصالات .

4. التعاقد مع خبراء متخصصين

5. تقليل نطاق المشروع لإزالة الأنشطة ذات مخاطر عالية.

6. إضافة موارد أو وقت

7. استخدام اساليب معروفة بالتنفيذ والابتعاد عن استخدام اساليب ابداعية .

8. عدم التعامل مع مقاولين تعوزهم الخبرة السابقة .

(1) استراتيجية نقل الخطر إلى طرف آخر Risk Transference

تعني هذه الاستراتيجية تحويل أو ترحيل عواقب الخطر إلى طرف آخر وهذا يعني نقل مسؤولية إدارة الخطر إلى آخرين دون تجنبه أو إزالته ونقل التأثيرات المالية، فإن منفذ المشروع سيتحمل أعباء مالية مقابل نقل أعباء عواقب أو نتائج الخطر إلى جهة أخرى فقد يلجأ إلى استخدام خدمات التأمين أو إعطاء الضمانات أو غيرها من الوسائل استراتيجية (باقر، 2020)

(2) التخفيف من حدة الخطر Risk Mitigation

تهدف هذه الاستراتيجية الى تقليل أو تخفيف احتمالية خطر معين إلى حد مقبول. وتشمل مجموعة من الإجراءات والتحوطات وتتم بواسطة وسائل مختلفة لها القدرة على تقليل الخطر، و إن استخدام بعض الإجراءات التي تقلل من احتمالية حدوث الخطر أفضل من استخدام إجراءات لمعالجة العواقب الناتجة عن الخطر مثل الإجراءات قبل بداية تنفيذ المشاريع أو أثناء التنفيذ كالفحوصات الهندسية أو الزلزالية. (زويتة، 2020)

(3) استراتيجية القبول بالخطر Risk Acceptance

تعني هذه الاستراتيجية قبول بعض الخسائر عند حدوثها بمعنى ان هناك علم وادراك للخطر وعواقبه واحتمالية وقوعه. إن القبول الفعال بالخطر يتضمن تطوير خطة موقفية، أما القبول السلبي فيعني عدم اتخاذ أي إجراء وترك فريق العمل في المشروع يتعاملون مع الخطر بأنفسهم. (أقريز، 2020)

8.1.2 خطوات عملية ادارة المخاطر:

ان عملية ادارة المخاطر تتطلب عدة خطوات ينبغي اعتمادها وهي :

(1) التخطيط لعملية ادارة المخاطر.

(2) التعرف على المخاطر وتحديدتها .

(3) وصف المخاطر

(4) تحليل المخاطر

(5) تقدير المخاطر

(6) تقييم المخاطر

(7) اعداد تقارير المخاطر والاتصالات

(8) معالجة المخاطر مراقبة ومراجعة عمليات ادارة المخاطر .

ولما كانت المخاطر ترتبط بصورة عامة بمشاريع البناء والتشييد، كونها تتميز بطول فترة التنفيذ مما يؤدي الى تغير في الظروف وبالتالي تتعرض الى مخاطر متعددة . فأن من أهم المخاطر التي قد تواجهها مشاريع البناء والتشييد هي وجود شركات غير مؤهلة لتنفيذ المشروعات الانشائية في وقتها المحدد وبالجودة المطلوبة وبالمواصفات المتفق عليها والميزانية المعتمدة. (طاحون، 2019)

ومن العوامل المهمة في عملية ادارة المخاطر كما يرى بعض المختصين هو جمع الموظفين الرئيسيين لغرض مهم ينصب على مناقشة وتقييم وقياس المخاطر التي قد تؤثر على المشروع ، ومثل هذه العملية الجماعية ستحفز المشاركين للتعبير عن آرائهم في بيئة شفافة مع ضمان حق التعبير عن مشاعرهم بحرية كاملة ، لاسيما وان مثل هذه المجموعة تحتوي على خبراء من مختلف التخصصات التي تمس المحور قيد المناقشة ومثل هذا الأمر سوف يؤدي الى مناقشات مثمرة وتواصل بناء وينبغي في مثل هذه الحالة ان يكون محلل المخاطر هو من يرأس العملية للتأكد من ان كافة المعلومات الضرورية قد جمعت بصورة صحيحة لتلافي اي من حالات الضعف التي قد تؤثر على الانتاج . (نصرالدين، 2020)

و وضع james lewis ان هناك ثلاث خطوات في عملية ادارة المخاطر هي :

(1) تحديد المخاطر والتهديدات عن طريق السؤال "مالذي حدث خطأ" او "ماهي انواع التهديدات الموجودة
تقييم التهديدات و المخاطر عن طريق تحديد رقم اولوية الخطر (risk RPR priority number)
(لتلك المخاطر، ويتم تحديده من خلال ثلاث عوامل الأول هو احتمالية حدوث الخطر والثاني هو شدة
تأثيره على المشروع في حال حدوثه، والعامل الاخير هو فيما اذا كنت تستطيع اكتشاف الخطر قبل حدوثه
(جلول، 2019)

(2) تطوير خطة طوارئ للتعامل مع الخطر الذي لا يمكن تجاهله .
تطوير خطة الطوارئ:

وايضا هناك ثلاث طرق لادارة خطة طوارئ التعامل مع الخطر

(1) تجنب الخطر (risk avoidance) : من الامثله عليها هو وضع خزان الوقود في السيارات أو في حالة
المشاريع الانشائية عمل جدولة لايام التاخير بسبب المطر بالاعتماد على تاريخ الجو في المنطقة و
الوقت خلال السنة .

(2) تخفيف اثره (mitigation) : تخفيف او تقليل اثر الخطر مثل وضع (air bag) في السيارات
كمحاولة لتخفيف اثر الحادث أو وضع حزام الامان في السيارات، اما في مشاريع الانشائية مثلا
وضع موقع بديل للمصادر في حالة عدم تمكن الموقع الأول من توفير المصادر والمواد الأولية في
الوقت والكلفة المحددة، أو العمال الاحتياطيين في حال مرض او تعرض احدهم لحادث بالاضافة
الى وضع خطة اخلاء للحريق في المباني .

(3) نقل الخطر (transfe) : لمنع الخسارة يتم نقل الخطر الى جهات اخرى مثل الضمان او امتلاك
مواقع بدلية متوفرة يمكن للطاقي ان ينتقل اليها في حالة الكوارث .

الأمر الذي يؤكد اهمية وضرة وجود ادارة كفوءة لادارة المخاطر قادرة على اتخاذ القرارات
المناسبة في الوقت المطلوب والمكان المحدد وبمعكس ذلك تزداد احتمالية وقوع المخاطر الأمر الذي ينعكس
سلبا على اقتصاديات مقاولات البناء والتشييد بل و أي مشروع آخر . (زويته، 2020)

9.1.2 فوائد ادارة المخاطر:

هناك الكثير من الفوائد والايجابيات لاستخدام ادارة المخاطر في المشاريع الانشائية حيث ذكر البعض من الفوائد المستحصلة نتيجة استخدام ادارة المخاطر بفعالية ومن هذه الفوائد زيادة الادراك بعواقب المخاطر، بالاضافة الى انتقال المعلومات الجيدة للمخاطر ما بين المعنيين والمسؤولين عنها، وكذلك التقليل من نفقات الخسائر بعيدة المدى مما يؤدي الى زيادة الارباح . من جانب اخر حدد عدد من الايجابيات لادارة المخاطر كتوفير الفهم للمخاطر ومصدرها في المشروع، بالاضافة الى تحديد المخاطر في المشاريع وحساب الكلفة المتوقعة لكل من هذه المخاطر، وكذلك امكانية التحكم بالعوامل التي قد تسهم في انجاز المشروع في الوقت المحدد له وبحدود الميزانية المحددة وبالجودة المطلوبة (جلول، 2019)

(1) تجنب الخطر (risk avoidance) : من الامثله عليها هو وضع خزان الوقود في السيارات أو في حالة المشاريع الانشائية عمل جدولة لايام التأخير بسبب المطر بالاعتماد على تاريخ الجو في المنطقة و الوقت خلال السنة . (طاهري، 2019)

(2) تخفيف اثره (mitigation) : تخفيف او تقليل اثر الخطر مثل وضع (air bag) في السيارات كمحاولة لتخفيف اثر الحادث أو وضع حزام الامان في السيارات، اما في مشاريع الانشائية مثلا وضع موقع بديل للمصادر في حالة عدم تمكن الموقع الأول من توفير المصادر والمواد الأولية في الوقت والكلفة المحددة، أو العمال الاحتياطيين في حال مرض او تعرض احدهم لحادث بالاضافة الى وضع خطة اخلاء للحريق في المباني . (أقريقرز، 2020)

(3) نقل الخطر (transfe) لمنع الخسارة يتم نقل الخطر الى جهات اخرى مثل الضمان او امتلاك مواقع بدلية متوفرة يمكن للطاقم ان ينتقل اليها في حالة الكوارث . (زويته، 2020)

الأمر الذي يؤكد اهمية وضرورة وجود ادارة كفوءة لادارة المخاطر قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المطلوب والمكان المحدد وبعكس ذلك تزداد احتمالية وقوع المخاطر الأمر الذي ينعكس سلبا على اقتصاديات مقاولات البناء والتشييد بل و أي مشروع آخر . (طاحون، 2019)

10.1.2 فوائد ادارة المخاطر:

هناك الكثير من الفوائد والايجابيات لاستخدام ادارة المخاطر في المشاريع الانشائية حيث ذكر البعض من الفوائد المستحصلة نتيجة استخدام ادارة المخاطر بفعالية ومن هذه الفوائد زيادة الادراك بعواقب المخاطر، بالاضافة الى انتقال المعلومات الجيدة للمخاطر ما بين المعنيين والمسؤولين عنها، وكذلك التقليل من نفقات الخسائر بعيدة المدى مما يؤدي الى زيادة الارباح . من جانب اخر حدد عدد من الايجابيات لادارة المخاطر كتوفير الفهم للمخاطر ومصدرها في المشروع، بالاضافة الى تحديد المخاطر في المشاريع وحساب الكلفة المتوقعة لكل من هذه المخاطر، وكذلك امكانية التحكم بالعوامل التي قد تسهم في انجاز المشروع في الوقت المحدد له وبحدود الميزانية المحددة وبالجودة المطلوبة . (نصرالدين، 2020)

المبحث الثاني: المشروع

1.2.2 مفهوم المشروع

يشير المعجم الوسيط إلى أن معنى (مشروع) الأمر يُهَيَأُ لِيُدرَسَ ويقرر، أما معجم المعاني الجامع فيشير إلى أن كلمة مشروع تعني ما يُحَضَّرُ في مَجَالٍ مِنَ الْمَجَالَاتِ وَيُقَدِّمُ في صُورَةٍ مَّا أَوْ خُطَّةً لِيُدرَسَ وَيُقرر في أفق تنفيذه، وبين قاموس (Webster) أن كلمة (Project) تعني خطة أو تصميم محدد، أو تعهد مخطط؛ وما سبق يظهر أن المعنى اللغوي لكلمة مشروع باللغة العربية والإنجليزية يلتقيان في أن المشروع خطة ترتبط بفترة زمنية محددة. (عمرو، 2022)

أما المشروع اصطلاحاً فهو جهد يتضمن سلسلة من الأنشطة والموارد، تهدف إلى تحقيق شيء معين، مع مراعاة قيود الوقت والجودة والتكلفة، ويعرف أيضاً بأنه مسعى مؤقت مطلوب لتحقيق نتيجة فريدة أو نتيجة محددة الوقت مسبقاً، وذلك باستخدام موارد محددة سلفاً، وتشير كلمة مؤقت؛ إلى أن لكل مشروع بداية محددة ونهاية محددة، أما عبارة نتيجة فريدة فتشير إلى أن نتيجة المشروع يجب أن تكون منتجاً أو خدمة أو نتيجة فريدة. (بودالي، 2021)

عرف أحدهم المشروع بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزمان محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، ويتصف المشروع بالصفات الآتية: فريد من نوعه، وله دورة حياة محددة البداية والنهاية، وله إطار عمل مقسم إلى نشاطات محددة، وهادف إلى تحقيق أغراض محددة، وله موازنة محددة، ويستخدم موارد متعددة ويمكن تعريف النشاط بأنه أي جزء من المشروع يستهلك زمناً وموارد، وله بداية ونهاية محددتان، وقد يتطلب النشاط بذل مجهود عضلي، أو القيام بأعمال كتابية، أو إجراء مفاوضات، أو تشغيل ماكينات وغير ذلك، ويطلق على النشاط أسماء أخرى مثل عملية أو وظيفة. (باقر، 2020)

وتعرف جمعية إدارة المشاريع البريطانية Management Projects of Association المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو

منظمات لتحقيق أهداف محددة، وفق تكلفة وزمن وجودة محددة مسبقا، ويعرف بأنه سعي مؤقت لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة . (تقدة، 2023)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن المشروع يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات المترابطة تهدف إلى تحقيق هدف معين ويرتبط ببداية زمنية ونهاية محددتين. (الشهري، 2024)

2.2.2 مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشروع عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد، ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة ويعرف معهد إدارة المشاريع إدارة المشاريع كمصطلح يشير إلى الكم المعرفي ضمن مهنة إدارة المشاريع، ويتضمن الممارسات التقليدية الثابتة المطبقة على نطاق واسع إضافة إلى الممارسات المبتكرة التي تظهر في المهنة، ويتضمن كلا من المواد المنشورة وغير المنشورة، كما يخضع للتطوير على نحو مستمر. (حيارات، 2021)

وتعرف إدارة المشروع بأنها سعي مؤقت يتم القيام به لإنتاج منتج فريد أو خدمة، وهذا يعني أن المشروع يتم إنجازه مرة واحدة فقط؛ فإذا كان متكررا فهو ليس مشروعاً، ويجب أن يكون للمشروع بداية محددة زمنيا ونهاية محددة زمنيا، وميزانية، ونطاق محدد بوضوح - أو حجم - للعمل الذي يتعين القيام به، ومتطلبات أداء محددة؛ والتي يجب أن تكون متوافقة، وباختصار يمكن القول أن إدارة المشروع تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات للأنشطة المختلفة لانجاز المشروع . (عضيبات، 2022)

وتم تعريف إدارة المشروع أيضا على أنها مجموعة المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية، وتشتمل إدارة المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله، والحصول على الموارد اللازمة له، واتخاذ القرار المناسب، والقيام بعملية الرقابة وإعادة التخطيط، وكل ذلك بفعالية تامة. (عبداللات، 2021)

وتتفق التعريفات السابقة على أن إدارة المشروع تتضمن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة للعمليات التي تضمن إنتاج منتج أو خدمة فريدين ضمن نطاق زمني محدد البداية والنهاية. (الظفيري، 2021)

3.2.2 خصائص المشروع

تشارك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص:

1. الغاية تقام المشاريع لتنفيذ غرض معين وحل مشكلة معينة، وتحقيق أهداف محددة وعليه فإن وجود المشروع يرتبط بتحقيق هذه الغاية والوصول إلى الأهداف.
2. دورة حياة المشروع: تتضمن المشاريع دورة حياة متكاملة، تبدأ بالفكرة، ثم التخطيط والتنفيذ والرقابة، وأخيرا الانتهاء (التسليم)، ويميز دورة حياة المشروع أنها ذات طبيعة مؤقتة، بحيث تبدأ وتنتهي في أوقات محددة.
3. التفرد من خصائص أي مشروع أن تنفيذه وإكماله يحتاج إلى أنشطة فريدة، وغير روتينية، وغير متكررة، وهذا يعني أنه حتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة والحجم والشكل فإن تنفيذ كل منهما يحتاج إلى أنشطة تختلف عن الآخر حتى لو تقاطعت وتشابهت في بعض مراحلها، فالاختلاف قد يكون في طبيعة الإدارة أو في مهارة العاملين أو طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع، أو مدى توفر الموارد أو أي اختلاف آخر. (عمرو، 2022)
4. الاعتمادية المتداخلة: تنفيذ أي مشروع يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والتي تعتمد في تنفيذها واتمامها على بعضها البعض، وبالإضافة للتتابع يوجد التداخل من حيث إن اتمام حدث معين قد يحتاج إلى انتهاء مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتداخلة فيما بينها إضافة إلى أن إتمام المشروع لا يعتمد على مدير المشروع وطاقم العاملين بالمشروع فقط بل هناك اعتماد وتداخل مع المنظمة الأم (الإدارة العليا والأقسام الأخرى والموردين والمقاولين الفرعيين والزبائن). (بودالي، 2021)

5. الصراع يؤدي التداخل المشار إليه سابقا إلى حدوث الصراع، ولهذا فإن مدير المشروع والطاخم الذي يعمل معه قد يدخلون في مرحلة التنافس والصراع مع مختلف الأطراف للحصول على الموارد التي يحتاجها المشروع حتى يتمكنوا من اكماله في الوقت والكلفة والمواصفات المطلوبة. (باقر، 2020)
6. المخاطر: تختلف المخاطر التي يتعرض لها المشروع عن باقي المخاطر التي تتعرض لها المنظمات، وذلك لأن المشروع محكوم بطبيعته وأهداف ووقت وكلف ومواصفات يترتب على انحراف المشروع عنها آثار سلبية ومخاطر محتملة. (الشهري، 2024)

4.2.2 دورة حياة المشروع

لكل مشروع دورة حياة خاصة به، لها بداية ولها نهاية، وتضم دورة حياة المشروع تصميم المشروع وتطويره، وتنفيذه، وأنهاءه، وفيما يلي عرض لهذه العناصر :

1. تصميم المشروع تشتمل هذه المرحلة على جمع المعلومات المتعلقة بالمشروع، وتحديد الحاجة المجتمعية التي سيلبيها، وتحديد أهداف المشروع وأغراضه، ووضع خطة مالية لميزانيته، والتفكير في المخاطر التي قد يواجهها والحلول الممكنة لها، والتفكير في أعضاء فريق العمل المستقبلي، وتحديد الخيارات البديلة، وكتابة تقرير بالمقترحات، وعرض التقرير، والحصول على الموافقة للمرحلة القادمة. (حيارات، 2021)
2. تطوير المشروع تشتمل هذه المرحلة تعيين أعضاء الفريق، والقيام بعمل التصميم المتعلقة بالمشروع إذا لزم الأمر، وتطوير خطة المشروع، وعرض الخطة على جميع الجهات المعنية والحصول على الموافقات اللازمة للمتابعة. (عضيبات، 2022)
3. تنفيذ المشروع تشتمل هذه المرحلة على تنظيم جميع المهام، والتواصل مع جميع الأفراد الذين ينبغي إطلاعهم عما تم انجازه، وحفز وتشجيع الفريق، والتأكد من علم الجميع بما يجب عليهم فعله، وأنهم على علم كذلك بموعد تسليم المهام، وإيجاد وسيلة للتأكد من إكمالهم لما يطلب منهم من مهام في الوقت المحدد، والوضوح في كتابة التقرير، وشراء المواد والخدمات، ومتابعة تحقيق الأهداف عن طريق التأكد من تقديم الخدمات بجودة عالية في الوقت المحدد، وإبقاء السعر منخفضا قدر الإمكان، وحل المشكلات التي قد تعترض العمل في المشروع. (عبداللات، 2021)

4. إنهاء المشروع تشتمل هذه المرحلة على اكمال جميع الأنشطة قيد التنفيذ، وكتابة التقارير وتقييم المشروع، والتأكد من رضا الممولين والجهات المانحة، والتخلص من الموارد المتبقية أو إعادة توجيهها، والقيام بإعادة تعيين فريق العمل. (تقده، 2023)

كل مشروع يعيش حياته الخاصة؛ فالتعريف الفعلي للمشروع هو محاولة مؤقتة لها بداية ونهاية محددة، ويستخدم العديد من مديري المشروعات الخطوات الضرورية للمشروع من البداية وحتى النهاية، بالرغم من أن العديد من الشركات قد يكون لها اختلافاتها الخاصة، فإن دورة حياة المشروع تعني دائما البدء، والتخطيط والتنفيذ، والتحكم، والإنهاء عبارة من الولادة إلى الوفاة لوصف دورة حياة المشروع وتحتوي دورة حياة المشروع على جميع وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

1. البدء هذه المرحلة هي واحدة من أكثر المراحل الحاسمة في المشروع، فهي تؤسس لتاريخ إكمال المشروع، وفريق المشروع الابتدائي، وتضع بيان الهدف الواقعي، ويتم إغفال هذه المرحلة غالبا لأن رعاة المشروع الكلي هم الأفراد الذين يقومون باختيار المشروع، وتمويله عن المشروع، وهو ليس دائما المدير التنفيذي؛ حيث إن أي شخص يمكنه بدء أي مشروع فيمكن لأي شخص أن يكون صاحب المشروع، والنتيجة النهائية لمرحلة البدء هي ميثاق واختيار الموعد، وتعيين مدير المشروع، وصاحب المشروع هو الشخص المسؤول في النهاية المشروع، ويأتي على شكل وثيقة تعرف المشروع رسميا، وتصبح أساسا لتخطيط المشروع. (الظفيري، 2021)

2. التخطيط التخطيط هو الفعل الذي يحدد طريق المستقبل للمشروع، والتخطيط ليس نشاطا سابقا، ولكنه نشاط ثابت ومتكرر يحدث أثناء حياة المشروع؛ حيث إن الأنشطة تكتمل مبكرا، ومؤخرا، أو في الميعاد، فتنحتاج الخطة لإعادة تقييم وتعديل، وتحتاج هذه التغيرات للتبليغ عنها لكل المشتركين لاستكمال المشروع، وسوف يتمكن مدير المشروع من فهم العمل التفصيلي بالتخطيط لمن يجب عليه العمل، ومتى سيحدث ذلك، وكيف ستتعامل مع القضايا، والمخاطر، والتغيرات، وتجهيز الموظفين والاتصالات. (عمرو، 2022)

3. التنفيذ: تنفيذ المشروع هو تنفيذ للخطة، تشمل هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ المشروع، ورفع التقارير، ومقارنة ما تم تنفيذه بما خطط له، وتشمل أيضا عملية البناء في المشروع، التي تشمل جمع

البيانات وتحليلها في دراسات السوق، فضلاً عن تقديم الخدمة والمنتج اللذين يهدف المشروع إلى تقديمهما، وتقييم مدى تحقيق المشروع للأهداف الموضوعية. (بودالي، 2021)

4. التحكم مرحلة التحكم هي مرحلة لا تقل أهمية عن مرحلة التخطيط، فهناك دورة بين مراحل التخطيط والتنفيذ، والتحكم فبعد التخطيط للعمل، وتنفيذ المصادر للخطة، يجب الرقابة لرؤية كيفية تقدم المشروع، وبناء على نتائج الرقابة يتم تعديل الخطة وفقاً لذلك. وتتكون مرحلة التحكم أيضاً من أكبر قدر من التواصل، فمدير المشروع يبحث بشكل دائم عن رأي حول تقدم النتائج وحالة التواصل للفريق، وهذا يتطلب متابعة نشطة واجتماعات هامة، وتشجيع الفريق وفي بعض الأحيان تمثل تلك الظواهر إزعاجاً مستمراً، فالأمر يرجع لمرحلة التخطيط لفهم التأثير وتعديل مرحلة التنفيذ لتحقيق جميع الأهداف. (باقر، 2020)

5. الإنهاء مرحلة الإنهاء تمثل أصعب جزء من أي مشروع؛ فآخر (2%) من المشروع هي الأصعب، وهي المرحلة الأخيرة في دورة حياة المشروع، وفيها يصبح المشروع جاهزاً، بعد اكتمال أنشطته وأعماله المطلوبة، ليصار إلى تسليمه إلى الجهة المتخصصة المستفيدة منه، وتتضمن هذه المرحلة إعداد ميزانية ختامية للمشروع، للاستفادة من الخبرة والمعرفة المكتسبة تجنباً للأخطاء في المشروعات المستقبلية. (الشهري، 2024)

5.2.2 أهداف إدارة المشروع :

تعتبر إدارة المشاريع مجالاً مزدهراً يستمر في النمو معرفياً، ويزداد الاهتمام به بمعدل كبير إن فهم أهداف إدارة المشروع بعمق يعد الخطوة الأولى للنجاح، حيث يتم إدراك ما يلزم للفعالية والتنافسية في بيئة متغيرة ومعقدة وغير متوقعة في بعض الأحيان، نظراً لطبيعة إدارة المشروع، والتي تختلف عن الإدارة النموذجية من خلال الطابع المبتكر والفريد والمتعدد التخصصات لمعظم المشاريع فمن المتفق عليه عمومًا أنها تتطلب أدوات وتقنيات خاصة بها، وعموماً هناك مجموعة من الأهداف لإدارة المشاريع أبرزها :

1. التطوير والتنفيذ الناجح لجميع إجراءات المشروع، ويتضمن المشروع بغض النظر عن حجمه بشكل عام خمس مراحل مميزة لدورة حياة المشروع متساوية الأهمية: البدء، والتخطيط والتصميم، والبناء

والتنفيذ، والمراقبة والتحكم والإنجاز، ويضمن التطوير والتنفيذ السلس والمتواصل لجميع المراحل المذكورة أعلاه نجاح المشروع. (حيارات، 2021)

2. التوجيه المثمر والتواصل الفعال والإشراف المناسب لفريق المشروع، أن نجاح أو فشل المشروع يعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي، وبالتالي، فإن مفتاح النجاح دائما هو التعاون في المشروع، ولهذه الغاية فإن إقامة اتصالات جيدة لها أهمية كبرى، فمن ناحية يجب التعبير عن المعلومات بطريقة واضحة لا لبس فيها وكاملة، بحيث يتم فهم كل شيء بشكل كامل من قبل الجميع، ومن ناحية أخرى المقدرة على الاستماع، وتلقي ردود فعل بناءة. (عضيبات، 2022)

3. تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع ضمن القيود المحددة، أهم معوقات المشروع هي النطاق حيث إن الهدف الرئيسي للمشروع قد اكتمل في غضون الوقت المحدد مع المحافظة على الجودة المتوقعة، وضمن الميزانية المقدرة. إن البقاء ضمن الحدود المتفق عليها يغذي دائما قياس أداء المشروع ونجاحه. (عبداللات، 2021)

4. يعد تحسين المدخلات الضرورية المخصصة وتطبيقها لتلبية أهداف المشروع المحددة مسبقا أمراً يكون فيه مساحة للتحسين دائما، ويمكن إصلاح جميع العمليات والإجراءات وترقيتها لتعزيز استدامة المشروع، وقيادة الفريق خلال عملية التغيير الاستراتيجي. (تقدة، 2023)

5. إنتاج مشروع كامل يتبع احتياجات العميل وأهدافه الحصرية، قد يعني هذا أنك بحاجة إلى تشكيل وإصلاح رؤية العميل أو التفاوض معه فيما يتعلق بأهداف المشروع لتعديلها إلى أهداف مجدية، وبمجرد تحديد أهداف العميل بوضوح، فإنها عادة ما تؤثر على جميع القرارات التي يتخذها أصحاب المصلحة في المشروع، إن تلبية توقعات العميل وإبقائه سعيداً لا يؤدي فقط إلى تعاون ناجح قد يساعد في القضاء على المفاجآت أثناء تنفيذ المشروع، ولكنه يضمن أيضا استدامة وضعك المهني في المستقبل. (الظفيري، 2021)

6.2.2 أهمية إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع مهمة للعديد من الأسباب المتنوعة التي تظهر أهمية إدارة المشروع وانعكاساتها على جميع جوانب المشروع وتتضمن هذه الأسباب التوافق الاستراتيجي، والقيادة، والتركيز الواضح على

الأهداف، والتخطيط الواقعي للمشاريع، ومراقبة الجودة، وإدارة المخاطر، وتنظيم العملية والرقابة المستمرة والخبرة والتعلم من النجاح والفشل، وفيما يلي استعراض لهذه النقاط :

1. التوافق الاستراتيجي: تضمن إدارة المشاريع أن ما يتم تسليمه صحيح؛ فكل عميل لديه أهداف إستراتيجية، والمشاريع التي نقوم بها من أجل العملاء تعمل على تحقيق هذه الأهداف، وجزء من إدارة المشروع ضمان وجود صرامة في تصميم المشاريع بشكل صحيح بحيث تتلاءم بشكل جيد مع السياق الأوسع لأطر عمل العملاء الإستراتيجيين وتضمن الإدارة الجيدة للمشروع توافق أهداف المشروع بشكل وثيق مع الأهداف الإستراتيجية للعملاء، وتساعد في ضمان تسليم الشيء الصحيح، والذي سيوفر قيمة حقيقية، ومع تقدم المشاريع من الممكن أن تظهر المخاطر، والتي قد تؤدي إلى تغير في استراتيجية العمل، لكن مدير المشروع يضمن أن إعادة تنظيم الأمور جزءا من المشروع فالمشاريع قد تنحرف عن مسارها، أو تفشل في التكيف مع احتياجات العميل الأمر الذي قد ينتهي إلى أن تكون هذه المشاريع باهظة التكلفة أو غير ضرورية. (عمرو، 2022)

2. القيادة: تجلب إدارة المشاريع القيادة والتوجيه للمشاريع، فبدون إدارة المشروع يكون الفريق مثل السفينة بدون دفة توجيهها ؛ تتحرك ولكن بدون اتجاه أو سيطرة أو هدف، فالقيادة تسمح لأعضاء الفريق بالقيام بعملهم على أكمل وجه، وتوفر إدارة المشروع القيادة والرؤية والتحفيز وإزالة الحواجز والتدريب وإلهام الفريق للقيام بعملهم بالصورة الأفضل، ويخدم مديرو المشروع الفريق، ولكنهم يضمنون أيضا قنوات واضحة للمساءلة، ومع وجود مدير للمشروع لا يوجد أي التباس حول من هو المسؤول، والتحكم في كل ما يجري في المشروع، ويفرض مديرو المشروع العمليات، ويبقون كل فرد في الفريق في مكانه الصحيح؛ لأنهم في النهاية يتحملون المسؤولية عن فشل المشروع أو نجاحه. (بودالي، 2021)

3. تركيز واضح وأهداف واضحة تضمن إدارة المشاريع وجود خطة مناسبة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية، وعندما تترك إدارة المشروع الأعضاء فريق العمل بأنفسهم، ستجد فرقا تعمل بدون موجّهات مناسبة، وبدون منهجية محددة لإدارة المشروع، وتفقد المشاريع إلى التركيز على تحقيق الأهداف، ويمكن أن يكون لها أهداف غامضة، وتترك الفريق غير متأكد تماما مما يفترض أن يفعله،

أو لماذا يفعله، ويضع مدير المشروع نفسه في وضع يسمح له بمنع مثل هذه المواقف، ودفع إنجاز المهام في الوقت المناسب من خلال تقسيم المشروع إلى مهام توزع على الفرق، وفي كثير من الأحيان البصيرة لاتخاذ مثل هذا النهج هو ما يميز الإدارة الجيدة للمشروع عن السيئة، ويُمكن تقسيم الفرق إلى أجزاء أصغر من أجل الاستمرار في التركيز على أهداف واضحة، وتوجيه جهودها نحو تحقيق الهدف النهائي للمشروع من خلال استكمال الخطوات الأصغر، وتحديد المخاطر بسرعة نظراً لأن إدارة المخاطر مهمة في إدارة المشروع، وفي كثير من الأحيان يجب أن تتغير أهداف المشروع بما يتماشى مع المخاطر، وبدون إشراف وإدارة يمكن أن يتعثر المشروع بسرعة، ولكن الإدارة الجيدة للمشروع هي ما يمكن الفريق من التركيز، وإعادة التركيز عند الضرورة على الأهداف. (باقر، 2020)

4. التخطيط الواقعي للمشروع تضمن إدارة المشروع تحديد التوقعات المناسبة حول ما يمكن تسليمه، ومتى يسلم وبدون إدارة مناسبة للمشروع، وخطة مشروع قوية لا يمكن تحديد تقديرات الميزانية، والجدول الزمنية لتسليم المشروع، بحيث قد تكون مفرطة في الطموح أو تفتقر إلى رؤى تقديرية مماثلة من مشاريع مماثلة، وهذا يعني أنه بدون إدارة جيدة للمشروع يتم تسليم المشاريع في وقت متأخر، وتجاوز الميزانية المحددة للمشروع، ويجب أن يكون مديرو المشاريع الفعالون قادرين على التفاوض على المواعيد النهائية المعقولة والقابلة للتحقيق، وفي كثير من الأحيان تؤدي الحاجة الملحة إلى التسليم إلى المساومة على الخطوات الضرورية، وفي النهاية التأثير على جودة نتائج المشروع، ومعظم المهام ستستغرق وقتاً أطول مما كان متوقعاً لها في البداية؛ فمدير المشروع الجيد قادر على تحليل الموارد المتاحة، وتحقيق التوازن بينها مع الجدول الزمني المطلوب، ووضع جدول زمني واقعي، وإدارة المشروع مهمة حقاً عند الجدولة لأنها تؤدي إلى الموضوعية في التخطيط، وينشئ مدير المشروع الجيد عملية واضحة، بمواعيد نهائية قابلة للتحقيق، تمكن كل فرد في فريق المشروع من العمل ضمن حدود معقولة.

5. مراقبة الجودة تضمن إدارة المشاريع جودة كل ما يتم تسليمه، والوصول إلى الهدف باستمرار، وعادة ما تتعرض المشاريع لضغوط هائلة لكي تكتمل، وبدون مدير مشروع ناجح يتم التقليل من أهمية المهام، وتشديد الجداول الزمنية، وتسريع العمليات، والنتيجة هي مخرجات ذات جودة رديئة؛ لأنه لا توجد إدارة جودة في المشروع، وتضمن إدارة المشروع أن المشروع لديه الوقت والموارد اللازمة لتقديمه،

وجودة الناتج إذ يتم اختبار الجودة في كل مرحلة، وتتطلب الإدارة الجيدة للمشروع مراحل محددة، حيث يمكن للفرق تقييم المخرجات من حيث الجودة والتطبيق، والعائد على الاستثمار، وتعتبر إدارة المشروع مهمة للجودة لأنها تتيح عملية متداخلة، ومراحل متتابعة، مما يوفر الوقت للفرق الفحص مخرجاتهم واختبارها في كل خطوة على طول الطريق. (الشهري، 2024)

6. إدارة المخاطر: تضمن إدارة المشاريع إدارة المخاطر بشكل صحيح، والتخفيف من حدتها لتجنب أن تصبح مشكلات، وإدارة المخاطر أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع، لكن وجود عملية قوية حول تحديد وإدارة وتخفيف المخاطر هو ما يساعد على منع المخاطر من أن تصبح مشكلات خاصة في المشاريع المعقدة، فالتعامل مع المخاطر هو المجال الذي تظهر فيه قيمة إدارة المشروع، وتتطلب الممارسة الجيدة لإدارة المشروع أن يقوم مدير المشروع بتحليل دقيق لجميع المخاطر المحتملة للمشروع، وتحديد كميتها، ووضع خطة تخفيف ضدها، وخطة طوارئ في حالة تحقق أي منها، وتتطلب معرفة الأسئلة الصحيحة التي يجب طرحها من أجل الكشف عن المخاطر في وقت مبكر، وبطبيعة الحال يجب ترتيب المخاطر حسب الأولوية وفقا لاحتمالية حدوثها، ويتم تخصيص الاستجابات المناسبة لكل خطر، وتعتبر الإدارة الجيدة للمشروع أمرا مهما في هذا الصدد؛ لأن كيفية تعاملنا مع التغيير وتكييف خطة إدارة المشاريع للاستجابة للمخاطر هي مفتاح تسليم المشاريع بنجاح. (حيارات، 2021)

7. عملية المنظمة تضمن إدارة المشاريع قيام الأشخاص المناسبين بالأمور الصحيحة - في الوقت المناسب - فهي تضمن اتباع عملية إدارة المشروع المناسبة طوال دورة حياة المشروع، والعديد من الشركات الكبيرة والمعروفة لديها عمليات تخطيط تفاعلية لا تستند حقا إلى أي استراتيجيات إدارة مشروع حقيقية، لكن التفاعل - على عكس الاستباقية - يمكن أن يتسبب في كثير من الأحيان في انتقال المشاريع إلى وضع البقاء على قيد الحياة، ويحدث هذا عندما تكثر الفرق، وتكرر المهام، ويصبح التخطيط تفاعليا مما يؤدي إلى عدم الكفاءة والإحباط في الفريق، ويمكن أن يحدث التخطيط السليم فرقا كبيرا حيث يعرف الفريق من يفعل ماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ وتساعد العملية المناسبة على توضيح الأدوار، وتبسيط العمليات والمدخلات، وتوقع المخاطر، وإنشاء ضوابط وتوازنات الضمان توافق المشروع باستمرار مع الاستراتيجية العامة، وتعتبر إدارة المشروع مهمة هنا لأنه بدون عملية منظمة

وسهلة الفهم تخاطر الشركات بفسل المشروع، واستنزاف الثقة في علاقاتها التجارية، وإهدار الموارد.

(عضيبات، 2022)

8. الرقابة المستمرة تضمن إدارة المشاريع تتبع تقدم المشروع، والإبلاغ عنه بشكل صحيح، وقد يبدو الإبلاغ عن الحالة غير ضروري إذا كان كل شيء على ما يرام، فقد يبدو الأمر وكأنه توثيق من أجل التوثيق، لكن الإشراف المستمر على المشروع، والتأكد من أن المشروع يسير بشكل صحيح مقابل الخطة الأصلية أمر بالغ الأهمية لضمان بقاء المشروع على المسار الصحيح، وعندما يكون الإشراف صحيح، وإعداد تقارير المشروع في الوقت المناسب، فإن ذلك يجعل من السهل معرفة متى يبدأ المشروع في الانحراف عن مساره المقصود، كلما تمكنت من اكتشاف انحراف المشروع مبكراً كان من الأسهل تصحيح المسار، ويستثنى من ذلك مديرو المشاريع الجيدون الذين يقدمون تقارير دورية أو حالة سهلة الفهم كجزء من إدارة أصحاب المصلحة، ويتيح ذلك للعملاء أو أصحاب المصلحة في المشروع تتبع المشروع بأنفسهم، وعادة ما توفر تقارير الحالة هذه رؤى حول العمل الذي تم إكماله وتخطيطه، والساعات المستخدمة، وكيفية تتبعها مقابل تلك المخططة، وكيفية تتبع المشروع في مقابل المعالم والمخاطر والافتراضات والمشكلات والتبعيات، وأي مخرجات للمشروع، وهذه البيانات لا تقدر بثمن ليس فقط لتتبع التقدم، ولكنها تساعد العملاء على كسب ثقة أصحاب المصلحة الآخرين في مؤسستهم، مما يمنحهم الإشراف السهل على تقدم المشروع، كما أنه يمنح فريق العمل طريقة بسيطة ومتسقة للحفاظ على اتصال منتظم لبناء علاقات مع العملاء. (عبداللات، 2021)

9. موضوع الخبرة تعتبر إدارة المشروع مهمة لأن شخصاً ما يحتاج إلى أن يكون قادراً على فهم ما إذا كان كل شخص يفعل ما ينبغي أن يفعله مع بضع سنوات من الخبرة سيعرف مديرو المشاريع القليل عن الكثير من جوانب تسليم المشاريع التي يديرونها، وسيقومون ببناء المهارات التقنية، ومهارات إدارة المشاريع والخبرة في الموضوع؛ وسيعرفون كل شيء عن العمل الذي تقوم به فرقهم والأنظمة الأساسية والأنظمة التي يستخدمونها، والإمكانيات والقيود، وأنواع المشكلات التي تحدث عادة، إن امتلاك هذا النوع من الخبرة في الموضوع يعني أنه يمكنهم إجراء محادثات ذكية ومستنيرة مع العملاء والفرق وأصحاب المصلحة والموردين، إنهم مجهزون جيداً ليكونوا محور الاتصال في المشروع، مما يضمن أنه مع تدفق المشروع بين الفرق ومراحل العمل المختلفة لا يتم نسيان أي شيء أو تجاهله، فبدون موضوع

خبرة في إدارة المشروع، يمكن العثور على مشروع غير متوازن يتجاهل التصميمات وقيود التكنولوجيا أو ينسى المطورون الرؤية الإبداعية للمشروع وتحافظ إدارة المشروع على تركيز الفريق على الرؤية الشاملة، وتجمع الجميع معا للوصول إلى الحلول الوسط الصحيحة لإنجاح المشروع. (تقده، 2023)

10. الإدارة والتعلم من النجاح والفشل تتعلم إدارة المشاريع من نجاحات وإخفاقات الماضي، ويمكن لإدارة المشاريع التخلص من العادات السيئة، وعند تنفيذ المشاريع من المهم ألا ترتكب نفس الأخطاء مرتين، ويستخدم مديرو المشاريع الاسترجاعات أو الدروس المستفادة أو مراجعات ما بعد المشروع للنظر في الأمور التي سارت بشكل جيد، وما الذي لم يتم بشكل جيد؟ وما الذي يجب القيام به بشكل مختلف للمشروع التالي؟ وينتج عن ذلك مجموعة قيمة من الوثائق التي تصبح سجلاً لما يجب عمله، وما لا يجب فعله للمضي قدماً، مما يمكن المؤسسة من التعلم من حالات الفشل والنجاح، وبدون هذا التعلم ستستمر الفرق في كثير من الأحيان في ارتكاب نفس الأخطاء مراراً وتكراراً، وهذه الوثائق جيدة لاستخدامها في اجتماع بدء المشروع لتذكير الفريق بالفشل مثل التقليل من أهمية المشاريع، والنجاحات مثل فوائد العملية القوية أو أهمية الحفاظ على تقارير الجدول الزمني محدثة. (الظفيري، 2021)

وتتمثل أهمية إدارة المشروع في النقاط الآتية: (عمرو، 2022)

- تسمح بإنجاز عمل أكثر في وقت أقل وبعنصر بشري أقل.
- تجعل المنظمة أكثر كفاءة وأكثر فعالية من خلال مبادئ السلوك التنظيمي.
- تزود المديرين بوسائل لحل المشكلات.
- تزيد من الجودة.
- تقلل من صراع القوى.
- تساعد على معرفة العمل الفني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع.
- تسهل عملية تحديد توقيت تسليم كل مرحلة وتقييمها ..
- تبين كيفية الرقابة على كل مرحلة والمصادقة عليها.

8.2.2 المعايير الدولية لإدارة المشاريع

يشير المعجم الوسيط إلى أن المعيار نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، ويشير قاموس (Webster) إلى أن المعيار شيء أنشأته السلطة أو العرف أو الموافقة العامة كنموذج أو مثال، وهو وثيقة وضعت بواسطة سلطة أو عرف أو موافقة عامة كنموذج أو مثال. (بودالي، 2021)

وهناك دوافع تجعل المنظمات تقدم معايير إدارة المشاريع على أي معايير أخرى، حيث إن هناك مجموعتين من الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمعايير إدارة المشاريع وهما: (باقر، 2020)

1. إن المعيار يدعم العمل داخل المنظمة، حيث يوجه العمليات والأساليب، ويؤدي تطبيقه إلى تحسين جودة العمل والنتائج بشكل مباشر.
2. إن المعيار يدعم عمل الفرد من خلال تبسيط التعاون مع العملاء والموردين من خلال تعزيز الثقة في كلا الاتجاهين يثق المرء في أن المورد سوف يسلم ما هو متوقع من قبل العميل وأن يتوقع ما يمكن أن يقدمه مورده من خلال الالتزام بالمعيار المعني.

وبعد معيار إدارة المشاريع مرجعا أساسيًا، ومن الضروري أن تكون إدارة المشاريع مخصصة لتناسب احتياجات المشروع، فالمعيار والدليل كلاهما يستندان إلى الممارسات الوصفية، بدلا من الممارسات المبنية على وجهات النظر؛ لذلك، يحدد معيار العمليات التي تعتبر ممارسات جيدة في غالبية المشاريع أغلب الوقت، كما يحدد معيار إدارة المشاريع دور المعيار والمدخلات والمخرجات العميل التي ترتبط عادة بتلك العمليات، ولا يتطلب المعيار إجراء أي عملية أو ممارسة بعينها. (الشهري، 2024)

تعرف المجالات المعرفية لإدارة المشروع بأنها نواحي أو مجالات التخصص التي يتم استخدامها عادة عند إدارة المشاريع؛ وهي مجموعة من العمليات المرتبطة بموضوع محدد في إدارة المشروع، تستخدم مجالات المعرفة العشرة في أغلب المشاريع، ويمكن أن تتطلب احتياجات مشروع محدد مجالات معرفية إضافية، وفيما يلي المجالات المعرفية العشرة :

1. إدارة تكامل المشروع

تشتمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد، وتعيين، وتجميع، وتوحيد، وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في المجموعات المختلفة من عمليات إدارة المشروع. (حيارات، 2021)

وتشمل على تكامل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف ودمج وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة، وأنشطة إدارة المشروع داخل المشروع، وهذا يشمل خاصية التوحيد؛ توحيد الإجراءات التفصيلية والتكاملية الحاسمة لإنجاز المشروع بنجاح، وسيكون في المنظمة أشخاص مخصصون الإدارة مجالات المعرفة المختلفة للمشروع. (عضيبات، 2022)

تشمل إدارة تكامل المشروع إجراء اختبارات بشأن:

تخصيص الموارد، وتحقيق التوازن بين المطالب التنافسية، واختبار أي أساليب بديلة، وتخصيص العمليات بما يلي أهداف المشروع، وإدارة الارتباطات بين المجالات المعرفية لإدارة المشروع. (عبداللات، 2021)

ويأخذ التكامل بين العمليات المختلفة للمشروع في مختلف المراحل طبيعة تكرارية، فعلى سبيل المثال مجموعة عمليات التخطيط تدعم مجموعة عمليات التنفيذ بالخطط في المراحل المبكرة من المشروع، ومع تقدم العمل في المشروع تحدث بعض عمليات التحديث لهذه الخطط بسبب متطلبات المشروع أو بسبب حدوث تغيير ما، هذه التحديثات تنعكس مباشرة على التنفيذ والمراقبة وباقي العمليات؛ وبالتالي البدء من وجود عمليات تقوم بضبط ذلك حتى تستمر أعمال المشروع متكاملة ومعتمده على بعضها البعض من هنا بدت الحاجة ملحة لإدارة تكامل المشروع كجزء من مجالات المعرفة التي يجب على مدير المشروع الإلمام بها، وعمليات إدارة تكامل المشروع تقوم بعمل مواءمة وموازنة لكافة العمليات مع بعضها البعض في مختلف مجالات المعرفة. (تقده، 2023)

وتشمل عمليات إدارة تكامل المشروع العمليات الآتية : (الظفيري، 2021)

- وضع ميثاق المشروع وهي عملية وضع الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً بوجود مشروع، وتمد مدير المشروع بصلاحية استغلال موارد المؤسسة في أنشطة المشروع.
- وضع خطة إدارة المشروع وهي عملية تحديد واعداد وتنسيق جميع مكونات الخطة وتجميعها في خطة متكاملة لإدارة المشروع.
- توجيه وإدارة أعمال المشروع وهي عملية قيادة وانجاز العمل المحدد في خطة إدارة المشروع وتطبيق التغييرات المعتمدة لتحقيق أهداف المشروع.
- إدارة معرفة المشروع وهي عملية استخدام المعرفة الاحلالية، وتكوين معرفة جديدة لتحقيق أهداف المشروع والمساهمة في التعلم المؤسسي.
- المتابعة والتحكم في عمل المشروع وهي عملية متابعة ومراجعة وإعداد تقرير ما يحرز من تقدم كلي نحو تحقيق أهداف الأداء المحددة في خطة إدارة المشروع.
- إجراء التحكم المتكامل في التغيير : وهي عملية مراجعة جميع طلبات التغيير، واعتماد التغييرات وإدارة التغييرات التي تطرأ على التسليمات، وأصول عمليات المؤسسة، ووثائق المشروع، وخطة إدارة المشروع، وإبلاغ القرارات
- إغلاق المشروع أو المرحلة: وهي عملية الانتهاء من كافة الأنشطة للمشروع أو المرحلة أو العقد.

2. إدارة نطاق المشروع

تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع على العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح . (عمرو، 2022)

لا يوجد مشروع بدون نطاق، ومتطلبات بين المجالات المعرفية الأخرى؛ لأنه يمثل أساس المشروع وفكرته ومنطلقه الذي عليه بني وأسس، والخطأ في إدارة نطاق المشروع مكلف ومؤثر على المجالات المعرفية الأخرى، فنطاق المشروع هو القاعدة التي يبني عليها إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر، وكافة مكونات المشروع الأخرى، وإذا لم يتمكن مدير المشروع من إدارة نطاقه، واستخدام الأدوات المساعدة في ذلك، فلا يمكن اعتباره مؤهلاً لإدارة المشروع، ويوجد ارتباط وثيق بين فشل المشاريع وعدم وجود تحديد واضح لنطاقاتها،

وإدارة نطاق المشروع تشتمل على كافة العمليات التي تضمن أن المشروع يغطي الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافه، والنطاق (Scope) يمكن أن يشير إلى أحد أمرين: الأول نطاق المنتج، وهو يمثل كافة الملامح والوظائف الخاصة بالمنتج أو الخدمة أو النتيجة، والثاني نطاق المشروع، وهو كافة الأعمال التي ستم لتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة وفق ملامح ووظائف محددة . (بودالي، 2021)

وتعرف إدارة نطاق المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحديد كافة النشاطات والمتطلبات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، إضافة إلى تحديدها وفصلها لأي نشاط ليس له علاقة بالمشروع لتجنب التداخل والتأثير ، يأخذ مصطلح " النطاق " في الاعتبار ثلاثة مكونات: محتوى المنتج، ومحتوى الأعمال، ومحتوى المشروع، ويعرف النطاق بأنه الأعمال التي يتعين القيام بها للحصول على منتج أو خدمة نتيجة الخصائص والوظائف المخطط لها . (باقر، 2020)

وعرف نطاق العمل بأنه كل العمل المتضمن في إنشاء مخرجات المشروع، والعمليات المستخدمة لإنشائها، وتشمل إدارة نطاق المشروع العمليات المطلوبة للتأكد من أن المشروع يشمل جميع الأعمال المطلوبة، والعمل المطلوب فقط لإكمال المشروع بنجاح، وغالبا ما يشار إلى التغييرات غير المنضبطة باسم زحف نطاق المشروع ومن واجب مدير المشروع التأكد من إدارة التغييرات دون زيادة التكلفة والوقت . (الشهري، 2024)

وتشمل عمليات إدارة نطاق المشروع النقاط الآتية : (حيارات، 2021)

- وضع خطة إدارة النطاق: هي عملية وضع خطة لإدارة النطاق، والتي توثق كيفية تحديد نطاق المشروع والمنتج والتحقق منه وضبطه.
- تجميع المتطلبات عملية تحديد احتياجات المعنيين، ومتطلباتهم وتوثيقها وإدارتها لتحقيق أهداف المشروع.
- تحديد النطاق عملية وضع وصف تفصيلي للمشروع والمنتج.
- إعداد هيكل تجزئة العمل عملية تقسيم التسليمات الرئيسية للمشروع وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة.

– التحقق من النطاق عملية إضفاء صفة رسمية على قبول تسليمات المشروع المكتملة ضبط النطاق عملية مراقبة حالة نطاق المشروع والمنتج وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للنطاق.

3. إدارة الجدول الزمني للمشروع:

تشمل العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب . ومن الضروري أن يعي مدير المشروع أن مشروعه هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة المحددة بموعد بدء وموعد انتهاء، وأن الاختلال في هذه المواعيد قد يؤدي إلى اختلال في مواعيد الإنجاز، وبالتالي اختلال في المشروع، ومن هنا تتضح أهمية وضرة إدارة الوقت للمشروع من خلال عمليات محددة تمكن القائمين عليه من إدارة وقته حتى يكمل ويحقق أهدافه . (عضيات، 2022)

وتعرف إدارة أوقات المشروع بأنها العملية التي يتم من خلالها تحول خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان الانجاز في الوقت المحدد وتقوم إدارة وقت المشروع على تحديد الأنشطة التي يقوم عليها المشروع، وتسلسل الأنشطة وفقا للأولويات الخاصة بتنفيذ المشروع، وتقدير موارد النشاط وفقا للأهمية النسبية لكل نشاط، وتقدير الفترات الزمنية للنشاط ووضع الجدول الزمني، ومراقبة الجدول الزمني لتأكيد الانتهاء من المهام في الفترات الزمنية المحددة في الجدول الزمني . (عبداللات، 2021)

وتشمل إدارة الجدول الزمني للمشروع العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع بالوقت المناسب وهي : (تقدة، 2023)

- وضع خطة إدارة الجدول الزمني وهي العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط الجدول الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته.
- تحديد الأنشطة وهي عملية تحديد وتوثيق إجراءات معينة يتعين انجازها كي ينتج تسليمات المشروع.
- تسلسل الأنشطة : وهي عملية تحديد وتوثيق العلاقات بين أنشطة المشروع.
- تقدير مدد الأنشطة وهي عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المنفردة باستخدام الموارد المقدرة.

- وضع الجدول الزمني: عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية ومتطلبات الموارد والقيود على الجدول الزمني لإنشاء نموذج الجدول الزمني لتنفيذ المشروع ومراقبته والتحكم فيه.
- التحكم بالجدول الزمني عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث الجدول الزمني للمشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني.

4. إدارة تكلفة المشروع:

تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع موازنة لها، وتمويلها، وإدارتها، وضبطها حتى يتسنى استكمال المشروع في حدود الموازنة المعتمدة . وإدارة التكاليف كمجال معرفي يمثل بعدد من العمليات وبمدخلات ومخرجات محددة يغطي فيها كل ما يتعلق بتكاليف المشروع من تخطيط وتقدير، وإعداد الميزانية، والتمويل، وإدارة كل ذلك والتحكم فيه؛ ليكتمل عمل المشروع وفق الميزانية المعتمدة . (الظفيري، 2021)

وتقوم إدارة تكلفة المشروع على تقدير التكاليف؛ أي التنبؤ بالتكاليف التي سيقوم عليها المشروع، وتحديد الميزانية؛ أي اعتماد التكلفة المطلوبة المتوقعة، وضبط التكاليف؛ حتى لا تزيد التكاليف الفعلية عن المعيارية أو المخططة . (عمرو، 2022)

وتشمل إدارة تكلفة المشروع العمليات اللازمة لتخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يمكن إتمام المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة، وتتضمن عمليات إدارة تكلفة المشروع الآتي : (بودالي، 2021)

- وضع خطة إدارة التكاليف وهي عملية تحديد كيفية تقدير تكاليف المشروع، ووضع ميزانيته وإدارتها ومراقبتها والتحكم بها.
- تقدير التكاليف وهي عملية وضع تقدير للموارد المالية اللازمة لاستكمال أعمال المشروع.
- تحديد الموازنة وهي عملية حساب إجمالي التكاليف التقديرية لكل نشاط وحده أو حزم العمل لإنشاء خط مرجعي معتمد للتكاليف.

– ضبط التكاليف وهي عملية مراقبة حالة المشروع من أجل تحديث تكاليف المشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للتكلفة.

5. إدارة جودة المشروع

تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع، ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع. (باقر، 2020)

وتشمل إدارة الجودة للمشروع جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها فريق المشروع أو المنشأة المحددة لسياسات الجودة وأهدافها والمسؤوليات المتعلقة بها، والتي تحقق المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد بتحقيقها. وتقوم إدارة جودة المشروع على التخطيط للجودة؛ من تحديد المعايير القياسية للجودة، وتنفيذ ضمان الجودة والتأكيد على تنفيذ تلك المعايير، وتنفيذ ضبط الجودة لعدم الانحراف عن الجودة المطلوبة. (الشهري، 2024)

كما وتشمل إدارة جودة المشروع العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط متطلبات جودة المشروع والمنتج من أجل تلبية أهداف المعنيين بالمشروع كما تدعم إدارة جودة المشروع أنشطة تحسين العمليات المستمرة وفقاً لم جرى التعهد به نيابة عن المؤسسة المنفذة، وتشمل عمليات إدارة جودة المشروع الآتي: (حيارات، 2021)

– وضع خطة إدارة الجودة وهي عملية تحديد متطلبات و / أو معايير الجودة الخاصة بالمشروع وتسليماته، وتوثيق كيفية إظهار التزام المشروع بمتطلبات و / أو معايير الجودة.

– إدارة الجودة وهي عملية ترجمة خطة إدارة الجودة إلى أنشطة الجودة القابلة للتنفيذ والتي تدمج سياسات الجودة الخاصة بالمؤسسة في المشروع.

– ضبط الجودة وهي عملية مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة إدارة الجودة لتقييم الأداء وضمان أن تكون مخرجات المشروع كاملة وصحيحة وتلبي توقعات العملاء.

6. إدارة موارد المشروع

تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها، وتشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع، والحصول عليها وإدارتها، وتساعد هذه

العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين، وتتضمن عمليات إدارة موارد المشروع الآتي : (عضيبات، 2022)

- وضع خطة إدارة الموارد وهي عملية تحديد كيفية تقدير الموارد المادية وموارد فريق العمل والحصول عليها وإدارتها واستعمالها.
- تقدير موارد الأنشطة: وهي عملية تقدير موارد فريق العمل، وأنواع وكميات المواد، والمعدات والمستلزمات اللازمة لتنفيذ عمل المشروع..
- حيازة الموارد وهي عملية الحصول على أعضاء الفريق، والمرافق والمعدات والمواد والمستلزمات، والموارد الأخرى اللازمة لاستكمال عمل المشروع.
- تطوير الفريق وهي عملية تحسين الكفاءات والتفاعل بين أعضاء فريق العمل، والمحيط العام الذي يعمل فيه أعضاء الفريق لتحسين أداء المشروع.
- إدارة الفريق وهي عملية تتبع أداء أعضاء الفريق وتقديم التعليقات وحل الإشكالات وإدارة التغييرات في الفريق من أجل تحسين أداء المشروع.
- التحكم في الموارد وهي عملية ضمان أن الموارد المادية المعينة والمخصصة للمشروع متوفرة كما هو مخطط لها، إضافة إلى مراقبة الاستغلال المخطط له مقابل الاستغلال الفعلي للموارد، والقيام بالإجراء التصحيحي عند الحاجة.

7. إدارة التواصل بالمشروع

تشمل العمليات المطلوبة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وإعدادها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتحكم فيها ومتابعتها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة ، إضافة إلى إيصال المعلومة الصحيحة بالصيغة الصحيحة في الوقت المناسب إلى الجهة المناسب، وتشمل إدارة اتصالات المشروع كافة العمليات المطلوبة لضمان التخطيط الملائم في الوقت المناسب، وكذلك جمع، وإنشاء، وتوزيع، واسترجاع، وإدارة، وتحكم، ومراقبة وفي النهاية الاستغناء أو التخلص من معلومات المشروع . (عبداللات، 2021)

وتتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات، وتتكون إدارة التواصل بالمشروع من شقين الشق الأول هو وضع استراتيجية لضمان فعالية التواصل للمعنيين والشق الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التواصل، وعمليات إدارة التواصل بالمشروع هي : (الظفيري، 2021)

- وضع خطة إدارة التواصل : وهي عملية وضع أسلوب وخطة مناسبين لأنشطة التواصل بالمشروع بناء على الاحتياجات للمعلومات لكل فرد أو مجموعة من المعنيين بالمشروع، وأصول المؤسسة المتاحة، واحتياجات المشروع.
- إدارة التواصل وهي عملية ضمان القيام بجمع معلومات المشروع وتكوينها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها ومراقبتها والتصرف النهائي فيها بطريقة ملائمة. متابعة التواصل وهي عملية ضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين بالمشروع فيما يتعلق بالمعلومات.

البراعة التنظيمية

تعتبر البراعة التنظيمية من المفاهيم الحيوية التي تلعب دورًا أساسيًا في نجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئات العمل المتغيرة والمتنافسة. تشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، والاستجابة بفعالية للتحديات الجديدة، واستغلال الفرص الناشئة. يتطلب تحقيق هذه البراعة توافر مجموعة من العناصر الأساسية، بما في ذلك المرونة، والابتكار، والتعاون بين الفرق المختلفة.

تبدأ البراعة التنظيمية من المرونة في التعامل مع التغيرات. المؤسسات القادرة على إعادة هيكلة عملياتها وتنظيم فرق العمل بسرعة وفقًا لمتطلبات السوق تكتسب ميزة تنافسية كبيرة. هذه المرونة ليست مجرد رد فعل على التغيرات، بل هي ثقافة مؤسسية تتطلب التفكير الاستباقي. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتطلب التغيرات في تفضيلات العملاء أو ظهور تقنيات جديدة تعديل الاستراتيجيات والعمليات، مما يستدعي إعادة تقييم الهياكل التنظيمية والموارد المتاحة.

الابتكار هو عنصر حاسم آخر في تعزيز البراعة التنظيمية. المؤسسات التي تشجع على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات السريعة. يتطلب هذا الابتكار بيئة عمل تشجع على التجريب وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم. يمكن أن يكون الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو حتى في العمليات التشغيلية. على سبيل المثال، يمكن لمؤسسة أن تستفيد من التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة الإنتاج أو تعزيز تجربة العملاء، مما يعزز من قدرتها على المنافسة. أيضًا، يلعب التعاون بين الفرق المختلفة دورًا مهمًا في تحقيق البراعة التنظيمية. المؤسسات التي تشجع على العمل الجماعي وتعزز التواصل الفعال بين الأقسام تُظهر قدرة أكبر على الاستجابة للتحديات. التعاون بين الفرق يساهم في تبادل الأفكار والخبرات، مما يؤدي إلى تحسين الجودة والابتكار. في هذا السياق، تعتبر الاجتماعات المستمرة وورش العمل التفاعلية أدوات هامة لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة.

تتطلب البراعة التنظيمية أيضًا وجود قيادة فعالة. يلعب القادة دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتعزيز ثقافة الابتكار والمرونة. يجب أن يكون القادة قادرين على رؤية الصورة الكبرى، وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية، وتحفيز فرق العمل على تحقيق الأداء العالي. القيادة الفعالة تعني أيضًا القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمستنيرة، مما يساهم في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات. علاوة على ذلك، يجب أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات مستدامة تعزز من براعتها التنظيمية. فالتوجه نحو الاستدامة لا يعزز فقط من سمعة المؤسسة، بل يساهم أيضًا في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. المؤسسات التي تأخذ في اعتبارها الأبعاد البيئية والاجتماعية في استراتيجياتها تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات المستقبلية. تُعتبر البراعة التنظيمية عنصرًا حيويًا لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح في عالم متغير. من خلال تعزيز المرونة، وتشجيع الابتكار، وتعزيز التعاون، وتوفير قيادة فعالة، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على التكيف والاستجابة للتحديات. إن البراعة التنظيمية ليست مجرد هدف، بل هي ثقافة يجب أن تتبناها المؤسسات على جميع مستوياتها لضمان استمرارية النجاح والنمو.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائما لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام العينة العشوائية البسيطة في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 335 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للوصول إلى الأهداف المطلوبة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها للتعرف على خصائص أفراد الدراسة
- ✓ اختبار معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد ثبات أداة الاستبيان.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعبير عن استجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة
- ✓ اختبار الانحدار: تم استخدامه لاختبار فروض الدراسة

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من أربع أقسام على النحو التالي:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة

- القسم الثاني: اشتمل على الفقرات المتعلقة بمتغير (إدارة المخاطر) وتتضمن ثلاث ابعاد وهي (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية) ويتضمن 15 فقرة
 - القسم الثالث: اشتمل على الفقرات المتعلقة بمتغير إدارة المشاريع ويتضمن 10 فقرات
 - القسم الرابع: اشتمل على الفقرات المتعلقة بمتغير البراعة التنظيمية ويتضمن 10 فقرات
- وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الثلاث درجات الذي يتكون من موافق (3)، الى حد ما (2)، غير موافق (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة، وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات كما يلي:

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.666 – 1	منخفضة
2.333 – 1.667	متوسطة
3.000 – 2.334	مرتفعة

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة المخاطر

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
إدارة المخاطر الفنية			
1	يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.	0.474**	0.000
2	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	0.568**	0.000
3	يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى فئات.	0.675**	0.000
4	يسعى المشروع إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.	0.555**	0.000
5	يملك المشروع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة.	0.569**	0.000
إدارة المخاطر اللوجستية			
6	تسعى إدارة المخاطر الى تحليل المخاطر التي تواجه الشركة	0.505**	0.000
7	تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر التي تواجه المشروعات	0.616**	0.000
8	تقوم إدارة المخاطر بمراجعة الاعمال في المشروعات بشكل مستمر	0.653**	0.000
9	تسعى إدارة المخاطر على تقديم ورش تعريفية للمخاطر المحتملة للإدارة التي اعمل فيها	0.664**	0.000
10	تؤثر ادارة المخاطر على الخطة الاستراتيجية للإدارة	0.572**	0.000
إدارة المخاطر المالية			
11	يهتم المشروع بالعمل على تقليل التكلفة	0.404**	0.001
12	يعمل المشروع على انهاء كافة التعاملات المالية في اوقاتها	0.494**	0.000

0.000	0.470**	تذبذب السوق المالي يؤثر بشكل سلبي على المشروعات	13
0.000	0.427**	يهتم المشروع بالعمل على تجنب المخاطر المالية الناتجة عن استخدام الموارد المتاحة بكثافة	14
0.000	0.504**	يقوم المشروع بوضع الاستراتيجيات المرنة التي تساهم في زيادة قدرته على التعامل مع أي أزمات مالية يمكن أن تحدث	15

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المخاطر كانت ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المخاطر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي

صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: إدارة المشاريع

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	0.693**	0.000
2	تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	0.695**	0.000
3	تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	0.568**	0.000
4	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	0.576**	0.000
5	تهتم إدارة المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	0.596**	0.000

0.000	0.729**	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	6
0.000	0.672**	تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة	7
0.000	0.752**	تهتم إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات	8
0.001	0.485**	تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	9
0.000	0.545**	تهتم إدارة المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	10

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي

صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثالث: البراعة التنظيمية

جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تهتم الشركة بتقديم كافة الخدمات التي تلبي احتياجات المواطنين بأعلى مستوى جودة	**0.868	0.000
2	تهتم الشركة بإدخال تعديلات مستمرة ومتجددة على أنشطتها وبرامجها	**0.844	0.000
3	تعمل الشركة على توسيع نطاق الخدمات والأنشطة التي تقوم بتقديمها	**0.890	0.000

0.000	**0.853	تحرص الشركة علي تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الأنشطة والبرامج والفاعليات	4
0.000	**0.810	تعمل الشركة على استخدام نظم إدارة مرنة لتحقيق اعلي سرعة ممكنة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات واذواق المواطنين	5
0.000	**0.730	تعمل الشركة بصفة مستمرة على تقديم خدمات وبرامج وانشطة جديدة	6
0.000	**0.759	تهتم الشركة بتقديم كافة اشكال الخدمات والبرامج والفاعليات التي تحقق أعلي معدلات من الرضا لدي المواطنين	7
0.000	**0.798	تعمل الشركة على تحقيق أفضل استغلال ممكن للموارد البشرية والفنية والتكنولوجية المتاحة	8
0.001	**0.841	تهتم الشركة بأن تكون أنشطتها وخدماتها متناسبة مع كافة الاذواق والآراء لدي المواطنين	9
0.000	**0.811	تهتم الشركة بمواكبة كافة التغيرات والتطورات التكنولوجية العالمية في الخدمات المقدمة لعملائها	10

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور البراعة التنظيمية كانت ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور البراعة التنظيمية تتمتع بصدق الاتساق

الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة المخاطر	0.953	15
إدارة المشاريع	0.821	10
البراعة التنظيمية	0.818	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.941	35

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على

صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح

باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	200	47.8
	أنثى	135	52.2
العمر	25 سنة فأقل	90	26.9
	26 - 30 سنة	85	25.4
	31 - 35 سنة	120	35.8
	40 سنة فأكثر	40	11.9
	ثانوي	25	7.5
الدرجة العلمية	دبلوم	45	13.4
	بكالوريوس	235	70.1
	تعليم عالي (ماجستير- دكتوراه)	30	9.0
	سنتين إلى أربع سنوات	145	43.3

22.4	75	أربع سنوات إلى ست سنوات	
34.3	115	ست سنوات فأكثر	

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل

محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة المخاطر

1- إدارة المخاطر الفنية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات مستوى إدارة المخاطر

الفنية

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	3	0.609	2.567	يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.
مرتفع	4	0.612	2.522	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.
متوسط	5	0.775	2.284	يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى فئات.
مرتفع	1	0.576	2.612	يسعى المشروع إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.
مرتفع	2	0.579	2.597	يملك المشروع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة،
مرتفع		0.630	2.516	المتوسط

عند دراسة عبارات مستوى إدارة المخاطر الفنية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة المخاطر الفنية في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.516 بانحراف معياري 0.630

2- إدارة المخاطر اللوجستية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارة إدارة المخاطر اللوجستية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسعى إدارة المخاطر الى تحليل المخاطر التي تواجه الشركة	2.754	0.501	1	مرتفع
تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر التي تواجه المشروعات	2.631	0.547	2	مرتفع
تقوم إدارة المخاطر بمراجعة الاعمال في المشروعات بشكل مستمر	2.387	0.710	5	مرتفع
تسعى إدارة المخاطر على تقديم ورش تعريفية للمخاطر المحتملة للإدارة التي تعمل فيها	2.523	0.687	3	مرتفع
تؤثر ادارة المخاطر على الخطة الاستراتيجية للإدارة	2.415	0.705	4	مرتفع
المتوسط	2.542	0.630		مرتفع

عند دراسة عبارات تأثير إدارة المخاطر اللوجستية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تأثير إدارة المخاطر اللوجستية في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.542 بانحراف معياري 0.630

3- إدارة المخاطر المالية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة المخاطر المالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يهتم المشروع بالعمل على تقليل التكلفة	2.418	0.655	3	مرتفع
يعمل المشروع على إنهاء كافة التعاملات المالية في أوقاتها	2.418	0.581	4	مرتفع
تذبذب السوق المالي يؤثر بشكل سلبي على المشروعات	2.299	0.739	5	متوسط
يهتم المشروع بالعمل على تجنب المخاطر المالية الناتجة عن استخدام الموارد المتاحة بكثافة	2.493	0.660	1	مرتفع
يقوم المشروع بوضع الاستراتيجيات المرنة التي تساهم في زيادة قدرته على التعامل مع أي أزمات مالية يمكن أن تحدث	2.418	0.700	2	مرتفع
المتوسط	2.409	0.667		مرتفع

عند دراسة عبارات إدارة المخاطر المالية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة

واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة المخاطر المالية في شركات المقاولات

بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 2.409 بانحراف معياري 0.667

وتبين مما سبق ارتفاع مستوى القدرة على إدارة المخاطر في شركات المقاولات بمدينة الرياض في

المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.489

بانحراف معياري 0.642

المحور الثاني: ادارة المشاريع

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة المشاريع

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	2	0.605	2.597	تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة
مرتفع	8	0.633	2.433	تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
متوسط	10	0.775	2.284	تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
مرتفع	5	0.636	2.522	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع
مرتفع	6	0.660	2.478	تهتم إدارة المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
مرتفع	7	0.659	2.463	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل
مرتفع	4	0.532	2.537	تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة
مرتفع	3	0.633	2.567	تهتم إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات
مرتفع	1	0.538	2.657	تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع	9	0.650	2.388	تهتم إدارة المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

مرتفع	0.632	2.493	المتوسط
-------	-------	-------	---------

عند دراسة عبارات إدارة المشاريع تبين أن تسع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.493 بانحراف معياري 0.632

المحور الثالث: البراعة التنظيمية

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البراعة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم الشركة بتقديم كافة الخدمات التي تلبى احتياجات المواطنين بأعلى مستوى جودة	2.463	0.659	6	مرتفع
تهتم الشركة بإدخال تعديلات مستمرة ومتجددة على أنشطتها وبرامجها	2.537	0.532	3	مرتفع
تعمل الشركة على توسيع نطاق الخدمات والأنشطة التي تقوم بتقديمها	2.567	0.633	2	مرتفع
تحرص الشركة علي تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الأنشطة والبرامج والفاعليات	2.657	0.538	1	مرتفع
تعمل الشركة على استخدام نظم إدارة مرنة لتحقيق اعلي سرعة ممكنة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات واذواق المواطنين	2.388	0.650	7	مرتفع
تعمل الشركة بصفة مستمرة على تقديم خدمات وبرامج وانشطة جديدة	2.522	0.636	4	مرتفع
تهتم الشركة بتقديم كافة اشكال الخدمات والبرامج والفاعليات التي تحقق أعلي معدلات من الرضا لدي المواطنين	2.478	0.660	5	مرتفع

مرتفع	6	0.659	2.463	تعمل الشركة على تحقيق أفضل استغلال ممكن للموارد البشرية والفنية والتكنولوجية المتاحة
مرتفع	3	0.532	2.537	تهتم الشركة بأن تكون أنشطتها وخدماتها متناسبة مع كافة الأذواق والآراء لدى المواطنين
مرتفع	2	0.633	2.567	تهتم الشركة بمواكبة كافة التغيرات والتطورات التكنولوجية العالمية في الخدمات المقدمة لعملائها
مرتفع		0.613	2.518	المتوسط

عند دراسة عبارات البراعة التنظيمية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما

يوضح ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.518 بانحراف معياري 0.613

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة

المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية) في إدارة

المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (12) اختبار الفرضية الرئيسية

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الرئيسي	0.461	30.985**	960.048**	0.000

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.05 وتبين وجود أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر

اللوجستية – إدارة المخاطر المالية) في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على

شركات المقاولات بمدينة الرياض ويتضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند

زيادة مستوى إدارة المخاطر بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية سوف يزداد بمقدار 0.461 %

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر الفنية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (13) اختبار الفرضية الفرعية الاولى

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الفرعي الأول	1.637	22.158	**490.966	0.000

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.05 وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر الفنية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض ويتضح صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى إدارة المخاطر الفنية بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية سوف يزداد بمقدار 1.637 %

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر اللوجستية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (14) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الفرعي الثاني	1.775	**26.841	**720.440	0.000

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.05 وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر اللوجستية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة

التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض ويتضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى إدارة المخاطر اللوجستية بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية سوف يزداد بمقدار 1.775 %

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر المالية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الفرعي الثالث	1.696	**26.533	**703.983	0.000

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.05 وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر المالية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض ويتضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى إدارة المخاطر المالية بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية سوف يزداد بمقدار 1.696 %

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وبحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 خلاصة نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى إدارة المخاطر الفنية في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية

السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.516

بانحراف معياري 0.630

✓ ارتفاع مستوى تأثير إدارة المخاطر اللوجستية في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة

العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.542

بانحراف معياري 0.630

✓ ارتفاع مستوى إدارة المخاطر المالية في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية

السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.409

بانحراف معياري 0.667

✓ ارتفاع مستوى القدرة على إدارة المخاطر في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية

السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.489

بانحراف معياري 0.642

✓ ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.493 بانحراف معياري 0.632

✓ ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.518 بانحراف معياري 0.613

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية) في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض ويتضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى إدارة المخاطر بمقدار 1 % فإن مستوي إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية سوف يزداد بمقدار 0.461 %

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر الفنية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض ويتضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى إدارة المخاطر الفنية بمقدار 1 % فإن مستوي إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية سوف يزداد بمقدار 1.637 %

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر اللوجستية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض ويتضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى إدارة المخاطر اللوجستية بمقدار 1 % فإن مستوي إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية سوف يزداد بمقدار 1.775 %

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر المالية في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض ويتضح

صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى إدارة المخاطر المالية بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية سوف يزداد بمقدار 1.696%

3.5 التوصيات

- ✓ الاهتمام بتوفير الموارد المالية والإمكانيات اللوجستية والفنية والدعم الذي يمكن من خلالها زيادة قدرة الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية على إدارة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها
- ✓ العمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في زيادة قدرة الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق أعلى مستويات أداء وإنتاجية
- ✓ زيادة وعي العاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بضرورة الاهتمام بعملية إدارة المخاطر من خلال دورات وبرامج تنمية مهنية مكثفة

4.5 المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المخاطر والتعرف على أثرها على مستويات الأداء والإنتاجية
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المشاريع والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو القمصان، هاجر أحمد فهمي. (2020). دور التوريد في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 11، ع 3، 436 - 463.
2. أقرقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتدير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص، 91 - 121.
3. أقرقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتدير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع 57، 232 - 255.
4. إنجرو، إيمان. (2023). حوكمة الشركات والمخاطر الائتمانية: دراسة مسحية على المصارف التقليدية المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 45، ع 4، 121 - 138.
5. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
6. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
7. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق

والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

8. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

9. بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3، 213 - 220.

10. تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2، 10 - 32.

11. جلول، داش، فيصل، فاتح، زواوي، الحبيب، و نعاس، مريم نجا. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2016-2014" (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانه - غليزان، غليزان.

12. جلول، داش، فيصل، فاتح، زواوي، الحبيب، و نعاس، مريم نجا. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2016-2014" (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانه - غليزان، غليزان.

13. حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

14. خلف، علي محمد صبيحي، و الغريب، محمد. (2023). دور ممارسات الموارد البشرية في استدامة الأداء: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المنظمات التجارية العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع63، 346 - 367.

15. ديدح، آلاء محمود. (2021). المخاطر الانتمائية: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية: تطبيق عملي على بنك بيمو وبنك الشام. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع109 ، 89 - 104.

16. زويته، عبدالله الطيب، و جامع، محمد عبدالغني. (2020). إدارة مخاطر التكافل "التأمين الإسلامي": قضايا وتحديات: ماليزيا أنموذجاً. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج10، ع108 ، 117 - 140.

17. الشهري، عبدالمنعم ياسين، و عقيلي، عثمان موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1 ، 121 - 172.

18. طاحون، دعاء محمد، و حجازي، ياسمين صبري محمود. (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة، محافظة الشرقية، مصر. مجلة التصميم الدولية، مج9، ع3 ، 281 - 292.

19. طاهري، طيبة، و شكيب، كاهية أحمد. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهرا. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج9، ع1 ، 300 - 315.

20. 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.

21. العبد اللات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

22. عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

23. عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع

الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

24. المناور، فيصل، و العليان، منى. (2021). إدارة المخاطر الإجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. جسر التنمية، ع154 ، 1 - 23.

25. نصر الدين، قارة عشيرة، و حبار، عبدالرزاق. (2020). إدارة مخاطر الائتمان باستخدام الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريد، المشتقات الائتمانية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج6، ع2 ، 344 - 362.

1. Abd El Halim, H. (2020). Project Management "PM" Tools: Awareness, Acceptance of Learning and Use, User Selected Tools, and Usage Degree in Egypt: The Case Study of College of Management and Technology "CMT". Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Vol. 57, No. 4, 35-63.
2. Abu Rumman, Ayman Ahmed. (2020). Project Management: A Help or a Hindrance in Collaborative Research. Al-Balqa Journal of Research and Studies, Volume 23, Special Issue, 9-21.
3. Al-Raymouni, Louay Khaled Hamdan, and Muhammad, Ibrahim Abd. (2020). Agile Project Management Implementation for Construction Companies in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Israa Private University, Amman.

Abstract

The study aimed to explore the impact of risk management on project management, with a focus on the mediating role of organisational agility. The study was applied to contracting companies in Riyadh and utilised a descriptive-analytical approach through questionnaires distributed to a sample of employees in these companies. The study sample consisted of 335 respondents who completed the questionnaire. The results showed that the different dimensions of risk management (technical, logistical, financial, and human) positively influence project management. The study also found that organisational agility plays a significant mediating role in enhancing the effect of risk management on project management, helping companies achieve their goals more effectively.

The study recommended enhancing risk management strategies and developing organisational agility to ensure the success of projects in the contracting sector.

Keywords: Risk management - Project management - Organisational agility - Contracting companies in Riyadh.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Impact of Risk Management on Project
Management: The Mediating Role of Organizational
Agility - An Applied Study on Construction Companies
in Riyadh**

Preparation:

Hamed Yousef Al Sabi

241000268

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

2024 - 1446