

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى: دراسة تطبيقية على توسعة الحرم المكي

إعداد الطالب/

احمد عايض الثمالي

241001255

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

1446 – 2024



إِهْدَاء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق،

ومع ذلك حاولت أن أتخطّها بثبات بفضل من الله ومنّه.

إلى أبوي وأخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل

استكمال البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي

ومدّي بالمعلومات القيّمة...

أهدي لكم بحث تخرّجي هذا

داعياً المولى - عزّ وجلّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات

شكر ونفك

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة/ أسماء أبو عنزة

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

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

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

المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	المقدمة.....
4	1.1 مشكلة الدراسة:.....
6	2.1 أهمية الدراسة:.....
8	3.1 أهداف الدراسة:.....
8	4.1 تساؤلات الدراسة.....
9	5.1 فروض الدراسة:.....
10	6.1 نموذج الدراسة.....
11	7.1 الدراسات السابقة:.....
11	2 الدراسات العربية.....
14	2 الدراسات الأجنبية.....

16.....	8.1 الفجوة البحثية:
17.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مصادر جمع البيانات:
19.....	12.1 أدوات الدراسة:
20.....	13.1 حدود الدراسة:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري:
21.....	المبحث الأول: استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر
21.....	تمهيد
22.....	1.1.2 إدارة المخاطر
23.....	2.1.2 مفهوم المشاريع الانشائية:
26.....	3.1.2 مفهوم الخطر (المخاطر):
29.....	4.1.2 العوامل التي تؤثر بالخطر:
29.....	5.1.2 انواع المخاطر:
30.....	6.1.2 المخاطر الشائعة في ادارة المشاريع:
32.....	المبحث الثاني: ادارة المخاطر
32.....	1.2.2 مفهوم ادارة المخاطر
36.....	2.2.2 استراتيجيات الاستجابة للخطر:
38.....	3.2.2 خطوات عملية ادارة المخاطر:
40.....	4.2.2 فوائد ادارة المخاطر:

41.....	5.2.2 فوائد ادارة المخاطر:
42.....	المبحث الثالث: المشروع.....
42.....	1.3.2 مفهوم المشروع.....
43.....	2.3.2 مفهوم إدارة المشاريع
44.....	3.3.2 خصائص المشروع.....
45.....	4.3.2 دورة حياة المشروع.....
47.....	5.3.2 أهداف إدارة المشروع :
49.....	6.3.2 أهمية إدارة المشاريع
54.....	7.3.2 المعايير الدولية لإدارة المشاريع.....
63.....	مقدمة.....
63.....	1.3 منهجية البحث:
63.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
64.....	3.3 مصادر جمع البيانات:.....
64.....	4.3 أداة الدراسة.....
65.....	5.3 الأساليب الإحصائية:.....
66.....	6.3 صدق أداة الدراسة.....
69.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:.....
70.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
70.....	مقدمة.....
70.....	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....

71.....	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....
71.....	٢ المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر.....
73.....	٢ المحور الثاني: استمرارية الأعمال.....
76.....	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
83.....	الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات.....
83.....	مقدمة.....
83.....	1.5 خلاصة نتائج الدراسة.....
85.....	2.5 التوصيات.....
86.....	3.5 المقترحات.....
87.....	Abstract.....
88.....	المراجع:.....
88.....	المراجع العربية.....
91.....	المراجع الأجنبية.....
I.....	الملاحق.....
II	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	66
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	67
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	68
4.	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	70
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	71
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على استراتيجيات إدارة المخاطر	72
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات صياغة استراتيجية استمرارية العمل	74
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير وتنفيذ استمرارية العمل	75
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدامة خطط استمرارية العمل	76
10.	جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	77
11.	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	79
12.	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	80

82	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	13.
----	---	-----

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
66	الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعتبر استراتيجيات إدارة المخاطر أداة حيوية تساهم في تعزيز استقرار المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. في ظل التغيرات السريعة والمستدامة التي يشهدها العالم، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر، تتجاوز الأساليب التقليدية التي قد لا تلي متطلبات البيئة الديناميكية اليوم. تتطلب هذه الاستراتيجيات فهماً عميقاً للمخاطر المحتملة والتحديات التي قد تواجهها المؤسسات، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة والغير متوقعة. تتضمن الاستراتيجيات المبتكرة لإدارة المخاطر استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، لتوقع المخاطر وتحديد الأنماط التي قد تشير إلى حدوث مشكلات مستقبلية. من خلال الاستفادة من هذه التقنيات، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على التنبؤ بالمخاطر، مما يتيح لها اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات موثوقة. كما أن التحليل المتقدم للبيانات يسمح بتحديد المخاطر بشكل أكثر دقة، مما يساهم في تحسين استراتيجيات التخفيف.

علاوة على ذلك، تتطلب الاستراتيجيات المبتكرة نهجاً شاملاً يتضمن جميع مستويات التنظيم. يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، حيث يتم تشجيع جميع الأفراد على المساهمة في تحديد المخاطر والإبلاغ عنها. يتضمن ذلك تدريب الموظفين وتوعيتهم بأهمية إدارة المخاطر، مما يعزز من قدرتهم على التصرف بشكل فعال في مواجهة التحديات. من خلال تعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار.

تُعد المرونة أيضاً عنصراً أساسياً في استراتيجيات إدارة المخاطر المبتكرة. يجب أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والرد بشكل سريع على الأزمات. يتطلب ذلك تطوير خطط استجابة مرنة وشاملة، تتيح للمؤسسات تجاوز التحديات بفعالية. من خلال بناء نظام قوي لإدارة الأزمات، يمكن للمؤسسات تقليل الأثر السلبي للمخاطر وتحقيق الاستمرارية في العمليات.

كما تُعد استراتيجيات إدارة المخاطر المبتكرة ضرورية في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث. من خلال دمج التكنولوجيا المتقدمة، وتعزيز الثقافة المؤسسية، وتطوير المرونة، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على مواجهة المخاطر والتكيف مع التغيرات السريعة. إن اعتماد هذه الاستراتيجيات ليس فقط وسيلة للحماية، بل يُعتبر أيضًا فرصة لتعزيز الابتكار والتنافسية في السوق، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والنجاح المستدام. وتُعتبر المشاريع الكبرى من العوامل المحورية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة. تتجاوز هذه المشاريع مجرد كونها أعمالاً إنشائية ضخمة؛ فهي تمثل رؤية استراتيجية تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز القدرة التنافسية للدولة على الصعيدين الإقليمي والدولي. تشمل المشاريع الكبرى عادةً مجالات متعددة، مثل البنية التحتية، والطاقة، والمرافق العامة، والنقل، والاتصالات، مما يجعلها محورية في تشكيل مستقبل المجتمعات وتلبية احتياجاتها المتزايدة.

تتميز المشاريع الكبرى بتعقيدها وحجمها الكبير، مما يتطلب تنسيقًا شاملاً بين مختلف الجهات المعنية. يتضمن ذلك الحكومات، والشركات الخاصة، والمجتمعات المحلية، حيث تساهم كل جهة في تحقيق أهداف المشروع من خلال خبراتها ومواردها. من خلال هذا التعاون، يمكن تحقيق نتائج فعالة تعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية. كما أن المشاريع الكبرى غالبًا ما تتطلب استثمارات مالية ضخمة وإدارة فعالة للموارد، مما يساهم في خلق فرص عمل جديدة وتحفيز النمو الاقتصادي. كما تلعب المشاريع الكبرى دورًا حيويًا في تحسين البنية التحتية والخدمات الأساسية. فعلى سبيل المثال، مشاريع الطرق والجسور توفر وسائل النقل اللازمة لدعم التجارة والتنقل، بينما تساهم مشاريع الطاقة في تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة من الطاقة المستدامة. إن تحسين هذه الخدمات يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى المعيشة، ويعزز من جودة الحياة للسكان، مما يجعل المشاريع الكبرى عنصرًا أساسيًا في التخطيط الحضري والتنمية المستدامة.

تواجه المشاريع الكبرى أيضًا العديد من التحديات، مثل المخاطر المالية، وتغيرات السوق، والاعتبارات البيئية. يتطلب التعامل مع هذه التحديات استراتيجيات مبتكرة ومرنة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة. يجب أن يكون هناك التركيز على إدارة المخاطر بشكل فعال، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية

والمشاركة المجتمعية لضمان قبول المشاريع من قبل السكان المحليين. من خلال هذه الممارسات، يمكن تحقيق استدامة المشاريع الكبرى وضمان نجاحها على المدى الطويل. وتُعد المشاريع الكبرى محركًا أساسيًا للتنمية والتقدم في المجتمعات. من خلال تحقيق توازن بين الطموحات الاقتصادية والاعتبارات الاجتماعية والبيئية، يمكن لهذه المشاريع أن تُحقق تأثيرًا إيجابيًا طويل الأمد. إن استثمار الوقت والموارد في تخطيط وتنفيذ المشاريع الكبرى بشكل مدروس يُعتبر استثمارًا في مستقبل أفضل للجميع، مما يسهم في بناء مجتمعات مستدامة ومزدهرة.

تُعتبر استراتيجيات إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع الكبرى، حيث تلعب دورًا حيويًا في ضمان نجاح هذه المشاريع واستدامتها. في ظل التحديات المعقدة والمخاطر المحتملة التي تواجهها المشاريع الكبيرة، يصبح من الضروري تبني استراتيجيات مبتكرة تتجاوز الطرق التقليدية. تأتي أهمية هذه الاستراتيجيات إلى الواجهة بشكل خاص في سياق مشاريع ضخمة مثل توسعة الحرم المكي الشريف، التي تُعد من أكبر المشاريع العمرانية في العالم، حيث تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين مختلف الأطراف المعنية وموارد ضخمة. تتسم مشاريع التوسعة الكبرى بتعقيداتها الفريدة، التي تشمل التأثيرات البيئية، والاعتبارات الثقافية والدينية، بالإضافة إلى المخاطر المالية والتقنية. يتطلب ذلك تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر، تتيح استباق التحديات المحتملة وتحديد الحلول المناسبة. يشمل ذلك استخدام تقنيات جديدة مثل تحليل البيانات الكبيرة، ونمذجة المعلومات، والتكنولوجيا الحديثة لتحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف منها. إن دمج هذه الأدوات في عملية إدارة المخاطر يُعزز من القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى معلومات دقيقة.

يتطلب نجاح مشاريع التوسعة الكبرى مثل توسعة الحرم المكي إشراك المجتمع المحلي وكافة أصحاب المصلحة في عملية التخطيط والتنفيذ. يُعتبر تعزيز التواصل الفعال مع السكان المحليين وأصحاب المصالح جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة المخاطر. من خلال إشراك هؤلاء الأطراف، يمكن تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المجتمع، مما يسهم في تطوير خطط استجابة تلبى احتياجات الجميع وتحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاعتبارات الاجتماعية.

كما ينبغي أن تشمل استراتيجيات إدارة المخاطر المرونة والقدرة على التكيف. فالمشاريع الكبرى غالبًا ما تواجه ظروفًا متغيرة، مثل التغيرات في القوانين واللوائح، أو الأزمات المالية، أو الظروف البيئية غير المتوقعة. يتطلب ذلك من الفرق المسؤولة عن المشاريع تطوير خطط استجابة مرنة، تتيح لها التكيف بسرعة مع هذه التغيرات. من خلال بناء نظام قوي لإدارة الأزمات، يمكن للمؤسسات تقليل الأثر السلبي للمخاطر، مما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف المرجوة.

في ختام هذه المقدمة، تُعتبر استراتيجيات إدارة المخاطر المبتكرة عنصرًا حاسمًا في نجاح مشاريع التوسعة الكبرى مثل توسعة الحرم المكي. من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي، وتطوير المرونة في عمليات التخطيط والتنفيذ، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج إيجابية تدعم التنمية المستدامة. إن هذه الاستراتيجيات ليست فقط أدوات للحماية، بل تمثل فرصًا لتعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدانة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

1.1 مشكلة الدراسة:

تتناول المشكلة البحثية في هذا البحث موضوع استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى، مع التركيز على حالة توسعة الحرم المكي الشريف. يُعتبر هذا المشروع أحد أكبر المشاريع العمرانية في العالم، حيث يتطلب تخطيطًا دقيقًا وإدارة فعالة لمجموعة متنوعة من المخاطر المرتبطة به. تكمن المشكلة الأساسية في كيفية تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف منها ضمن إطار العمل المعقد الذي يتسم به مشروع بهذا الحجم.

تتعدد العوامل التي تسهم في تعقيد إدارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي. أولاً، هناك التحديات الفنية والهندسية التي تتطلب مستوى عالٍ من الابتكار والتكنولوجيا في التصميم والتنفيذ. تُعتبر هذه التحديات ضرورية لضمان سلامة البنية التحتية وقدرتها على تحمل الضغط الناتج عن الأعداد الكبيرة من الزوار والمعتمرين. بالإضافة إلى ذلك، تبرز المخاطر المالية المتعلقة بالتمويل والتكاليف المتزايدة التي قد تؤثر على الجدول الزمني للمشروع. يتطلب ذلك استراتيجيات دقيقة لإدارة الميزانية وتخصيص الموارد بشكل فعال.

علاوة على ذلك، يواجه المشروع تحديات اجتماعية وثقافية، حيث يُعتبر الحرم المكي مركزاً دينياً له مكانة خاصة في قلوب المسلمين. يتطلب هذا البعد الحساسية تجاه احتياجات السكان المحليين والزوار، مما يزيد من تعقيد إدارة المخاطر. يجب على فرق المشروع أن تأخذ في الاعتبار تأثير المشروع على المجتمع المحلي، وتطوير استراتيجيات تضمن التفاعل الإيجابي مع هذا المجتمع، وتفادي أي مخاطر قد تؤدي إلى معارضة أو قلق من قبل السكان.

تتطلب هذه العوامل مجتمعة تطوير استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر تتجاوز الأساليب التقليدية. لذا، فإن البحث يسعى إلى استكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، في تحسين القدرة على تحديد المخاطر والتفاعل معها. كما يتناول البحث أهمية بناء ثقافة مؤسسية تعزز من مشاركة جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك السكان المحليين، في عمليات التخطيط والتنفيذ.

في النهاية، فإن المشكلة البحثية تتلخص في الحاجة إلى تطوير استراتيجيات فعالة ومبتكرة لإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى، مع التركيز على تطبيق هذه الاستراتيجيات في سياق توسعة الحرم المكي. يسعى البحث إلى تقديم حلول عملية تسهم في تحسين الأداء العام للمشروع، وتعزيز استدامته، مما يدعم الأهداف الاستراتيجية للتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط

استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

2.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحثة، حيث يُعد دور استراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال خلال عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى متغيرًا ذا أهمية بالغة، لاسيما في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. إن إدارة المخاطر والسيطرة على العوامل الأساسية التي تؤثر على استمرارية الأعمال، مثل السلامة، والكفاءة، والجودة، تُعتبر من المواضيع الحيوية التي ينبغي تسليط الضوء عليها، نظرًا لدورها الفعّال في مساعدة المشاريع الكبرى على تحقيق النجاح والاستدامة. يُعتبر مفهوم إدارة المخاطر من المجالات الحديثة في إدارة المشاريع، والتي يتوجب على الباحثين التركيز عليها نظرًا لفاعليتها في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. عندما يتم تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل محكم، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على استمرارية الأعمال، مما يحسن من قدرة المشروع على مواجهة التحديات المحتملة. لذا، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور استراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال خلال عمليات التشغيل والصيانة لمشروع توسعة الحرم المكي الشريف. كما تُساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لتعزيز هذا الدور، مما يساعد في تحقيق نجاح المشروع وتطوير الأداء الإداري للمؤسسة. من خلال فهم كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بفاعلية، يمكن تعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للحجاج والمعتمرين. إن التركيز على استمرارية الأعمال في هذا السياق يُعتبر خطوة أساسية نحو تحقيق التنمية المستدامة وضمان تقديم خدمات عالية الجودة في أحد أهم المشاريع الكبرى على مستوى العالم.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في المرافق الكبرى من استراتيجيات إدارة المخاطر، وذلك في تعزيز استمرارية الأعمال خلال عمليات التشغيل والصيانة. يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في تقديم رؤى وتوصيات تتعلق بكيفية تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، مما يساهم في تعزيز كفاءة العمليات وضمان استدامتها. إذ يُعتبر قطاع

المرافق الكبرى، مثل مشروع توسعة الحرم المكي الشريف، أحد القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني. تُعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في ضمان استمرارية الأعمال، وخاصة في المشاريع الكبيرة التي تتطلب تنسيقاً معقداً بين مختلف الأطراف. من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات أن تتوقع التحديات المحتملة وتطوير خطط استجابة فعالة. يساعد ذلك في تقليل الفجوات التشغيلية وتحسين الأداء العام، مما يضمن استمرارية الأعمال حتى في ظل الظروف غير المتوقعة.

كما يتناول البحث أهمية إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة المرافق من خلال تحسين عمليات التشغيل والصيانة. يشمل ذلك تحليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع، وتحديد الإجراءات اللازمة للتخفيف من هذه المخاطر. من خلال تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات تحسين استجابتها للآزمات وتقليل الأثر السلبي على سير العمل. إن هذه الاستراتيجيات لا تساهم فقط في حماية الأصول، بل تعزز أيضاً من سمعة المؤسسة كمقدم موثوق للخدمات. كما يُعتبر مشروع توسعة الحرم المكي الشريف نموذجاً مثالياً لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بسبب تعقيداته وحجم الأنشطة المرتبطة به. من خلال دراسة هذه الحالة، يمكن استخلاص الدروس المستفادة وتطبيقها على مشاريع أخرى مشابهة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. إن التركيز على استمرارية الأعمال من خلال إدارة المخاطر يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات.

تسلط هذه الدراسة الضوء على الأهمية الكبيرة لاستراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بالمرافق الكبرى. من خلال الاستفادة من النتائج والتوصيات المقدمة، يمكن للمؤسسات أن تعزز من كفاءتها التشغيلية وتضمن استدامتها في ظل التحديات المتزايدة. إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب التزاماً قوياً من الإدارة العليا والتعاون الفعال بين جميع الأطراف المعنية، مما يساهم في بناء نظام متكامل يدعم الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز صياغة استراتيجية استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز إدامة خطط استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما هو تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز صياغة استراتيجية استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: كيف تؤثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز إدانة خطط استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف؟

5.1 فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدانة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز صياغة استراتيجية استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- لاستراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز إدامة خطط استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المخاطر
- المتغير التابع: استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

❖ الدراسات العربية

- دراسة (عجوة، 2020) بعنوان: استراتيجيات اتصالات المخاطر الصحية عبر مواقع التواصل الاجتماعي إزاء جائحة كورونا: دراسة تحليلية على الصفحات الرسمية لوزارة الصحة المصرية

تحدد مشكلة الدراسة في التعرف على أهم استراتيجيات اتصال المخاطر، التي استخدمتها وزارة الصحة والسكان المصرية في الاتصال بالجمهور المصري عبر موقع الفيس بوك أثناء جائحة "كورونا" في المراحل المختلفة للأزمة، واعتمدت الدراسة على مدخل نموذج اتصال المخاطر للطوارئ والأزمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: - تم استخدام استراتيجية توضيح الإجراءات الحكومية في غالبية المنشورات في مرحلة ما قبل الأزمة بهدف توضيح إجراءات الاستعداد للتعامل مع الأزمة، تلاها استراتيجية الطمأنة للتأكيد على عدم رصد أي حالات مصابة بمصر، ثم استراتيجية التحذيرات من المخاطر. - احتلت استراتيجية توضيح الإجراءات الحكومية المرتبة الأولى في مرحلة الأحداث الأولية للأزمة، تلاها استراتيجية تخفيض الغموض، ثم استراتيجية ترويج السلوكيات الفعالة، تلا ذلك استراتيجية الطمأنة، كما تم استخدام استراتيجية تصحيح الشائعات وسوء الفهم في هذه المرحلة وما قبل الأزمة بنسبة أكبر من مرحلة الأزمة؛ وهو ما يشير إلى زيادة الشائعات نتيجة الغموض مع اندلاع الأزمة. - أما في مرحلة الأزمة، فقد غلب استخدام استراتيجية تخفيض الغموض؛ حيث احتلت المرتبة الأولى من خلال نشر تقارير الحالات اليومية بانتظام بأعداد حالات الإصابة والوفاة والشفاء، وتعريف الجمهور بمصادر المعلومات الرسمية، ودعوة الجمهور لطرح استفساراتهم، تلاها استراتيجية ترويج السلوكيات الفعالة في المركز الثاني، وهو ما يشير إلى أن توعية الجمهور بالسلوكيات الفعالة التي يجب الالتزام بها للوقاية من الوباء وعدم الإضرار بالآخرين تعد هدفًا أساسيًا أثناء مرحلة الأزمة، تلاها استراتيجية تقديم النصائح.

- دراسة (البلوى، 2022) بعنوان: أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة، كما هدف لمعرفة درجة تطبيق آليات الحوكمة ومستوى إدارة مخاطر لدى الأمانة، الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى الأمانة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)، واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين لدى أمانة محافظة جدة والبالغ عددهم (2000) موظف وموظفة، واختيرت عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة تكونت من (321) موظف وموظفة، وتوصل البحث إلى أن درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.76) وأهمية نسبية بلغت (75.2%)، وأن مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.84) وأهمية نسبية بلغت (76.8%). كما أظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها بمعامل ارتباط قدره (0.86)، وأوصى البحث بضرورة تعزيز أنظمة العمل لتفعيل الحوكمة وإدارة المخاطر في إدارات الأمانة المختلفة، وزيادة تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات، واعتماد معايير الشفافية في جميع المعاملات الإدارية بالأمانة.

- دراسة (شماطة، 2023) بعنوان: واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية وتأثيرها على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العامة بمدينة زليتن والخمس

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة المصارف التجارية الليبية لاستراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية وتأثيرها على الأداء المالي للمصارف التجارية العاملة بمدينة زليتن والخمس. وتمثلت مشكلة

الدراسة في مدى ممارسة المصارف التجارية الليبية لاستراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية. واقتصرت الدراسة على المصارف التجارية العاملة بمدينتي الخمس وزليتن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تكونت من 27 فقرة موزعة على خمس مجالات هي (استراتيجية قبول الخطر، استراتيجية تحويل الخطر، استراتيجية تقليل الخطر، واستراتيجية تجنب الخطر)، أما المجال الخامس فيتعلق بالأداء المالي للمصارف التجارية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية على الأداء المالي للمصارف التجارية موضوع الدراسة، وبلغ تأثير ممارسة استراتيجية قبول الخطر على الأداء المالي نسبة (24.9%)، وبلغ تأثير ممارسة استراتيجية تحويل الخطر على الأداء المالي نسبة (33.6%)، وبلغ تأثير ممارسة استراتيجية تقليل الخطر على الأداء المالي نسبة (54.6%)، وبلغ تأثير ممارسة استراتيجية تجنب الخطر على الأداء المالي نسبة (90.2%)، وأشارت النتائج إلى أن استراتيجية تجنب الخطر هي أكثر الاستراتيجيات ممارسة في المصارف التجارية موضوع الدراسة بنسبة (75%)، يليها استراتيجية تقليل الخطر بنسبة (60%)، يليها استراتيجية تحويل الخطر بنسبة (59%)، وأقل استراتيجية ممارسة فكانت لصالح استراتيجية قبول الخطر بنسبة (54%).

■ دراسة (المطري، 2020) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على إدارة المخاطر من منظور إسلامي بالمجلس التنفيذي لحكومة أبوظبي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على إدارة المخاطر من منظور إسلامي في المجلس التنفيذي لحكومة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتكمن مشكلة الدراسة في غياب دور استراتيجيات إدارة المعرفة، الأمر الذي أثر سلباً على إدارة المخاطر من منظور إسلامي في المجلس التنفيذي لحكومة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتسلط الدراسة الضوء على استراتيجيات إدارة المعرفة على إدارة المخاطر من منظور إسلامي في هذا المجلس. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على إدارة المخاطر من منظور إسلامي في المجلس التنفيذي لحكومة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. ويتكون مجتمع الدراسة من ٥٥٠ من الموظفين بالمجلس التنفيذي لحكومة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما بلغت عينة الدراسة ٢٢٦ حيث اتبعت الدراسة طريقة العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج من بينها وجود علاقة

إحصائية بين خلق المعرفة وإدارة المخاطر بالمجلس التنفيذي لحكومة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث حصلت على مستوى المعنوية أقل من 5%. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توضيح أهمية إدارة المعرفة وقدرتها على توفير المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر خاصة في وقت الأزمات التي تمر بها المؤسسة.

■ دراسة (حليمة، 2024) بعنوان: المبادئ التوجيهية في سياسة الإدارة الاستراتيجية لمواجهة المخاطر

هدفت الورقة التعرف على المبادئ التوجيهية في سياسة الإدارة الاستراتيجية لمواجهة المخاطر. اعتمدت على المنهج التحليلي، وتناولت استراتيجيات الاستجابة للأزمات، وذلك لأن الاستجابة لكل ما هو طارئ يساعد في التقليل من خطر محتمل يصيب العمل، وأكدت على أن الاستراتيجية تضع المؤسسة في أفضل الصور خاصة في أوقات الأزمة، وتتطلب الاستراتيجية الأخذ بكل المتوقع حدوثه باستخدام وسائل نظامية لتحديد كل الأولويات التي يجب العمل بها كعمل وقائي للاكتشاف المبكر لأي نوع من الأزمات، وأكدت على وجود عدد من المبادئ الحاكمة لكل الأزمات. واختتمت الورقة بالتأكيد على ضرورة خلق استراتيجيات ودراسات واضحة وفق مجموعة من السياسات تجعل الأثر من الأزمة متحكم فيه وبعيد كل البعد مما قد يعيب الإدارة.

❖ الدراسات الأجنبية

■ دراسة (Jaber, 2020) بعنوان:

The Impact of Risk Management Practices on the Organizational Performance: Field Study at Jordanian Insurance Companies

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية الأردن. من أجل تطبيق هذه الدراسة تم جمع البيانات من 120 مدير الذين يعملون في شركات التأمين الأردنية بواسطة الاستبانة. عند التأكد من التوزيع الطبيعي للإجابات وصدق

وثبات الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي والتحقق من الارتباط بين المتغيرات. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار وSPSS، تم تمثيل النتائج باستخدام الجداول. أظهرت أن معظم الشركات تعمل لفترة طويلة. أثبتت الدراسة أن ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث كان التخفيف من المخاطر هو الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي، يليه تحديد المخاطر وتقييم المخاطر ومراقبة المخاطر وكان الأقل تأثيراً هو تنفيذ إدارة المخاطر. التطبيقات العلمية والإدارية: إن جميع ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. أوصى البحث بأن شركات التأمين يجب عليها اتخاذ تدابير فعالة من حيث التكلفة لتحديد المخاطر في الوقت المناسب وتخفيف المخاطر بشكل فعال. يتوجب على شركات التأمين في الأردن القيام بتثقيف موظفيهم حول أهمية إدارة المخاطر وممارستها وعلمهم بتقييم ممارسات إدارة المخاطر بشكل مستمر للتأكد من أنهم ما زالوا قادرين على البقاء في بيئة عمل متغيرة. أجريت الدراسة الحالية على شركات التأمين الأردنية. لذلك، توصي الباحثين في المستقبل بجمع المزيد من البيانات على مدى فترة زمنية أطول للتحقق من صلاحية النموذج الحالي وأداة القياس. هذه الدراسة هي واحدة من الدراسات القليلة التي بحثت في تأثير ممارسات إدارة المخاطر على شركات التأمين في الأردن، وقد تم تطوير نموذج الدراسة من مصادر مختلفة لتطوير وزيادة الوعي عند شركات التأمين الأردنية بأهمية إدارة المخاطر.

■ دراسة (Bouchetara, 2020) بعنوان:

Stress Testing Bank as Tools of Risk Management: Case of an Individual Algerian Bank Using Financial Projection Model

الهدف من هذه الدراسة هو تطبيق اختبارات الضغط أو الصلابة على بنك واحد في الجزائر لتبسيط الضوء على نقاط الضعف في مواجهة الصدمات المختلفة التي يتم تطبيقها على أساس نموذج الإسقاط المالي. على الرغم من أن الدراسة تشمل حالة الجزائر فقط، إلا أن التوصيات المقدمة في سياق معايير إدارة المخاطر الدولية والأساليب المطبقة لتقييم المخاطر تشكل مثلاً عالمياً لأفضل الممارسات.

Total Quality and Risk Management in Construction Projects in Jordan

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تأثير الجودة الشاملة وإدارة المخاطر على المشاريع الإنشائية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (50) شركة إنشائية في العاصمة عمان، في حين بلغت عينة الدراسة من (69) موظف وموظفة في الإدارة العليا والوسطى للشركات الإنشائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة خصص للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر منها: -أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في بعد تخطيط إدارة المخاطر وبعد توافر نظام المعلومات وتوافر نظام الاتصال حسب توقعات عينة الدراسة كان المستوى المتوسط. -أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المشاريع الإنشائية في عمان حسب الدعم الإداري والتحسين المستمر وإدارة الموارد لتوقعات عينة الدراسة كان متوسط المستوى. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات نذكر منها: - أوصت الدراسة إصدار تشريعات لشركات المقاولات في الأردن تعزز تنفيذ سياسة الجودة في المؤسسات على جميع المستويات مع متابعة الإدارة لتنفيذ متطلبات الجودة في المشاريع الإنشائية. - أوصت الدراسة شركات المقاولات بالأردن بزيادة الاهتمام بإدارة المخاطر في المشروع من خلال نشر ثقافة أهمية إدارة المخاطر وإشراك الموظفي في القيام بإدارة المخاطر.

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف استراتيجيات إدارة المخاطر وأثرها في تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد استمرارية الأعمال (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) وتأثيرها بأبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر مجمعة في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- هناك حاجة لدراسات متابعة طويلة الأجل لتقييم أثر استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها مجمعة لتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعتبر النظرية البنائية من النظريات المهمة التي تركز على كيفية تشكيل الأفراد والمعاني من خلال التفاعل الاجتماعي والتجارب المشتركة. في سياق بحث "استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف"، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية بناء المعرفة والتوجهات المتعلقة بإدارة المخاطر بين المشاركين في المشروع، وتأثير ذلك على استمرارية الأعمال.

أولاً، يمكن أن تُستخدم النظرية البنائية لاستكشاف كيفية إدراك الأفراد في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف للمخاطر المرتبطة بعمليات التشغيل والصيانة. من خلال إجراء مقابلات مع مختلف الأطراف المعنية، مثل المهندسين، والمشرفين، والعمال، يمكن جمع رؤى حول كيفية فهمهم للمخاطر، وكيفية تأثير هذه الفهم على سلوكهم وقراراتهم. يُساعد هذا النوع من التحليل في تحديد الفجوات في المعرفة والوعي بالمخاطر، مما يمكن أن يُساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز استمرارية الأعمال.

ثانياً، تتيح النظرية البنائية دراسة كيفية تشكيل ثقافة تنظيمية تعزز من استراتيجيات إدارة المخاطر. من خلال تحليل كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع القيادات، يمكن فهم كيف يتم بناء

ثقافة تتعلق بإدارة المخاطر. على سبيل المثال، يُمكن دراسة كيفية تبادل المعلومات والخبرات بين الفرق المختلفة، وكيف تؤثر هذه الديناميكيات على فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر الموضوعة. إن تعزيز التواصل والتعاون بين الفرق يُعتبر حيويًا لتطوير استجابة فعالة تجاه المخاطر المحتملة.

علاوة على ذلك، تُساعد النظرية البنائية في تحليل كيفية تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا المستخدمة في إدارة المخاطر. يُمكن دراسة كيفية استخدام أنظمة المعلومات لإدارة المخاطر وكيف تساهم هذه الأنظمة في بناء فهم مشترك بين جميع الأطراف المعنية. من خلال استخدام التكنولوجيا، يُمكن جمع البيانات وتحليلها بشكل فعال، مما يُعزز من القدرة على اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة. إن هذا التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا يُعتبر جزءًا أساسيًا من عملية بناء المعرفة المتعلقة بإدارة المخاطر.

كما يُمكن استخدام النظرية البنائية لفهم كيفية تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال التفاعل بين الأفراد وتجارِبهم. يُمكن أن تكون ورش العمل، والتدريبات، والمناقشات الجماعية أدوات فعالة لتعزيز الفهم المشترك للمخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهتها. يُعتبر إشراك جميع المعنيين في هذه العمليات خطوة حيوية لبناء استراتيجيات شاملة تستند إلى تجاربهم ورؤاهم. كما يُظهر استخدام النظرية البنائية في هذا البحث كيف يُمكن تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال فهم عملية بناء المعرفة والتفاعل بين الأفراد والبيئة المحيطة. من خلال تحليل كيفية تشكيل المعاني والتوجهات، يُمكن تحقيق فهم أعمق لكيفية تحسين استمرارية الأعمال في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. إن هذا الفهم يُساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية تُعزز من قدرة المشروع على التعامل مع التحديات والمخاطر، مما يُعزز من نجاح عمليات التشغيل والصيانة.

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.

11.1 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.

12.1 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، عدد سنوات الخبرة
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين والمديرين في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر

تمهيد

تُعد إدارة المخاطر من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات واستدامتها، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تطرأ على بيئات العمل المعقدة. ومع تطور الأسواق واستخدام التقنيات الحديثة، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر. هذه الاستراتيجيات لا تقتصر فقط على تقليل المخاطر، بل تهدف أيضًا إلى تحويلها إلى فرص يمكن استغلالها لتحقيق نمو مستدام. تعتبر التكنولوجيا الحديثة من أبرز الأدوات التي تعزز من فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر. استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين القدرة على التعرف على المخاطر المحتملة وتوقع حدوثها. من خلال تحليل كميات ضخمة من البيانات، يمكن للمنظمات تحديد الأنماط والاتجاهات التي قد تشير إلى مخاطر مستقبلية. على سبيل المثال، يمكن استخدام تقنيات التعلم الآلي لتوقع التغيرات في السوق أو سلوك العملاء، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استباقية.

علاوة على ذلك، يُعتبر تطوير ثقافة المخاطر داخل المؤسسة استراتيجية مهمة. يجب على الشركات تشجيع الموظفين على التفكير النقدي وتبني ممارسات الإبلاغ عن المخاطر بشكل دوري. من خلال خلق بيئة تسمح بالشفافية، يتمكن الموظفون من التعبير عن مخاوفهم وملاحظاتهم، مما يسهل التعرف على المخاطر مبكرًا. يمكن أن تشمل هذه الثقافة أيضًا برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات إدارة المخاطر بين الموظفين، مما يعزز من قدرتهم على التعرف على المخاطر وإدارتها بشكل فعال.

تعتبر الاستراتيجيات التعاونية أيضًا من الطرق المبتكرة في إدارة المخاطر. عبر بناء شراكات استراتيجية مع الشركات الأخرى، يمكن للمؤسسات تبادل المعرفة والخبرات المتعلقة بإدارة المخاطر. هذه الشراكات يمكن أن تشمل العمل مع مزودي الخدمات الاستشارية أو حتى المنافسين في بعض الحالات، مما

يسهم في تعزيز الفهم المشترك للمخاطر والتحديات. من خلال التعاون، يمكن للشركات تطوير حلول مبتكرة وإيجاد طرق جديدة للتكيف مع المخاطر.

تعتبر الاستجابة السريعة والتكيف عنصرًا آخر في استراتيجيات إدارة المخاطر. يتطلب ذلك من المؤسسات أن تكون لديها خطط طوارئ واضحة وقابلة للتنفيذ في حالات الأزمات. من خلال تطوير استراتيجيات مرنة، يمكن للمؤسسات الاستجابة بشكل أسرع للتغيرات غير المتوقعة. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل هذه الخطط تحديد فرق عمل متخصصة للتعامل مع الأزمات، وتدريب الموظفين على كيفية التصرف في حالات الطوارئ، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة. ينبغي أن تتبنى المؤسسات ممارسات الاستدامة كجزء من استراتيجيات إدارة المخاطر. إن التركيز على الأبعاد البيئية والاجتماعية في استراتيجيات الأعمال يمكن أن يقلل من المخاطر المرتبطة بالتغيرات المناخية أو التغيرات في القوانين والتشريعات. المؤسسات التي تأخذ في اعتبارها الاستدامة لا تقتصر على تقليل المخاطر، بل تفتح أيضًا آفاقًا جديدة للنمو من خلال تلبية احتياجات العملاء المتزايدة لممارسات الأعمال المسؤولة.

إن تبني استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر يمثل ضرورة ملحة في عالم الأعمال اليوم. من خلال استخدام التكنولوجيا، وتطوير ثقافة داخلية قوية، وتعزيز التعاون، والاستجابة السريعة، والتركيز على الاستدامة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على إدارة المخاطر بفعالية وتحويلها إلى فرص للنمو والابتكار. إن هذه الاستراتيجيات لا تعزز فقط من قدرة المؤسسات على البقاء في وجه التحديات، بل تسهم أيضًا في تحقيق النجاح المستدام في الأسواق الديناميكية.

1.1.2 إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من العمليات الأساسية في مختلف المشروعات وتحتل أهمية بالغة في كونها تنصدي للمخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع في أي مرحلة من مراحله المختلفة، وهي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية للمشروع، وإدارة المخاطر تتضمن حزمة من الإجراءات التي يمكن أن يتخذها المشروع لمواجهة المخاطر التي قد تصاحب عمله وأنشطته المختلفة، وتركز إدارة المخاطر الجيدة على التعرف على

المخاطر ومعالجتها بما يلبي اهداف المشروع في تحقيق الارباح وتقليلص التكاليف وتجنب الخسائر المحتملة، وانطلاقا من هذه الرؤية فأن إدارة المخاطر تحتل أهمية بالغة، لذا لابد 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 ، وعموما 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 . (أقريقر، 2020)

2.1.2 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 الانشطة والمهام التي لها أهداف محددة يجب ان تنجز ضمن مواصفات محددة، وله بداية ونهاية محددتان (جلول، 2019)

وهذا يعني ان المشروع يتضمن مجموعة من الانشطة المترابطة والمتسلسلة بقصد تحقيق او انجاز اهداف معينة، ويحتاج الى مصادر لتمويل الانشطة 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 الانشطة 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 تحسسا للتغيرات والاضطرابات المالية، فضلا عن تأثره بالظروف والتقلبات الطبيعية خلال مراحل التنفيذ، ومما تجدر الاشارة اليه 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 غالبا 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 وتتعلم 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 انشطة المشروع ليتم انجاز المشروع بالكامل ابتداء من المرحلة الابتدائية مروراً بمرحلة التخطيط ثم مرحلة التنفيذ ثم مرحلة الرقابة واخيرا 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 التكييف 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 ت 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)

3.1.2 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 . (أقريقز، 2020)
- والخطر هو اي شئ ممكن ان يحدث ويخلق تأثير معادي في الجدولة او الكلفة او الجودة او نطاق 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 . (أقريقز، 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 :

(1) مخاطر الزيادة في التكاليف

(2) مخاطر الجدوى الاقتصادية

(3) مخاطر مرحلة بناء المشروع .

(4) مخاطر الانحراف السلبي في التدفقات النقدية .

(5) مخاطر البيئة .

4.1.2 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

5.1.2 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 و تؤثر بشكل متساوي في أطراف المشروع (المالك، الاستشاري المقاول). (أقرقز، 2020)

6.1.2 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 : ممكن ان يكون فريق العمل غير مستعد في الوقت المناسب، بالاضافة الى احتمالية عدم توفر المهارات العالية عند فريق العمل عند حاجتها ايضا ممكن ان يستقيل فريق العمل خلال فترة تنفيذ المشروع. (طاهري، 2019)
- (2) مخاطر ناجمة عن الاجهزة : ممكن أن لا تسلم اجهزة المشروع في وقتها المحدد أو قد تتعرض للاعطال بصورة مفاجئة .
- (3) مخاطر ناجمة عن الادارة : كتغيير بعض الموظفين اصحاب الخبرة وتعيين اخرون اقل خبرة، وعدم اتخاذ القرارات اللازمة في وقتها المناسب، بالاضافة الى عدم التزام منفذي المشروع بالجدول الزمني للمشروع . (جلول، 2019)
- (4) مخاطر ناجمة عن عدم وجود رؤية واضحة : ممكن حدوث تغيرات اضافية على المشروع خلال فترة التنفيذ والتي لا يتم التبليغ عنها للادارة المنفذة في الوقت المناسب (طاحون، 2019)
- (5) مخاطر ناجمة عن التكنولوجيا : محدودية استخدام تكنولوجيا معينة، وممكن الحاجة الى وقت اضافي من اجل فهم التكنولوجيا المستخدمة، بالاضافة الى احتمالية عدم تكامل المكونات او العناصر التكنولوجية للمشروع والذي قد يسبب ضرر المشروع، 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 اكثر من الامكانيات المتاحة، بالاضافة الى 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

المبحث الثاني: ادارة المخاطر

1.2.2 مفهوم ادارة المخاطر

ادارة المخاطر عبارة عن تعبير متكامل الهدف منه مواجهة الخطر باقل التكاليف وأفضل الأساليب 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 . (أفريقز، 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 بإمكانها 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 باتخاذ 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 لادارة المخاطر الموجودة في المشروع بما يناسب درجات الامان 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 بادارة 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 باسرع وقت واقل كلفة ممكنة والمحافظة على امكانية تحقيق اهداف المشروع على وفق ما مخطط له . (زويته، 2020)

2.2.2 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 : (باقر، 2020)

1. توضيح المتطلبات والمستلزمات الخاصة بالمشروع .
2. الحصول على معلومات اضافية .
3. تحسين الاتصالات .
4. التعاقد مع خبراء متخصصين
5. تقليل نطاق المشروع لازالة الانشطة ذات مخاطر عالية.
6. اضافة موارد او 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 او 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 او تخفيف احتمالية خطر معين إلى حد مقبول. وتشمل مجموعة من الاجراءات 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. (زويطة، 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 . (أفريقز، 2020)

3.2.2 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)

ووضح james lewis ان هناك ثلاث خطوات في عملية ادارة المخاطري :

(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 الامثلة 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 الاحتياطي ينفي حال مرض أو 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 للطاقم ان ينتقل اليها في حالة الكوارث .

الأمر الذي يؤكد اهمية ضرورة 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 . (زويتة، 2020)

4.2.2 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 الامثلة 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 أو تعرض احدهم لحادث بالاضافة الى وضع خطة اخلاء للحريق في المباني . (أقريقز، 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 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 . (طاحون، 2019)

5.2.2 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 الثالث: المشروع

1.3.2 مفهوم المشروع

يشير المعجم الوسيط إلى أن معنى (مشروع) الأمرُ يُهَيَأُ لِيُدرَسَ ويقرر، أما معجم المعاني الجامع فيشير إلى أن كلمة مشروع تعني ما يُحضَّرُ في مَجَالٍ مِنَ الْمَجَالَاتِ وَيُقَدِّمُ فِي صُورَةٍ مَّا أَوْ خُطَّةٍ 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 بزمن 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 . (تقده، 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)

2.3.2 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 لإنجاز 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)

3.3.2 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 وتمامها 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)

4.3.2 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 تشمل 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 تشمل 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 تشمل 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 منخفضاً قدر الإمكان، وحل المشكلات التي قد تعترض العمل في المشروع. (عبدالملا، 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. (تقدة، 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 دائماً 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 غالباً لأن رعاية المشروع الكلي هم الأفراد الذين يقومون باختيار المشروع، وتمويله عن المشروع، وهو ليس دائماً 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 رسمياً، وتصبح أساساً لتخطيط المشروع. (الظفيري، 2021)

2. التخطيط هو الفعل الذي يحدد طريق المستقبل للمشروع، والتخطيط ليس نشاطاً سابقاً، ولكنه نشاط ثابت ومتكرر يحدث أثناء حياة المشروع؛ حيث إن الأنشطة تكتمل مبكراً، ومؤخراً، أو في الميعاد، فتحتاج الخطة لإعادة تقييم وتعديل، وتحتاج هذه التغيرات للتبليغ عنها لكل المشاركين 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 الموضوعة. (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)

5.3.2 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 دائماً 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 دائماً قياس أداء المشروع ونجاحه. (عبداللات، 2021)
4. يعد تحسين المدخلات الضرورية المخصصة وتطبيقها لتلبية أهداف المشروع المحددة مسبقاً أمراً يكون فيه مساحة للتحسين دائماً، 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 أيضاً استدامة وضعك المهني في المستقبل. (الظفيري، 2021)

6.3.2 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 تغيير في استراتيجية العمل، لكن مدير المشروع يضمن أن إعادة تنظيم الأمور جزءاً 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 مدير المشروع الفريق، ولكنهم يضمنون أيضاً قنوات واضحة للمساءلة، ومع وجود مدير للمشروع لا يوجد أي التباس حول من هو المسؤول، والتحكم في كل ما يجري في المشروع، ويفرض مدير 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 موجبات مناسبة، وبدون منهجية محددة لإدارة المشروع، وتفتقر 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 نظرا 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 وقتا أطول مما كان متوقعا 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 حقا 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 تسليم، 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 مديرو 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 وفقاً لاحتمالية حدوثها، ويتم تخصيص الاستجابات المناسبة لكل خطر، وتعتبر الإدارة الجيدة للمشروع أمراً مهماً 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 بالأمر 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 بفشل المشروع، واستنزاف الثقة في علاقاتها التجارية، وإهدار الموارد. (عضيات، 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 مبكرا 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 شخصا 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. (تقدة، 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.

7.3.2 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 . (تقدة، 2023)

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

- وضع ميثاق المشروع وهي عملية وضع الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً بوجود مشروع، وتمدد 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 يبنى 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 ستمت 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، وغالباً 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 . (عضبيات، 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 وفقاً للأولويات الخاصة بتنفيذ المشروع، وتقدير موارد النشاط وفقاً 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 إنجازها 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 وفقا لم جرى التعهد به نيابة عن المؤسسة المنفذة، وتشمل عمليات إدارة جودة المشروع الآتي : (خيارات، 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. (عبد اللات، 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، وتكون 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.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

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

1.3 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 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.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين والمديرين في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة

باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 464 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **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.

4.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ: النوع، العمر، الدرجة العلمية- عدد سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع ويتضمن محورين تناول الأول منهما المتغير المستقل "استراتيجيات إدارة المخاطر" واشتمل على 9 عبارات ويتناول المحور الثاني استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) واشتمل على 9 عبارات

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من دائما (5)، غالبا (4)،
 احيانا (3)، نادرا (2)، ابدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى
 مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلي رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

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

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

5.3 الأساليب الإحصائية:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية
 للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها

لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، وتشمل:

❖ التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

- ❖ النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة.
- ❖ المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات لعينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- ❖ الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات لعينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: أساليب الإحصاء التحليلي:

- ❖ معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة.
- ❖ الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ❖ ارتباط بيرسون: للتعرف على العلاقات بين المتغيرات وقياس صدق أداة الدراسة

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: استراتيجيات إدارة المخاطر

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تسعى إدارة المخاطر الى تحليل المخاطر بشكل تفصيلي	0.701**	0.000
2	تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة	0.725**	0.000
3	تقوم إدارة المخاطر بتصنيف المخاطر المحتملة الى فئات لتحديد طرق مواجهتها	0.635**	0.000

4	تقوم إدارة المخاطر بتقديم ورش تعريفية للمخاطر المحتملة التي يمكن أن تحدث	0.723**	0.000
5	تعمل إدارة المخاطر على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها من خلال الوسائل المناسبة	0.621**	0.000
6	تسعى إدارة المخاطر إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.	0.766**	0.000
7	تعمل إدارة المخاطر إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لتحليل المخاطر	0.484**	0.000
8	تهتم إدارة المخاطر بالعمل على تحديد نسبة تكرار حدوث المخاطر	0.686**	0.000
9	تهتم إدارة المخاطر بمراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن تحدث أثناء العمل	0.643**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

➤ المحور الثاني: استمرارية الأعمال

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
صياغة استراتيجية استمرارية العمل			
1	يتم التخطيط السليم للمشروعات مما يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة	0.632**	0.000

2	0.652**	0.000	يتم توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.
3	0.708**	0.000	يتم وضع استراتيجيات وخطط يمكن من خلالها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمشروعات
تطوير وتنفيذ استمرارية العمل			
4	0.576**	0.000	توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في تنفيذ المشروع
5	0.617**	0.000	تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة للمشروعات
6	0.656**	0.000	تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف للمشروعات
إدامة خطط استمرارية العمل			
7	0.767**	0.000	يتم العمل على زيادة قدرات العاملين في المشروعات من خلال الدورات والبرامج التدريبية
8	0.557**	0.000	يتم اجراء تقييمات لمستوى الإنجاز في المشروع ومدى تنفيذ الأهداف المطلوبة
9	0.669**	0.000	يتم العمل على استخدام الأساليب التي تساهم في تقليل الهدر في الموارد المتاحة

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استمرارية الأعمال كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور استمرارية الأعمال تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
استراتيجية إدارة المخاطر	0.839	9
استمرارية الأعمال	0.825	9
إجمالي استمارة الاستبيان	0.905	18

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

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.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	301	64.9
	أنثى	163	35.1
العمر	أقل من 25 سنة	115	24.8
	من 25 الى أقل من 35 سنة	213	45.9
	من 35 الى أقل من 45 سنة	78	16.8
	45 سنة فأكثر	58	12.5
الدرجة العلمية	ثانوي	90	19.4
	بكالوريوس	229	49.4
	ماجستير	115	24.8
	دكتوراه	30	6.5
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	107	23.1
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	179	38.6

21.8	101	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	المسمى الوظيفي
16.6	77	15 سنة فأكثر	
25.2	117	مدير	
31.5	146	رئيس قسم	
43.3	201	موظف	

2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل

محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

■ المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على استراتيجيات

إدارة المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسعى إدارة المخاطر الى تحليل المخاطر بشكل تفصيلي	4.194	0.921	2	مرتفع
تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة	4.060	0.803	6	مرتفع
تقوم إدارة المخاطر بتصنيف المخاطر المحتملة الى فئات لتحديد طرق مواجهتها	4.119	0.858	4	مرتفع

مرتفع	3	0.691	4.162	تقوم إدارة المخاطر بتقديم ورش تعريفية للمخاطر المحتملة التي يمكن أن تحدث
مرتفع	7	0.713	4.054	تعمل إدارة المخاطر على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها من خلال الوسائل المناسبة
مرتفع	8	0.770	4.024	تسعى إدارة المخاطر إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.
مرتفع	5	0.765	4.103	تعمل إدارة المخاطر إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لتحليل المخاطر
مرتفع	9	0.916	3.892	تهتم إدارة المخاطر بالعمل على تحديد نسبة تكرار حدوث المخاطر
مرتفع جدا	1	0.632	4.276	تهتم إدارة المخاطر بمراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن تحدث أثناء العمل
مرتفع		0.785	4.098	المتوسط

تم ترتيب عبارات استراتيجيات إدارة المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المخاطر بمراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن تحدث أثناء العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.276 وانحراف معياري 0.632 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم إدارة المخاطر بالعمل على تحديد نسبة تكرار حدوث المخاطر) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.892 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات استراتيجيات إدارة المخاطر تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يتبين ارتفاع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.098 بانحراف معياري 0.785

■ المحور الثاني: استمرارية الاعمال

1- صياغة استراتيجية استمرارية العمل

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات صياغة

استراتيجية استمرارية العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم التخطيط السليم للمشروعات مما يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة	4.244	0.598	3	مرتفع جدا
يتم توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.	4.267	0.697	2	مرتفع جدا
يتم وضع استراتيجيات وخطط يمكن من خلالها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمشروعات	4.313	0.701	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.665		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات صياغة استراتيجية استمرارية العمل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم وضع استراتيجيات وخطط يمكن من خلالها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمشروعات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.313 وانحراف معياري 0.701 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم التخطيط السليم للمشروعات مما يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.244 وانحراف معياري 0.598 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات صياغة استراتيجية استمرارية

العمل تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا ما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من صياغة استراتيجية استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.665

2- تطوير وتنفيذ استمرارية العمل

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تطوير

وتنفيذ استمرارية العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في تنفيذ المشروع	4.231	0.770	3	مرتفع جدا
تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة للمشروعات	4.371	0.566	1	مرتفع جدا
تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف للمشروعات	4.332	0.715	2	مرتفع جدا
المتوسط	4.311	0.684		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات تطوير وتنفيذ استمرارية العمل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة للمشروعات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.371 وانحراف معياري 0.566 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في تنفيذ المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.231 وانحراف معياري 0.770 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات تطوير وتنفيذ استمرارية العمل تبين أن جميع

العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا ما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.311 بانحراف معياري 0.684

3- إدامة خطط استمرارية العمل

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدامة

خطط استمرارية العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم العمل علي زيادة قدرات العاملين في المشروعات من خلال الدورات والبرامج التدريبية	4.418	0.635	1	مرتفع جدا
يتم اجراء تقييمات لمستوى الإنجاز في المشروع ومدى تنفيذ الأهداف المطلوبة	4.192	0.755	3	مرتفع
يتم العمل على استخدام الأساليب التي تساهم في تقليل الهدر في الموارد المتاحة	4.289	0.646	2	مرتفع جدا
المتوسط	4.300	0.679		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات إدامة خطط استمرارية العمل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم العمل علي زيادة قدرات العاملين في المشروعات من خلال الدورات والبرامج التدريبية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.418 وانحراف معياري 0.635 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم اجراء تقييمات لمستوى الإنجاز في المشروع ومدى تنفيذ الأهداف المطلوبة) هي أقل العبارات اهمية بقيمة 4.192 وانحراف معياري 0.755 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدامة خطط استمرارية العمل تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة

المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع ما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدامة خطط استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.300 بانحراف معياري 0.679

مما سبق يتبين وجود مستوى مرتفع جدا من استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.295 بانحراف معياري 0.676

3.4 ثالثا: اختبارفروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمر افق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبارالفرضية الرئيسية

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted	
.7960		340.6		330.6	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع	درجات	متوسط	F	Sig F
	المربعات	الحرية Df	المربعات		

0.000	798.657	4560.632	1	4560.632	الانحدار Regression	
		5.710	462	2638.195	Residual الباقي	
			463	7198.828	Total المجموع	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	16.046		.877	14.071	الثابت Constant	استمرارية
.000	28.261	.796	.024	.667	استراتيجيات إدارة المخاطر	الاعمال

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (تبيين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$))

لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف واتضح أن المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) يفسر 79.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل)) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) بمقدار 0.667 % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

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

لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز صياغة استراتيجية استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
63.70		0.542		0.541		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	674.021	1	674.021	546.803	0.000	
	569.488	462	1.233			
	1243.509	463				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
صياغة استراتيجية استمرارية العمل	الثابت Constant	3.372	.407		8.277	.000
	استراتيجيات إدارة المخاطر	.256	.011	.736	23.384	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز صياغة استراتيجية استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف حيث كانت قيمة $(\text{Sig F}) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز صياغة استراتيجية استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) يفسر 73.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (صياغة استراتيجية استمرارية العمل) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى صياغة استراتيجية استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف بمقدار 0.253% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted	
579.0		0.335		0.333	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	396.060	1	396.060	232.541	0.000

		1.703	462	786.869	Residual الباقي	
			463	1182.929	Total المجموع	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	11.878		.479	5.689	الثابت Constant	تطوير وتنفيذ استمرارية
.000	15.249	.579	.013	.196	استراتيجيات إدارة المخاطر	العمل

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (تبيين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)) لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف واتضح أن المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) يفسر 33.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير وتنفيذ استمرارية العمل) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف بمقدار 0.196% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

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

لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز إدامة خطط استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
637.0		0.406		0.405		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	469.558	1	469.558	315.920	0.000	
	686.681	462	1.486			
	1156.239	463				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
إدامة خطط استمرارية العمل	الثابت Constant	5.010	.447		11.199	.000
	استراتيجيات إدارة المخاطر	.214	.012	.637	17.774	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز إدامة خطط استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز إدامة خطط استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) يفسر 40.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدامة خطط استمرارية العمل) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازدادت مستويات إدامة خطط استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف مقدار 0.214 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

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 الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 خلاصة نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة

العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.098

بانحراف معياري 0.785

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من صياغة استراتيجية استثمارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي

الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة على حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.665

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من تطوير وتنفيذ استثمارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف

في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة على حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.311 بانحراف معياري 0.684

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من إقامة خطط استثمارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف

في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة على حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.300 بانحراف معياري 0.679

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.295 بانحراف معياري 0.676

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى استمرارية الأعمال بأبعادها (صياغة استراتيجية استمرارية العمل – تطوير وتنفيذ استمرارية العمل – إدامة خطط استمرارية العمل) بمقدار 0.667% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز صياغة استراتيجية استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز صياغة استراتيجية استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى صياغة استراتيجية استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف بمقدار 0.253% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير وتنفيذ استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف بمقدار 0.196% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر على تعزيز إدانة خطط استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز إدانة خطط استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازدادت مستويات إدانة خطط استمرارية العمل في عمليات التشغيل والصيانة في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف مقدار 0.214% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

2.5 التوصيات

- ✓ الاهتمام بنشر ثقافة استراتيجيات إدارة المخاطر بين العاملين في المشروعات الكبرى في المملكة العربية السعودية
- ✓ توفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين في المشروعات الكبرى لتعريفهم بكيفية تنفيذ وتطبيق الأساليب الحديثة في مجال إدارة الخطر في المشروعات الانشائية وهو ما يتفق مع رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالمشروعات الكبرى في المشروعات الانشائية
- ✓ العمل على توفير الإمكانيات والاحتياجات التي يمكن من خلالها تدعيم المشروعات الكبرى في المملكة العربية السعودية مما يساهم في زيادتها ورفع مستويات أدائها

3.5 المقترحات

- ✓ الاهتمام بإجراء الدراسات والابحاث المتعلقة باستراتيجيات إدارة المخاطر وتأثيراتها على مستويات الأداء والإنتاجية في المشروعات الكبرى وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على تنفيذها
- ✓ الاهتمام بإجراء الدراسات والابحاث المتعلقة بكيفية تحقيق استمرارية الاعمال وأهم العوامل المؤثرة عليها

Abstract

المراجع:

المراجع العربية

- البلوى، ريم بنت حمدان بن حامد، و غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد. (2022). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض. مجلة القراءة والمعرفة، ع250، 165 - 200.
- أفريقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتدابير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع57، 232 - 255.
- 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، مج45، ع4، 121 - 138.
- 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.
- 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.
- بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3، 213 - 220.
- 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.

- جلول، داش، فيصل، فاتح، زواوي، الحبيب، و نعا، مريم نجا. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2014-2016" (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانه - غليزان.
- 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.
- خلف، علي محمد صبحي، و الغريب، محمد. (2023). دور ممارسات الموارد البشرية في استدامة الأداء: دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في المنظمات التجارية العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع63، 346 - 367.
- 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.
- زويتة، عبدالله الطيب، و جامع، محمد عبدالغني. (2020). إدارة مخاطر التكافل "التأمين الإسلامي": قضايا وتحديات: ماليزيا أنموذجاً. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج10، ع108، 117 - 140.
- شماطة، سالم علي سالم. (2023). واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية وتأثيرها على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العامة بمدينة زليتن والخمس. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج1، ع3، 221 - 237.
- 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.
- الصباح، مطلق إبراهيم. (2024). المبادئ التوجيهية في سياسة الإدارة الاستراتيجية لمواجهة المخاطر. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ع28، 288 - 294.

- 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.
- طاهري، طيبة، و شقيب، 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.
- 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.
- العبدالات، 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.
- عجوة، نرمين علي. (2020). استراتيجيات اتصالات المخاطر الصحية عبر مواقع التواصل الاجتماعي إزاء جائحة كورونا: دراسة تحليلية على الصفحات الرسمية لوزارة الصحة المصرية. مجلة البحوث الإعلامية، ع54، ج4 ، 2433 - 2494.
- 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.
- 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.
- المطري، محسن عبدالله محسن، و ابن برني، عزم الليل. (2020). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على إدارة المخاطر من منظور إسلامي بالمجلس التنفيذي لحكومة أبو ظبي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، مج1، ع2 ، 9 - 50.

- 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.

المراجع الأجنبية

- Abu Yahya, Suleiman Musa, and Al-Abdullah, Saad Farhan Ibrahim. (2021). Total Quality and Risk Management in Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
- Bouchetara, M., and Kahyaoglu, S. B. (2020). Stress Testing Bank as Tools of Risk Management: Case of an Individual Algerian Bank Using Financial Projection Model. Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, Vol. 7, No. 2, 617-638.
- Jaber, Alaa El-Din, and Al-Adhayleh, Muhammad Jamil Abdul-Qader. (2020). The Impact of Risk Management Practices on the Organizational Performance: Field Study at Jordanian Insurance Companies (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى:

دراسة تطبيقية على توسعة الحرم المكي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ من 25 سنة فأقل ☐ من 26 – أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمي الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البعد
					تسعى إدارة المخاطر إلى تحليل المخاطر بشكل تفصيلي
					تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة
					تقوم إدارة المخاطر بتصنيف المخاطر المحتملة إلى فئات لتحديد طرق مواجهتها
					تقوم إدارة المخاطر بتقديم ورش تعريفية للمخاطر المحتملة التي يمكن أن تحدث
					تعمل إدارة المخاطر على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها من خلال الوسائل المناسبة
					تسعى إدارة المخاطر إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.
					تعمل إدارة المخاطر إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لتحليل المخاطر

					تهتم إدارة المخاطر بالعمل على تحديد نسبة تكرار حدوث المخاطر
					تهتم إدارة المخاطر بمراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن تحدث أثناء العمل

👉 المحور الثاني: استمرارية الأعمال ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
صياغة استراتيجية استمرارية العمل					
					يتم التخطيط السليم للمشروعات مما يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة
					يتم توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.
					يتم وضع استراتيجيات وخطط يمكن من خلالها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمشروعات
تطوير وتنفيذ استمرارية العمل					
					توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في تنفيذ المشروع
					تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة للمشروعات
					تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف للمشروعات
إدانة خطط استمرارية العمل					

					يتم العمل علي زيادة قدرات العاملين في المشروعات من خلال الدورات والبرامج التدريبية
					يتم اجراء تقييمات لمستوى الإنجاز في المشروع ومدى تنفيذ الأهداف المطلوبة
					يتم العمل على استخدام الأساليب التي تساهم في تقليل الهدر في الموارد المتاحة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Risk management



**Innovative Strategies for Risk Management in Major
Projects: An Applied Study on the Expansion of the
Holy Mosque**

Preparation:

Ahmad Ayidh Althomali

241001255

Supervision:

Dr. Asmaa AbuAnza

1446 – 2024