

تحليل تأثير ادارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق في شركة البصمة المغربية _ الرياض (دراسة حالة)

إعداد الطالب

سلمان حسن محمد الانصاري

الرقم الاكاديمي (2021204844)

مشروع تخرج

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024

شكر وتقدير

أتقدم بأروع كلمات الشكر والامتنان من الدكتورة الفاضلة

د. منى مصطفى العشري

لما قدمته من أجلي من وتوجيهات بناءة ساهمت في اكتمال هذا العمل واخراجه بهذا
الشكل الجميل والقيم

كما وأسأل الله تعالى أن يجعل جهدكم هذا حسنة جارية في ميزان حسناتكم

وجزاكم الله عنا خير جزاء

مع خالص احترامي وتقديري

الطالب/ سليمان الأنصاري

إهداء

أهدي بحثي المتواضع هذا إلى كل من كان سبباً في إخراجه إلى النور

والدراي،، إخواني،، زملائي .. أساتذتي الكرام

لكم مني كل الشكر والتقدير والاحترام والمحبة

وأسأل الله تعالى أن يتقبل منا ويقبلنا ويجزينا خيراً

الطالب/ سليمان الأنصاري

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق في شركة البصرة، حيث تمثلت مشكلة الدراسة بمدى تأثير إدارة المخاطر في إنجاز المشاريع في الشركة، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع أداة الدراسة على عينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة من العاملين داخل شركة البصرة، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين إدارة المخاطر وبين نجاح المشاريع، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (Person) وتحليل الانحدار البسيط. وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين إدارة المخاطر و إنجاز المشاريع داخل شركة البصرة والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية.

Abstract

The current study aims to determine the impact of risk management on the success of projects implemented in Al Basma Company. The problem of the study was the extent of the impact of risk management on the success of projects in the company. The questionnaire form was used as a tool for collecting data, and the study tool was distributed to the research sample, which was chosen. Intentionally and as a worker within Al Basma Company The main research hypothesis was the existence of a significant correlation and impact between risk management and project success. The data was analyzed using the Spss program, and a number of statistical methods were used to verify the validity of the hypothesis, including the Pearson correlation coefficient and simple regression analysis. The results were consistent with the research hypothesis, as it was shown that there is a correlation and impact between risk management and the success of projects within Al-Basma Company, in light of which a set of recommendations were formulated that it is hoped that those concerned in the current study will benefit from.

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	
1	شكر وتقدير	1
2	إهداء	2
3	المستخلص	3
4	فهرس المحتويات	4
6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	5
5	المقدمة	6
6	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	7
7	الفجوات النظرية	8
8	الفجوات العملية التطبيقية	9
8	أهمية الدراسة	10
9	أهداف الدراسة	11
10	فرضيات الدراسة	12
10	نموذج البحث	13
12	الدراسة الميدانية	14
14	منهجية الدراسة	15
15	هيكل المشروع	16
16	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	17
17	مقدمة	18
18	الدراسات السابقة	19
20	إدارة المخاطر	20
21	تعريف إدارة المخاطر	21
22	أنواع إدارة المخاطر	22
23	أهداف خطط مواجهة المخاطر	23
25	التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر	24
25	تطور مفهوم إدارة المخاطر	25
25	أبعاد إدارة المخاطر	26
26	نظريات إدارة المخاطر	27

27	تعريف نجاح المشروع	28
27	تطور مفهوم نجاح المشروع	29
27	نظريات نجاح المشاريع	30
28	العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع	31
29	الخاتمة	32
30	الفصل الثالث: منهجية البحث	33
31	المقدمة	34
32	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	35
33	تصميم البحث	36
35	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة	37
35	أنواع البيانات	38
35	طرق وأساليب تحليل البيانات	39
37	الخاتمة	40
38	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	41
39	المقدمة	42
40	خصائص العينة	43
41	قياس الصدق والثبات	44
42	وصف وتشخيصي إجابات العينة	45
44	اختبار فرضيات البحث	46
47	الاستنتاجات والتوصيات	47
50	قائمة المصادر والمراجع	48
54	الملاحق	49

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن النظر إلى التهديدات أو الأشياء التي يمكن أن تعرض الشركات إلى المخاطر لا يكفي في حد ذاته، فهناك العديد من التهديدات ولكن إذا لم يكن هناك تعرض لها ومواجهتها فلن تكون هناك مخاطرة، لذلك فإن

المخاطرة ليست هي طبيعة التهديد فحسب، بل هي أيضا التعرض لذلك التهديد وبكلمات أخرى الضعف، إن التعرض للتهديد هو مزيج من احتمال أو إمكانية حدوث ذلك لك بالإضافة إلى الأثر المحتمل إذا ما حدث. وقد يختلف مستوى تعرض الناس أو المجموعات المختلفة لنفس التهديد. (الأعرجي وآخرون، 2020، 29)

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

كما وأن إدارة المخاطر تُعدُّ من الأدوات الحيوية لضمان نجاح المشاريع التي تسعى الشركات تنفيذها، حيث أن العمل على وضع استراتيجيات وسيناريوهات لمواجهة المخاطر والتحديات تساعد في الحد من تلك المخاطر، وبالتالي تقود إلى توافر فرص أعظم في نجاح تلك المشاريع، ولعل عملية تطوير إدارة المخاطر يساعد في توافر استراتيجيات أقوى للتعامل معها قبل أن تتحول تلك المخاطر إلى مشكلات حقيقية تؤثر على تنفيذ الشركة لمشاريعها، وبالتالي تؤثر على تحقيق الشركة للأهداف المرجوة، كما وتسعى شركة "البصمة" كباقي الشرك الأخرى التي تسعى من خلال البرامج والوسائل المتاحة من التغلب على مشاكلها وتقادي المخاطر التي تواجهها، وذلك في سبيل تنفيذ مشاريعها المتنوعة، وهذا بطبيعة الحال ما يجعل من الضروري فهم العاملين في شركة البصمة لمفهوم إدارة المخاطر والتأثير التي من الممكن أن تحدثه المخاطر في المشروعات التي ترغب الشركة من تنفيذها. (الأعرجي وآخرون، 2020، 28)

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

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

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن العمل على مواجهة المنظمات لما يواجهها من تحديات ومتغيرات متسارعة يضع تلك المنظمات أمام مهام التي المنظمات بمختلف برامجها ونشاطاتها للتحديات المحيطة المتسارعة من عولمة ومنافسة وتطور في المعلوماتية والتكنولوجيا وغير ذلك من المستجدات، يقتضي كل ذلك الى ضرورة تطوير ادارة تختص بالمخاطر وان تكون تلك الادارة قضية مركزية في التخطيط والادارة لأي مشروع تسعى المنظمة إلى تنفيذه، وتأتي من هنا تحديداً مشكلة البحث موضوع الدراسة في تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركة "البصمة"، ولأن طبيعة الشركات وبرامجها ونشاطاتها تختلف فيما بينها، فإن معايير قياس النجاح بين تلك الشركات في إدارة مخاطرها مختلفة، مما يجعل من الصعب تقييم تأثير إدارة المخاطر. (عبدالرازق، 2019، 83)

1.2.1 الفجوات النظرية:

1. يوجد ضعف في الدراسات والبحوث التي ربطت أثر إدارة المخاطر في الشركات على نجاح المشاريع، فعند الاطلاع والبحث فيما يتعلق بموضوع البحث تم ملاحظة نقصاً في الدراسات التي سعت إلى اكتشاف تأثيرات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التي تقوم به المنظمات
2. هناك ضعف في الدراسات والأبحاث الميدانية التي تناولت إدارة المخاطر بشكل تطبيقي ودراسة علاقة التأثير على نجاح المشاريع داخل المنظمات، ويعتبر هذا النقص تحدي لدى الباحث لابد من التغلب عليه.
3. يوجد تداخل بين مفهوم إدارة المخاطر ومفاهيم أخرى مثل إدارة التحديات وإدارة الوقت وإدارة المشكلات، ولعل هذا التداخل أوجد نوعاً من الصعوبة في تحديد مفاهيم محددة تتعلق بإدارة المخاطر.

1.2.2 الفجوة العملية التطبيقية:

1. ضعف تطبيق النظريات المتعلقة بإدارة المخاطر داخل الشركات، فمن الواضح أن هناك فجوة بين النظريات المتعلقة بإدارة المخاطر وبين تطبيق المنظمات لتلك النظريات، فمن الملاحظ أن الأبحاث كثيراً ما تقتصر على التطرق لأمثلة عملية حول تطبيق نظريات إدارة المخاطر بشكل واقعي في المشاريع التي يتم تنفيذها داخل المنظمات.
2. يوجد ضعف في البرامج والأنشطة الموجودة والتي تدعم ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين في الشركات، حيث أن هناك قصور ملحوظ من قبل الشركات في تركيزها على تنمية كوادرها البشرية وتطوير قدراتهم فيما يتعلق بموضوع إدارة المخاطر، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال غياب البرامج التدريبية لتلك الكوادر داخل منظماتها في الخطط يتم وضعها وتبنيها من قبل تلك المنظمات.
3. وجود ضعف في توفير الموارد اللازمة والداعمة للتنمية وتطوير مهارات إدارة المخاطر لدى العاملين في الشركات، فالعديد من الشركات تفضل أن تستغل مواردها المالية في التجارة بدلاً من تنمية كوادرها البشرية، وهذا بدوره ما يوجد فجوة في مهارات وقدرات الكوادر البشرية داخل تلك الشركات، وهذا ما ينعكس سلباً على المخرجات خصوصاً إذا كانت منتجات تتعلق بخدمة المجتمع.

من خلال العرض السابق، تبين بأن موضوع إدارة المخاطر من المواضيع الحديثة في حقل الإدارة، فضلاً عن قلة الأبحاث الميدانية عنه، في ضوء ذلك سعى البحث إلى بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: (ما تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق في شركة البصمة_ الرياض؟).

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية الأكاديمية:

1. توسيع المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي: يساهم البحث في تقديم إضافات جديدة للأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، من خلال دراسة حالة تطبيقية لشركة جزييرة وفود.
2. سد الفجوات البحثية: يساعد البحث في سد الفجوات الحالية في الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بتأثير التخطيط الاستراتيجي على الشركات الصغيرة والمتوسطة وقطاع الخدمات الغذائية.

1.3.2 الأهمية العملية:

1. تحسين أداء المشاريع: يقدم البحث توصيات عملية يمكن لشركة جزيرة وفود تطبيقها لتحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المشاريع بفعالية أكبر.
2. تحديد التحديات والحلول: يساهم البحث في تحديد التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الشركة واقتراح حلول عملية للتغلب عليها، مما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.
3. تطبيق نتائج البحث على شركات مشابهة: يمكن للشركات الأخرى في نفس القطاع أو القطاعات المشابهة الاستفادة من النتائج والتوصيات التي يقدمها البحث لتحسين أدائها الاستراتيجي.

1.3.3 الأهمية الاقتصادية:

1. زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف: من خلال تحسين التخطيط الاستراتيجي، يمكن للشركة زيادة كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل التكاليف الزائدة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المالي للشركة.
2. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يساعد البحث الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية، مما يمكن أن يؤدي إلى نمو مستدام وزيادة في الحصة السوقية.

1.3.4 الأهمية الاجتماعية:

1. تعزيز رضا العملاء: يساهم تحسين التخطيط الاستراتيجي في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من ولائهم للشركة.
2. تطوير مهارات العاملين: من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي، يمكن أن يعزز البحث من تطوير مهارات وقدرات العاملين في الشركة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر احترافية وإبداعية.

1.3.5 الأهمية التنظيمية:

1. تعزيز الثقافة التنظيمية: يمكن للبحث أن يسلط الضوء على كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية للشركة، مما يساعد في تعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار والتعاون.

وفي ضوء ما تقدم، نجد أن هذا البحث يهدف إلى تقديم رؤية شاملة لتأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق أهداف المشاريع في شركة جزيرة وفود، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة وتقديم مساهمات قيمة للمجتمع الأكاديمي والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

1.5 أسئلة الدراسة:

1. ما مدى فهم أفراد العينة لإدارة المخاطر؟
2. ما مستوى إلمام أفراد العينة لأنماط إدارة المخاطر؟
3. ما مدى معرفة أفراد العينة لأهمية إدارة المخاطر في نجاح المشاريع؟
4. هل هناك أهمية لإدارة المخاطر في نجاح المشاريع بالتطبيق في شركة البصرة؟
5. هل توجد علاقة بين مراحل برامج تحليل الخطر ونجاح شركة بصمة في تنفيذ مشاريعها؟

1.6 أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق كل من:

1. تحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركة البصرة.
2. تحديد المعايير الفعالة لقياس نجاح المشاريع في سياق إدارة المخاطر.
3. استكشاف ممارسات إدارة المخاطر الحالية في شركة البصرة وتقييم فعاليتها.
4. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في الشركة.
5. تقديم توصيات استراتيجية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية.
6. تطوير إطار عمل موحد لتقييم تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع.
7. فهم دور العوامل الثقافية والتنظيمية في تطبيق إدارة المخاطر وفعاليتها.

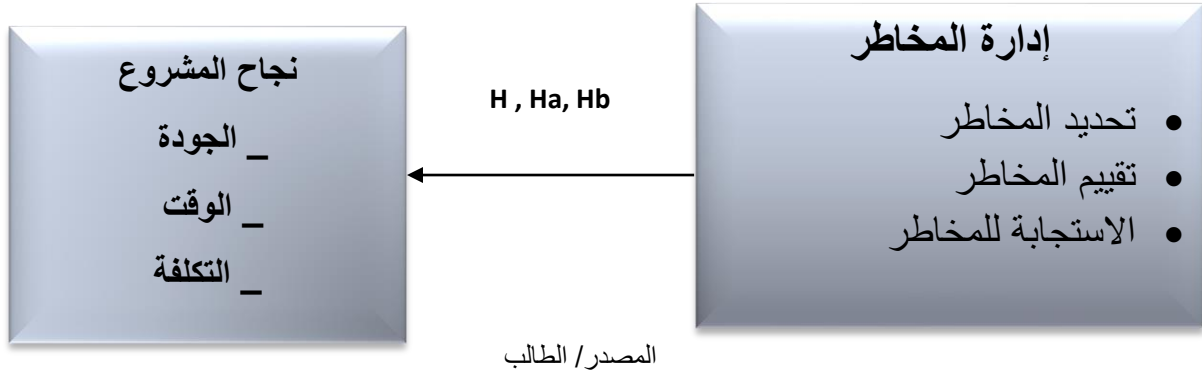
1.7 فرضيات الدراسة

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

1.8 نموذج البحث

شكل (1)

برنامج التدريب المستمر (شركة البصرة)



1.9 الدراسة الميدانية: (الرياض - شركة البصرة)

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

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

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

1.9.2 التصميم البحثي:

- نوع البحث: وصفي وتحليلي.

- نهج البحث: كمي ونوعي.

1.9.3 عينة الدراسة:

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

1.9.4 أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيانات:

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

2. المقابلات الشخصية:

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

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

1.9.6 تحليل البيانات:

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

1.9.7 الصدق والثبات:

• الاختبار التجريبي:

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

• مراجعة الخبراء:

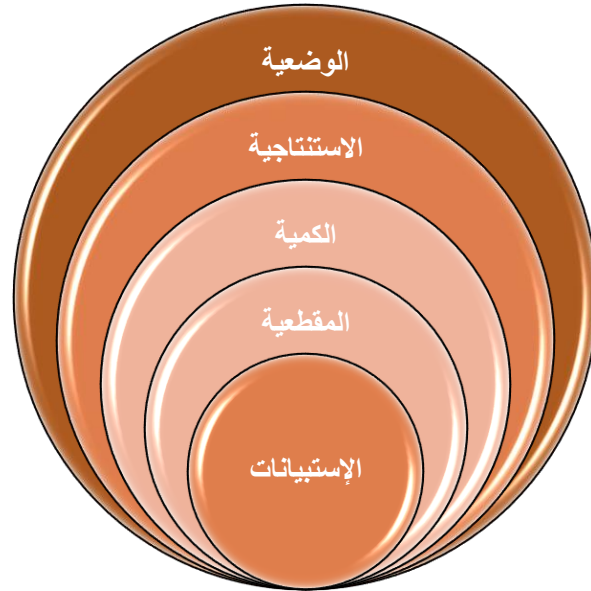
- طلب مراجعة الخبراء لتحسين جودة أدوات البحث.

1.9.8 النتائج المتوقعة:

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

1.10 منهجية الدراسة

شكل (1) يوضح منهجية البحث



المصدر: الباحث

1.11 هيكل المشروع المقترح:

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



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة:

تسعى العديد من الشركات إلى إيجاد استراتيجيات وأساليب فعالة لمواجهة المخاطر التي تقابلها أثناء تنفيذ مشاريعها، حيث أنه غالباً تظهر هذه المخاطر دون التنبؤ بها من قبل تلك الشركات، وبالتالي تخلق خططها من حلول تساعد على التغلب عليها، وهذا ما يؤدي إلى تعرضها للعديد من الأزمات، لذلك على المنظمات الأعمال التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء، وأن اعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة مخاطر الأعمال يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر. (التونسي، 2007، 82)

ولعل ما يميز المشروعات ويجعلها في مستويات مختلفة من النجاح ما تعتمد من الأمور التي تجعلها تتفادى التحديات أو تتغلب عليها، وحيث أن المخاطر أحد تلك التحديات فإنه يستوجب من تلك الشركات العمل على اعتماد دراسات للواقع التي تعيش فيه من أجل الوقوف على المخاطر التي قد تقابلها المنظمة، ولكن تبين لدى دراسة عدة مشاريع أن نسبة نجاح المشاريع تزداد لدى المنظمات التي تعتمد إدارة المخاطر من ضمن منظومة إدارة المشاريع والسيطرة عليها، لذلك تعتبر تحليل وإدارة المخاطر هي جزء هام من عملية اتخاذ القرار في أي مؤسسة متطورة. (الجبالي، 2011، 142)

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

وتعد مراجعة الدراسات السابقة جزءاً حيوياً من عملية البحث العلمي، حيث تساهم في توسيع المعرفة القائمة وفهم السياق الذي يجري فيه البحث، كما وتساعد الدراسات السابقة الباحثين على تجنب تكرار العمل

وتحديد الفجوات في المعرفة التي يمكن أن يسدها البحث الجديد، بالإضافة إلى توفر الدراسات السابقة إطارًا مرجعيًا يمكن من خلاله تقييم مدى تقدم البحث الجديد ومدى انسجامه مع الأبحاث السابقة، من خلال الاطلاع على الأعمال السابقة، يمكن للباحثين تطوير فرضياتهم واستراتيجياتهم البحثية بناءً على ما تم تحقيقه من قبل، مما يعزز من جودة وموثوقية نتائج البحث.

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

2.2 الدراسات السابقة:

سبق وأن تم الإشارة إلى شح الدراسات التي تناولت تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع، وفي هذا الجزء قام الباحث بالاجتهاد في سبيل عرض دراسات سابقة قريبة من موضوع البحث بهدف الاستفادة منها في كل من الأطار النظري والميداني، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

- **دراسة جونز وسميث (2018):** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في الشركات الكبرى، كما وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لتحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التنموية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية بين نجاح المشاريع داخل الشركة ووجود خطط استراتيجية مسبقة.
- **دراسة براون ولي (2017):** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر وتحقيق الأهداف في المشاري، وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لتحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التنموية.
- **دراسة أندرسون وتايلور (2015):** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لتحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التنموية.
- **دراسة ميلر وجونز (2016):** حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الكفاءة الإنتاجية في المشاريع، وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لتحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التنموية، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين نجاح المشروع وبين التخطيط المسبق له.

- **دراسة كلارك وجونسون (2019):** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للشركات، وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لتحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التنموية، كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن هنالك علاقة بين وجود تخطيط استراتيجي وبين تميز الأداء المالي داخل الشركات.
- **دراسة وو وليو (2020):** وهدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في بيانات الأعمال الديناميكية، وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لتحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التنموية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود علاقة قوية بين العمل على وضع خطط استراتيجية وبين توافر بيئة عمل سليمة.
- **دراسة هاريس وكيم (2017):** هدفت الدراسة إلى المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي في الشركات الناشئة والشركات الكبرى، وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لتحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التنموية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الخبرة تلعب دور كبير في إعداد الخطط، وبالتالي فإن الشركات الأكثر أقدمياً تتمتع في ممارسة الخطط بفاعلية أكبر من الشركات حديثة النشأة.
- **دراسة ماركوس وريتشارد (2018):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت في المشاريع، وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لتحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التنموية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على إدارة الوقت بفاعلية أعلى.
- **دراسة وليامز وتوماس (2019):** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الأدوات البرمجية في تحسين التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لتحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التنموية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة بين استخدام أدوات البرمجة وتحسين التخطيط.

2.3 إدارة المخاطر (المتغير المستقل):

لقد أدى ظهور نظرية إدارة الخطر في القرن الماضي إلى إحداث قفزة كبيرة في عالم الإدارة، لاسيما وأن الكثير من الشركات الكبرى كانت تعاني من القدرة على إيجاد أساليب أو استراتيجيات تساعدهم في التغلب على المخاطر التي كانت تواجههم، خصوصاً أن العالم حين ذاك قد شهد مجموعة من التغيرات والمستحدثات

السريعة جداً والمتغيرة خصوصاً طفرة التكنولوجيا والعولمة، ولعله ليس من المغالاة القول ان بعض هذه الممارسات تمتد بجذورها الى بدايات شعور الانسان بالأخطار التي كانت تكتنف حياته وتلمسه سبل مواجهتها، وهنا لابد من الإشارة إلى شيء من الإيجاز ان ظهور مصطلح ادارة الخطر كان وثيق الصلة بالتواصل الفكري والعلمي والبحثي لمفهوم الخطر، بل يعتبر الامتداد الحقيقي له. (الوردي، 1999: 37)

2.3.1 تعريف إدارة المخاطر:

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها: "عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع، وتقييم تأثير هذه المخاطر، وتطوير استراتيجيات للحد منها أو التعامل معها بشكل فعال"، وتشمل إدارة المخاطر العديد من الخطوات مثل تحديد المخاطر، تحليلها، وتقييم الاحتمالات، ومن ثم وضع الخطط اللازمة لإدارتها بطرق تقلل من تأثيرها على نجاح المشروع (اباطة ، 2002 ، 28).

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

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

- تحديد واكتشاف المخاطر.
- تحديد الأهداف.
- قياس الأخطار.
- المفاضلة لاختيار أفضل الوسائل لإدارة المخاطر.

- تنفيذ برنامج الخطر .
- تقييم ومراجعة برنامج الخطر .

2.3.2 أنواع المخاطر:

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

4- أهداف خطط مواجهة المخاطر:

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

5- برامج مواجهة المخاطر:

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

- متابعة النتائج. (اباطة ، 2002)

6- التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر.

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

- تعزيز القوانين لمنع ومحاكمة المعتدين على المعلومات ومجالاتها.
- وضع خطة لفهم النتائج الكامنة للتهديدات ونقاط الضعف الممكنة.
- تحسين إجراءات شبكة المعلومات وفروعها.
- تعزيز استخدامات أنظمة السيطرة الرقمية الموثوقة.
- تقليص وتقوية برامج الكمبيوتر ضد الهجمات والفيروسات.

- تحسين أمن أنظمة المعلومات وشبكات الاتصالات.
 - تقديم أهمية بحوث أمن المعلومات الفيدرالي وبرامجه التنموية.
 - تقييم وتأمين الأنظمة المعلوماتية الناشئة.
- إن طلب الولايات المتحدة لتطبيق إدارة المخاطر في مجال المعلومات هو بلا شك توجه جديد لخطر قائم يهم الجميع. (السباعي، 2005)

2.3.4 تطور مفهوم إدارة المخاطر:

لقد تطور مفهوم إدارة المخاطر على مر العقود من التركيز على المخاطر المالية فقط إلى النظر في المخاطر التشغيلية، البيئية، التكنولوجية، والاستراتيجية. في بداية نشأتها، كانت إدارة المخاطر تُستخدم بشكل أساسي في القطاع المالي لضمان استقرار الأسواق والمؤسسات المالية. ومع مرور الوقت، توسع التطبيق ليشمل جميع أنواع المشاريع عبر مختلف القطاعات. في العقود الأخيرة، زاد التركيز على الشمولية والاستدامة في إدارة المخاطر، مع ظهور أدوات تحليلية متقدمة وأساليب إدارة أكثر تعقيداً. (السباعي، 2005، 118)

2.3.5 أبعاد إدارة المخاطر:

- وتتضمن إدارة المخاطر عدة أبعاد رئيسية يمكن اجمالها في العناصر التالية: (Coombs, 2011, p88)
- تحديد المخاطر: يتضمن هذا البعد التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، سواء كانت داخلية أو خارجية.
 - تحليل المخاطر: يشمل تقييم احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره المحتمل على المشروع، مما يساعد في ترتيب الأولويات.
 - التخطيط للاستجابة للمخاطر: يشمل تطوير استراتيجيات للحد من تأثير المخاطر أو استغلال الفرص التي قد تنتج عن بعض المخاطر. يمكن أن تتضمن الاستراتيجيات تجنب المخاطر، تقليلها، نقلها، أو قبولها.

2.3.6 نظريات إدارة المخاطر:

وقد وضع العديد من النظريات التي تناولت إدارة المخاطر والتي اعتمدت على مجموعة من المفاهيم التي توفر إطاراً لفهم كيفية التعامل مع المخاطر، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات: (2012, p101) (Fontaine,

1. **نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM)** تركز هذه النظرية على دمج إدارة المخاطر في جميع جوانب المنظمة، من خلال النظر في المخاطر في سياق شامل يربط بين المخاطر الاستراتيجية، المالية، التشغيلية، والامتثال.

2. **نموذج بو (Bow-Tie Model)** يوفر هذا النموذج طريقة بصرية لتحديد وتحليل المخاطر، من خلال رسم مخطط يوضح العلاقة بين المخاطر المحتملة، الأسباب، النتائج، والإجراءات الوقائية الممكنة.

3. **نظرية احتمالية الخطر (Risk Probability Theory)** تعتمد هذه النظرية على استخدام الاحتمالات الرياضية لتقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها على المشروع، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن كيفية إدارة هذه المخاطر.

4. **نظرية قرار المخاطر (Risk Decision Theory)** تركز على كيفية اتخاذ قرارات بشأن المخاطر بناءً على تقييم متوازن للعوائد والمخاطر. تعتمد هذه النظرية على تحليل التكلفة والعائد لتحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع المخاطر.

وفي ضوء ما تقدم، نجد أن إدارة المخاطر تسهم بفعالية عالية في زيادة فرص نجاح المشروع من خلال تقليل التهديدات واستغلال الفرص، وأيضاً وضع استراتيجيات لمواجهة التحديات ومحاولة التغلب عليها، وهذا بطبيعة الحال ما يعزز من كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع.

الفجوات في إدارة المخاطر: على الرغم من أن الدراسات السابقة قد تناولت تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع من زوايا متعددة، إلا أنها لا تخلو من الفجوات التي يمكن تسليط الضوء عليها. وفيما يلي بعض الفجوات التي يمكن استكشافها في البحث الحالي:

1. **نقص الدراسات التطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة:** معظم الدراسات ركزت على الشركات الكبرى، مما يترك فجوة في فهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الشركات الصغيرة والمتوسطة. يمكن لبحثك أن يساهم في سد هذه الفجوة من خلال دراسة شركة جزيرة وفود كشركة متوسطة الحجم.
2. **قلة الدراسات في بيانات الأعمال المتغيرة:** هناك نقص في الأبحاث التي تتناول تأثير التخطيط الاستراتيجي في بيانات الأعمال الديناميكية والمتغيرة بسرعة، خاصة في الأسواق الناشئة. يمكن أن يركز البحث على كيفية تعامل شركة جزيرة وفود مع التغيرات السريعة في السوق وتكيفها مع الظروف المتغيرة.
3. **تجاهل بعض القطاعات المحددة:** الدراسات السابقة غالباً ما تتناول التخطيط الاستراتيجي بشكل عام دون التركيز على قطاعات محددة مثل قطاع الخدمات الغذائية. من خلال تطبيق البحث على شركة جزيرة وفود، يمكن ملء هذه الفجوة وتقديم رؤى خاصة بقطاع الخدمات الغذائية.
4. **قلة الأبحاث حول تأثير الثقافة التنظيمية:** على الرغم من أن بعض الدراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تستكشف تأثير الثقافة التنظيمية للشركة على فعالية التخطيط الاستراتيجي. يمكن أن يساهم البحث في استكشاف كيفية تأثير ثقافة شركة جزيرة وفود على تخطيطها الاستراتيجي.
5. **نقص الدراسات حول التحديات الداخلية:** هناك فجوة في الأبحاث المتعلقة بالتحديات الداخلية التي قد تواجهها الشركات عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية، مثل المقاومة الداخلية من الموظفين أو نقص الموارد. يمكن أن يتناول البحث هذه التحديات وكيفية التغلب عليها في شركة جزيرة وفود.
6. **نقص الدراسات المتعلقة بالتكنولوجيا:** على الرغم من الحديث عن أهمية التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تستكشف تأثير الأدوات التكنولوجية والبرمجيات المتقدمة على عملية التخطيط الاستراتيجي. يمكن أن يبحث الدراسة تأثير استخدام التكنولوجيا في تحسين التخطيط الاستراتيجي في شركة جزيرة وفود.

2.4 نجاح المشاريع (المتغير التابع)

2.4.1: تعريف نجاح المشروع:

عُرف نجاح المشاريع على أنه "المتغير التابع الذي يشير إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة"، ويتم قياس النجاح بناءً على معايير محددة تشمل الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، وجودة النتائج النهائية، ومدى رضا الأطراف المعنية. النجاح يعني تحقيق المشروع لأهدافه بكفاءة وفعالية، مع تحقيق القيمة المضافة المتوقعة. (الخرجي، 2008، 172)

2.4.2 تطور مفهوم نجاح المشاريع:

تطور مفهوم نجاح المشاريع عبر الزمن من التركيز على العناصر الأساسية مثل الوقت والميزانية والجودة إلى اعتبار الجوانب الأوسع مثل تحقيق الفائدة الاستراتيجية ورضا العملاء. في الماضي، كان يُنظر إلى نجاح المشروع بشكل ضيق يقتصر على الانتهاء ضمن الوقت والميزانية المحددة، ولكن مع تقدم الأبحاث والنظريات في إدارة المشاريع، توسع المفهوم ليشمل عوامل أخرى مثل الابتكار، رضا العملاء، والاستدامة. (حسن، 2014، 236)

2.4.3 أبعاد نجاح المشاريع:

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

- الالتزام بالجدول الزمني: يشير إلى قدرة المشروع على الانتهاء في الوقت المحدد.
- الالتزام بالميزانية: يعكس قدرة المشروع على البقاء ضمن الحدود المالية المقررة.
- جودة النتائج النهائية: يقيس مدى تحقيق المنتجات أو الخدمات للمواصفات والمعايير المطلوبة.
- رضا الأطراف المعنية: يعكس مدى تحقيق المشروع لتوقعات واحتياجات أصحاب المصلحة.

2.4.4 نظريات نجاح المشاريع:

تتعدد النظريات التي تناقش نجاح المشاريع، ومن أبرزها: (عبدالصباح، 2019، 329)

1. **نظرية المثلث الحديدي (Triple Constraint)** تركز على العلاقة بين الوقت، الميزانية، والجودة كعوامل رئيسية

لنجاح المشروع. تقترض النظرية أن تحقيق التوازن بين هذه العوامل ضروري لضمان النجاح.

2. نموذج النجاح لكيرزner (Kerzner's Success Model) يقدم هذا النموذج إطاراً شاملاً يربط بين العوامل

التقنية، التنظيمية، والبشرية، مع تأكيد أهمية دور القيادة والاتصال في تحقيق النجاح.

3. إطار عمل قياس النجاح (Success Measurement Framework) يقترح هذا الإطار قياس النجاح عبر

عدة أبعاد مثل القيم الاستراتيجية، رضى العملاء، والتأثير الاجتماعي، مما يوفر رؤية شاملة لكيفية تقييم النجاح.

4. نظرية النضج في إدارة المشاريع (Project Management Maturity) تفترض أن نضج عمليات إدارة

المشاريع في المنظمة يؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق نجاح المشاريع بفعالية.

من خلال هذه النظريات والأبعاد المختلفة، يمكن فهم نجاح المشاريع بشكل أعمق وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيقه في مختلف الظروف والمجالات.

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

تحرص الشركات المتطورة على أهمية وجود استراتيجية إدارة اخطار لديها ككيان يوظف في المنظمة

الحالية يقود بيئتها المستثمرة وتكون متوازية ومحقة للأهداف العامة لإستراتيجية المنظمة او استراتيجية المشروع

الذي ستفذه المنظمة حيث نجد ان القسم المعني بإدارة الاخطار يعتمد اثناء وضع الإستراتيجية على نظام

قيادة، ونظام اختيار، وكذلك وضع مفاتيح او توجيهات للمتطلبات الأساسية لإدارة الاخطار. (الساعدي، 2019،

(291

كما وقد ازداد الاهتمام بموضوع استراتيجيات ادارة الاخطار باعتباره اهم مرحلة من مراحل عملية ادارة

الاخطار والمتمثلة بمعالجة الاخطار، وبطبيعة الحال هي ليس ذلك الموضوع الوليد بحد ذاته، على غرار ما

أعتاد عليه الباحثون والكتاب وما تداولت عليه الممارسة العملية والمهنية ضمن مسميات ومصطلحات عدة ومنها طرق، وادوات، وسياسات، ... وغيرها. (الساعدي، 2019، 309)

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

• الأنماط (Patterns)

العديد من الدراسات أظهرت نمطاً إيجابياً واضحاً بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. توضح الدراسات أن إدارة المخاطر الفعالة تؤدي إلى تقليل التكاليف، الالتزام بالجدول الزمني، وتحسين جودة المخرجات. على سبيل المثال، دراسة لـ Raz and Michael (2001) أظهرت أن الشركات التي تتبنى أساليب منهجية لإدارة المخاطر تحقق نتائج أفضل مقارنة بتلك التي لا تطبقها. كذلك، بينت دراسة أخرى أجراها Zwikael and Ahn (2011) أن المشاريع التي تتضمن عمليات إدارة المخاطر بشكل فعال تكون أكثر احتمالاً لتحقيق النجاح.

• الصراعات (Conflicts)

رغم الأنماط الإيجابية، هناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن تطبيق إدارة المخاطر قد يكون له آثار سلبية في بعض الأحيان Study by Hillson and Murray-Webster (2007). تطرقت إلى أن التركيز الزائد على المخاطر يمكن أن يؤدي إلى فقدان المرونة في إدارة المشروع وإلى تعقيد العمليات الإدارية، مما قد يؤثر سلباً على تحقيق النجاح. هذا الصراع بين الحاجة لإدارة المخاطر والحفاظ على المرونة هو أحد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من البحث.

• الفجوات (Gaps)

الفجوات في الأدبيات تشمل نقصًا في الدراسات التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في قطاعات محددة، مثل التكنولوجيا الفائقة أو المشاريع الابتكارية. كما أن هناك حاجة لفهم كيفية تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. بعض الأبحاث مثل (Pinto and Slevin 1988) أشارت إلى أن الحاجة ماسة لدراسات تركز على البيئات الثقافية والتنظيمية المختلفة لتقديم فهم أعمق لهذه العلاقة.

رسوم توضيحية من الدراسات السابقة

- **مثال 1:** رسم بياني يوضح العلاقة بين عدد المخاطر المُدارة ومعدل نجاح المشاريع، المصدر: دراسة لـ

Raz and Michael (2001)

- **مثال 2:** رسم يوضح تأثير إدارة المخاطر على الأبعاد المختلفة لنجاح المشروع مثل الجودة والوقت

والتكلفة، المصدر: دراسة لـ (Zwikael and Sadeh 2007)

أهمية تحديد المخاطر المستقلة في إدارة المشاريع



جداول من الدراسات السابقة

مثال 1:

جدول يوضح توزيع التحديات المتعلقة بإدارة المخاطر وتأثيرها على نجاح المشاريع بناءً على حجم المشروع ونوع الصناعة.

نوع المشروع	تحديات المخاطر	تأثيرها على النجاح
مشاريع صغيرة	ضعف الموارد	متوسط
مشاريع تكنولوجية	تغيرات سريعة	عالي
مشاريع بناء	مخاطر مالية	منخفض

المصدر (Pinto and Slevin (1988

وفيما يلي أمثلة على جداول من الدراسات السابقة:

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

مستوى التواصل	إنتاجية الفريق	جودة العمل	الالتزام بالمواعيد
مرتفع	%93	%81	%94
متوسط	%71	%77	%83
منخفض	%65	%53	%67

2. جدول يقارن بين فرق من خلفيات ثقافية مختلفة:

الخلفية الثقافية	مستوى التواصل	أداء الفريق	التحديات الثقافية
ثقافة A	مرتفع	%87	قليلة
ثقافة B	متوسط	%72	متوسطة
ثقافة C	منخفض	%61	مرتفعة

جدول المحتويات

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	Turner, B., Nana, L., & Sara, B. (2014) نموذج الدراسة	13
2	Turner, B., Nana, L., & Sara, B. (2014) منهجية الدراسة	16
3	مخطط المشروع نموذج الطالب	22

الخاتمة

أظهرت الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذا البحث أن إدارة المخاطر تلعب دورًا محوريًا في تحقيق نجاح المشاريع. وقد أجمعت الدراسات على أن التخطيط الدقيق لإدارة المخاطر وتحليلها بفعالية يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الرئيسية للمشاريع، مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، مع الحفاظ على جودة النتائج النهائية. كما أكدت الأبحاث على أهمية تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات استجابة مناسبة تساهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتجنب الفشل.

كما ويتيح البحث الحالي آفاقًا جديدة وفرص قوية لدراسات مستقبلية يمكن أن تركز على تطوير أدوات متقدمة لإدارة المخاطر تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة. من الممكن أن تستكشف الأبحاث المستقبلية كيف يمكن استخدام هذه الأدوات لتوقع المخاطر بدقة أكبر والتعامل معها بمرونة أكبر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إجراء دراسات معمقة حول تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على فعالية إدارة المخاطر، مما يساعد في تطوير استراتيجيات مخصصة تتناسب مع بيئات العمل المختلفة.

ويعد هذا البحث مساهمة مهمة في مجال إدارة المشاريع، حيث يقدم فهمًا معمقًا للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. من خلال تطبيق هذا الفهم على شركة "البصمة"، يقدم البحث رؤى عملية يمكن أن تساعد الشركات الأخرى في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية في السوق. بالإضافة إلى ذلك، يسلط البحث الضوء على الحاجة إلى نهج شامل ومتكامل لإدارة المخاطر يمكن أن يشمل جميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط وحتى التنفيذ والاختتام. يعزز البحث أيضًا من الوعي بأهمية بناء ثقافة تنظيمية تدعم إدارة المخاطر بشكل فعال، مما يساهم في تعزيز استدامة ونجاح المشاريع على المدى الطويل.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة:

وفي هذا الجزء يقوم الباحث بتوضيح المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة الحالية، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، ومحاولة اختبار فرضيات الدراسة، وتوضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

إن تحديد المتغيرات في الدراسات البحثية وقياسها يتطلب تحديداً للمفاهيم الأساسية والعمل على تعريفها بشكل إجرائي، وذلك لأن التعريف الإجرائي يساعد الباحث في وصف كيفية قياس المتغير وملاحظته، وبالتالي المساعدة في إيجاد حلولاً منطقية لمعالجته، وهذا بطبيعة الحال ما يساعد الباحثين للتأكد من أن دراستهم متسقة وموثوقة وصالحة كبحت إجرائي، ولهذا سيتم عرض المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة وتعريفها إجرائياً وذلك كما يلي:

3.2.1 إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

يمكن تعريف إدارة المخاطر إجرائياً على أنها: "العمليات المنهجية التي يتم اتباعها بهدف تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع، وذلك من خلال تحديد هذه المخاطر، وتطوير استراتيجيات للحد منها أو التعامل معها بشكل فعال".

3.2.2 نجاح المشروع (المتغير التابع)

ويعرف نجاح المشروع إجرائياً على أنه: "مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة وفق جدول زمني وميزانية وجودة محددة مسبقاً ودون التأثير على رضا الأطراف المعنية من المشروع".

3.3 تصميم البحث:

1. فلسفة البحث philosophy المنهج الوضعي positivist.

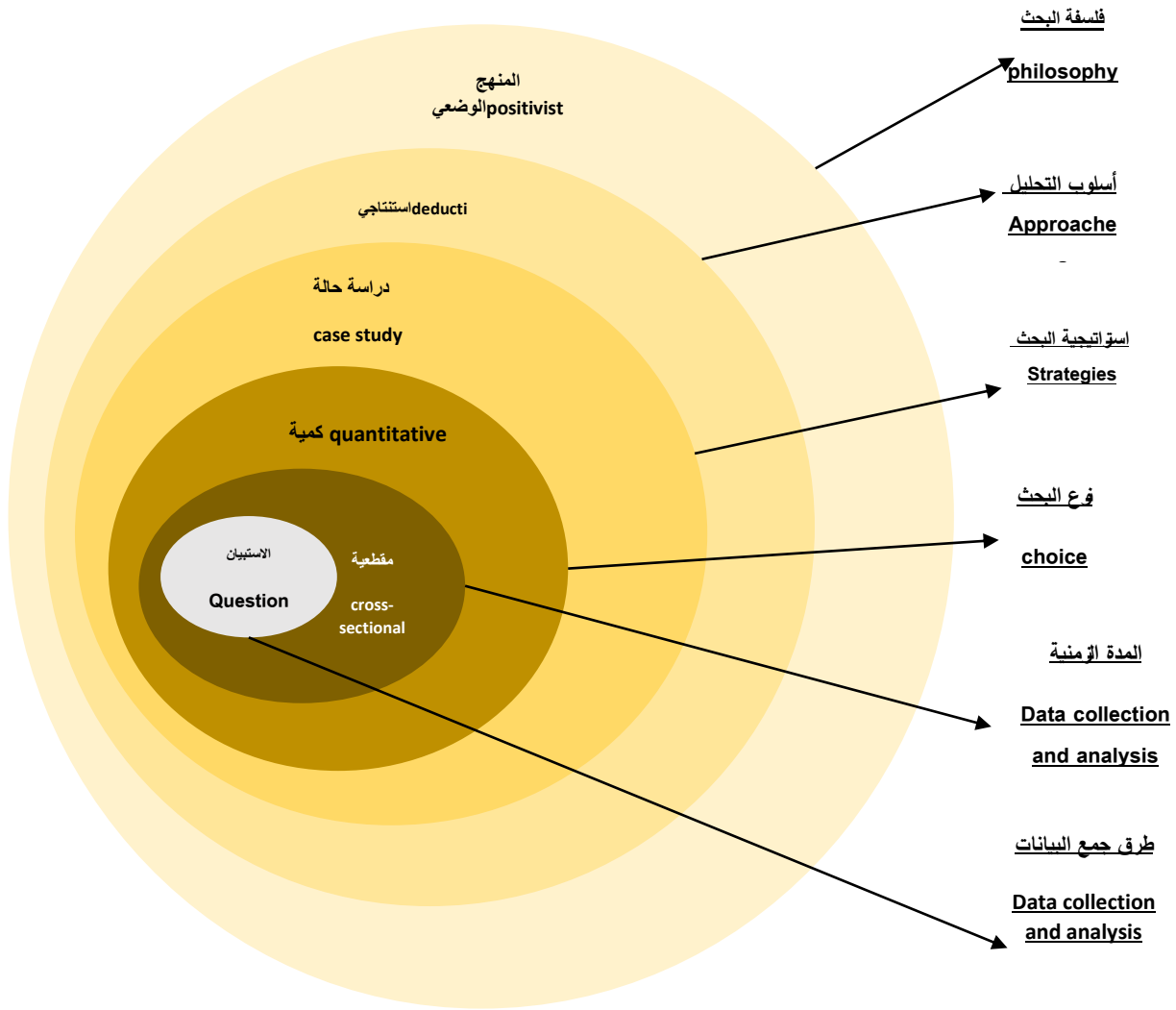
2. أسلوب التحليل Approaches استنتاجي deductive

3. استراتيجيات البحث Strategies دراسة حالة case study

4. نوع البحث quantitative choice كمية

5. المدة الزمنية Data collection and analysis techniques الاستبيان Questionnaire

شكل (5) نموذج البصل البحثي



المصدر: من تصميم الباحث

3.4 مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات

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

3.4.1 مجتمع الدراسة

شركة البصمة المغربية في الرياض، وهي شركة هادفة للربح تقدم العديد من الخدمات والنشاطات والتسهيلات للمجتمع السعودي بشكل عام، ولأهل مدينة الرياض حيث مقر الجمعية على وجه الخصوص، ويوجد في الجمعية ما يقارب 350 موظف ما بين إداري ومحاسب ومندوب وعامل.

3.4.2 عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من الموظفين والمتطوعين في شركة البصمة حيث يتألف من 50 بين إداري وعامل.

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:

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

3.5 طريقة جمع البيانات:

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

3.5.1 المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

واعتمد الباحث على استبانة الزاهر (2019)، وذلك لقياس المتغير المستقل (إدارة المخاطر)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) باجمالي 19 فقرة للمتغير ككل، حيث أن بعد تحديد المخاطر على التأثير يتكون من 6 فقرات، بينما بعد تقييم المخاطر يتكون من 6 فقرات، كما ويتكون بعد الاستجابة للمخاطر من 7 فقرات، النوع استبيان هو ليكرت الخماسي. حيث 1= غير موافق بشدة، بينما 5= موافق بشدة.

جدول (3) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	6
	تقييم المخاطر	6
	الاستجابة للمخاطر	7
مجموع الفقرات		19

3.5.2 المتغير التابع (نجاح المشروع)

واعتمد الباحث على استبانة خضر (2016)، وذلك لقياس المتغير التابع (نجاح المشروع)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي (الجودة، الوقت، التكلفة) باجمالي 19 فقرات للمتغير ككل، حيث أن بعد الجودة يتكون من 6 فقرات، بينما بعد الوقت يتكون من 6 فقرات، كما ويتكون بعد التكلفة من 7 فقرات، النوع استبيان هو ليكرت الخماسي. حيث 1 = غير موافق بشدة، بينما 5 = موافق بشدة.

جدول (4) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (نجاح المشروع)

المتغير التابع	الأبعاد	عدد العبارات
نجاح المشروع	الجودة	6
	الوقت	6
	التكلفة	7
مجموع الفقرات		19

3.6 أنواع البيانات:

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

3.6.1 البيانات الأولية:

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

3.6.2 البيانات الثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة والاستفادة منها.
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.

- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية، كما وتم ربط النتائج بالأدبيات السابقة.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

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

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

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

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

3.8 الخاتمة:

إن الوقوف على المخاطر التي تتعرض لها المنظمة أو المحتملة مستقبلاً من أهم المحددات التي تضمن للمنظمات أياً كان نشاطاتها من تحقيق أهدافها ونجاح مشاريعها وجعلها قادرة على تحقيق المنافسة بدرجة عالية، حيث أن المخاطر والتحديات من أكثر الأمور التي تؤدي إلى فشل أهداف المشاريع وقدرة المنظمات على المتابعة والاستمرارية، خصوصاً إذا كانت تلك المنظمات لا تملك رؤية واضحة لكيفية مواجهتها والتكيف معها، وهذا ما دائماً يرهق فكر الكثير من قيادات المنظمات، ويدفعهم بشكل دائم إلى البحث عن كل ما هو جديد ومستحدث من استراتيجيات وطرق تم التوصل إليها في التغلب على المشكلات الناجمة عن تلك المخاطر.

هذا وأن نجاح أي مشروع تقوم المنظمة بتنفيذه يعتمد على العديد من الأمور من أهمها مدى وعي المنظمة بما يحيط بها من مخاطر وتحديات، وبالتالي الدراية التامة بما تملكه من موارد وقدرات تساعد في مواجهة تلك المخاطر، لاسيما أن العاملين فيها يؤمنون بشكل كبير أن غياب خطط لمواجهة تلك المخاطر سينعكس بشكل كبير على جودة مخرجاتها، وبالتالي على مدى تحقق أهداف المنظمة، وهذا ما سيكبد المنظمة هدر عظيم في مواردها المادية والبشرية، بالإضافة إلى ما ستخسره من وقت وتكلفة تم خسارتها أثناء عملية التنفيذ في ظل تلك المخاطر، لذلك فإن الإدارة الحكيمة للمخاطر وتقييمها والاستجابة لها يقود المنظمة إلى النجاح في تحقيق كل من مشاريعها وأهدافها.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

4.1 المقدمة:

وفي هذا الفصل سيتم تناول عرضاً متسقاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كال من: حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) الإصدار (28) ، وبرنامج PLS-Smart. 3.0 ، حيث يتضمن الفصل الحالي للتحليل الإحصائي الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS. 28 V. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS 3.0 بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج، لذلك تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية باستخدام PLS 3.0 .

4.2 خصائص عينة الدراسة:

- ❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - طبيعة العمل - المستوى التعليمي.
- ❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديمغرافية التي تشمل كل من (النوع: ذكر - انثى، الفئة العمرية: أقل من 30 - بين 30 و 40 - من 40 على 50 - أكثر من 50، طبيعة العمل: مدير - عامل، المستوى التعليمي: ثانوي - جامعي - دراسات عليا).

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة	ملاحظة
الفئة العمرية	1. ذكر	22	44%	
	2. انثى	28	56%	
	اجمالي	50	100%	
الفئة العمرية	1. 25 سنة أو أقل	10	20%	
	2. 30 - 26	21	42%	
	3. 40 - 31	9	18%	
	4. 41 فأكثر	10	20%	
	اجمالي	50	100%	
سنوات الخبرة	1. من سنة إلى 5 سنوات	14	28%	
	2. من 5 إلى 10 سنوات	26	52%	
	3. أكثر من 10 سنوات	10	20%	
	اجمالي	50	100%	
المستوى التعليمي	1. أقل من المستوى الثانوي	7	14%	
	2. مستوى ثانوي	18	36%	
	3. جامعي	25	50%	
	اجمالي	50	100%	

4.3 قياس الصدق والثبات:

قياس الصدق: (Validity)

ويشير الصدق إلى مدى قدرة أدوات الدراسة والمتمثلة في (الاستبيانات) على قياس قدرة القيادة على تطوير اهداف المشاريع وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية، ومن أجل ذلك تم اختيار الصدق الداخلي (Internal Validity)، حيث تم فحص العلاقات بين متغيري الدراسة وأداتها للتأكد من أنها جميعاً تقيس المفهوم نفسه.

Variable	Statements	KMO	Factor loadings	Standard deviation	P	Average variance extracted	
المتغير	العبارات		معامل الارتباط	الانحراف المعياري	Values	متوسط التباين المستخرج	
إدارة المخاطر	القدرة تحديد مفهوم الخطر	.591	.957	1.421	0.00	0.847	0.438
	تعريف الخطر 1						
	تعريف الخطر 2		.641	1.088	0.00		
	تحليل الخطر 1		.912	1.073	0.00	0.816	
	تحليل الخطر 2		.785	1.371	0.00		
	تخفيف الخطر 1		.352	1.173	0.00	0.619	
نجاح المشروع	مراقبة الخطر 2	.721	.880	1.317	0.00		2.791
	إدارة المنظمة		.858	1.381	0.00	0.725	
	القيادة 1						
	القيادة 2		.971	1.897			
	القيادة 3		.761	1.331		0.781	
	التخطيط 1		.692	1.521			
	التخطيط 2		.874	1.441		0.814	
	التخطيط 3		.988	0.481			
	قياس تحديد الأهداف						
	ثقافة الشركة		.798	1.251		0.711	
	تدريب 1		.981	0.877			0.691
	تدريب 2						
	تدريب 3		.839	1.749			
	تدريب 4		.895	1.871			

قياس الثبات: (Reliability)

ويشير الثبات إلى مدى اتساق أداة الدراسة مع قياس النتائج بشكل ثابت عبر الوقت وفي ظروف مختلفة، وتم اعتماد اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) في هذه الدراسة.

وفي هذا الجزء سيقوم الباحث بعرض التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما سيتم تفسير النتائج تفسيراً منطقي، وذلك حول ما تم الحصول عليه من آراء حول استجابات العينة إزاء هدف الدراسة والمتمثل أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق في شركة البصرة_ الرياض، وسيتم ذلك كما يلي:

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

• فيما يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر):

فيما يلي نقدم عرضاً للفقرات التي حملتها الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة حول الفقرات والتوزيعات التكرارية لفقرات المتغير (المستقل) إدارة المخاطر، وكما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (5) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير إدارة المخاطر (n=44)

فقرات متغير القيادة الإدارية	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
1	-	-	4	36	7	4.09	0.47	0.122
2	2	4	1	26	15	4.09	0.99	0.243
3	-	-	3	30	8	4.05	0.81	0.121
4	1	-	-	29	9	4.07	0.82	0.191
5	-	1	3	22	18	4.30	0.70	0.162
6	-	-	4	18	22	4.41	0.67	0.147
7	2	4	1	24	14	4.05	0.96	0.237
8	-	-	4	17	22	4.41	0.65	0.147
9	-	1	5	31	7	4.00	0.67	0.502
10	1	-	7	29	16	4.14	0.80	0.205
11	1	-	-	23	20	4.39	0.81	0.161
12	-	-	3	29	13	4.23	0.62	0.142
13	-	1	7	24	12	4.06	0.82	0.209
14	-	-	3	30	11	4.18	0.49	0.452
15	2	-	3	29	12	4.11	0.81	0.171
16	1	4	4	29	14	3.95	0.95	0.241
17	38	5	-	1	-	1.18	0.61	0.221

جيد جدا	0.152	0.72	4.16	12	27	5	-	-	18
جيد جدا	0.120	0.53	4.41	18	26	-	-	-	19
مقبول	0.201	1.26	2.59	4	8	7	16	9	20
جيد جدا	0.446	0.63	4.30	17	23	4	-	-	21
مقبول	0.129	1.26	2.59	4	8	7	16	9	22
جيد جدا	0.164	0.67	4.07						إجمالي متغير ادارة المخاطر

وفي ضوء الجدول السابق نلاحظ أن متغير إدارة المخاطر بجميع الفقرات التي تضمنتها قد حققت وسطا حسابيا بلغ (4.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) بنسبة جيدة. وبانحراف معياري (0.67) ومعامل اختلاف (0.164) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (81.4%). وقد حققت الفقرات (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,18,19,21) أوساطا حسابية عالية ، مما يشير الى أن الموظفين لدى شركة بصمة يمتلكون درجة عالية من الدراية حول إدارة المخاطر ، وبالتالي لديهم رؤية واضحة لمفهوم إدارة المخاطر وأنها تتضمن ذلك عند وتضع الخطط، وأنها تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في الشركة، كذلك فإن الشركة تأخذ في عين اعتبارها إدارة المخاطر عند وضع أهدافها وقيمها كما وتزود العاملين بذلك لمحاولة التوافق والانسجام بينهما، وتقدم بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في الشركة، وتعمل على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل بطريقة تقلل من المخاطر التي من الممكن التعرض لها، كما أن الشركة تسعى للحصول على أفكار ومقترحات جميع العاملين في الشركة للاستعانة بها في اتخاذ قرارات تتعلق بإدارة المخاطر في سبيل إنجاح المشاريع القائمة، وأن قيم وثقافة وسياسة وهيكل وطبيعة عمل الشركة تؤثر في فعالية إدارة المخاطر المحتملة، كما وتعتمد الشركة في إدارة مخاطرها على المهارات المتوفرة لدى العاملين لديها في الاتصال بالبيئة الخارجية والمجتمع في سبيل وضع الجميع كل أمام مسؤولياته، كذلك تحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الشركة، وتخصص جزءاً من موارد الشركة لدعم ومساندة الأعمال التي تساند النظام المتبع في مواجهة المخاطر، ويظهر أيضاً ما يتم انشائه من قنوات معلوماتية هامة توجه الشركة إلى الطرق والوسائل الهامة في مواجهة وإدارة المخاطر، كما وتعمل الشركة على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة عند التعرض لمشكلة ما معتمدة في ذلك على نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير عليهم.

أما كل من الفقرات (17,20,22) فقد حققت أوساطا حسابية أقل من الوسط الفرضي للمقياس، مما يشير الى عدم اعتماد شركة بصمة بدرجة عالية على تجارب الشركات العالمية الأخرى في إدارة أزماتها، بالإضافة

الى عدم اعتمادها على مكانتها بين الشركات الأخرى في مواجهة مخاطرها وإدارتها، وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة في موظفيها.

• فيما يتعلق بالمتغير التابع (نجاح المشروع):

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات نجاح المشروع، وكما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (6) وصف تشخيص إجابات عينة البحث لمتغيرات نجاح المشروع (n=44)

فقرات متغير الإبداع الإداري	لا	لا	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
23	1		-	21	18	4.21	0.69	0.164
24	3	3	7	19	18	3.91	1.21	0.309
25	-	-	3	29	12	4.09	0.72	0.144
26			5	28	11	4.14	0.59	0.142
27	14	16	-	2	1	4.41	0.91	0.435
28	-	-	2	22	17	1.98	0.93	0.142
29	1	-	3	29	11	4.11	0.81	0.175
30	-	-	7	31	8	3.98	0.71	0.165
31	-	-	6	34	4	3.95	0.39	0.121
32	-	1	2	31	10	4.22	0.61	0.142
33	1	1	18	20	4	3.61	0.82	0.221
34	-	-	3	34	7	3.81	0.91	0.212
35	-	-	7	33	4	3.89	0.60	0.127
36	-	-	14	27	3	3.69	0.55	0.154
37	-	-	4	18	22	4.51	0.71	0.147
38	-	2	7	30	5	3.77	0.41	0.173
39	1	-	5	19	19	4.31	0.88	0.195
الإجمالي						3.92	0.62	0.158

يلاحظ من الجدول أن متغير نجاح أهداف المشروع بجميع فقراتها قد حققت وسطا حسابيا بلغ (3.92) وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس بنسبة جيدة، وبانحراف معياري (0.62) ومعامل اختلاف (0.158) ، وبدرجة اتفاق أفراد العينة (78.4)، وقد حققت جميع الفقرات (عدا الفقرة 27) على أوساط حسابية عالية، مما يشير الى أن القيادة الإدارية في شركة بصمة تتبنى بطاقة إيجابية أهمية نجاح المشروع باعتباره بعدا تنافسيا، وتعمل على توافر المناخ الملائم في الشركة لتحقيق هذا البعد، كما وتراعي الشركة عند اختيار الموظفين والعاملين الجدد بالشركة استقطاب طاقات جديدة متخصصة لتحقيق ميزة النجاح، وتهتم إدارة الشركة بالموظفين المبدعين بدرجة كبيرة، كما وتسعى الى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات لدى العاملين بها، وتراقب بشكل مستمر الشركات ذات المستوى العالي والمماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها، وتعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال الشركة عند الضرورة، وتتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات في متطلبات البيئة الخارجية، وتستشير العاملين في الشركة في عمليات التجديد والإبداع الإداري، وتشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، وتقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر، وتحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيها للإفادة منه، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل، وتحتاج الى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة، وتردد في تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته.

أما الفقرة (28) فقد حققت وسطا حسابيا أقل من الوسط الفرضي للمقياس، مما يشير الى أن القيادة في الشركة لا تحصل على مدخلات (موارد بشرية ومادية وأجهزة) ذات جودة منخفضة.

ثانيا: اختبار فرضية البحث

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية:

جرى اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية ، من خلال اختبار علاقة الارتباط بين (تحليل الخطر التي تواجهه شركة بصمة وبين نجاح كوادرها في تنفيذ مشاريع الشركة) وتبين من نتائج الاختبار بأسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (rs) بين المتغيرين المذكورين كانت (0.902) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (13.55) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية، مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين ، عند مستوى معنوية (0.01) ، مما يدعو الى رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل الخطر التي تواجهه شركة بصمة وبين نجاح كوادرها في تنفيذ مشاريع الشركة) .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية:

أشارت نتائج الاختبار باستخدام أسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (r_s) بين (تعريف الخطر لدى الكوادر البشرية داخل شركة البصمة وبين نجاح الشركة في إدارة المخاطر) كانت (0.715) ، وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.43) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية ، مما يؤشر وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين ، عند مستوى معنوية (0.01) ، مما يدعو الى رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعريف الخطر لدى الكوادر البشرية داخل شركة البصمة وبين نجاح الشركة في إدارة المخاطر) .

د- اختبار الفرضية الرئيسية :

أوضحت نتائج الاختبار باستخدام أسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (r_s) بين (مراحل برنامج تحليل الخطر ونجاح المشروع شركة البصمة) بلغت (0.844) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (10.92) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين ، عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا يدعو الى رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (توجد علاقة ارتباط معنوية بين مراحل برنامج تحليل الخطر ونجاح المشروع شركة البصمة) .

والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبارات التي ذكرت اعلاه وكما يلي:

جدول (3)

نتائج اختبار علاقات الارتباط باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (r_s)	قيمة (t) المحسوبة	نوع العلاقة
تعريف الخطر واصحاب المصلحة في المشروع .	0.902	13.55	معنوية
تحليل الخطر واصحاب المصلحة في المشروع.	0.715	6.43	معنوية
تخفيف الخطر ومراقبته واصحاب المصلحة في المشروع.	0.735	6.17	معنوية
مراحل برنامج تحليل الخطر واصحاب المصلحة في المشروع .	0.844	10.92	معنوية

(*) مستوى المعنوية (0.01).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

في ضوء هذا البحث استخلص الباحث الاستنتاجات الآتية:

1. إن تعريف عدد من المخاطر المحتملة بشكل عملي ومن ثم تصنيفها ووضعها في مجموعات ملائمة يعد أمراً مفيداً في تقييمها.
2. يعد قيام إدارة المخاطر باستخدام أساليب علمية حديثة كجداول الحاسوب والمصفوفات في تقدير احتمال حدوث الخطر أمراً ضرورياً في تحليل المخاطر وتقييمها.
3. تعتبر متابعة ومراقبة المخاطر بشكل مستمر ومنظم خلال كافة مراحل المشروع الحالية والمستقبلية ضرورة حتمية للتعامل مع المخاطر ضمن سياق استراتيجية إدارة المخاطر واستخدام الطرق الملائمة للحد من تأثيرها أول بأول.
4. تحقق استشارة وإشراك الشركات في المشروع ضمن برنامج إدارة المخاطر ومساهمتهم الفعلية في أنشطة التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالبرنامج دعمه ونجاحه.
5. يساهم إشراك الشركات المختلفة بالمشروع جنباً إلى جنب مع الموظفين الذين يمثلون كل الوظائف الرئيسية فيه ضمن فريق تقدير المخاطر مساهمة ثمينة لإدارة المشروع الفعالة.

ثانياً: التوصيات Recommendation

بحسب ما تم التوصل إليه من استنتاجات، يتقدم الباحث بعدد من التوصيات وعلى النحو الآتي:

1. يوصي الباحث إدارة المخاطر بالمشروع (بالم المنظمة) اتباع الإجراءات العملية الخاصة بتعريف المخاطر المحتملة من خلال تصنيفها ووضعها في مجموعات ملائمة حسب أهميتها وتأثيرها لغرض تقييمها بدقة عالية.
2. يقترح الباحث أن تقوم إدارة المخاطر باستخدام برامج الحاسوب الحديثة عند تحليل المخاطر وتقييمها.
3. يرى الباحث ضرورة تطوير برنامج تحليل المخاطر واشتقاقه من استراتيجية إدارة المخاطر ومتابعته ومراقبة المخاطر بشكل مستمر ومنظم خلال كافة مراحل المشروع الحالية والمستقبلية.
4. يوصي الباحث إدارة المخاطر بإشراك الشركات في عمل المشروع ضمن برنامج تحليل المخاطر واستشارتهم في أنشطة التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالبرنامج بما يساهم في فاعليته ونجاحه.

5. يقترح الباحث اختيار عدد من اصحاب الشركات المرتبطين بالمشروع فضلاً عن عدد من موظفي مختلف أنشطة المشروع لغرض خلق فريق تقدير المخاطر تقع على عاتقه مهمة مراقبة ومتابعة وتعريف وتحليل المخاطر المحتملة من خلال دراسة الاحداث والحالات والتغيرات التي يمكن ان تؤثر على المخاطر ومن ثم اتخاذ القرارات واتباع السبل الملائمة للتعامل معها .

قائمة المصادر والمراجع

المصادر العربية:

أولاً المصادر العربية:

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

المراجع الأجنبية:

1. Anderson, P., & Taylor, R. (2015). Factors influencing the effectiveness of strategic planning in small and medium enterprises. *SME Management Journal*, 12(4), 123-137.
https://www.researchgate.net/publication/279250122_Impact_of_Leadership_Styles_on_Project_Success_The_Case_of_a_Multinational_Company/fulltext/57ab17ae08ae7a6420bf3fa2/Impact-of-Leadership-Styles-on-Project-Success-The-Case-of-a-Multinational-Company.pdf
2. Brown, C., & Lee, D. (2017). The role of strategic planning in risk mitigation and achieving project objectives. *International Journal of Business Strategy*, 22(3), 78-92.
https://www.researchgate.net/profile/DanijelaCiric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
3. Clark, T., & Johnson, M. (2019). Strategic planning and financial performance: A comprehensive review. *Financial Management Review*, 45(5), 102-118.
https://www.researchgate.net/profile/DanijelaCiric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
4. Harris, K., & Kim, Y. (2017). A comparative study of strategic planning in startups and established companies. *Entrepreneurship and Innovation Journal*, 24(7), 135-150.
https://www.researchgate.net/profile/DanijelaCiric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
5. Jones, A., & Smith, B. (2018). The impact of strategic planning on project success in large enterprises. *Journal of Project Management*, 34(2), 45-59.
https://www.researchgate.net/publication/279250122_Impact_of_Leadership_Styles_on_Project_Success_The_Case_of_a_Multinational_Company/fulltext/57ab17ae08ae7a6420bf3fa2/Impact-of-Leadership-Styles-on-Project-Success-The-Case-of-a-Multinational-Company.pdf
6. Marcus, A., & Richard, P. (2018). The impact of strategic planning on time management in projects. *Time Management Journal*, 33(8), 67-83.
https://www.researchgate.net/profile/DanijelaCiric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
7. Miller, J., & Jones, S. (2016). The relationship between strategic planning and productivity in projects. *Productivity Research Journal*, 29(1), 58-74.
https://www.researchgate.net/profile/DanijelaCiric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf

[ch_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf](https://www.researchgate.net/profile/DanijelaCiric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success-From-traditional-to-agile.pdf)

8. Roberts, L., & Davies, G. (2021). Strategic planning and customer satisfaction in project management. *Customer Relations Journal*, 37(10), 147-162.
https://www.researchgate.net/profile/DanijelaCiric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
9. Williams, R., & Thomas, J. (2019). The use of software tools in enhancing strategic planning for projects. *Technology and Project Management Journal*, 28(9), 99-113.
https://www.researchgate.net/profile/DanijelaCiric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
10. Wu, L., & Liu, H. (2020). Challenges of strategic planning in dynamic business environments. *Journal of Strategic Management*, 31(6), 89-105.
https://www.researchgate.net/profile/DanijelaCiric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
11. Aven, T. (2016). Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221716000572>
12. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley.
<https://www.wiley.com/enus/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354>
13. PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
14. Hillson, D. (2019). The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk. Kogan Page Publishers.
<https://www.koganpage.com/product/the-risk-management-handbook-9780749483077>
15. Pritchard, C. L. (2014). Risk Management: Concepts and Guidance (5th ed.). CRC Press.
<https://www.routledge.com/RiskManagementConceptsandGuidance5thEdition/Pritchard/p/book/9781466580>
16. Tummala, R., & Schoenherr, T. (2011). Assessing and Managing Risk Using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6).
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598541111171165/full/html>

17. Turner, J. R. (2014). The Handbook of Project-based Management (4th ed.). McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.co.uk/the-handbook-of-project-based-management-leading-strategic-change-in-organizations-9780071821780-emea>
18. Hubbard, D. W. (2020). The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. Wiley.
<https://www.wiley.com/enus/The+Failure+of+Risk+Management%3A+Why+It%27s+Broken+and+How+to+Fix+It-p-9781119522027>
19. Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to Manage Project Opportunity and Risk: Why Uncertainty Management Can Be a Much Better Approach than Risk Management (3rd ed.). Wiley.
<https://www.wiley.com/enus/How+to+Manage+Project+Opportunity+and+Risk%3A+Why+Uncertainty+Management+Can+Be+a+Much+Better+Approach+than+Risk+Management%2C+3rd+Edition-p-9780470686492>
20. Flyvbjerg, B. (2017). The Oxford Handbook of Megaproject Management. Oxford University Press.
<https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-megaproject-management-9780198732242>

الملاحق

ملحق (1) استمارة الاستبانة

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

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

						يلعب اصحاب المصلحة بمختلف فئاتهم دوراً استراتيجياً في التخطيط للمشروع ولنجاحه وان وجهات نظرهم يجب ان تؤخذ بالحسبان عند وضع السياسات.	26
						من المهم اشراك اصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار لأنهم يتأثرون فعلياً بأنشطة المشروع.	27
						يقدم خلق فريق تقدير المخاطر من اصحاب المصلحة الرئيسيين المرتبطين بالمشروع مساهمة ثمينة الى ادارة المشروع الفعالة.	28
						يحقق تجميع الحقائق قدر المستطاع من خلال استشارة اصحاب المصلحة فاعلية قرارات وأفعال ادارة المخاطر .	29
						تعد أفكار وخيارات اصحاب المصلحة مدروسة بدقة وتؤثر إيجاباً في نجاح برنامج ادارة المخاطر .	30
						يعد مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم العالقة لدي	31
						يمكن إدارة المخاطر من خلال فريق العمل التي انتمي له	32
						تتمتع الشركة ببرامج تدريبية دورية تتضمن أساليب لانجاح مشاريع	33
						يوجد لدى شركتنا فريق عمل قادر على التنبؤ بالمخاطر المحتملة مستقبلاً	34
						من الأمور التي استطيع القيام بها أثناء عملي الاهتمام بمشاكل الآخرين	35
						أستطيع بسهولة وضع خطط يومية تساعدني على انجاز عملي	36
						من الأمور التي يتم تناولها اثناء اجتماعات الشركة هو تقييم للمخاطر التي تم التعرض لها	37
						تمتلك إدارة الشركة القدرة على إنجاح المشاريع التي يقترحها فريق العمل	38
						يتوفر لدى إدارة الشركة رؤية واضحة حول البرامج العالمية الحديثة المتبعة في إنجاح المشاريع	39