

أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على

الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية

السعودية

مشروع تخرج

إعداد

نهي صالح محمد علي

الرقم الجامعي ٢٣٣٠٠١٣٧٨

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى من كانوا دائماً مصدر إلهامي ودعمي،

إلى والديّ الأعزاء، الذين لم يخلوا عليّ يوماً بالتشجيع والمحبة والتوجيه. شكراً لكما على

صبركما اللامحدود ودعمكما المتواصل، الذي كان دافعاً لي في كل خطوة على هذا الطريق.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا دروبي بالعلم والمعرفة، ولهم الفضل الأكبر في توجيهي

وإرشادي لتحقيق هذا الإنجاز.

إلى أصدقائي وأحبائي، الذين كانوا لي سنداً وعوناً في كل الأوقات، فلكم منّي كل الشكر

والتقدير.

وأخيراً، إلى كل من ساهم في تحقيق هذا العمل بجهده ووقته، وأثر إيجاباً في مسيرتي العلمية.

لكم جميعاً خالص الشكر والتقدير،

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل مراحل حياتي. إن إيمانهما بي ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان لتفهمها ودعمها وصبرها دور كبير في تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن،

و د. فايز جراد

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح. وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في سبيل الوقوف على دورها في الحفاظ على تعثر المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية و بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٤٠٠ فرد وتم توزيعه الاستبيان عليهم واستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات .

وتوصلت نتائج الدراسة وجود أثر عكسي وعلاقة ارتباط عكسية قوية ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر – مراقبة المخاطر) على تعثر المشاريع في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير الإمكانيات والموارد التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية في كافة المشروعات داخل المملكة العربية السعودية، والعمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين على كيفية تنفيذ إدارة المخاطر من خلال البرامج والدورات التدريبية .

الكلمات المفتاحية : إدارة المخاطر - تعثر المشاريع الحكومية - الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
إهداء.....	ج
شكر وتقدير.....	د
المستخلص.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ي
قائمة الأشكال.....	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١
١,١ المقدمة:.....	١
٢,١ مشكلة الدراسة.....	٢
٣,١ أهمية الدراسة:.....	٣
٢ الأهمية العملية:.....	٣
٢ الأهمية العلمية:.....	٤
٤,١ أهداف الدراسة.....	٤
٥,١ أسئلة الدراسة.....	٥
٦,١ فرضيات الدراسة.....	٥
٧,١ نموذج الدراسة.....	٦
٨,١ الدراسات السابقة.....	٧

١٧.....	٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٧.....	١. نظرية إدارة المشاريع:
١٨.....	٢. نظرية إدارة المخاطر:
١٨.....	٣. نظرية دورة حياة المشروع:
١٨.....	٤. نظرية التقييم والتحكم:
١٨.....	٥. نظرية التغير التنظيمي:
١٩.....	٦. نظرية العوامل البشرية في إدارة المشاريع:
١٩.....	١٩,١ المنهجية:
٢٠.....	٢٠ مصادر البيانات :
٢٠.....	٢٠ أدوات الدراسة:
٢١.....	١٠,١ حدود الدراسة.....
٢٢.....	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
٢٢.....	تمهيد:
٢٣.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....
٢٣.....	١,١,٢ تمهيد:
٢٣.....	٢,١,٢ تعريف إدارة المخاطر:
٢٥.....	٣,١,٢ أهمية إدارة المخاطر:
٢٦.....	٤,١,٢ أهداف إدارة المخاطر:
٢٨.....	٥,١,٢ معوقات إدارة المخاطر:
٣١.....	٦,١,٢ طرق مواجهة هذه العقوبات:

٣٣	٧,١,٢ أبعاد لإدارة المخاطر:.....
٣٦	المبحث الثاني: تعثر المشاريع.....
٣٦	١,٢,٢ تمهيد:.....
٣٧	٢,٢,٢ تعريف تعثر المشاريع:.....
٣٨	٣,٢,٢ أهمية تعثر المشاريع:.....
٤٠	٤,٢,٢ أهداف تعثر المشاريع:.....
٤١	٥,٢,٢ أسباب تعثر المشاريع:.....
٤٤	٦,٢,٢ أبعاد تعثر المشاريع:.....
٤٥	٧,٢,٢ أثر إدارة المخاطر في تعثر المشاريع:.....
٤٨	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
٤٨	١,٣ مقدمة.....
٤٨	٢,٣ المنهج المستخدم:.....
٤٨	٣,٣ مجتمع الدراسة:.....
٤٨	٤,٣ أداة الدراسة:.....
٥٠	٥,٣ المعالجة الإحصائية للبيانات:.....
٥٠	٦,٣ صدق أداة الدراسة.....
٥١	١,٦,٣ المحور الأول: إدارة المخاطر.....
٥٤	٢,٦,٣ المحور الثاني: تعثر المشروعات الحكومية.....
٥٦	٧,٣ ثبات أداة الدراسة.....
٥٧	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....

٥٧.....	١,٤ مقدمة.....
٥٧.....	٢,٤ خصائص عينة الدراسة.....
٥٨.....	٣,٤ تحليل استمارة الاستبيان.....
٥٨.....	١,٣,٤ المحور الأول: إدارة المخاطر.....
٦٤.....	٢,٣,٤ المحور الثاني: تعثر المشاريع الحكومية.....
٦٦.....	٤,٤ اختبار فروض الدراسة.....
٧٠.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
٧٠.....	١,٥ مقدمة.....
٧٠.....	٢,٥ نتائج الدراسة.....
٧٢.....	٣,٥ التوصيات.....
٧٢.....	٤,٥ المقترحات.....
٧٣.....	Abstract.....
٧٤.....	المراجع.....
٧٤.....	أولاً: المراجع باللغة العربية.....
٧٨.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٧٩.....	الملاحق.....
٨٠.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	م
٤٩	جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	١.
٥١	جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	٢.
٥٤	جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	٣.
٥٦	جدول (٤) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	٤.
٥٧	جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	٥.
٥٨	جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد المخاطر	٦.
٦٠	جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم المخاطر	٧.
٦١	جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستجابة للمخاطر	٨.
٦٢	جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مراقبة المخاطر	٩.
٦٣	جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعثر المشاريع الحكومية	١٠.
٦٦	جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية	١١.
٦٧	جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية	١٢.

٦٧	جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية	١٣.
٦٨	جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على تعثر المشاريع الحكومية	١٤.
٦٩	جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية	١٥.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	م
٧	شكل رقم (١) متغيرات الدراسة	١.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

عرف الإنسان المخاطر منذ القدم وذكرها رب العباد في كتابه الكريم في الآيات التي تحض على السلامة من الأخطار المختلفة التي تتعلق بهذا الموضوع لكي نتعلم جميعا من الآيات الكريمة اتخاذ احتياطات السلامة المناسبة ليس في محيط العمل فقط ولكن في حياتنا ككل.

تواجه المشاريع العديد من التحديات خلال تنفيذها، ومن أكبر هذه التحديات لخطر وعدم اليقين، باعتبارها أحد خصائص المشروع التي قد تؤدي إلى احتمال نجاحه أو فشله، لذلك من الضروري وجود إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط والمراقبة وجدولة أنشطة المشروع بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة من خلال الالتزام بالوقت لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيق رضى أصحاب المصلحة لذا أصبحت لإدارة مخاطر المشاريع مكانة بارزة في إدارة المشاريع التي تواجهها مهما كان نوعها (صناعي، طبي، غذائي، إنشائي، تكنولوجي بيئي ... الخ)، بهدف تجنب وقوعها والتقليل من آثارها السلبية التي لها تأثيرات أخرى جانبية على المجتمع والبيئة المحيطة، مما يستوجب العمل على تخفيضها إلى مستويات مقبولة.

جاء مفهوم إدارة المخاطر كعملية يتبعها المشروع بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطته بهدف تنفيذ كل نشاط ومعرفة ما يحيط بها من مخاطر من أجل تمكين إدارة المشروع من التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مساره، كما أنها تسهم في الاستخدام الفعال والكفاء للموارد الذي يؤثر في نجاح المشروع. يعتبر معهد إدارة المشاريع إدارة مخاطر المشروع واحدة من عشرة أجزاء للبناء المعرفي في إدارة المشاريع الأكثر أهمية وأكثر المجالات صعوبة في إدارة المشاريع، وتتكون إدارة المخاطر من أربع خطوات رئيسية هي التخطيط والتعريف، تحليل المخاطر، الاستجابة للخطر، مراجعة المخاطر وتقييمها

إن المخاطر في الظروف المحتمل يكون لها تأثيرات سلبية يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين، يتمثل الأول بالمخاطر التقليدية التي قد تركز على الأسباب المادية أو القانونية كالكوارث الطبيعية والحرائق والحوادث وغيرها، أما النوع الثاني فهو يتمثل في المخاطر غير الملموسة كتلك التي تعنى بالمعرفة والكفاءة والاتصال والعلاقات بين الأطراف المتعاقدة. بالالتزام بالجدول الزمني المحدد للإنجاز وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة التشغيلية والجودة المطلوبة، ومخاطر تتعلق بعدم التمكن من توفير الموارد البشرية والعمالة اللازمة، وأخرى تتعلق بعدم وفاء الموردين بالتزاماتهم التعاقدية كنتيجة لعدم ملائمة إدارة المخاطر أو عدم الالتزام بتطبيقها بشكل صحيح، وأوضحت الدراسات في مجال إدارة المشاريع في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية ، وأن تطبيق إدارة المخاطر أثر على أداء المشاريع من حيث الفعالية وتحسين الأداء وتعزيز إنتاجيته. وأن عدم وجود إدارة لمخاطر المشروع هو أحد أسباب فشل المشاريع مثل عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع بالمواعيد النهائية، وزيادة التكلفة ووقلة الجودة الأداء، ومع ذلك لا يزال تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الصناعية وأثرها على تعثرها .

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر وأبعادها (تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر – مراقبة المخاطر) على تعثر المشاريع الحكومية من وجهة نظر علمية وأكاديمية في إحدى الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.

٢,١ مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة المخاطر في الوقت الحالي أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال والمضطربة على المشاريع ، وأصبحت عنصراً لا يمكنه تجاهله عند إعداد وتنفيذ خططها وتحقيق الهدف والغاية منها حيث تعتبر أحد أهم أدوات نجاحها، وأشار العديد من الباحثين بعدم قدرة المشاريع لمواجهة المخاطر وأثارها السلبية، وذلك لعدم تبني أنشطة إدارة المخاطر بشكل منهجي ومستمر أو لعدم وجود وعي لإدارة المخاطر، لتظهر أهمية إدارة المخاطر، كأداة لمواجهة المخاطر والتعامل معها، التي بدورها تعمل على تحسين القرارات وضمان لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير نجاحها على أرض الواقع. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة من خلال الملاحظة الباحث من دراستها لهذا المجال، والمتمثلة بالنقص المعرفي لدى إدارات المشاريع

حول تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تؤثر على إنجازها وارتفاع تكلفته وعدم تحقق أهدافها ، أضف الى ذلك ندرة والبحث العلمي في هذا المجال لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في سؤالها الرئيسي والمتمثل في:

ما هو أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية؟

٣.١ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها لإدارة المخاطر، تعثر المشاريع.

⇐ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية ، مما يساعد صناع القرار في شركات الصناعات الكيماوية في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد شركات الصناعات الكيماوية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتعثر المشاريع، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

← الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المخاطر، تعثر المشاريع بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.

٤,١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى معايير إدارة المخاطر أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في سبيل الوقوف على دورها في الحفاظ على تعثر المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم إطار نظري يوضح مفهوم إدارة المخاطر وكذلك مفهوم أشكال تعثر المشاريع بشكل عام والمشاريع القطاع الحكومي بشكل خاص، إضافة إلى عرض لأهم التجارب والانجازات العالمية في إدارة المخاطر وأثرها على تعثر المشاريع في القطاعين الخاص والعام وعرض لتطبيقات العالمية بالخصوص.
- التعرف على واقع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع في ، إضافة إلى أهمية النسبية عناصر إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أشكال التعثر للمشاريع في المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية إضافة إلى الأهمية النسبية لعناصر التعثر للمشاريع

في المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة (العاملين والمساهمين فيها).

■ تقديم نتائج لهذه الدراسة مدعمة بمجموعة من المقترحات والتوصيات ذات العلاقة بالموضوع، وذلك كمحاولة لتقديم اقتراح نموذج يوضح أهمية تطبيق إدارة المخاطر وأثرها على تعثر المشاريع التابعة للمشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية ، لتعزز قدراتها والنهوض، بأدائها وتحقيق، الغاية من المشاريع.

٥,١ أسئلة الدراسة

✎ السؤال الرئيسي :ما هو أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

لـ ما هو واقع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية؟

لـ ما هو واقع تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية؟

لـ ما أثر إدارة المخاطر في تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية ؟

٦,١ فرضيات الدراسة

✎ الفرضية الرئيسة الأولى: $H_0:1$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة مخاطر المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - مراقبة المخاطر) على تعثر المشاريع في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

لـ 1.1: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على تعثر

المشاريع في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.

لـ 1.2: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر على تعثر

المشاريع في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية..

لـ 1.3: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للمخاطر على

تعثر المشاريع في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.

لـ 1.4: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر على تعثر

المشاريع في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية.

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على

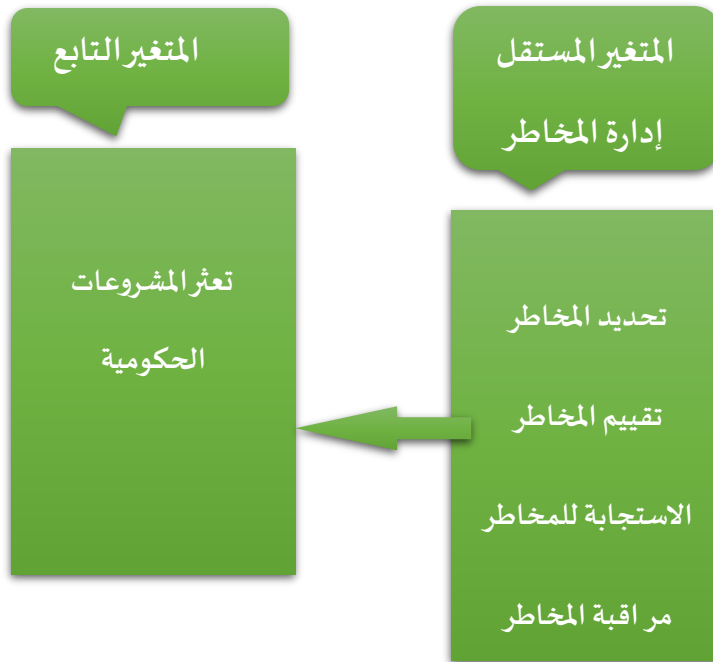
الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

□ المتغير المستقل: إدارة المخاطر ، وأبعادها (تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة

للمخاطر – مراقبة المخاطر)

□ المتغير التابع: تعثر المشروعات الحكومية

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

٨,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(باقر، ٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد أثر إدارة المخاطر بأبعادها على إدارة المشاريع الهندسية. وتقييم الدور الوسيط للثقافة المنظمة في العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.
المتغير المستقل	إدارة المشاريع الهندسية
المتغير التابع	إدارة المخاطر
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها على إدارة المشاريع الهندسية. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة على إدارة المشاريع الهندسية. ووجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط. أهم التوصيات: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع. والحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد. وربط برنامج الدفعات KIMS مع ديوان المحاسبة والإدارة المالية. وبناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية
الدراسة	(العثمان، ٢٠١٧)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: وتحديد أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أداء هذه المشاريع. وتقييم أبعاد إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية وأثرها على أداء المشاريع. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت
المتغير المستقل	إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية
المتغير التابع	أداء المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أداء هذه المشاريع. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أبعاد أداء المشاريع. ومراقبة المخاطر هي أهم خطوات إدارة المخاطر ولها التأثير الأكبر على أداء المشاريع. وأهم التوصيات: تطوير وحدة متخصصة في إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في الأمانة العامة للأوقاف. واستخدام المنهجية العلمية لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية

الدراسة	(فاضل، ٢٠٢٣)
أهداف الدراسة	تحليل مفهوم إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة لها. ومقارنة ممارسات إدارة المخاطر بين القطاعين العام والخاص. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع
المتغير المستقل	إدارة المخاطر في المشاريع
المتغير التابع	نجاح المشاريع
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وتُعد إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لنجاح أي مشروع. وتختلف ممارسات إدارة المخاطر بين القطاعين العام والخاص. ويمكن تحسين ممارسات إدارة المخاطر من خلال اتباع بعض الخطوات، مثل: وإنشاء خطة لإدارة المخاطر. وتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها. ووضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر. أهم التوصيات: يجب على المؤسسات في القطاعين العام والخاص تبني ممارسات إدارة المخاطر. ويجب على مديري المشاريع أن يكونوا على دراية بأفضل الممارسات لإدارة المخاطر. ويجب على الحكومات تقديم الدعم والتشجيع لتبني ممارسات إدارة المخاطر
الدراسة	(فاطمة، ٢٠١٥)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: وتحليل العلاقة بين التنوع والمخاطر في محفظة استثمارية. وتحديد تأثير التنوع على مستوى المخاطر. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات التنوع في محفظة استثمارية
المتغير المستقل	التنوع
المتغير التابع	المخاطر
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	النتائج: ويوجد علاقة عكسية بين التنوع والمخاطر. ويمكن للتنوع أن يساعد في تقليل المخاطر الإجمالية لمحفظة استثمارية. ويجب على المستثمرين النظر في التنوع كاستراتيجية للتحكم في المخاطر. أهم التوصيات: يجب على المستثمرين تخصيص أصولهم في محفظة استثمارية متنوعة. ويجب على المستثمرين مراجعة محافظهم الاستثمارية بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة. ويجب على المستثمرين طلب المشورة من خبراء الاستثمار عند الحاجة
الدراسة	(البرزنجي، ٢٠٢١)
أهداف الدراسة	تحديد أهم مسببات فشل مشاريع تقنية المعلومات خلال الثلاثين سنة الماضية.(1990 - 2020) وتحليل وتقييم هذه المسببات. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة مشاريع تقنية المعلومات.
المتغير المستقل	مسببات فشل مشاريع تقنية المعلومات
المتغير التابع	فشل مشاريع تقنية المعلومات
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: هناك أحد عشر مسبباً رئيسياً لفشل مشاريع تقنية المعلومات. وتختلف أهمية هذه المسببات من مشروع لآخر. ويمكن تقليل مخاطر فشل مشاريع تقنية المعلومات من خلال تحسين ممارسات إدارة المشاريع. أهم التوصيات: يجب على مديري مشاريع تقنية المعلومات أن يكونوا على دراية بأهم مسببات فشل هذه المشاريع. ويجب على المؤسسات أن تضع خططاً وإجراءات مناسبة لإدارة مشاريع تقنية المعلومات. ويجب على المؤسسات أن تستثمر في تدريب وتطوير مهارات مديري مشاريع تقنية المعلومات
الدراسة	(الشعبي، ٢٠١٥)

أهداف الدراسة	تحديد الأسباب الرئيسية في تأخير مشاريع صناعة النفط والغاز بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية. وتقييم أهمية هذه الأسباب وتأثيرها على تأخير المشاريع. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المشاريع في صناعة النفط والغاز بمدينة ينبع الصناعية. وأهم النتائج والتوصيات
المتغير المستقل	أسباب تأخير مشاريع صناعة النفط والغاز
المتغير التابع	تأخير مشاريع صناعة النفط والغاز
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وهناك أحد عشر عاملاً رئيسياً يساهم في تأخير مشاريع صناعة النفط والغاز بمدينة ينبع الصناعية. وتختلف أهمية هذه العوامل من مشروع لآخر. ويمكن تقليل مخاطر تأخير مشاريع صناعة النفط والغاز من خلال تحسين ممارسات إدارة المشاريع. وأهم التوصيات: ويجب على مديري مشاريع صناعة النفط والغاز أن يكونوا على دراية بأهم مسببات تأخير هذه المشاريع. ويجب على المؤسسات أن تضع خططاً وإجراءات مناسبة لإدارة مشاريع صناعة النفط والغاز. ويجب على المؤسسات أن تستثمر في تدريب وتطوير مهارات مديري مشاريع صناعة النفط والغاز
الدراسة	(تهامي، ٢٠١٤)
أهداف الدراسة	تحديد مفهوم التعثر في الشركات. وتحليل الإجراءات اللازمة لإعادة الهيكلة الفنية والمالية والإدارية للشركات المتعثرة. وتقييم فعالية إعادة الهيكلة في تحويل الشركات المتعثرة إلى وحدات اقتصادية ناجحة. ودراسة خصخصة الشركات المتعثرة وتحويلها إلى القطاع الخاص
المتغير المستقل	إجراءات إعادة الهيكلة
المتغير التابع	تحويل الشركات المتعثرة إلى وحدات اقتصادية ناجحة

منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وُعد إعادة الهيكلة أداة فعالة لتحويل الشركات المتعثرة إلى وحدات اقتصادية ناجحة. ويمكن لخصخصة الشركات المتعثرة أن تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها. أهم التوصيات: يجب على الشركات المتعثرة تطبيق إجراءات إعادة الهيكلة بشكل فعال لتحسين أدائها. ويجب على الحكومات دعم خصخصة الشركات المتعثرة لتحسين كفاءتها وزيادة مساهمتها في الاقتصاد الوطني
الدراسة	(بالقاسي، ٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	تحليل الإشكالات القانونية التي تطرحها جائحة كورونا على مستوى تنفيذ عقود الإنشاءات الدولية. وتحديد مدى تأثير جائحة كورونا على مسؤولية المقاول في تسليم المشروع في المواعيد المحددة. وتقييم مدى إمكانية اعتبار جائحة كورونا حادثاً استثنائياً يُعفى المقاول من التزاماته التعاقدية. ومقارنة نظريتي القوة القاهرة والظروف الطارئة في القوانين المقارنة والقوانين الانكليزية الأمريكية. وتحديد مدى أحقية المقاول في مطالبة صاحب المشروع بتمديد مدة إنجاز الأشغال وزيادة التكلفة. وعرض الحلول المتعارف عليها دولياً في ظل صعوبة إنجاز المشاريع بسبب جائحة كورونا. وتقييم دور عقود الفبيدك في توزيع المخاطر بين المقاول وصاحب المشروع في ظل جائحة كورونا
المتغير المستقل	التأثيرات الاقتصادية
المتغير التابع	مسؤولية المقاول في تسليم المشروع
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وُعد جائحة كورونا حدثاً استثنائياً يُؤثر على مسؤولية المقاول في تسليم المشروع. وتختلف الحلول القانونية المتعلقة بمسؤولية المقاول في تسليم

المشروع حسب القانون الواجب التطبيق وبنود الصفقة. وتُعد عقود الفيديو من أفضل الحلول لتوزيع المخاطر بين المقاول وصاحب المشروع في ظل جائحة كورونا. أهم التوصيات: ويجب على المقاولين مراجعة عقودهم بعناية لتحديد مسؤولياتهم في ظل جائحة كورونا. ويجب على أصحاب المشاريع التعاون مع المقاولين لإيجاد حلول عادلة في ظل جائحة كورونا. ويجب على الحكومات سن قوانين وتشريعات تُساعد في حل النزاعات المتعلقة بعقود الإنشاءات الدولية في ظل جائحة كورونا	
(برعي، ٢٠١٧)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: وتحديد المحددات الإدارية والتعاقدية والفنية والمالية المؤثرة في تعثر المشاريع الصحية بمجمع الملك عبدالله الطبي بجدة. وتقييم تأثير هذه المحددات على تعثر المشاريع الصحية. وتقديم توصيات لتحسين إدارة المشاريع الصحية وتقليل مخاطر التعثر.	أهداف الدراسة
محددات تعثر المشاريع الصحية:	المتغير المستقل
تعثر المشاريع الصحية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
هم النتائج: وجميع المحددات الإدارية والتعاقدية والفنية والمالية تؤثر على تعثر المشاريع الصحية. وتختلف أهمية هذه المحددات من مشروع لآخر. ويمكن تقليل مخاطر تعثر المشاريع الصحية من خلال تحسين إدارة المشاريع. أهم التوصيات: ويجب على مديري المشاريع الصحية أن يكونوا على دراية بأهم مسببات تعثر هذه المشاريع. ويجب على المؤسسات أن تضع خططاً وإجراءات مناسبة لإدارة المشاريع الصحية. ويجب على المؤسسات أن تستثمر في تدريب وتطوير مهارات مديري المشاريع الصحية.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	(ثابت، ٢٠١٧)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على أسباب تعثر مشروعات التنمية في اليمن. وتحليل الآثار السلبية الناتجة عن تعثر مشروعات التنمية. وتقديم توصيات لتحسين إدارة مشروعات التنمية وتقليل مخاطر التعثر
المتغير المستقل	أسباب تعثر مشروعات التنمية
المتغير التابع	تعثر مشروعات التنمية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وتعدد أسباب تعثر مشروعات التنمية في اليمن. وتختلف أهمية هذه الأسباب من مشروع لآخر. ويمكن تقليل مخاطر تعثر مشروعات التنمية من خلال تحسين إدارة المشاريع. وأهم التوصيات: واستكمال التشريعات (قوانين ولوائح وأدلة) المرتبطة بتحديد أولويات مشروعات التنمية وتخصيصها وتنفيذها والرقابة عليها. وعدم اعتماد أي مشروعات تنمية لا تتوافر لها دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والأثر البيئي، ولا تتوافر أي أرض مخصصة وموثقة قانونياً لها. وإلزام جميع القيادات في السلطات المركزية والمحلية بضمان العمل بمبدأ المشاركة المجتمعية، وإشراك فئات المجتمع المحلي كافة وعلى الأخص المرأة والشباب في اختيار أولويات مشروعات التنمية التي سيتم إقرار تنفيذها في مناطقهم
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Al-Luhaidan, et al., 2020).
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: استكشاف أبرز أنواع المخاطر التي تواجه مشاريع إدارة المعرفة. وتحديد أهم المخاطر المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة المختلفة. وتقديم توصيات لإدارة هذه المخاطر وتحسين نجاح مشاريع إدارة المعرفة.
المتغير المستقل	عمليات إدارة المعرفة

المتغير التابع	مخاطر مشاريع إدارة المعرفة
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: هناك حاجة ملحة لإدارة المخاطر في مشاريع إدارة المعرفة لضمان نجاحها. وتُعد مخاطر استمرارية المعرفة، واكتسابها، ونقلها إلى مصادر خارجية من أبرز المخاطر التي تواجه هذه المشاريع. وتساهم إدارة المعرفة في تحسين الإنتاجية، وتوفير فرص جديدة للمنظمة، وتطوير قدرات العاملين. أهم التوصيات: تطوير استراتيجية تحدد قدرات المنظمات على تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع إدارة المعرفة. ووضع خطط تنظيمية لتحديد التقييم الكمي لعوامل المخاطر في مشاريع إدارة المعرفة
الدراسة	(Ali, et al., 2017)
أهداف الدراسة	تحليل طبيعة المخاطر المؤمن منها في الصناعة النفطية. وتحديد أهم العوامل التي تزيد من مخاطر الصناعة النفطية. وتقييم فعالية التأمين في إدارة مخاطر الصناعة النفطية. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في الصناعة النفطية.
المتغير المستقل	مخاطر الصناعة النفطية
المتغير التابع	فعالية التأمين في إدارة مخاطر الصناعة النفطية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: تُعد الصناعة النفطية من أكثر الصناعات عرضة للمخاطر. ويمكن للتأمين أن يلعب دورًا هامًا في إدارة مخاطر الصناعة النفطية. ويجب على الشركات النفطية تقييم فعالية التأمين قبل الحصول على تغطية تأمينية. أهم التوصيات: يجب على الشركات النفطية الاستثمار في أنظمة السلامة والوقاية من المخاطر. ويجب على الشركات النفطية التعاون مع شركات التأمين

لتطوير برامج تأمينية مناسبة لاحتياجاتها. ويجب على الحكومات وضع قوانين وتشريعات لتنظيم التأمين في الصناعة النفطية	
(Al-Rifai, et al., 2017)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: تقييم قدرة نموذج التمان على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان قبل حدوثه بسنتين على الأقل. وتحديد العلاقة بين محتوى نموذج التمان (Z-score) والأداء الفعلي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. وتقديم توصيات حول استخدام نموذج التمان من قبل المستثمرين والمحللين الماليين ومدققي الحسابات	أهداف الدراسة
نموذج التمان (Z-score):	المتغير المستقل
التعثر المالي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: يُظهر نموذج التمان قدرة على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان قبل حدوثه بسنتين. وهناك علاقة إيجابية بين محتوى نموذج التمان (Z-score) والأداء الفعلي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. وأهم التوصيات: يُنصح المستثمرون والمحللون الماليون ومدققو الحسابات باستخدام نموذج التمان لتقييم الوضع المالي للشركات الصناعية واتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة. ويجب على الشركات الصناعية العمل على تحسين محتوى نموذج التمان (Z-score) لتعزيز أدائها المالي.	أهم النتائج والتوصيات
(Al-Harasis, et al., 2014).	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد مدى مساهمة المؤشرات المحاسبية في التنبؤ بتعثر الشركات الصناعية الأردنية. وتحديد أفضل مجموعة من النسب المالية القادرة على التنبؤ بتعثر الشركات الصناعية الأردنية. ومقارنة قدرة كل من	أهداف الدراسة

نسب الربحية والسيولة والمديونية على التنبؤ بتعثر الشركات الصناعية الأردنية.	
المؤشرات المحاسبية	المتغير المستقل
التعثر المالي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: تُظهر نسب السوق قدرة أكبر على التنبؤ بتعثر الشركات الصناعية الأردنية مقارنة بنسب الربحية والسيولة والمديونية. وتم التوصل إلى نموذج لوجستي يتضمن نسبتين من نسب السوق (عائد السهم الواحد، القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية) للتنبؤ بتعثر الشركات الصناعية الأردنية. أهم التوصيات: يجب على المستثمرين والمحللين الماليين استخدام نسب السوق لتحليل الوضع المالي للشركات الصناعية الأردنية واتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة. ويجب على الشركات الصناعية الأردنية العمل على تحسين نسب السوق لتجنب التعثر المالي. ويُنصح بإجراء دراسات مماثلة على القطاعات الاقتصادية الأخرى.	أهم النتائج والتوصيات

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

المنطلقات النظرية للدراسة هي الأسس الفكرية التي تستند إليها الدراسة لتوجيه البحث وتحليل

النتائج. في دراسة تتعلق بتعثر المشاريع وإدارة المخاطر، يمكن تحديد المنطلقات النظرية التالية:

١. نظرية إدارة المشاريع:

تستند نظرية إدارة المشاريع إلى المبادئ والممارسات الأساسية لإدارة المشاريع بفعالية، تشمل هذه

النظرية مفاهيم مثل تحديد نطاق المشروع، تخطيط الموارد، إدارة الوقت، وتقييم الأداء المنطلق النظري

في هذا السياق يشمل كيفية استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح وتقليل

فرص التعثر، كما تشير هذه النظرية إلى أهمية التوازن بين النطاق، الوقت، والتكلفة في تحقيق أهداف المشروع.

٢. نظرية إدارة المخاطر:

تتضمن نظرية إدارة المخاطر مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى التعرف على المخاطر وتقييمها والتعامل معها بشكل فعال، تشمل هذه النظرية مراحل إدارة المخاطر مثل تحديد المخاطر، تحليلها، وتخطيط الاستجابة هذه النظرية تساعد في فهم كيف يمكن تقليل آثار المخاطر على المشاريع من خلال استراتيجيات الوقاية والتخفيف، مما يساهم في تقليل احتمالية التعثر.

٣. نظرية دورة حياة المشروع :

تشير نظرية دورة حياة المشروع إلى المراحل المختلفة التي يمر بها المشروع من البداية إلى النهاية، والتي تشمل التأسيس، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق، تساهم هذه النظرية في فهم كيف يمكن أن تؤدي المشكلات في أي من هذه المراحل إلى تعثر المشروع، وتساعد في تحديد الطرق التي يمكن بها تحسين الأداء في كل مرحلة لتقليل المخاطر وتعزيز نجاح المشروع.

٤. نظرية التقييم والتحكم :

تعنى نظرية التقييم والتحكم بكيفية تقييم الأداء ومراقبة تقدم المشروع لضمان الالتزام بالخطط والميزانيات تشمل هذه النظرية أدوات وأساليب لمراقبة التقدم، تحديد الانحرافات، وتطبيق إجراءات تصحيحية المنطلق النظري هنا يركز على كيفية استخدام التقييم والتحكم الفعال للتقليل من أثر التعثر في المشاريع وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

٥. نظرية التغير التنظيمي :

تشير نظرية التغير التنظيمي إلى كيفية تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على المؤسسات وكيفية إدارتها بنجاح، عندما تتعرض المشاريع للتعثر، قد يتطلب الأمر إجراء تغييرات تنظيمية لتحسين الأداء

وإعادة المشروع إلى المسار الصحيح هذه النظرية تساعد في فهم كيفية إدارة التغيرات بشكل فعال في سياق المشاريع وتخفيف آثار التعثر.

٦. نظرية العوامل البشرية في إدارة المشاريع :

تركز هذه النظرية على دور العوامل البشرية مثل القيادة، التحفيز، والتواصل في نجاح المشاريع. تعثر المشاريع غالباً ما يكون له علاقة بالعوامل البشرية مثل ضعف التواصل، نقص القيادة، أو عدم كفاية التدريب. هذه النظرية تسهم في فهم كيفية تحسين إدارة الأفراد والفرق لتعزيز نجاح المشاريع وتقليل احتمالية التعثر.

تستند الدراسة إلى هذه المنطلقات النظرية لفهم أبعاد تعثر المشاريع بشكل شامل، وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر وتحسين الأداء هذه المنطلقات تقدم إطاراً متكاملًا لتحليل المشكلات وتحديد الحلول التي يمكن أن تعزز نجاح المشاريع وتقلل من احتمالية التعثر.

٩,١ المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

❁ مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- لـ المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- لـ المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية

❁ أدوات الدراسة:

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

- لـ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في شركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- لـ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

١٠,١ حدود الدراسة

- لـ حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر وأبعادها (تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر – مراقبة المخاطر) على تعثر المشاريع الحكومية
- لـ حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية
- لـ حدود زمنية: اقتصرَت الدراسة على العام الدراسي ٢٠٢٤.
- لـ حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية

الفصل الثاني: الاطار النظري

تمهيد:

تعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في نجاح أي مشروع، وخاصة المشاريع الحكومية التي تتسم بتعقيدها وحجمها الكبير تتطلب هذه المشاريع استثماراً هائلاً من الموارد المالية والبشرية، بالإضافة إلى التزام زمني كبير من هنا، فإن تعثر المشاريع الحكومية قد ينتج عنه خسائر فادحة وتأثيرات سلبية على الاقتصاد والمجتمع.

إدارة المخاطر هي العملية التي تتيح تحديد وتقييم ومتابعة المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، تهدف هذه العملية إلى اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتقليل من احتمالية وقوع المخاطر أو تخفيف تأثيرها السلبي في حال وقوعها. من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات الحكومية تقليل فرص تعثر المشاريع وزيادة احتمالية تحقيق الأهداف المرجوة. (زهر، ٢٠٢٤)

تشمل آثار إدارة المخاطر الفعالة على تعثر المشاريع الحكومية تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ، وزيادة مرونة المشروع في مواجهة التحديات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما تساهم في تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين في قدرة الحكومة على تنفيذ المشاريع بنجاح، ما ينعكس إيجاباً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن ثم فإن الفشل في إدارة المخاطر بشكل صحيح قد يؤدي إلى تأخيرات كبيرة، وزيادة التكاليف، وانخفاض جودة النتائج، مما يعزز من احتمالية تعثر المشروع لذلك، تعتبر إدارة المخاطر أداة حيوية لضمان استدامة ونجاح المشاريع الحكومية، وتحقيق التنمية المستدامة التي تسعى إليها الحكومات.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الاطار إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: إدارة المخاطر

المبحث الثاني: تعثر المشاريع

المبحث الأول: إدارة المخاطر

١,١,٢ تمهيد:

تسعى إدارة المخاطر إلى حماية المؤسسات من التحديات المحتملة التي قد تعيق تحقيق أهدافها، تعتمد هذه العملية الحيوية على تحديد وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها في عالم مليء بالتغيرات المستمرة والتعقيدات المتزايدة، تصبح إدارة المخاطر أداة أساسية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق النجاح. (مصلح، ٢٠١٨)

تعزز إدارة المخاطر من مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات والتحديات من خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة، يمكن تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر وزيادة فرص النجاح، تشكل إدارة المخاطر أيضاً جزءاً من عملية اتخاذ القرار، حيث تساهم في تقديم رؤى مستنيرة تتيح للمؤسسات الموازنة بين المخاطر والفرص.

تؤدي إدارة المخاطر الفعالة إلى بناء الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يعزز من سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق في النهاية، تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في تحقيق الاستدامة والتنافسية، مما يجعلها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية أي منظمة تسعى للنجاح على المدى الطويل. (الجبوري، ٢٠١٨)

٢,١,٢ تعريف إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تشمل تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، ووضع استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر أو تجنبها تشمل هذه العملية استخدام أدوات تحليل البيانات والنماذج الرياضية لتقدير احتمالية وتأثير المخاطر من خلال هذا النهج التقني، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتطوير خطط استجابة دقيقة وفعالة. (القحطاني، ٢٠٢٣)

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى حماية الأصول المالية والاقتصادية للمنظمة من الخسائر المحتملة الناتجة عن المخاطر التشغيلية والمالية والسوقية تتضمن هذه الإجراءات تحديد وتقييم المخاطر الاقتصادية المحتملة وتطوير استراتيجيات تحوط مالي للحد من تأثيرها هذا النهج يمكن المؤسسات من تقليل التكاليف المالية المحتملة وزيادة استقرارها الاقتصادي على المدى الطويل. (الحسني، ٢٠٢٢)

كما أن إدارة المخاطر من المنظور الإداري هي عملية إدارية تسعى إلى تحقيق استدامة الأعمال من خلال تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات التنظيمية وتقييمها، ومن ثم تطوير وتنفيذ خطط إدارة فعالة للحد من تأثيرها يشمل ذلك تكوين فرق إدارة المخاطر وتطوير سياسات وإجراءات للمراقبة والمتابعة هذا النهج الإداري يضمن تحقيق الأداء الأمثل واستمرارية العمليات التنظيمية بشكل سلس ومستدام. (المري، ٢٠٢٠)

وفيما يتعلق بالأمن، إدارة المخاطر هي عملية تقييم وتخفيف المخاطر الأمنية التي قد تهدد سلامة المعلومات والأفراد والبنية التحتية تتضمن هذه العملية تحديد التهديدات المحتملة وتحليل نقاط الضعف، ووضع استراتيجيات وإجراءات أمان للتخفيف من تأثيرها وضمان استمرارية الأعمال يساعد هذا النهج الأمني في حماية الأصول الحيوية والحفاظ على الثقة في أنظمة المعلومات والبنية التحتية. (وهذان، ٢٠٢١)

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المخاطر هي نهج متعدد التخصصات يهدف إلى حماية المنظمة من التهديدات المحتملة من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات والتقنيات والإجراءات تشمل هذه العملية تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد الأولويات، وتطوير استراتيجيات التخفيف، ومراقبة وتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية هذا النهج المتكامل يعزز من مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحديات والمخاطر المحتملة.

٣,١,٢ أهمية إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تعتبر عنصرًا جوهريًا لنجاح واستدامة أي منظمة، سواء كانت شركة تجارية، مؤسسة حكومية، أو حتى منظمة غير ربحية، تتجلى أهمية إدارة المخاطر في عدة جوانب حيوية تؤثر على كافة جوانب العمليات التنظيمية والاستراتيجية، وتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (زهر، ٢٠٢٤)

■ أولاً، تسهم إدارة المخاطر في حماية الأصول والموارد الخاصة بالمنظمة من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها، يمكن للمؤسسات اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لتقليل احتمالية وقوع الخسائر المالية والمادية هذا بدوره يساهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة وضمان استمرارية العمليات اليومية دون انقطاع كبير.

■ ثانيًا، تعتبر إدارة المخاطر أداة استراتيجية تساعد على تعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة بفضل التحليلات الدقيقة وتقديرات المخاطر المحتملة، يمكن للمديرين والقادة وضع خطط واستراتيجيات تتناسب مع البيئة المتغيرة وتحديات السوق هذا يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر وتجنب الوقوع في فخاخ غير محسوبة.

■ ثالثًا، تعزز إدارة المخاطر من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة سواء كانت المخاطر ناتجة عن عوامل اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، أو طبيعية، فإن القدرة على التكيف والتعافي السريع من الأزمات تعد ميزة تنافسية هامة للمؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الناشئة في البيئات الديناميكية.

■ رابعًا، تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين المؤسسات التي تظهر إدارة فعالة للمخاطر تكون موضع ثقة أكبر، حيث يعتبر العملاء والمستثمرون أن هذه المؤسسات قادرة على التعامل مع الأزمات والمخاطر بشكل يضمن استمرارية وجودة الخدمة أو المنتج المقدم هذا ينعكس إيجابًا على سمعة المؤسسة ويمكن أن يؤدي إلى جذب مزيد من الاستثمارات وزيادة قاعدة العملاء.

■ خامسًا، تساهم إدارة المخاطر في الامتثال التنظيمي والقانوني العديد من الصناعات تخضع لتنظيمات وقوانين صارمة تتطلب إدارة فعالة للمخاطر لضمان الامتثال الفشل في إدارة المخاطر قد

يؤدي إلى عقوبات قانونية وخسائر مالية فادحة، بالإضافة إلى تضرر السمعة بالتالي، فإن الالتزام

بمعايير إدارة المخاطر يمكن أن يقي المؤسسات من هذه العواقب السلبية. (زهر، ٢٠٢٤)

- سادسا، تسهم إدارة المخاطر في تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المؤسسة من خلال تدريب الموظفين وتوعيتهم بأهمية إدارة المخاطر، يمكن بناء بيئة عمل تقدر السلامة والأمان وتعزز من مشاركة الجميع في حماية المؤسسة من التهديدات المحتملة. هذه الثقافة تعزز من الانسجام الداخلي وتدعم تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة للتعامل مع الأزمات، بل هي نهج شامل يعزز من استقرار ونجاح المؤسسات على المدى الطويل من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات تحقيق نمو مستدام وتحقيق مزايا تنافسية تضمن لها التفوق في بيئات الأعمال المتغيرة.

٤,١,٢ أهداف إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية حيوية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن سلامة واستدامة ونجاح المنظمات في بيئاتها التشغيلية والاستراتيجية تتضمن هذه الأهداف مجموعة من الأبعاد التي تتكامل لتحقيق الهدف الشامل لإدارة المخاطر وهو حماية الأصول وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، فيما يلي بعض الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر: (الرواشدة، ٢٠٢٢)

١. حماية الأصول والموار:

تهدف إدارة المخاطر إلى حماية الأصول المادية والمالية والبشرية للمنظمة من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتخفيف منها، يمكن للمنظمات تقليل الخسائر المالية وحماية ممتلكاتها ومواردها الحيوية.

٢. تحقيق الامتثال التنظيمي والقانوني:

تضمن إدارة المخاطر أن تتوافق المنظمة مع اللوائح والقوانين والمعايير الصناعية المعمول بها، يساعد ذلك في تجنب العقوبات القانونية والغرامات، ويحمي سمعة المنظمة من الأضرار الناتجة عن عدم الامتثال.

٣. تحسين اتخاذ القرارات:

من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمخاطر، توفر إدارة المخاطر بيانات ورؤى دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة هذا يعزز من فعالية الخطط والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة ويقلل من عدم اليقين.

٤. تعزيز الاستدامة والمرونة:

تهدف إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة المنظمة على الصمود أمام التحديات غير المتوقعة والأزمات من خلال وضع خطط للطوارئ والاستجابة السريعة، يمكن للمنظمات التكيف مع التغيرات والاستمرار في العمل بكفاءة.

٥. حماية سمعة المنظمة:

تسهم إدارة المخاطر في الحفاظ على سمعة المنظمة وتعزيز الثقة لدى العملاء والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين الإدارة الجيدة للمخاطر تبني صورة إيجابية عن المنظمة ككيان قادر على التعامل مع الأزمات بفعالية.

٦. تحقيق النمو المستدام:

من خلال تقليل المخاطر وتحقيق استقرار أكبر، تتيح إدارة المخاطر للمنظمات التركيز على تحقيق نمو مستدام وتوسيع عملياتها بثقة يساهم ذلك في تحقيق الأهداف الطويلة الأجل وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

٧. تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر:

تهدف إدارة المخاطر إلى نشر الوعي بأهمية المخاطر وكيفية التعامل معها بين جميع أفراد المنظمة هذا يعزز من مشاركة الجميع في جهود الحماية ويؤدي إلى بناء بيئة عمل آمنة ومستدامة.

٨. زيادة الفعالية التشغيلية:

من خلال تحديد المخاطر التشغيلية والتخفيف منها، تسعى إدارة المخاطر إلى تحسين العمليات اليومية وتقليل التوقفات غير المخطط لها، يؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

٩. تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة:

تهدف إدارة المخاطر إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة من خلال إثبات القدرة على إدارة المخاطر بفعالية هذا يعزز من الثقة ويشجع على التعاون والشراكات الاستراتيجية.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المخاطر تسعى إلى خلق بيئة آمنة ومستقرة تمكن المنظمات من العمل بفعالية وتحقيق أهدافها بكفاءة من خلال تطبيق استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر، يمكن للمنظمات تعزيز استدامتها وتحقيق نجاح طويل الأمد.

٥,١,٢ معوقات إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تواجه العديد من المعوقات التي يمكن أن تعرقل فعاليتها وتحد من قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات والأزمات، فيما يلي بعض المعوقات الرئيسية التي قد تعترض إدارة المخاطر: (ناقر، ٢٠٢٠)

١. نقص الوعي والفهم:

يعتبر نقص الوعي والفهم حول أهمية إدارة المخاطر وعملية تنفيذها من أبرز المعوقات قد يفتقر الموظفون والقادة إلى المعرفة الكافية حول كيفية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تجاهل أو تقليل أهمية هذه العملية.

٢. المقاومة الداخلية للتغيير:

يمكن أن تواجه إدارة المخاطر مقاومة داخلية من الموظفين أو الإدارة العليا الذين قد يرون في التغييرات والإجراءات المقترحة تعقيدًا إضافيًا أو تهديدًا لوظائفهم هذه المقاومة يمكن أن تعرقل تنفيذ سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بفعالية.

٣. نقص الموارد:

تحتاج إدارة المخاطر إلى موارد مالية وبشرية وتقنية لتنفيذها بشكل فعال، نقص التمويل أو عدم تخصيص الموارد اللازمة يمكن أن يحد من قدرة المنظمة على إجراء تقييمات دقيقة للمخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها.

٤. ضعف الدعم الإداري:

إدارة المخاطر تتطلب دعمًا قويًا من الإدارة العليا لضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح إذا لم يكن هناك التزام واضح ودعم من القيادة، فقد يكون من الصعب تحقيق الأهداف المرجوة.

٥. التعقيد وعدم اليقين:

التعامل مع التعقيد وعدم اليقين في بيئة الأعمال يمكن أن يكون تحديًا كبيرًا. تحديد وتقييم المخاطر التي قد تنشأ من تفاعلات معقدة أو من عوامل خارجية غير متوقعة يمكن أن يكون صعبًا للغاية، مما يزيد من صعوبة تطوير استراتيجيات فعالة لإدارتها.

٦. نقص البيانات والمعلومات:

تعتمد إدارة المخاطر على البيانات الدقيقة والتحليلات الموثوقة لتحديد وتقييم المخاطر نقص البيانات أو عدم توفرها يمكن أن يعوق عملية التقييم ويجعل من الصعب اتخاذ قرارات مستنيرة.

٧. التنسيق والتواصل الضعيف:

قد يواجه تنفيذ إدارة المخاطر عوائق نتيجة ضعف التنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة في المنظمة هذا يمكن أن يؤدي إلى تفويت معلومات هامة أو عدم تنفيذ الإجراءات بشكل متسق. (باقر، ٢٠٢٠)

٨. التركيز القصير المدى:

قد تفضل بعض المنظمات التركيز على الأهداف قصيرة المدى وتحقيق الأرباح الفورية على حساب الاستدامة طويلة المدى وإدارة المخاطر بشكل فعال هذا التوجه يمكن أن يزيد من تعرض المنظمة للمخاطر ويحد من قدرتها على التعامل معها.

٩. تغير الأولويات:

قد تتغير أولويات المنظمة بمرور الوقت بسبب عوامل داخلية أو خارجية، مما قد يؤدي إلى تراجع التركيز على إدارة المخاطر عدم استمرارية التركيز على إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تراجع الفعالية والاستعداد للتعامل مع الأزمات.

١٠. الاعتماد المفرط على التأمين:

قد تعتمد بعض المنظمات بشكل مفرط على التأمين كوسيلة لإدارة المخاطر، بدلاً من تطوير استراتيجيات شاملة للتخفيف من المخاطر هذا يمكن أن يخلق شعوراً زائفاً بالأمان ويقلل من الجهود المبذولة لإدارة المخاطر بشكل فعال.

لمواجهة هذه المعوقات، من الضروري تعزيز الوعي والفهم حول أهمية إدارة المخاطر، وتوفير الدعم اللازم من القيادة العليا، وتخصيص الموارد المناسبة، وتعزيز التنسيق والتواصل داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات تبني نهج طويل المدى والتركيز على الاستدامة لضمان تحقيق إدارة فعالة وشاملة للمخاطر.

٢,١,٦ طرق مواجهة هذه العقوبات:

علاج المعوقات التي تواجه إدارة المخاطر يتطلب نهجاً شاملاً ومتكاملاً يشمل تعزيز الوعي، وتوفير الدعم اللازم، وتطوير استراتيجيات فعالة، فيما يلي بعض الطرق لمعالجة هذه المعوقات: (الحجاوي، ٢٠٢٠)

١. تعزيز الوعي والتثقيف: ويتم ذلك من خلال

- التدريب والتطوير: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز فهم الموظفين والإدارة العليا لأهمية إدارة المخاطر وكيفية تنفيذها، يمكن لهذه البرامج أن تتضمن دراسات حالة وأمثلة عملية توضح تأثير إدارة المخاطر الفعالة.
- التواصل الداخلي: استخدام قنوات الاتصال الداخلية لنشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر، بما في ذلك النشرات الإخبارية الداخلية والاجتماعات الدورية والمقاطع التوضيحية.

٢. تعزيز الدعم الإداري: ويتم ذلك من خلال

- لـ القيادة بالأمثلة: يجب أن تلتزم القيادة العليا بإظهار دعمها لإدارة المخاطر من خلال تخصيص الموارد اللازمة والمشاركة في الأنشطة المتعلقة بإدارة المخاطر.
- لـ سياسات واضحة: وضع سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر تتضمن توجيهات محددة ومسؤوليات واضحة لجميع الموظفين.

٣. تخصيص الموارد المناسبة: ويتم ذلك من خلال

- تمويل كافٍ: تخصيص ميزانية كافية لإدارة المخاطر لضمان توفر الأدوات والتقنيات والموارد البشرية اللازمة.
- توظيف الكفاءات: تعيين مختصين في إدارة المخاطر ذوي خبرة وكفاءة لإدارة وتوجيه الجهود في هذا المجال.

٤. تحسين جمع وتحليل البيانات: ويتم ذلك من خلال

- تقنيات البيانات: استخدام تقنيات تحليل البيانات المتقدمة والنماذج التنبؤية لتحديد وتقييم المخاطر بشكل دقيق.
- مصادر بيانات متعددة: جمع البيانات من مصادر متنوعة لضمان شمولية ودقة التقييمات.

٥. تعزيز التنسيق والتواصل: ويتم ذلك من خلال

- فرق متعددة التخصصات: تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تضم ممثلين من مختلف الأقسام لتبادل المعلومات والتنسيق بشأن إدارة المخاطر.
- أنظمة إدارة المعلومات: تطوير أنظمة معلومات داخلية لتحسين تدفق المعلومات وتسهيل الوصول إلى البيانات المتعلقة بالمخاطر.

٦. تبني نهج طويل المدى: (الحسني، ٢٠٢٢)

- استراتيجية مستدامة: تطوير استراتيجيات طويلة المدى لإدارة المخاطر تأخذ في الاعتبار الاستدامة والأهداف المستقبلية للمنظمة.
- مراجعات دورية: إجراء مراجعات دورية لتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر وتعديلها حسب الحاجة.

٧. تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر: وتتم من خلال

- تحفيز الموظفين: تقديم حوافز للموظفين الذين يظهرون التزامًا وفاعلية في إدارة المخاطر، مما يعزز من مشاركتهم ودعمهم للجهود المبذولة.
- نشر قصص النجاح: مشاركة قصص نجاح حول كيفية إدارة المخاطر بفعالية داخل المنظمة لتحفيز الموظفين وتعزيز الوعي.

٨. تقليل الاعتماد المفرط على التأمين: ويتم ذلك من خلال

- استراتيجيات شاملة: تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر تتضمن الوقاية والتخفيف والاستجابة، وليس فقط الاعتماد على التأمين كحل وحيد.
- تحليل التكلفة والفائدة: إجراء تحليلات للتكلفة والفائدة لتحديد المزيج الأمثل من التأمين وإجراءات إدارة المخاطر الأخرى.

٩. معالجة المقاومة الداخلية للتغيير: تتم من خلال

- إشراك الموظفين: إشراك الموظفين في عملية التغيير من خلال الاستماع إلى مخاوفهم وأفكارهم، وجعلهم جزءًا من الحلول المقترحة.
- التغيير التدريجي: تنفيذ التغييرات بشكل تدريجي لتقليل المقاومة وإتاحة الوقت للموظفين للتكيف مع الإجراءات الجديدة.

١٠. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى: تتم من خلال

- تخطيط متكامل: دمج إدارة المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي لضمان أن الأهداف قصيرة المدى لا تأتي على حساب الاستدامة طويلة المدى.
- مؤشرات الأداء المتوازن: استخدام مؤشرات أداء متوازنة تشمل جوانب مالية وغير مالية لقياس النجاح والتقدم.

بتبني هذه الأساليب، يمكن للمنظمات التغلب على المعوقات التي تواجه إدارة المخاطر وتحقيق نظام فعال وشامل يضمن استدامة النجاح وتقليل تأثير المخاطر المحتملة.

٧,١,٢ أبعاد لإدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تتضمن عدة أبعاد رئيسية تهدف إلى ضمان استمرارية واستدامة الأعمال من خلال التعامل الفعال مع المخاطر المحتملة، تشمل هذه الأبعاد تخطيط المخاطر، وتحليل

المخاطر، والاستجابة للمخاطر، وتقييم ومراجعة المخاطر، كل بُعد يلعب دورًا حيويًا في خلق نظام متكامل لإدارة المخاطر، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (القحطاني، ٢٠٢٣)

١. تخطيط المخاطر

تخطيط المخاطر هو الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر ويشمل تحديد الأهداف ووضع إطار عمل لإدارة المخاطر. في هذه المرحلة، يتم تعريف نطاق إدارة المخاطر وتحديد الموارد والعمليات المطلوبة لتحقيق الأهداف. يشمل التخطيط تحديد الأنشطة الأساسية مثل تحديد المخاطر المحتملة، إنشاء سياسات وإجراءات لإدارة المخاطر، وتعيين المسؤوليات، يعد وضع خطة واضحة للتعامل مع المخاطر أمرًا ضروريًا لضمان استعداد المنظمة لمواجهة التحديات المحتملة بشكل منظم وفعال.

٢. تحليل المخاطر

تحليل المخاطر يتضمن تقييم وتفسير المخاطر المحددة لتحديد مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها في هذه المرحلة، يتم جمع المعلومات ذات الصلة وتطبيق أدوات وأساليب تحليلية لتقدير المخاطر، يشمل ذلك تقييم المخاطر من حيث شدتها واحتمالية حدوثها، وتحديد نقاط الضعف والتهديدات المحتملة التحليل يمكن أن يكون نوعيًا، حيث يتم تصنيف المخاطر بناءً على معايير نسبية، أو كميًا، حيث يتم استخدام بيانات رقمية ونماذج إحصائية لتقدير حجم وتأثير المخاطر الهدف من التحليل هو فهم أعمق للمخاطر وتحديد أولويات التعامل معها.

٣. الاستجابة للمخاطر

الاستجابة للمخاطر هي المرحلة التي يتم فيها تطوير وتنفيذ استراتيجيات لمعالجة المخاطر التي تم تحديدها وتحليلها. تشمل الاستجابة أربع استراتيجيات رئيسية: تجنب المخاطر (عن طريق تغيير الخطط لتجنب المخاطر تمامًا)، تخفيف المخاطر (من خلال تقليل تأثير المخاطر أو احتمالية حدوثها)، تقبل المخاطر (قبول المخاطر إذا كانت التكاليف المرتبطة بتخفيفها أعلى من المخاطر نفسها)، وتحويل المخاطر

(نقل المخاطر إلى طرف ثالث مثل التأمين) يتم تحديد الاستراتيجيات الأنسب بناءً على التحليل السابق وتطبيقها لضمان أقل تأثير ممكن على الأهداف والعمليات. (المري، ٢٠٢٠)

٤. تقييم ومراجعة المخاطر

تقييم ومراجعة المخاطر هو عملية دورية تهدف إلى التأكد من فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر وتحديثها بناءً على التغيرات في البيئة أو العمليات يشمل ذلك مراقبة الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المرسومة، وتحليل مدى نجاح الاستراتيجيات المعتمدة في التعامل مع المخاطر، وتحديد أي تحسينات أو تعديلات لازمة. التقييم والمراجعة تضمن استمرار فعالية نظام إدارة المخاطر وتساعد في التعرف على أي مشكلات جديدة أو تغيرات في المخاطر التي قد تتطلب تعديلات في الاستجابة.

من خلال اتباع هذه الأبعاد الأربعة، يمكن للمنظمات إدارة المخاطر بفعالية، مما يساهم في حماية الأصول، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز استقرار الأعمال، تعتبر هذه الأبعاد أساسية لإنشاء نظام إدارة مخاطر شامل ومتكامل يضمن التعامل الأمثل مع التحديات والفرص المتاحة.

المبحث الثاني: تعثر المشاريع

١,٢,٢ تمهيد:

تعثر المشاريع يُعدّ من القضايا الشائعة التي تواجه العديد من المؤسسات والأفراد على حد سواء، ويشير إلى الحالة التي تتعرض فيها المشاريع لمشاكل تؤدي إلى تأخير أو فشل في تحقيق الأهداف المحددة، يمكن أن يحدث تعثر المشاريع نتيجة لمجموعة متنوعة من العوامل التي تشمل سوء التخطيط، نقص الموارد، المشاكل المالية، التغييرات في نطاق العمل، أو حتى ضعف إدارة المشروع.

تُعدّ المشاريع من العناصر الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لتحقيق النمو والتطور، سواء كانت مشاريع صغيرة أو كبيرة، تهدف إلى تحسين الكفاءة، تقديم منتجات جديدة، أو استجابة لاحتياجات السوق المتغيرة ومع ذلك، فإن المشاريع تواجه في كثير من الأحيان تحديات تعرقل مسيرتها، مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة. (العزام، ٢٠٢١)

يعد تعثر المشاريع مسألة ذات أهمية بالغة لأنه لا يؤثر فقط على نتائج المشروع نفسه، بل يمكن أن ينعكس أيضًا على المنظمة ككل من خلال زيادة التكاليف، تأخير الجدول الزمني، وتقليل رضا العملاء بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي إلى تقويض ثقة المستثمرين والشركاء وموظفي المشروع.

في هذا السياق، تتجلى أهمية فهم أسباب تعثر المشاريع وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها من خلال تحليل الأسباب الرئيسية لتعثر المشاريع، يمكن للمنظمات تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ، وتطبيق إجراءات إدارة مخاطر قوية، وتعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق المعنية لضمان تحقيق الأهداف وتحقيق النجاح في المشاريع المستقبلية.

٢,٢,٢ تعريف تعثر المشاريع:

تعثر المشاريع هو حالة تعكس انحراف المشروع عن الأهداف والخطط المحددة مسبقاً، مما يؤدي إلى تأخير في تنفيذ الأنشطة أو تجاوز الميزانية، يمكن تعريف تعثر المشاريع بعدة طرق حسب زاوية النظر. (ثابت، ٢٠١٧)

يعبر تعثر المشاريع عن فشل المشروع في تحقيق الأهداف المرجوة ضمن النطاق الزمني والمالي المتفق عليه، نتيجة لمشاكل تتجاوز قدرة الفريق على التعامل معها بفعالية، مما يهدد النجاح العام للمشروع. (باقر، ٢٠٢٠)

كما يعتبر تعثر المشروع هو التأخير في تسليم المشروع وفقاً للجدول الزمني المقرر، مما يؤثر سلباً على المواعيد النهائية ويؤدي إلى تمديد فترة التنفيذ. (البرزخي، ٢٠٢١)

ويعرفها آخرون على أن يتجلى تعثر المشاريع عندما يتجاوز الإنفاق الفعلي الميزانية المخصصة، مما يرفع التكاليف بشكل غير مبرر ويؤثر على العائد المالي المتوقع.

يمكن تعريف تعثر المشاريع من خلال جودة النتائج، حيث يتضح من عدم قدرة المشروع على تحقيق معايير الجودة المحددة، مما ينجم عنه منتج نهائي أو خدمة دون المستوى المطلوب، من زاوية إدارة المخاطر، يعبر تعثر المشروع عن الفشل في التنبؤ وإدارة المخاطر بفعالية، مما يؤدي إلى مواجهة التهديدات بشكل غير مستعد ويؤثر على تحقيق الأهداف. (بلقاس، ٢٠٢٠)

يمكن أن يظهر تعثر المشروع من خلال ضعف التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة والأطراف المعنية، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات وتفاقم المشكلات وأخيراً، من حيث التغيير في نطاق المشروع، يتجلى تعثر المشروع في حدوث تغييرات متكررة أو غير منضبطة في نطاق المشروع، مما يؤثر سلباً على التكاليف والجدول الزمني والجودة، ويعكس نقصاً في إدارة نطاق المشروع بفعالية.

٣,٢,٢ أهمية تعثر المشاريع:

تعتبر أهمية فهم تعثر المشاريع مسألة حيوية في إدارة المشاريع لأنها تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات واستدامتها تعثر المشاريع لا يقتصر فقط على التأخير أو تجاوز الميزانية، بل يمكن أن يكون له تأثيرات واسعة النطاق تتجاوز النطاق المباشر للمشروع نفسه. فيما يلي بعض الجوانب التي تسلط الضوء على أهمية تعثر المشاريع: (الحصاوي، ٢٠٢٢)

١. تأثير على الأداء المالي:

تعثر المشاريع يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف بشكل كبير، مما يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة تجاوز الميزانية وتأخير التسليم يعني تكاليف إضافية يمكن أن تضع ضغطاً على الموارد المالية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل الربحية وقد يؤثر على الاستقرار المالي العام.

٢. تأثير على السمعة والعلاقات:

يمكن أن يؤدي تعثر المشاريع إلى تراجع سمعة المؤسسة أمام العملاء والشركاء والمستثمرين المشاريع التي تفشل في تحقيق أهدافها في الوقت المحدد قد تؤدي إلى فقدان الثقة من قبل الأطراف المعنية، مما قد يؤثر على العلاقات التجارية ويحد من الفرص المستقبلية.

٣. تأثير على الموارد البشرية:

تعثر المشاريع يؤثر أيضاً على فرق العمل المعنية بها قد يؤدي الضغوط الناتجة عن تأخيرات أو تجاوزات الميزانية إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين وزيادة مستويات التوتر والإجهاد، وهذا يمكن أن ينعكس سلباً على إنتاجية الفريق ويؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين.

٤. تأثير على استراتيجية المنظمة:

عندما تتعرض المشاريع لتعثرات كبيرة، قد تؤدي إلى إعادة تقييم استراتيجيات المنظمة وأهدافها، يمكن أن يتطلب هذا إعادة تخصيص الموارد، وتعديل الأهداف الاستراتيجية، وتطوير استراتيجيات جديدة للتكيف مع التحديات التي أظهرتها تجربة التعثر.

٥. فرص للتحسين والتعلم:

من ناحية إيجابية، يقدم تعثر المشاريع فرصة قيمة للتعلم والتحسين يمكن أن توفر التجارب السلبية في إدارة المشاريع دروساً هامة حول الأخطاء التي تم ارتكابها والأسباب التي أدت إلى التعثر هذا يمكن أن يساعد في تحسين عمليات إدارة المشاريع المستقبلية وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع المخاطر والأزمات.

٦. تأثير على العملاء والمستفيدين:

تعثر المشاريع قد يؤثر بشكل مباشر على العملاء والمستفيدين النهائيين. التأخير في تقديم المنتجات أو الخدمات يمكن أن يؤثر على تجربة العميل ويؤدي إلى انخفاض رضاهم، تحقيق الجودة والتسليم في الوقت المحدد هو جزء أساسي من بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء.

٧. تأثير على استدامة المشروع:

يمكن أن يكون لتأثير تعثر المشاريع تأثير طويل الأمد على استدامة المشروع نفسه إذا لم يتم التعامل مع المشكلات بشكل فعال، قد يؤدي ذلك إلى فشل المشروع بالكامل، مما يؤثر على الأهداف طويلة المدى التي كانت المؤسسة تأمل في تحقيقها من خلال المشروع. (العزام، ٢٠٢١)

ومما سبق يرى الباحث أنه يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية للتعامل مع التحديات وتحسين إدارة المشاريع بشكل عام، يتطلب هذا تحسين عملية التخطيط، وتحليل المخاطر

بشكل أفضل، وتعزيز التواصل والتنسيق، مما يؤدي إلى تحسين القدرة على تحقيق الأهداف بنجاح وتقليل تأثير المشكلات المحتملة.

٤,٢,٢ أهداف تعثر المشاريع:

عند مواجهة تعثر المشاريع، يصبح من الضروري تحديد أهداف واضحة للتعامل مع المشكلات وتحسين الأداء. أولاً، الهدف الأساسي هو تحليل أسباب التعثر بشكل دقيق، يتطلب هذا تحديد الأسباب الجذرية التي أدت إلى التأخير أو تجاوز الميزانية، مما يساعد في فهم الأخطاء والمشاكل التي تحتاج إلى معالجة لتفادي تكرارها في المستقبل. ثانياً، يسعى إلى تحسين عملية إدارة المشاريع من خلال استخدام الدروس المستفادة لتحسين استراتيجيات التخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر، مما يعزز من فعالية إدارة المشاريع بشكل عام. (عزواة، ٢٠٢٣)

بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من الضروري إعادة تقييم وتعديل أهداف المشروع، يتطلب هذا مراجعة الأهداف والمتطلبات الحالية وضبطها وفقاً للواقع الجديد، لضمان توافقها مع الظروف الحالية وزيادة فرص النجاح كما أن تحسين تخصيص الموارد يلعب دوراً مهماً، حيث يستلزم إعادة تقييم كيفية توزيع الموارد البشرية والمالية لضمان استخدامها بشكل أكثر فعالية.

كذلك، تعزيز التواصل والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع يعد هدفاً مهماً، حيث يمكن أن يكشف تعثر المشروع عن مشكلات في التواصل، تحسين قنوات التواصل بين الفرق وأصحاب المصلحة يمكن أن يمنع تكرار المشاكل. من جهة أخرى، استعادة الثقة وبناء العلاقات مع العملاء والشركاء والمستثمرين بعد التعثر هو هدف أساسي، من خلال معالجة المشكلات بفعالية وتقديم تحديثات شفافة. (باقر، ٢٠٢٠)

علاوة على ذلك، يتطلب التعثر إدارة المخاطر بشكل أفضل تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر بناءً على التجارب السابقة يساعد في التعامل مع التحديات المستقبلية بشكل أفضل. وأخيراً، تطوير

استراتيجيات التعافي هو جزء أساسي من عملية التعافي، حيث يتطلب وضع خطة عمل لإعادة المشروع إلى المسار الصحيح وتحقيق أهدافه رغم التحديات التي واجهها.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على التعامل مع التعثر بشكل أكثر فعالية وتعزيز نجاح مشاريعها المستقبلية.

٥,٢,٢ أسباب تعثر المشاريع:

تتعدد أسباب تعثر المشاريع ويمكن أن تكون معقدة ومتنوعة، حيث قد تشمل مشاكل تتعلق بالتخطيط والتنفيذ والموارد والتواصل فهم هذه الأسباب يساعد في معالجة المشكلات بشكل فعال وتحسين فرص النجاح في المشاريع المستقبلية، فيما يلي تفصيل لبعض الأسباب الشائعة لتأخر المشاريع: (الواشدة، ٢٠٢٢)

١. سوء التخطيط والتقدير:

يمكن أن يكون سوء التخطيط والتقدير من أبرز أسباب تعثر المشاريع يشمل ذلك عدم تحديد أهداف واضحة ومحددة، وتقدير غير دقيق للموارد اللازمة والوقت، وتجاهل المخاطر المحتملة، التخطيط غير الكافي يؤدي إلى فشل في تحديد معالم المشروع بوضوح وتخصيص الموارد بشكل غير فعال.

٢. نقص الموارد:

نقص الموارد المالية أو البشرية يمكن أن يؤدي إلى تعثر المشاريع إذا كانت الميزانية المخصصة غير كافية أو إذا كان هناك نقص في الكفاءات والمهارات المطلوبة، فإن ذلك يؤثر على القدرة على تنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول الزمني المحدد نقص الموارد يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات في التنفيذ وزيادة التكاليف.

٣. ضعف إدارة المخاطر

عدم القدرة على تحديد وإدارة المخاطر بفعالية يمكن أن يكون سبباً رئيسياً لتأخر المشاريع. إذا لم يتم تقييم المخاطر المحتملة بشكل دقيق أو إذا لم يتم وضع استراتيجيات للتعامل معها، فإن المشروع قد يواجه مشاكل غير متوقعة تؤدي إلى تعثره.

٤. التغيير في نطاق المشروع:

التغييرات المتكررة وغير المنضبطة في نطاق المشروع، والمعروفة أيضاً بالتغييرات في متطلبات المشروع، يمكن أن تؤدي إلى تعثر تغييرات في نطاق العمل تزيد من التعقيدات وتؤدي إلى زيادة في التكاليف والوقت، مما يؤثر سلباً على الجدول الزمني للمشروع.

٥. ضعف التواصل والتنسيق:

ضعف التواصل بين الفرق المعنية بالمشروع وأصحاب المصلحة يمكن أن يؤدي إلى تعثر المشروع عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وعدم تبادل المعلومات بشكل فعال، يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم وتكرار الأخطاء. التواصل الفعال ضروري لضمان تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف بشكل منظم.

٦. مشاكل في التنفيذ:

قد تطرأ مشاكل أثناء مرحلة التنفيذ، مثل ضعف إدارة الجودة، أو عدم اتباع الإجراءات المحددة، أو مشاكل في تنفيذ الأنشطة حسب المواصفات المطلوبة هذه المشاكل يمكن أن تؤدي إلى تأخيرات وتجاوز في التكاليف، مما يساهم في تعثر المشروع.

٧. عدم الالتزام بالمواعيد النهائية:

إذا لم يلتزم أعضاء الفريق بالمواعيد النهائية المحددة، فإن ذلك يؤدي إلى تأخيرات في المشروع عدم احترام الجدول الزمني يؤثر على تسليم المهام في الوقت المحدد ويؤدي إلى تمديد فترة المشروع، مما قد يتسبب في تعثره.

٨. مشاكل في العلاقات مع الأطراف المعنية:

التزاعات أو سوء الفهم بين الأطراف المعنية بالمشروع، مثل العملاء والموردين والمستثمرين، يمكن أن تؤدي إلى تعثر المشروع مشاكل العلاقات تؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات وتفاقم المشاكل، مما يؤثر على تنفيذ المشروع.

٩. الافتقار إلى القيادة الفعالة:

القيادة الضعيفة أو غير الفعالة يمكن أن تسهم في تعثر المشاريع عدم وجود قيادة قوية يمكن أن يؤدي إلى ضعف في اتخاذ القرارات، وتنسيق غير فعال، وعدم القدرة على حل المشكلات بشكل سريع، مما يؤثر على سير المشروع.

١٠. التقنيات والأدوات غير المناسبة:

استخدام تقنيات وأدوات غير ملائمة أو قديمة يمكن أن يؤثر على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه أدوات غير ملائمة قد تؤدي إلى مشاكل في التنفيذ والتكامل، مما يساهم في تعثر المشروع. بتحديد هذه الأسباب وفهم تأثيرها، يمكن للمنظمات اتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان تنفيذ المشاريع بشكل أكثر فعالية وتحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة.

٦,٢,٢ أبعاد تعثر المشاريع:

تتعدد أبعاد تعثر المشاريع وتعكس تأثيراته المختلفة على تنفيذ المشروع ونتائجه النهائية، يمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى عدة جوانب رئيسية تشمل التأخير في تنفيذ المشروع، تجاوز التكلفة المخصصة، عدم تحقيق الأهداف المحددة، وفشل المشروع بشكل كامل، فيما يلي تفصيل لكل من هذه الأبعاد: (العزام، ٢٠٢١)

١. التأخير في تنفيذ المشروع:

تأخير تنفيذ المشروع يمثل أحد الأبعاد الرئيسية لتعثر المشاريع هذا البعد يشير إلى عدم القدرة على إتمام الأنشطة والمراحل المختلفة في الوقت المحدد، مما يؤدي إلى تمديد فترة التنفيذ، يمكن أن يكون التأخير ناتجاً عن عدة عوامل مثل مشاكل في التخطيط، نقص الموارد، التغييرات غير المتوقعة في نطاق العمل، أو مشاكل في التنسيق والتواصل بين الفرق تأخير المشروع يؤثر سلباً على الجدول الزمني، وقد يؤدي إلى فقدان الفرص التجارية أو التأثير على السمعة.

٢. تجاوز التكلفة المخصصة:

تجاوز التكلفة المخصصة هو بعد آخر من أبعاد تعثر المشاريع، حيث يتجاوز الإنفاق الفعلي الميزانية المخصصة للمشروع. هذا البعد يتضمن زيادة غير متوقعة في التكاليف نتيجة لعدة أسباب مثل سوء تقدير التكاليف، التغييرات في نطاق المشروع، أو مشكلات في إدارة الموارد، تجاوز الميزانية يمكن أن يؤثر على الجدوى المالية للمشروع ويضع ضغطاً على الموارد المالية للمؤسسة، مما قد يؤدي إلى صعوبات مالية أو الحاجة لإعادة تخصيص الموارد.

٣. عدم تحقيق أهداف المشروع:

عدم تحقيق أهداف المشروع يعكس بعداً آخر من أبعاد التعثر، حيث لا يتمكن المشروع من تحقيق الأهداف المحددة في البداية هذا البعد يتضمن فشل المشروع في تقديم النتائج المرجوة أو تحقيق

النتائج المتوقعة يمكن أن يكون السبب وراء ذلك هو عدم وضوح الأهداف، ضعف التخطيط، أو مشاكل في التنفيذ. عدم تحقيق الأهداف ينعكس سلباً على قيمة المشروع ويقلل من تأثيره الإيجابي على المنظمة.

٤. فشل المشروع بشكل كامل:

فشل المشروع بشكل كامل هو أقصى بعد من أبعاد التعثر، حيث يتعرض المشروع للفشل في تحقيق أي من أهدافه أو حتى في إكماله، يشمل هذا البعد عدم القدرة على تسليم المنتج النهائي، تجاوز الميزانية بشكل كبير، وتأخير غير مبرر في التنفيذ الفشل الكامل للمشروع يمكن أن يكون نتيجة لعدة مشاكل مجتمعة مثل ضعف التخطيط، نقص الموارد، ضعف القيادة، أو مشاكل في إدارة المخاطر هذا البعد يؤثر بشكل كبير على المؤسسة من خلال فقدان الاستثمار، تضرر السمعة، وتراجع الثقة من قبل العملاء والمستثمرين.

فهم هذه الأبعاد يساعد المؤسسات في تحديد المشاكل المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها بشكل فعال من خلال تحسين عملية التخطيط، إدارة المخاطر، وتخصيص الموارد، يمكن للمؤسسات تقليل تأثير تعثر المشاريع وتعزيز فرص النجاح في المشاريع المستقبلية.

٧,٢,٢ أثر إدارة المخاطر في تعثر المشاريع:

إدارة المخاطر تلعب دوراً حاسماً في تقليل آثار تعثر المشاريع وضمان تحقيق أهدافها بنجاح، الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر يمكن أن يكون كبيراً في تحسين نتائج المشاريع وتقليل التحديات التي قد تؤدي إلى تعثرها، فيما يلي تفصيل لكيفية تأثير إدارة المخاطر على تعثر المشاريع: (النجاتي، ٢٠١٦)

١. تحديد المخاطر المبكرة والتخفيف منها:

إدارة المخاطر الفعالة تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة في مراحل مبكرة من المشروع من خلال إجراء تقييم شامل للمخاطر، يمكن للفريق أن يتنبأ بالمشاكل التي قد تظهر ويضع استراتيجيات للتخفيف منها هذا يساعد في تجنب الكثير من المشكلات التي قد تؤدي إلى تأخير المشروع أو تجاوز الميزانية، على سبيل

المثال، تحديد المخاطر المتعلقة بتقنيات جديدة أو تغييرات في نطاق المشروع يساعد في وضع خطط بديلة للتعامل معها، مما يقلل من احتمالية حدوث تعثر.

٢. تحسين التخطيط والتنفيذ:

تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة التخطيط والتنفيذ من خلال تضمين استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحتملة في خطط المشروع هذا يشمل تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية وتحديد أوقات التنفيذ المحتملة للتعامل مع التحديات، إدارة المخاطر تعزز من قدرة الفريق على التعامل مع المشاكل بشكل منظم، مما يقلل من تأثير التعثر على الجدول الزمني والتكلفة.

٣. تعزيز القدرة على التكيف:

من خلال إدارة المخاطر، يمكن للمشاريع تطوير خطط للطوارئ والتكيف مع التغييرات غير المتوقعة القدرة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة تسهم في تقليل تأثير المشكلات غير المتوقعة على المشروع، إذا كانت إدارة المخاطر قوية، يمكن للمشروع أن يتعامل بفعالية مع التغييرات في نطاق العمل، أو التأخيرات، أو مشاكل الموردين، مما يحسن القدرة على تحقيق الأهداف رغم التحديات.

٤. تحسين التواصل والتنسيق:

إدارة المخاطر الفعالة تتضمن تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق وأصحاب المصلحة من خلال مشاركة معلومات المخاطر بوضوح، يمكن لجميع الأطراف المعنية أن تكون على دراية بالمشاكل المحتملة وكيفية التعامل معها. هذا يساعد في تعزيز التعاون وتقليل سوء الفهم الذي قد يؤدي إلى تعثر المشروع.

٥. تقليل التكاليف المرتبطة بالتعثر:

من خلال التعامل مع المخاطر بفعالية، يمكن تقليل التكاليف المرتبطة بالتعثر مثل التكاليف الزائدة، الغرامات، أو تكاليف إعادة العمل، إدارة المخاطر تساعد في تحديد المجالات التي قد تتطلب ميزانية إضافية أو إجراءات وقائية، مما يقلل من احتمالية تجاوز الميزانية ويحد من الأثر المالي للتعثر.

٦. تحقيق الأهداف بنجاح:

عندما تُدار المخاطر بشكل صحيح، فإنها تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمشروع بنجاح، إدارة المخاطر تضمن أن يكون هناك استعداد للتعامل مع المشكلات المحتملة وتساعد في الحفاظ على التركيز على الأهداف الرئيسية للمشروع، من خلال معالجة المخاطر بفعالية، يمكن للمشروع أن يحقق نتائجه المرجوة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة.

٧. تعزيز سمعة المؤسسة:

إدارة المخاطر بشكل فعال تعزز من سمعة المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على تسليم المشاريع بنجاح عندما يتم التعامل مع المخاطر بفعالية، فإن المشروع يكون أقل عرضة للتعثّر، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة الثقة من قبل الشركاء والمستثمرين سمعة المؤسسة تتعزز عندما تظهر قدرتها على التعامل مع المشكلات وتقديم نتائج مرضية. (النجاتي، ٢٠١٦)

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المخاطر تلعب دورًا حيويًا في تقليل تأثير تعثر المشاريع من خلال تحسين التخطيط، تعزيز القدرة على التكيف، وتقليل التكاليف من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية، يمكن للمؤسسات تحسين فرص نجاح مشاريعها وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

١,٣ مقدمة

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

٢,٣ المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

٣,٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٤٠٠ فرد وهم الذين أجابوا على استئلة استمارة الاستبيان.

٤,٣ أداة الدراسة:

قامت الدراسة بجمع البيانات عبر استخدام أداة الاستبيان الإلكتروني وتشمل استمارة الاستبيان التي تم تصميمها ثلاث اقسام كما يلي:

✍ أولاً: البيانات الشخصية وتتضمن النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، والوضع المهني،

✍ ثانياً: محور إدارة المخاطر: ويشمل (تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر – مراقبة المخاطر) وذلك بمجموع ٣٤ فقرة.

✍ ثالثاً: محور تعثر المشروعات الحكومية وتشمل ١٥ فقرة حول موضوع المحور.

وكانت جميع الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان تمت صياغتها لتخضع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشمل ما يلي:

– موافق بشدة.

– موافق.

– محايد.

– غير موافق.

– غير موافق بشدة.

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

مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (٥) – أقل رقم في المقياس (١) = ٤

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠.

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
١ – ١,٧٩	منخفضة جداً

منخفضة	٢,٥٩ – ١,٨٠
متوسطة	٣,٣٩ – ٢,٦٠
مرتفعة	٤,١٩ – ٣,٤٠
مرتفعة جدا	٥,٠٠ – ٤,٢٠

٥,٣ المعالجة الإحصائية للبيانات:

تشمل هذه الخطوة ما يأتي من بعد جمع بيانات الدراسة التي سوف يتم طرحها للمعالجة الإحصائية، وهو ما يتضمن إدخالها على الحاسب الآلي ببرنامج الإحصاء الأبرز SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفا كرو نباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

٦,٣ صدق أداة الدراسة

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

١,٦,٣ المحور الأول: إدارة المخاطر

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تحديد المخاطر			
١	يتوفر في المشاريع الحكومية كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.	0.732**	٠,٠٠٠
٢	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	0.688**	٠,٠٠٠
٣	تعمل المشاريع الحكومية على تصنيف المخاطر إلى فئات.	0.770**	٠,٠٠٠
٤	تسعى المشاريع الحكومية إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.	0.734**	٠,٠٠٠
٥	تمتلك المشاريع الحكومية القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة.	0.680**	٠,٠٠٠
٦	يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى	0.620**	٠,٠٠٠
٧	تستعين المشاريع الحكومية بالخبراء لتحديد المخاطر.	0.676**	٠,٠٠٠
٨	تقوم المشاريع الحكومية بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.	0.726**	٠,٠٠٠
٩	تحدد المشاريع الحكومية المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة	0.782**	٠,٠٠٠
تقييم المخاطر			

١٠	يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.	0.608**	٠,٠٠٠
١١	تحدد المشاريع الحكومية الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.	0.682**	٠,٠٠٠
١٢	تحدد المشاريع الحكومية نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.	0.696**	٠,٠٠٠
١٣	تعمل المشاريع الحكومية على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).	0.715**	٠,٠٠٠
١٤	تعمل المشاريع الحكومية على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).	0.624**	٠,٠٠٠
١٥	تعمل المشاريع الحكومية على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)	0.689**	٠,٠٠٠
١٦	تساعد عملية تقييم المخاطر المشاريع الحكومية على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر	0.706**	٠,٠٠٠
الاستجابة للمخاطر			
١٧	يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل فئة.	0.721**	٠,٠٠٠
١٨	يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	0.725**	٠,٠٠٠
١٩	يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	0.743**	٠,٠٠٠
٢٠	تعطي المشاريع الحكومية الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة	0.709**	٠,٠٠٠

٢١	تتقبل المشاريع الحكومية المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.	0.648**	٠,٠٠٠
٢٢	تعمل المشاريع الحكومية على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)	0.736**	٠,٠٠٠
٢٣	تعمل المشاريع الحكومية على مشاركة المخاطر بين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وأثارها	0.759**	٠,٠٠٠
٢٤	تقوم المشاريع الحكومية بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز	0.574**	٠,٠٠٠
٢٥	يتوفر في المشاريع الحكومية فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	0.780**	٠,٠٠٠
مراقبة المخاطر			
٢٦	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.	0.669**	٠,٠٠٠
٢٧	تعمل المشاريع الحكومية على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.	0.801**	٠,٠٠٠
٢٨	تعمل المشاريع الحكومية على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.	0.795**	٠,٠٠٠
٢٩	تعمل المشاريع الحكومية على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.	0.739**	٠,٠٠٠
٣٠	تعمل المشاريع الحكومية على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.	0.783**	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	0.792**	٣١ تخضع المشاريع الحكومية لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة.
٠,٠٠٠	0.760**	٣٢ تعد المشاريع الحكومية التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها.
٠,٠٠٠	0.713**	٣٣ تعيد المشاريع الحكومية تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.
٠,٠٠٠	0.608**	٣٤ تقوم المشاريع الحكومية بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة.

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المخاطر كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المخاطر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٢,٦,٣ المحور الثاني: تعثر المشروعات الحكومية

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

الدلالة	قيمة معامل	الفقرة
الاحصائية	الارتباط	
٠,٠٠٠	**٠,٧٢٠	يؤدي عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة إلى تعثر المشروعات الحكومية
٠,٠٠٠	**٠,٧١٩	يؤدي انخفاض كفاءة أداء العاملين إلى تعثر المشروعات الحكومية
٠,٠٠٠	0.728**	يؤدي عدم القدرة على تحقيق أعلى مستوى جودة إلى تعثر المشروعات الحكومية

٠,٠٠٠	0.807**	يؤدي عدم الاختيار المناسب لنوعية المشروع إلى تعثر المشروعات الحكومية
٠,٠٠٠	0.750**	تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على توفير كافة المنتجات التي تلي احتياجات العملاء
٠,٠٠٠	0.559**	تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على توفير خدمات جديدة للعملاء
٠,٠٠٠	0.816**	تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة انخفاض مستوى خبرة القائمين عليها
٠,٠٠٠	0.604**	تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على الاستفادة من كافة الخبرات المتاحة
٠,٠٠٠	0.723**	تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على جمع أكبر قدر من المعلومات عن السوق التي تعمل به
٠,٠٠٠	0.805**	تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على معرفة قدرات وامكانيات السوق الذي تعمل به
٠,٠٠٠	0.698**	تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها علي التعاون مع باقي الشركات والمشروعات في نفس المجال
٠,٠٠٠	0.820**	تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على استخدام كافة الوسائل والاساليب التكنولوجية الحديثة لزيادة مستويات جودة الخدمة

٠,٠٠٠	0.803**	تتعرثر المشروعات الحكومية نتيجة انخفاض مستوي وعي العملاء بأهمية التعامل مع هذه النوعية من المشروعات
٠,٠٠٠	0.763**	قد تؤدي عدم مرونة اللوائح والقوانين إلى تعثر المشروعات الحكومية
٠,٠٠٠	0.808**	يمكن أن تؤدي السياسات والخطط الاقتصادية إلى تعثر المشروعات الحكومية

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تعثر المشروعات الحكومية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور تعثر المشروعات الحكومية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٧,٣ ثبات أداة الدراسة

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

جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كورنباخ	المحاور
٣٤	0.970	إدارة المخاطر
١٥	0.941	تعثر المشروعات الحكومية
49	0.980	إجمالي استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

١,٤ 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.

٢,٤ خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	٢٦٠	٦٥
	أنثى	١٤٠	٣٥
العمر	٣٠ سنة فأقل	60	١٥
	٣١ - ٤٠ سنة	136	٣٤
	٤١ - ٥٠ سنة	192	٤٨
	٥١ فأكثر	12	٣
المؤهل العلمي	دبلوم	24	٦
	شهادة ثانوية	96	٢٤
	مؤهل جامعي	188	٤٧
	دراسات عليا	92	٢٣
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	80	٢٠
	٦ - ١٥ سنة	140	٣٥

٣٦	144	١٦ - ٢٥ سنة	
٩	36	أكثر من ٢٥ سنة	
٢٠	80	مدير	الوضع المهني
١٣	52	نائب مدير	
٢٦	104	رئيس قسم	
٤١	164	موظف	

٣,٤ تحليل استمارة الاستبيان

١,٣,٤ المحور الأول: إدارة المخاطر

١- تحديد المخاطر

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد

المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتوفر في المشاريع الحكومية كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.	4.140	1.001	1	مرتفع
يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	4.050	1.145	2	مرتفع
تعمل المشاريع الحكومية على تصنيف المخاطر إلى فئات.	4.010	1.006	4	مرتفع

مرتفع	3	1.011	4.020	تسعى المشاريع الحكومية إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.
مرتفع	6	0.876	3.930	تمتلك المشاريع الحكومية القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة،
مرتفع	8	1.034	3.880	يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى
مرتفع	5	0.991	3.980	تستعين المشاريع الحكومية بالخبراء لتحديد المخاطر.
مرتفع	9	0.981	3.800	تقوم المشاريع الحكومية بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.
مرتفع	7	1.047	3.920	تحدد المشاريع الحكومية المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة
مرتفع		1.010	3.970	المتوسط

عند دراسة عبارات تحديد المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على تحديد المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحديد المخاطر ٣,٩٧٠ بانحراف معياري ١,٠١٠

٢- تقييم المخاطر

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.	4.050	1.005	٢	مرتفع
تحدد المشاريع الحكومية الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.	3.900	1.016	٥	مرتفع
تحدد المشاريع الحكومية نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.	3.910	0.972	٤	مرتفع
تعمل المشاريع الحكومية على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).	3.910	0.885	٣	مرتفع
تعمل المشاريع الحكومية على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).	3.860	0.873	٦	مرتفع
تعمل المشاريع الحكومية على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)	3.720	1.012	٧	مرتفع
تساعد عملية تقييم المخاطر المشاريع الحكومية على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر	4.060	0.969	١	مرتفع
المتوسط	3.916	0.962		مرتفع

عند دراسة عبارات تقييم المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على تقييم المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقييم المخاطر ٣,٩١٦ بانحراف معياري ٠,٩٦٢.

٣- الاستجابة للمخاطر

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستجابة للمخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل فئة.	4.090	0.940	٢	مرتفع
يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	4.020	0.895	٣	مرتفع
يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	4.010	0.945	٤	مرتفع
تعطي المشاريع الحكومية الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة	3.950	1.034	٥	مرتفع
تتقبل المشاريع الحكومية المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.	3.870	1.008	٨	مرتفع
تعمل المشاريع الحكومية على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)	4.090	0.874	١	مرتفع

مرتفع	٦	1.095	3.940	تعمل المشاريع الحكومية على مشاركة المخاطرين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وآثارها
مرتفع	٧	0.982	3.910	تقوم المشاريع الحكومية بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز
مرتفع	٩	1.037	3.870	يتوفر في المشاريع الحكومية فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها
مرتفع		0.979	3.972	المتوسط

عند دراسة عبارات الاستجابة للمخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على الاستجابة للمخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستجابة للمخاطر ٣,٩٧٢ بانحراف معيار ٠,٩٧٩.

٤- مراقبة المخاطر

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على

عبارات مراقبة المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.	3.980	1.050	٤	مرتفع
تعمل المشاريع الحكومية على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.	3.900	1.016	٦	مرتفع

مرتفع	٧	1.020	3.890	تعمل المشاريع الحكومية على ملاحظة التغييرات في البيئة المحيطة بالمشروع.
مرتفع	٢	0.844	4.010	تعمل المشاريع الحكومية على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.
مرتفع	٨	1.040	3.890	تعمل المشاريع الحكومية على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.
مرتفع	٥	0.905	3.940	تخضع المشاريع الحكومية لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة.
مرتفع	٩	0.957	3.870	تعد المشاريع الحكومية التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها.
مرتفع	٣	0.929	4.000	تعيد المشاريع الحكومية تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.
مرتفع	١	0.792	4.070	تقوم المشاريع الحكومية بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة.
مرتفع		0.950	3.950	المتوسط

عند دراسة عبارات مراقبة المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على مراقبة المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مراقبة المخاطر ٣,٩٥٠ بانحراف معياري ٠,٩٥٠.

مما سبق يتبين وجود مستوى مرتفع من القدرة على إدارة المخاطر في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور إدارة المخاطر ٣,٩٥٤ بانحراف معياري ٠,٩٧٦

٢,٣,٤ المحور الثاني: تعثر المشاريع الحكومية

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعثر

المشاريع الحكومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يؤدي عدم الاستغلال الامثل للموارد المتاحة إلى تعثر المشروعات الحكومية	3.870	1.018	٣	مرتفع
يؤدي انخفاض كفاءة أداء العاملين إلى تعثر المشروعات الحكومية	4.000	0.884	١	مرتفع
يؤدي عدم القدرة على تحقيق أعلى مستوى جودة إلى تعثر المشروعات الحكومية	3.920	0.946	٢	مرتفع
يؤدي عدم الاختيار المناسب لنوعية المشروع إلى تعثر المشروعات الحكومية	3.790	1.072	٤	مرتفع
تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على توفير كافة المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء	3.630	1.165	٥	مرتفع
تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على توفير خدمات جديدة للعملاء	3.810	1.057	٤	مرتفع
تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة انخفاض مستوى خبرة القائمين عليها	3.810	1.057	٤	مرتفع

مرتفع	١	0.917	4.110	تتعرض المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على الاستفادة من كافة الخبرات المتاحة
مرتفع	٢	1.103	3.920	تتعرض المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على جمع أكبر قدر من المعلومات عن السوق التي تعمل به
مرتفع	٣	1.037	3.870	تتعرض المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على معرفة قدرات وامكانيات السوق الذي تعمل به
مرتفع	٢	1.050	3.980	تتعرض المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها علي التعاون مع باقي الشركات والمشروعات في نفس المجال
مرتفع	٣	1.016	3.900	تتعرض المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على استخدام كافة الوسائل والاساليب التكنولوجية الحديثة لزيادة مستويات جودة الخدمة
مرتفع	٤	1.020	3.890	تتعرض المشروعات الحكومية نتيجة انخفاض مستوى وعي العملاء بأهمية التعامل مع هذه النوعية من المشروعات
مرتفع	١	0.844	4.010	قد تؤدي عدم مرونة اللوائح والقوانين إلى تعثر المشروعات الحكومية
مرتفع	٥	1.040	3.890	يمكن أن تؤدي السياسات والخطط الاقتصادية الي تعثر المشروعات الحكومية
مرتفع		1.015	3.893	المتوسط

وعند دراسة عبارات تعثر المشاريع الحكومية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع

مما يوضح ارتفاع مستوى تعثر المشاريع الحكومية في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة

العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور
تعثر المشاريع الحكومية ٣,٨٩٣ بانحراف معياري ١,٠١٥

٤,٤ اختبارفروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة مخاطر المشاريع
بأبعادها (تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر – مراقبة المخاطر) على تعثر المشاريع.

جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية

P-VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	,٩٥٤	0.910	**٤.٤٣,٧٦٩	**٦٣,٥٩١	-,٤٥٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (١١) وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تعثر المشاريع
الحكومية عند مستوى ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة
المخاطر وتعثر المشاريع الحكومية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (إدارة المخاطر)
يفسر ٩١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعثر المشاريع الحكومية) وان باقي التغيرات ترجع
لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المخاطر بمقدار ١ % انخفض
مستوى تعثر المشاريع الحكومية بمقدار ٠,٤٥٦ % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتحديد
المخاطر على تعثر المشاريع

جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية

P-VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	٠,٨٩٨	٠,٨٠٦	**١٦٥٢,٨٦٧	**٤٠,٦٥٥	-١,٥١١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (١٢) وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية عند مستوى ٠,٠٥. واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وتعثر المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (تحديد المخاطر) يفسر ٨٠,٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعثر المشاريع الحكومية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تحديد المخاطر بمقدار ١ % انخفض مستوى تعثر المشاريع الحكومية بمقدار ١,٥١١ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتقييم المخاطر على تعثر المشاريع

جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية

P-VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	٠,٨٧٠	٠,٧٥٧	**١٢٤٣,٠١٥	**٣٥,٢٥٦	٢,٠٣٣-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (١٣) وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية عند مستوى ٠,٠٥. واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتعثر المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (تقييم المخاطر) يفسر ٧٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعثر المشاريع الحكومية) وان باقي التغيرات ترجع

لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تقييم المخاطر بمقدار ١ % انخفض مستوى تعثر المشاريع الحكومية بمقدار ٢,٠٣٣% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,05$) للاستجابة للمخاطر على تعثر المشاريع.

جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على تعثر المشاريع الحكومية

P-VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	٠,٩٠٧	٠,٨٢٣	**١٨٥٣,٤٩١	**٤٣,٠٥٢	١,٥٦٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (١٤) وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع الهندسية عند مستوى ٠,٠٥. واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر و تعثر المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (الاستجابة للمخاطر) يفسر ٨٢,٣% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعثر المشاريع الحكومية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على الاستجابة للمخاطر بمقدار ١ % انخفض مستوى تعثر المشاريع الحكومية بمقدار ٠,٩٠٧% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,05$) لمراقبة المخاطر على تعثر المشاريع

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية

P-VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	٠,٩٥٢	٠,٩٠٧	**٣٩٨٢,٥٨٦	**٦٢,٣٩١	-١,٦١٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (١٥) وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية عند مستوى ٠,٠٥. واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر وتعثر المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (مراقبة المخاطر) يفسر ٩٠,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعثر المشاريع الحكومية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على مراقبة المخاطر بمقدار ١ % انخفض مستوى تعثر المشاريع الحكومية بمقدار ١,٦١٢ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

١,٥ مقدمة

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

٢,٥ نتائج الدراسة

← ارتفاع مستوى القدرة على إدارة المخاطر في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور إدارة المخاطر ٣,٩٥٤ بانحراف معياري ٠,٩٧٦ وكذلك ارتفاع مستوى كافة الابعاد (تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - مراقبة المخاطر) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Luhaidan, et al., 2020).

← ارتفاع مستوى تعثر المشاريع الحكومية في الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور تعثر المشاريع الحكومية ٣,٨٩٣ بانحراف معياري ١,٠١٥ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشعبي، ٢٠١٥) ودراسة (نابت، ٢٠١٧)

← وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية عند مستوى ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتعثر المشاريع الحكومية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المخاطر بمقدار ١ % انخفض مستوى تعثر المشاريع الحكومية بمقدار ٠,٤٥٦ % مما يبين عدم صحة

الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (باقر، ٢٠٢٠) وكذلك مع

نتيجة دراسة (العثمان، ٢٠١٧)

← وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية عند

مستوى ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد

المخاطر وتعثر المشاريع الحكومية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى

القدرة على تحديد المخاطر بمقدار ١ % انخفض مستوى تعثر المشاريع الحكومية بمقدار

١,٥١١% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

← وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية عند مستوى

٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتعثر

المشاريع الحكومية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تقييم

المخاطر بمقدار ١ % انخفض مستوى تعثر المشاريع الحكومية بمقدار ٢,٠٣٣% مما يبين عدم

صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

← وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع الهندسية عند

مستوى ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة

للمخاطر و تعثر المشاريع الحكومية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى

القدرة على الاستجابة للمخاطر بمقدار ١ % انخفض مستوى تعثر المشاريع الحكومية بمقدار

٠,٩٠٧% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

← وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية عند مستوى

٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر و

تعثر المشاريع الحكومية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على

مراقبة المخاطر بمقدار ١ % انخفض مستوى تعثر المشاريع الحكومية بمقدار ١,٦١٢% مما

يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

٣,٥ التوصيات

- ← ضرورة العمل على توفير الإمكانيات والموارد التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية في كافة المشروعات داخل المملكة العربية السعودية
- ← العمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين على كيفية تنفيذ إدارة المخاطر من خلال البرامج والدورات التدريبية
- ← العمل على توفير الموارد المالية والفنية والبشرية التي تساهم في تقليل تعثر المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

٤,٥ المقترحات

- ← التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المخاطر والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء والإنتاجية
- ← التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتعثر المشاريع الحكومية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

Abstract

This study aimed to identify the impact of risk management on the failure of government projects by applying it to the National Chemical Industries Company in the Kingdom of Saudi Arabia. This was done to understand its role in mitigating the failure of government projects in Saudi Arabia. On this basis, the descriptive-analytical method was used. The study population consisted of employees of the National Chemical Industries Company in Saudi Arabia, with a sample size of 400 individuals. The questionnaire was distributed to them, and the SPSS program was used for data analysis.

The study results indicated a strong negative and statistically significant inverse relationship between risk management, with its dimensions (risk identification, risk assessment, risk response, and risk monitoring), and the failure of projects at the National Chemical Industries Company in Saudi Arabia.

The study recommended the necessity of providing the capabilities and resources through which risk management can be efficiently and effectively applied to all projects within Saudi Arabia. It also emphasized the importance of increasing the abilities and skills of employees on how to implement risk management through training programs and courses.

Keywords: Risk Management - Government Project Failure - National Chemical Industries Company in Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 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.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- البرزنجي، أحمد كمال نجم الدين، و السبعواوي، أحمد يونس محمد. (٢٠٢١). مسببات فشل مشاريع تقانة المعلومات: مراجعة منهجية للأدبيات. تنمية الرفادين، مج ٤٠، ع ١٣٢، ١٣٥ - 168. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218631>
- برعي، حسين بن محمد. (٢٠١٧). محددات تعثر المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على مجمع الملك عبدالله الطبي بجدة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤١، ع ١٤، ٩٥ - 123. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/846454>
- بلقاسمي، س. (٢٠٢٠). وجهات نظر متنوعة حول تأثير أزمة كوفيد-١٩ على عقود البناء الدولية. مجلة القانون الجديد، ع ٦٣، ٢٤٤ - ٢٦٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1107474>
- التجاني، التجاني حسن محمد، و أحمد، عبدالمجيد عبدالله حسن. (٢٠١٦). تقييم مدى أهمية المعلومات التمويلية في تقليل حجم التعثر المصرفي من خلال الأزمة المالية العالمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على عينة من البنوك السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، ام درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/906650>
- تهامي، أشرف. (٢٠١٤). الشركات المتعثرة: الوسيلة - الغاية. الاقتصاد والمحاسبة، ع ٦٥٢، ٢٧ - ٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/506483>

- ثابت، محمد أحمد علي. (٢٠١٧). أسباب تعثر مشروعات التنمية في اليمن. مجلة بحوث اقتصادية عربية، مج ٢٣، ع ٧٦، ١٠٥ - ١٢٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/820738>

- ثابت، محمد أحمد علي. (٢٠١٧). أسباب تعثر مشروعات التنمية في اليمن. مجلة بحوث اقتصادية عربية، مج ٢٣، ع ٧٦، ١٠٥ - ١٢٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/820738>

- الجبوري، مهدي عطية موحى، و الربيعي، أمير عبدالزهرة عبدالحمزة. (٢٠١٨). أثر إدارة المخاطر الائتمانية في الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية التجارية للفترة (٢٠٠٧-٢٠١٦). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٠، ع ٢٨٨ - ٣١٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1258046>

- الجماعى، أمين على عبده محمد، و السمحي، محمد حمود. (٢٠٢٠). أثر المخاطر المالية على الأداء المالى: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية. مجلة جامعة الجزيرة، مج ٣، ع ٥٤، ٣٤٥ - ٣٥٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1106824>

- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جَار الله محمود. (٢٠٢٢). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1264921>

- الحصادي، إيمان قاسم إحميدة، و الشيعي، أصيل. (٢٠٢٢). الصعوبات التي تواجه المصارف الإسلامية في استخدام صيغ التمويل الزراعي لتمويل المشروعات المتوسطة والصغيرة: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في نشاط الصيرفة الإسلامية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج ٥، ع ٣٤، ٢٢٦ - ٢٥٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1313459>

- حميدة، نجد خميس. (١٩٩٠). شركات المشاريع المشتركة المتعثرة في مصر: دراسة تحليلية لحجم المشكلة وأسبابها ومقترحات معالجتها. مجلة البحوث الإدارية، المجلد الثالث، العدد ٤، ٢٨-١٠. تم

الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/87809>

- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢٢). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329066>

- زهر، إكرامي جمال السيد، عبدالنعم، عمرو عبدالحميد حامد، و بالفقيرة، فاطمة علي امحمد. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية: دراسة حالة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س ١١، ١٤، ١ - ٣٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442776>

- الشعبي، خالد بن منصور، و الفايد، سليمان عتيق. (٢٠١٥). الأسباب الرئيسية في تعثر مشاريع صناعة النفط والغاز بمدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية. الفكر المحاسبي، مج ١٩، ٢٤، ٣٣٣ - ٣٦٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/969801>

- صرصار، فاطمة، و بن حميدة، محمد. (٢٠١٥). إستراتيجية التنوع لإدارة مخاطر المشاريع: دراسة ميدانية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، ٩٤، ١٩١، 212 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/887873>

- العثمان، عبير عبدالله محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2017). أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/866138>

- العزام، أمل عزام هلال، و المعاينة، عمر نواف خالد. (٢٠٢١). أثر صياغة وثائق العطاء على تعثر المشاريع الإنشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207389>

- عزاوي، أسامة، و رفاع، توفيق. (٢٠٢٣). أثر القرارات الاستراتيجية للجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات: دراسة تحليلية لشركة ان سي أ رويبة NCA Rouiba منذ نشأتها إلى غاية ٢٠١٩. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مج ٧، ع ٢٤، ٧٣ - ٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1440502>
- عليوى، زهرة حسن، و نهود، محمد عباس. (٢٠١٥). أنموذج مقترح للتنبؤ بالتعثر المالي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية المختلطة. مجلة الإدارة والاقتصاد، س ٣٨، ع ١٠٣، ٢٣١ - ٢٤٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/803238>
- فاضل، حسن. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة. مجلة دفاتر قانونية، ع ٢٤٩، ١٦٩ - 203. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409023>
- القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (٢٠٢٣). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363729>
- محمود، محمد التهامي، وأحمد، مصطفى علي. (١٩٩٠). الشركات المتعثرة وطرق العلاج من منظور إسلامي: الراحة. مجلة المالية والتجارة، المجلد ٢٢، العدد ٢٥١، ٤٤-٣٦. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/97382>
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1229055>
- مصلح، رئيس كمال، و الشطرات، حسني خليل جميل. (٢٠١٨). أثر إدارة المخاطر المالية علي جودة الأرباح: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1026092>

- وهدان، محمد علي محمد، الخولي، أسامة عبدالمنعم، و عبدالحميد، علي مصطفى. (٢٠٢١). أثر التخصص القطاعي للمراجع على إدارة المخاطر: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث المحاسبية، ٢٤، ١٥٧ - ٢٠٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1288643>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al-Harasis, Israa Essam Abdel Moneim, and Al-Sharairi, Jamal Adel Abdel-Razzaq. (2014). The extent to which accounting indicators contribute to predicting the default of Jordanian industrial companies during the period (2009 - 2011) (Unpublished master's thesis). Al-Bayt University, Mafraq. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/855640>
- Ali, Raqia Abdul-Jabbar, and Abdullah, Bushra Reda Muhammad. (2017). Risk in the oil project insurance contract: a comparative study. Journal of Legal Sciences, vol. 33, no. 4, 342-373. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1204446>
- Al-Luhaidan, Ibtihal Saleh, and Al-Azmi, Talal Raja. (2020). The most prominent types of risks in knowledge management projects: a scientific review. Journal of Information Studies, No. 25, 74-99. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1186312>
- Al-Rifai, Hashim Ahmed Muhammad Ali, and Al-Qadi, Ibrahim. (2017). Predicting corporate default using the Altman model: A study on industrial companies listed on the Amman Stock Exchange (unpublished master's thesis). Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/856986>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المخاطر على تعثر المشاريع الحكومية بالتطبيق

على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بالمملكة العربية السعودية

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.

وأقدم 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

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ ٣٠ سنة فأقل ☐ من ٣١ - ٤٠ سنة ☐ من ٤١ - ٥٠ سنة ☐ أكثر من ٥١ سنة
- ٣- مستوي التعليم ☐ شهادة ثانوية ☐ دبلوم ☐ مؤهل جامعي ☐ دراسات عليا
- ٤- سنوات الخبرة ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ - ١٥ سنة ☐ من ١٦ - ٢٥ سنة ☐ أكثر من ٢٥ سنة
- ٥- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

محاوَر الاستبيان

✍ المحور الأول: تحديد المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
تحديد المخاطر					
					يتوفر في المشاريع الحكومية كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.
					يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.
					تعمل المشاريع الحكومية على تصنيف المخاطر إلى فئات.
					تسعى المشاريع الحكومية إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.
					تمتلك المشاريع الحكومية القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة،
					يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى

					تستعين المشاريع الحكومية بالخبراء لتحديد المخاطر.
					تقوم المشاريع الحكومية بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.
					تحدد المشاريع الحكومية المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة
تقييم المخاطر					
					يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.
					تحدد المشاريع الحكومية الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.
					تحدد المشاريع الحكومية نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.
					تعمل المشاريع الحكومية على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).
					تعمل المشاريع الحكومية على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).
					تعمل المشاريع الحكومية على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)

					تساعد عملية تقييم المخاطر المشاريع الحكومية على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر
الاستجابة للمخاطر					
					يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل فئة.
					يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها
					يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها
					تعطي المشاريع الحكومية الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة
					تتقبل المشاريع الحكومية المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.
					تعمل المشاريع الحكومية على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)
					تعمل المشاريع الحكومية على مشاركة المخاطر بين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وآثارها

					تقوم المشاريع الحكومية بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز
					يتوفر في المشاريع الحكومية فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها
مراقبة المخاطر					
					يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.
					تعمل المشاريع الحكومية على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.
					تعمل المشاريع الحكومية على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.
					تعمل المشاريع الحكومية على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.
					تعمل المشاريع الحكومية على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.
					تخضع المشاريع الحكومية لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة.

					تعد المشاريع الحكومية التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها.
					تعيد المشاريع الحكومية تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.
					تقوم المشاريع الحكومية بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة.

✍️ المحور الثاني: تعثر المشروعات الحكومية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					
محايد					
معارض					
معارض بشدة					
					يؤدي عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة إلى تعثر المشروعات الحكومية
					يؤدي انخفاض كفاءة أداء العاملين إلى تعثر المشروعات الحكومية
					يؤدي عدم القدرة على تحقيق أعلى مستوى جودة إلى تعثر المشروعات الحكومية
					يؤدي عدم الاختيار المناسب لنوعية المشروع إلى تعثر المشروعات الحكومية
					تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على توفير كافة المنتجات التي تلي احتياجات العملاء
					تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على توفير خدمات جديدة للعملاء
					تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة انخفاض مستوى خبرة القائمين عليها
					تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على الاستفادة من كافة الخبرات المتاحة

					تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على جمع أكبر قدر من المعلومات عن السوق التي تعمل به
					تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على معرفة قدرات وامكانيات السوق الذي تعمل به
					تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها علي التعاون مع باقي الشركات والمشروعات في نفس المجال
					تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة عدم قدرتها على استخدام كافة الوسائل والاساليب التكنولوجية الحديثة لزيادة مستويات جودة الخدمة
					تتعثر المشروعات الحكومية نتيجة انخفاض مستوي وعي العملاء بأهمية التعامل مع هذه النوعية من المشروعات
					قد تؤدي عدم مرونة اللوائح والقوانين إلى تعثر المشروعات الحكومية
					يمكن أن تؤدي السياسات والخطط الاقتصادية إلى تعثر المشروعات الحكومية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project Management



**The Impact of Risk Management on the Failure of
Government Projects: Applied to the Saudi Arabian
Chemical Industries Holding Company**

Preparation:

Noha Saleh Mohammed Ali

233001378

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

2024