

أثر إدارة المخاطر على مشروعات ريادة الأعمال في بيئة الأعمال الاقتصادية

دراسة تطبيقية على مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة

الجبيل الصناعية

مشروع تخرج

إعداد

عبد الله أحمد القحطاني

222001526

إشراف

دكتور

الفصيل عبد الحميد محمد حسن

دكتور

وليد عبد الجواد سليمان صديق

1445هـ/2023م



إِهْدَاء

إلى مثال التفاني والإخلاص...

أبي الحبيب

إلى من قدّمت سعادتي وراحتي على سعادتها...

أمي الفاضلة.

إلى من لم تبخل بمساعدتي يوم ما...

زوجتي العزيزة.

إلى من أمدّنتني بالنصح والإرشاد...

أختي الكريمة.

إلى كل من دعا لي بالخير

أهديكم ذلك العمل المتواضع...

شكر ونقد

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة. الحمد لله حمداً كثيراً.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي: الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق و دكتور
الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع في مشروعات ريادة الأعمال في بيئة الأعمال ، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة لهذا الغرض ، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومنسقي المشاريع في مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية ، وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 204 استبانة وتم استرداد 167 استبانة بنسبة استرداد بلغت 81.9% ، وقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب تقوم بممارسة عمليات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر المراقبة والسيطرة على المخاطر) بدرجة كبيرة، حيث تركز في تلك الممارسات على الخبرة، بينما تفتقر إلى ممارسة الأساليب العلمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر وإيجابي لجميع أبعاد إدارة المخاطر في نجاح المشاريع في مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن).

وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء أولوية لإدارة مخاطر المشروع من قبل إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب لما لها من أثر مباشر وإيجابي في نجاح المشاريع، وإلى ضرورة تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى مديري ومنسقي المشروع وخاصة استخدام الأساليب العلمية في إدارة المخاطر.

● الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر – المشروعات الريادية - مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب.

قائمة المحتويات

إهداء.....	أ.....
المستخلص	ج.....
قائمة المحتويات	د.....
فهرس الجداول والأشكال	1.....
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.....
1-1- المقدمة:	1.....
2-1- مشكلة الدراسة	2.....
3-1- أهمية الدراسة:	3.....
الأهمية العلمية ②	3.....
الأهمية العملية: ②	3.....
4-1- أهداف الدراسة	4.....
5-1- أسئلة الدراسة	4.....
6-1- فرضيات الدراسة	5.....
7-1- نموذج الدراسة	6.....
1-8- أسباب إختيار الموضوع	7.....
9-1- المنهجية:	7.....
10-1- الأساليب الإحصائية	8.....
11-1- حدود الدراسة	8.....
12-1- الدراسات السابقة	9.....
الفصل الثاني: الاطار النظري	21.....
تمهيد:	21.....

22	المبحث الأول: إدارة المخاطر
23	1-1-2- تعريف إدارة المخاطر:
24	2-1-2- أهمية إدارة المخاطر:
25	3-1-2- خطوات إدارة المخاطر :
25	4-1-2- أهداف إدارة المخاطر:
26	5-1-2- أبعاد إدارة المخاطر:
26	2 تحديد المخاطر:
27	1- العصف الذهني:
27	2. تحليل السلامة الوظيفية:
28	3. سيناريو تحقيق الهدف
28	4. قائمة المخاطر السابقة
28	5. الجولات الميدانية
28	6- الافتراضات عند مصدر المخاطر (النجار، 2017)
29	7. مساهمات الفريق
29	8. أسأل الخبراء
29	2 تحليل المخاطر:
31	- يقلل من الخسائر المحتملة
31	- اتخاذ قرارات أفضل
32	- يحسن استمرارية العمل
32	- التحليل النوعي للمخاطر
32	- التحليل الكمي للمخاطر
32	- تحليل التهديد
32	- تحليل السبب الجذري

33	- تحليل تقييم الاحتياجات
33	- تقييم المخاطر:
33	2 الاستجابة للمخاطر
34	2 الرقابة على المخاطر
34	2 التقييم والمتابعة:
36	المبحث الثاني: نجاح المشاريع الريادية
36	تمهيد:
36	- تعريف ريادة الأعمال:
37	- أهمية المشاريع الريادية:
37	➡ مشاريع ريادة الأعمال تسرع النمو الاقتصادي
38	2 مشاريع ريادة الأعمال تعزز الابتكار
38	2 مشاريع ريادة الأعمال تعزز التغيرات الاجتماعية
38	= أنواع المشاريع الريادية:
38	2 المشاريع الريادية الصغيرة
38	2 المشاريع التجارية الكبرى
39	2 مشاريع رائدة قابلة للتطوير
39	2 مشاريع ريادة الأعمال الاجتماعية
39	2 مشاريع تجارية نشطة
39	2 أبعاد نجاح المشاريع الريادية:
40	2 تحديد الهدف
40	2 دراسة العملاء المستهدفين
40	2 دراسة السوق
41	2 الدراسة المالية للمشروع

- تقدير التكاليف الفعلية المباشرة وغير المباشرة ومصروفات التشغيل والتكاليف المتعلقة

بمخرجات المشروع 41

الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة 44

مقدمة: 44

أولاً: منهجية وأسلوب الدراسة: 44

(أ) المصادر الأولية: 44

(ب) المصادر الثانوية: 45

ثانياً: مجتمع الدراسة 45

ثالثاً: عينة الدراسة 45

رابعاً: خطوات بناء الاستبانة 45

خامساً: أداة الدراسة 46

سادساً: صدق الاستبانة 47

2. صدق الاتساق الداخلي: 47

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور مخاطر المشروع: 47

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحديد المخاطر: 47

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات تقييم المخاطر: 48

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاستجابة للخطر: 49

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المراقبة والسيطرة على الخطر: 49

ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس نجاح المشروع: 50

2. نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور النطاق الجودة: 50

نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الزمن: 51

نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التكلفة: 52

-الصدق البنائي: 53

54	 سابعاً: ثبات الاستبانة
54	 1. الثبات بطريقة ألفا – كرونباخ:
55	 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:
56	 ثامناً: اختبار التوزيع الطبيعي
57	 تاسعاً: الأساليب الإحصائية:
59	 الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
59	 مقدمة:
59	 أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:
59	 1. عينة الدراسة حسب متغير الجنس:
60	 2. عينة الدراسة حسب متغير العمر:
61	 3. عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:
61	 4. عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:
62	 5. عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:
62	 ثانياً: تحليل محاور الاستبانة:
63	 1. تحليل فقرات محور تحديد المخاطر:
64	 2. تحليل فقرات محور تقييم المخاطر:
66	 3. تحليل فقرات محور الاستجابة للخطر:
68	 4. تحليل فقرات محور المراقبة والسيطرة على الخطر:
69	 5. تحليل فقرات محور النطاق الجودة:
71	 6. تحليل فقرات محور الزمن:
72	 7. تحليل فقرات محور التكلفة:
73	 8. تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة:
74	 أولاً: محاور المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشروع

75	 ثانياً: محاور المتغير التابع: نجاح المشروع
75	 ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:
85	 الفصل السادس: النتائج والتوصيات
85	 مقدمة
85	 أولاً: النتائج
85	 أولاً: النتائج الخاصة بالمتغير المستقل: إدارة المخاطر
86	 ثانياً: النتائج الخاصة بالمتغير التابع: نجاح المشروع
86	 ثالثاً: النتائج الخاصة بالفرضيات
87	 ثانياً: التوصيات
89	 Abstract
90	 المراجع
92	 المراجع أجنبية:

فهرس الجداول والأشكال

- جدول (4-10): يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الأداة وكذلك للاستبانة ككل, 55
- جدول (5-10): يوضح تحليل فقرات محور الاستجابة للخطر, 66
- جدول (4-11): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة, 56
- جدول (5-11): يوضح تحليل فقرات محور المراقبة والسيطرة على الخطر, 68
- جدول (4-12): اختبار التوزيع الطبيعي, 57
- جدول (5-12): يوضح تحليل فقرات محور النطاق الجودة, 69
- جدول (5-13): يوضح تحليل فقرات محور الزمن, 71
- جدول (4-1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة, 47
- جدول (5-1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس, 59
- جدول (5-15): يوضح تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة, 74
- جدول (5-16): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تحديد المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن), 76
- جدول (5-17): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تقييم المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن), 77
- جدول (5-18): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الاستجابة للمخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن), 78
- جدول (5-19): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليها وبين نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق/الجودة، الزمن), 79

- جدول (20-5): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (النطاق الجودة), 80
- جدول (21-5) يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الزمن), 80
- جدول (22-5): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع التكلفة, 81
- جدول (2-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحديد المخاطر" والدرجة الكلية للمحور, 48
- جدول (2-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر, 60
- جدول (3-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تقييم المخاطر" والدرجة الكلية للمحور, 48
- جدول (4-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاستجابة للخطر" والدرجة الكلية للمحور, 49
- جدول (4-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة, 61
- جدول (5-14): يوضح تحليل فقرات محور التكلفة, 72
- جدول (5-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المراقبة والسيطرة على الخطر", 50
- جدول (5-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي, 62
- جدول (6-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "النطاق/ الجودة" والدرجة الكلية للمحور, 51
- جدول (7-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الزمن" والدرجة الكلية للمحور, 52
- جدول (8-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التكلفة" والدرجة الكلية للمحور, 53
- جدول (8-5) يوضح تحليل فقرات محور تحديد المخاطر, 63
- جدول (9-4): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له, 53
- جدول (23-5): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع نجاح المشروع, 81
- لشكل رقم (1) متغيرات الدراسة, 6

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1- المقدمة:

المخاطر بطبيعتها ليست أمراً سيئاً فنحن نخاطر في الحياة اليومية على مستويات مختلفة كننا نحسب المخاطر بشكل عفوي ولا شعوري حيث أن الدماغ يوجهنا نحو الاحتمالات التي ستحق أن تأخذ بالاعتبار. إن مخاطر الأعمال والمشاريع لا تختلف من حيث المبدأ حيث أن هدف من إدارة مخاطر المشروع هو تحديد الأشياء التي قد تحدث في المشروع وموازنة ما إذا ما يستحق فعل أي شيء حيالها. وغالباً، فإنه يستحق إنفاق الوقت والمال للقيام بشيء يحول دون وقوع هذه المخاطر حيث أن تجاهلها يمكن أن يتحول إلى قضايا ويكون فجأة أصعب كثيراً التعامل معها في مراحل متقدمة والسيطرة عليها. في نهاية الأمر، يسعى مدراء المشاريع إلى مراقبة المخاطر وأن لا تتسبب بأي نوع من التوتر لدى المستفيد النهائي وأصحاب المصلحة. (دليل وشبو، 2021)

تركز إدارة المشاريع في الدرجة الأولى على تخطيط وإدارة وتنظيم الموارد المتاحة. حيث أن بعض الأنشطة التي ينبغي أن تكون جزءاً من نشاط إدارة المشروع هي توجيه فريق المشروع بكفاءة خلال جميع المراحل وتنفيذ المشروع بنجاح. في حين تشمل الأنشطة الأخرى تحديد دورة حياة المشروع وإدارتها بكفاءة وتنفيذها طبقاً لمتطلبات المستفيد النهائي. يمكن تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها بطريقة فعالة من خلال إدارة المشاريع على نحو سليم. حيث يقوم مدير المشروع بدور رئيسي في إدارة المشروع من خلال حصر جميع المخاطر الممكن حدوثها والتي قد تنشأ أثناء خط سير المشروع وضمان معالجة جميع المخاطر بخطة مناسبة، ويكون ذلك من خلال اتباع هيكل إدارة مشاريع جيد ومناسب لبيئة العمل وطبيعة المشروع عندها سيكون لدى الموظفين فهم جيد حول أدوارهم ومسؤولياتهم، وسيكونون أيضاً على دراية بالجدول الزمني للتسليم. ويضمن هيكل إدارة المشروع الجيد اكتمال المشروع في غضون فترة زمنية محددة وضمن حدود الميزانية. (العرفى والحرافشة، 2019)

وقد شكلت هذه المشاريع مصدراً لاهتمام الأفراد والمؤسسات منذ القدم، وذلك لما تلبيه من مختلف الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية المختلفة، ولقد تزايد الاهتمام بهذه المشاريع في الآونة الأخيرة إثر التطورات المستحدثة في المحيط الاقتصادي، كاتساع الأسواق، والعولمة، واستخدام التكنولوجيا المتطورة التي بات يشكل استخدامها مطلباً أساسياً من متطلبات.

يعد نجاح المشاريع من صميم إدارة المشاريع، وهناك عوامل كثيرة تؤثر على درجة نجاح المشروع، ولذلك فإن نجاح المشروع يمثل أولوية عالية لمديري المشاريع وأصحاب المصلحة في المشروع، وتجدر الإشارة هنا إلى الطبيعة المتنوعة للمشاريع في الحجم والتعقيد تؤدي إلى الحكم على نجاح المشروع.(الشوابكة وآخرون،2018)

2-1- مشكلة الدراسة

تواجه شركة الحديد والصلب السعودية في مدينة الجبيل الصناعية تحديات معقدة في تحقيق نجاح مشروعات ريادة الأعمال في بيئة الأعمال الاقتصادية المتقلبة، ترتبط هذه التحديات بضرورة إدارة المخاطر بشكل فعال لتحقيق النجاح المستدام في هذه المشروعات

واحدة من أبرز هذه التحديات تتعلق بتقلبات السوق وأسعار المواد الخام حيث يؤثر التقلب في أسعار المعادن والمواد الخام بشكل كبير على تكلفة إنتاج الشركة وأرباحها ، وتظهر تحديات أخرى مثل التنظيمات البيئية واللوائح الحكومية التي تؤثر على صناعة الحديد والصلب، وتواجه الشركة تنافسية عالية في السوق والابتكار التكنولوجي.

وبعد الاطلاع على الدراسات سابقة لاحظ نقص في الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر وتأثيرها على نجاح مشروعات ريادة الأعمال ،لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

أثر إدارة المخاطر على مشروعات ريادة الأعمال في بيئة الأعمال الاقتصادية على مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية)

1-3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع مهم في مجال الإدارة، وتنبثق أهمية دراسة أثر إدارة المخاطر على مشروعات ريادة الأعمال ، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة الى أهمية علمية وأهمية عملية كالتالي:

⦿ الأهمية العلمية

لـ أصبحت المخاطر في الوقت الحاضر واحدة من أهم التحديات التي يفرضها بيئة الأعمال على المنظمات، وأصبحت عنصراً لا يمكن تجاهله عند وضع استراتيجية أو سياسة مستقبلية لأي منظمة. وأصبحت السيطرة على المخاطر مؤشراً يحكم درجة تكيف وتأقلم المنظمة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة. ولذلك، فإن المنظمة بحاجة إلى تبني أفضل الوسائل والإجراءات لضمان مسارها واستمراريتها في ظل الظروف المتغيرة. هنا يظهر دور وأهمية إدارة المخاطر في ضمان استدامة المنظمة في ظل الظروف المتسارعة.

لـ تساهم الدراسة في توسيع معرفتنا حول كيفية تأثير إدارة المخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال في بيئة الأعمال الاقتصادية، مما تساعد في فهم العلاقة بين هذين العنصرين وتوجيه البحوث المستقبلية.

لـ تقدم الدراسة بيانات وأدلة عملية يمكن استخدامها لتطوير النظريات والنماذج المتعلقة بإدارة المخاطر وريادة الأعمال.

لـ تساهم الدراسة في توجيه الاهتمام الأكاديمي نحو موضوع إدارة المخاطر وريادة الأعمال في بيئة الأعمال الاقتصادية..

⦿ الأهمية العملية:

لـ تساهم الدراسة في توجيه قرارات الإدارة في شركة الحديد والصلب السعودية وغيرها من الشركات في مجال الصناعة لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في مشروعات الريادة.

- لـ يمكن للشركات تحسين إدارة مشروعاتها وتقليل المخاطر المحتملة مما يساهم في نجاحها وتحقيق الأرباح.
- لـ تمكن الشركات من تطوير إجراءات متقدمة لإدارة المخاطر وبالتالي تحقيق الاستدامة والتنافسية في السوق.
- لـ تساعد الدراسة على توجيه جهود التطوير والتحسين المستمر في شركات مثل شركة الحديد والصلب السعودية من خلال توفير أدلة قوية حول كيفية تحسين إدارة المخاطر في مشروعات الريادة.

4-1- أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر- تقييم المخاطر - تحليل المخاطر- المتابعة والمراقبة) على نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية ، وتتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تقدير تأثير تحديد المخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال في الشركة السعودية للحديد والصلب.
- تحليل تأثير تقييم المخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال في الشركة السعودية للحديد والصلب..
- تقييم تأثير تحليل المخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال في الشركة السعودية للحديد والصلب..
- فحص تأثير إجراءات المتابعة والمراقبة للمخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال في الشركة السعودية للحديد والصلب.
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات الهادفة لتوضيح أثر إدارة المخاطر على مشروعات ريادة الأعمال في الشركة السعودية للحديد والصلب.

5-1- أسئلة الدراسة

- لـ السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر- تقييم المخاطر - تحليل المخاطر- المتابعة والمراقبة) على نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية ؟

وتتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ✓ هل تؤثر عملية تحديد المخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال في الشركة السعودية للحديد والصلب؟
- ✓ هل تؤثر عملية تقييم المخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال في الشركة السعودية للحديد والصلب؟
- ✓ هل تؤثر عملية تحليل المخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال في الشركة السعودية للحديد والصلب؟
- ✓ هل تؤثر عملية المتابعة والمراقبة على نجاح مشروعات ريادة الأعمال في الشركة السعودية للحديد؟

1-6- فرضيات الدراسة

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر ويتمثل في التالي: (تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - تحليل المخاطر - المتابعة والمراقبة) على نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية ، وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية.

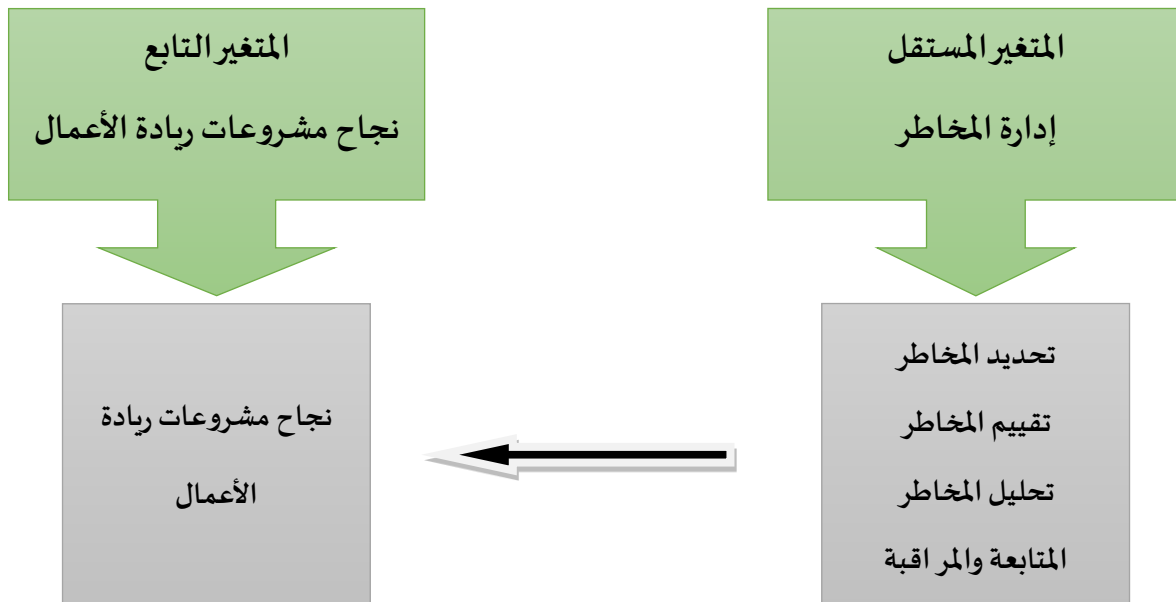
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل المخاطر على نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتابعة والمراقبة على نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية.

7-1- نموذج الدراسة

- ✓ يسعى هذا النموذج إلى دراسة إدارة المخاطر ويتمثل في التالي: (تحديد المخاطر- تقييم المخاطر - تحليل المخاطر- المتابعة والمراقبة) على نجاح مشروعات ريادة الأعمال، ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: إدارة المخاطر ويتمثل في التالي: (تحديد المخاطر- تقييم المخاطر - تحليل المخاطر- المتابعة والمراقبة).
- المتغير التابع: نجاح مشروعات ريادة الأعمال.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8-1- أسباب اختيار الموضوع

- لـ تعد إدارة المخاطر عنصر أساسي في أي مشروع أو عمل تجاري. لذلك تفيد الدراسة لفهم كيف يمكن أن تؤثر إدارة المخاطر على نجاح مشروعات الريادة وبالتالي تحسين الأداء العام للشركة.
- لـ تساعد هذه الدراسة الشركة في تطوير استراتيجيات أفضل لإدارة المخاطر وتحسين نجاح مشروعات الريادة، مما يمكن أن يقود إلى زيادة الأرباح وتقليل المخاطر.
- لـ هناك نقص في الأبحاث السابقة حول هذا الموضوع الخاص في الصناعة السعودية أو في القطاع الصناعي الخاص بالحديد والصلب. قد تكون الدراسة فرصة ملء هذا الفجوة.
- لـ وجود اهتمام شخصي لدى الباحث بمجال إدارة المخاطر وريادة الأعمال ويرغب في توجيه بحثه نحو هذا الموضوع.

9-1- المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة (أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروعات الريادية ، وتحليل العلاقات بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع، واختبار أثر إدارة المخاطر المتمثلة بـ (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) على نجاح مشروعات ريادة الأعمال ، وتم تطوير أنموذج بناء على الدراسات السابقة، حيث تم أخذ العينة بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بهدف الحصول على بيانات عن أثر إدارة المخاطر في نجاح مشروعات ريادة الأعمال.

❖ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- لـ البيانات الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

وأيضاً البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها..

لـ البيانات الأولية: تم جمع البيانات من خلال مجموعة من الأسئلة استبانته وزعت على أفراد مجتمع الدراسة (مدير مشروع، مدير تنفيذي، رئيس قسم مهندس) في مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية، وتم تصميم الاستبانة واستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

10-1- الأساليب الإحصائية

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

أسلوب الإحصاء الوصفي ويتضمن ما يلي:

- لـ التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- لـ الوسط الحسابي لحساب متوسط إستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- لـ الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة لقياس مستوى متغيرات الدراسة
- لـ معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- لـ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- لـ معامل ارتباط سيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- لـ اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمغروف- سمرنوف، لمعرفة ما اذا كانت البيانات تخضع
- لـ للتوزيع الطبيعي أم لا.

11-1- حدود الدراسة

لـ حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر- تقييم المخاطر - تحليل المخاطر- المتابعة والمراقبة) على نجاح مشروعات ريادة الأعمال.

- لـ حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية.
- لـ حدود زمنية: اقتصرَت الدراسة خلال عام الدراى 2023م.
- لـ حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على المدراء وورؤساء الأقسام والموظفين بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية.

12-1- الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	دليل وشبو (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بمصرف المزارع التجاري.
المتغير المستقل	كفاءة إدارة المخاطر
المتغير التابع	الأداء المالي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن تطبيق موجهات الضبط المؤسسي تساعد كما في إمكانية فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي والإداري بالمصرف، أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بالمصرف. وأوصت الدراسة تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.
الدراسة	(باقر وآخرون، 2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة،

الدراسات العربية	
الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت	
إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية.	المتغير المستقل
إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال	المتغير التابع
الثقافة المنظمة	المتغير الوسيط
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.	منهجية البحث
توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم	أهم النتائج والتوصيات

الدراسات العربية	
المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.	
الدراسة	النجار والفرا (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر والتي تتمثل في (التعرف على المخاطر تحليل المخاطر -تقييم المخاطر - سياسات علاج المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية).
المتغير التابع	التميز المؤسسي يضم (القيادة الموارد البشرية-السياسات والاستراتيجيات-الشراكات والموارد - العمليات- رضا العاملين - رضا الفئة المستهدفة-خدمة المجتمع -نتائج ومؤشرات الأداء).
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	ظهرت النتائج أن إدارة المخاطر لها أثر ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي في بعدين فقط هما (التعرف على المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية). كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة المخاطر والتميز المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الإشرافي في الجامعة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمهارة إدارة المخاطر وذلك بسبب الأوضاع التي يعيشها قطاع غزة مما ينعكس بالفائدة على المؤسسات التعليمية مع وجود نظام متكامل لضبط المخاطر وإجراء دراسات دورية توضح كفاءة نظام إدارة المخاطر المتبع في مواجهة الطوارئ.
الدراسة	(العريفي والحرافشة، 2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.
المتغير المستقل	المعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة)

الدراسات العربية	
المتغير التابع	نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية)
منهجية البحث	أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (52) سؤال لجمع البيانات
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، ومن أبرز التوصيات التي تقدم بها الباحث للشركات الإنشائية الهندسية الأردنية على وجه الخصوص وباقي الشركات الأخرى بشكل عام، بضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع في هذه الشركات، لما لها من آثار واضحة على تحقيق نجاح المشاريع في الشركات، وكذلك بضرورة تدريب الأيدي العاملة لديها بعد إكسابها العلم والمعرفة النظرية والمهنية، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البناء، لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة في المشاريع مما يساهم في تعزيز نجاح المشاريع.
الدراسة	(جبريل وأبو بكر، 2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية بأبعادها (النمو، تخفيض التكاليف، توليد القيمة المضافة). كما هدفت الدراسة إلى توضيح الفروق في مستوى تطبيق الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة العملية)
المتغير المستقل	الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية)
المتغير التابع	نجاح المشاريع بأبعادها (النمو، تخفيض التكاليف، توليد القيمة المضافة)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات.

الدراسات العربية	
تم التوصل إلى النتائج الآتية: 1-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. 2-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نمو المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. 3-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على تخفيض التكاليف في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. 4-وجود أثر ذي دلالة إحصائية للترتيب الداخلي على توليد القيمة المضافة في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. 5-لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة العملية). وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها زيادة اهتمام المشاريع الصغيرة الصناعية بتطبيق الإنتاج الرشيق بجميع أبعاده، وتوفير كافة مستلزمات تطبيقه لا سيما الموارد البشرية المؤهلة وتطويرها من خلال إلحاقها بالدورات التدريبية المتخصصة.	أهم النتائج والتوصيات
(الشوابكة وآخرون، 2018)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مع بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري	أهداف الدراسة
التوجهات الاستراتيجية (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع (كفاءة المشروع، وأداء منتج المشروع، والتأثير على الفريق، والتأثير المباشر على الأعمال، والتأثير المستقبلي على الأعمال، والتأثير على العميل والاستدامة)	المتغير التابع
رأس المال الفكري	المتغير الوسيط

الدراسات العربية	
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في نجاح المشاريع بأبعاده في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاستفادة من النتائج المتوقعة من التوجهات الاستراتيجية، من خلال تبنيها بوضوح وبشكل صريح وتفاعلي ومتزامن ضمن استراتيجيات المنظمة وممارساتها، وضرورة عمل المنظمة على استدامة رأس المال الفكري لديها والعمل على تعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية من أجل تعزيز نجاح المشاريع.
الدراسة	(على وأبو حسين، 2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن.
المتغير المستقل	سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين)
المتغير التابع	نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع)
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها
أهم النتائج والتوصيات	وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين) على نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع - "وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث عدة توصيات أهمها ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد، وقرارات تحسين طرق الإنتاج.

الدراسات العربية	
المهيرات (2016)	الدراسة
هدفت الدراسة التعرف إدارة المخاطر وأثرها على نجاح المشاريع في وزارة البيئة الأردنية، كإحدى الوزارات الحكومية القائمة في استراتيجيتها على المشاريع.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر بأبعاده (التخطيط وتعريف المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، تقييم ومراجعة المخاطر)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع بأبعاده (الزمن، كلفة، الجودة، رضى أصحاب المصلحة)	المتغير التابع
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس أبعاد متغيرات الدراسة.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين مكونات إدارة المخاطر (تخطيط المخاطر وتعريفها، تحليل المخاطر، الاستجابة للخطر، تقييم ومراجعة المخاطر) في تحقيق نجاح المشاريع الوزارة المبحوثة؛ وبدرجات متفاوتة.	أهم النتائج والتوصيات
وجود تأثير للمراجعة وتقييم المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع في وزارة البيئة الأردنية، لتهيئة بيئة الوزارة ومساعدتها لتعامل مع شتى أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها.	
وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام من قبل وزارة البيئة الأردنية بتطبيق الكمي والنوعي لإدارة المخاطر في مشاريعها.	
الدراسات الأجنبية	
Jaber, AL Adaileh (2020)	2-الدراسة
هدفت الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية الأردن.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر وتم تقسيمها (التخفيف من المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - مراقبة المخاطر - تنفيذ إدارة المخاطر)	المتغير المستقل

الدراسات العربية	
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من 120 مدير الذين يعملون في شركات التأمين الأردنية بواسطة الاستبانة. عند التأكد من التوزيع الطبيعي للإجابات وصدق وثبات الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي والتحقق من الارتباط بين المتغيرات. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار وSPSS.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث كان التخفيف من المخاطر هو الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي، يليه تحديد المخاطر وتقييم المخاطر ومراقبة المخاطر وكان الأقل تأثيراً هو تنفيذ إدارة المخاطر، وأن جميع ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بأن شركات التأمين يجب عليها اتخاذ تدابير فعالة من حيث التكلفة لتحديد المخاطر في الوقت المناسب وتخفيف المخاطر بشكل فعال. يتوجب على شركات التأمين في الأردن القيام بتثقيف موظفيهم حول أهمية إدارة المخاطر وممارستها وعلمهم بتقييم ممارسات إدارة المخاطر بشكل مستمر للتأكد من أنهم ما زالوا قادرين على البقاء في بيئة عمل متغيرة..
الدراسة	(2019) Mohd Ali & others
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر إدارة المخاطر في أداء مشاريع البناء في ماليزيا من حيث الأبعاد (الوقت التكلفة، والجودة وقد تمثل مجتمع الدراسة في مدراء المشاريع والمدراء التنفيذيون والمدراء الماليون في الشركات الإنشائية في ماليزيا
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	أداء مشاريع الوقت التكلفة، والجودة
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات اللازمة للدراسة من خلال مقابلات لعينة الدراسة وكذلك تحليل المستندات الخاصة بإدارة المخاطر في تلك الشركات.

الدراسات العربية	
وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة عملية إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي على إدارة المشروع وبالتالي على نجاح المشاريع، وأن قلة المعرفة بإدارة المخاطر وضعف ممارستها تؤثر بشكل سلبي على أداء المشاريع وقد أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر بناء على نتائج الدراسة تهدف إلى تحسين أداء المشاريع.	أهم النتائج والتوصيات
Alawattegama(2019)	10-الدراسة
هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى استكشاف أثر اعتماد إدارة المخاطر في المشاريع على أداء صناعة متنوعة من سريلانكا. اعتمدت الدراسة على قياس مدى اعتماد إدارة المخاطر في المشاريع على تقييم يستند إلى ثمانية وظائف الإدارة مخاطر المنظمات المعترف بها في إطار متكامل لإدارة مخاطر واستخدام العائد على حقوق المساهمين كوكيل لقياس أداء الشركة.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
أداء صناعة	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
ووجدت هذه الدراسة إن إدارة المخاطر في المشاريع الداخلية الداعمة البيئة، وتحديد الأهداف الانحياز المخاطر، وتحديد الأحداث، والاستجابة للمخاطر لديها تأثير إيجابي على أداء الشركة. ومع ذلك، لم يكن لأي من هذه التأثيرات أثرا إحصائيا كبيرا.	أهم النتائج والتوصيات
والكشف عن أن تقييم المخاطر ومراقبتها للأنشطة لها تأثير سلبي على أداء الشركة المعلومات والتواصل تشير وظائف المراقبة إلى تأثير كبير على أداء الشركة. ومع ذلك، تظهر وظيفة المراقبة تأثير سلبي على أداء الشركة. ويعتقد أن هذا التأثير السلبي يعزى إلى زيادة تكاليف أنشطة الرصد لإعداد الأعمال المتنوعة. هذه الأدلة التجريبية تدفع الباحث إلى استنتاج أنه، باستثناء الاتصالات والرصد، فإن اعتماد إدارة مخاطر المؤسسات لم يكن له تأثير كبير على أداء الشركة. وهذه النتائج متناقضة مع نتائج الباحثين السابقين.	
Renaulta ,etal (2018)	11-الدراسة

الدراسات العربية	
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة لإثبات علاقة تقييم المخاطر بنجاح المشروع وأجريت الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإنشاءات في جنوب إفريقيا
المتغير المستقل	تقييم المخاطر
المتغير التابع	نجاح إدارة المشاريع.
منهجية البحث	استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة وهم (المديرين، والمالكين، ومديري المشاريع) وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى إثبات علاقة تقييم المخاطر بنجاح المشروع وإلى أن لتقييم المخاطر تأثير إيجابي على نجاح المشروع، وأوصت الدراسة بضرورة أن تزيد الإدارة العليا المشاريع الشركات الصغيرة والمتوسطة من مستوى تقييم مخاطر المشروع لأنه يعزز أنشطة إدارة المخاطر. كما أوصت الدراسة بإجراء دراسة أخرى لاستقصاء آثار استراتيجيات إدارة المخاطر الأخرى على أداء المشروعات الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة التي لم تناقش في هذه الدراسة مثل تحديد المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والمراقبة والسيطرة كما أوصت بإجراء دراسة
الدراسة	(Bond-Barnard, 2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع.
المتغير المستقل	مستويات عالية من الثقة
المتغير التابع	نجاح إدارة المشاريع.
منهجية البحث	قامت هذه الدراسة بمسح دولي من 151 من ممارسي المشاريع لإثبات أهمية ثقة فريق المشروع والتعاون لزيادة احتمال نجاح المشاريع.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع يصبح أكثر مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع الذي بدوره يؤدي لزيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق. وأظهرت النتائج أن العاملين الرئيس

الدراسات العربية	
لنجاح أداء المشروع وتكامل المعرفة والابتكار هي العوامل الستة لدرجة التعاون وهي القرب المادي والالتزام والصراع والتنسيق والعلاقات والحوافز ، والعوامل الثلاثة لمستوى الثقة التي تم التحقيق فيها هي التوقعات وتبادل المعرفة والثقة.	
وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير ايجابي على نجاح	
الدراسة	Nam & others (2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور التخطيط للمشروع في نجاح المشاريع من خلال فحص إدارة المخاطر كعامل وسيط والثقافة التنظيمية كعامل معدل
المتغير المستقل	التخطيط للمشروع
المتغير التابع	نجاح المشاريع
عامل وسيط	إدارة المخاطر
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استبيانات وزعت على عينة الدراسة وهم 100 مدير مشروع
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى تأكيد دور التخطيط في نجاح المشروع كما توصلت الدراسة إلى دور إدارة المخاطر في نجاح المشروع وتوسطها للعلاقة بين التخطيط ونجاح المشروع. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بإدارة المخاطر والتخطيط للمشروع للوصول لأفضل النتائج م في إدارة المشاريع.
الدراسة	(zuo etal,, 2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة لتحديد المهارات الناعمة لإدارة مشاريع البناء، ودراسة تأثير هذه المهارات الناعمة على عوامل نجاح المشروع في صناعة البناء الفيتنامية.
المتغير المستقل	المهارات الناعمة
المتغير التابع	نجاح المشروع
منهجية البحث	وتم إجراء مسح استبياني مع 108 من المتخصصين في إدارة المشاريع من صناعة البناء الفيتنامية

الدراسات العربية	
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على بنية رباعية الأبعاد لعوامل نجاح المشروع في هذه الدراسة وأظهرت النتائج أيضا أن المهارات الناعمة لمديري المشاريع ساهمت بشكل كبير في عوامل نجاح المشروع وبالتالي نجاح المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المهارات الناعمة للعاملين في إدارة المشاريع لما لها من دور في نجاح المشاريع.
الدراسة	(Imran.etal, 2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة لفحص عوامل الخطر التي تؤثر على نجاح مشاريع شركات البناء في باكستان.
المتغير المستقل	عوامل الخطر
المتغير التابع	نجاح المشروع
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد تم جمع المعلومات من 61 شركة بناء في باكستان.
أهم النتائج والتوصيات	زوصلت الدراسة إلى أن كل من مخاطر التصميم والمخاطر المالية والمخاطر التقنية ومخاطر العمل تؤثر على نجاح المشروع. بينما لا نجد الدراسة أي علاقة بين عوامل الخطر

الفصل الثاني

الاطار النظري

تمهيد:

واجه الإنسان منذ القدم العديد من الأخطار التي لا تزال تهدده، بما في ذلك الخسائر التي كان من الممكن تجنبها لو تم اتخاذ الإجراءات الوقائي، ومن نقطة إلى أخرى، بلفتة مناسبة ودفاعية، أن يستخدم عقله ويفكر بطريقة اضطر جدي إلى اختراع وتطوير العديد من الأساليب المختلفة، وطالما أنه من غير الممكن التنبؤ بالموقف ودفع هذه المخاطر من قبل بطريقة دقيقة ودقيقة، سيتم زيادة الاحتمال والحفاظ عليه إلى حد ما؛ وبما تفتضيه الظروف المحيطة، فقد بدأ الإنسان باتخاذ قرارات جادة ومصيرية تحدد بدقة الأساليب المختلفة التي سيتبعها في الموقف الذي لا بد منه لتجنب هذه الأخطار قدر الإمكان، ولذلك فإن نتائج هذه الإجراءات الاحترازية والدفاعية ستستفيد منه إذا تم اتخاذها بالشكل المناسب. مناسب، أو سيئ إذا كانت تلك الثغرات أمامها.

ومن ثم تم تقسيم الاطار النظري إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول وهو خاص المتغير المستقل وهو إدارة الخطر.

المبحث الثاني وهو خاص بالمتغير التابع وهو نجاح مشروعات زيادة الأعمال.

المبحث الأول

إدارة المخاطر

تمهيد:

إن مفهوم المخاطرة ليس مفهوما يصعب فهمه بين البشر ويشيع استخدامها بينهم حتى في محادثاتهم اليومية إذا قال أحد المتحدثين أن مشروعه يتعرض لبعض المخاطر، فهذا يعني أنه يقول أنه غير مرغوب فيه، وأن هناك حالة من عدم اليقين وهناك احتمال لحدوث ذلك، ويرتبط ذلك بشكل المشروع المستقبلي الذي يتحدث عنه المتحدث، ولا ينبغي إهمال هذا الجانب والحصول على الجانب الآخر المرغوب فيه يقع ضمن النتائج المتوقعة في المشروع، ويسعى الإنسان دائماً إلى هذا الجانب المنشود ويحاول بذل قصارى جهده للوصول إلى نسبة احتمالية مناسبة لدعم هذا الجانب. ومن هنا بدأ الاتجاه الإنساني في دراسة علم إدارة المخاطر. (لطيفه، 2012).

تعمل المؤسسة الاقتصادية عادة في بيئة متقلبة، مما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة للقيام بعملها وتحقيق أهدافها، وتمثل هذه المخاطر المختلفة التي تهدد حالة عدم اليقين والتي تمثل التحدي الأكبر للمؤسسة الاقتصادية في تحديد مقدار عدم اليقين الذي تقبله، تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمثل عدم اليقين حالتين: الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمنظمة مع إمكانية أن تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها ولذلك فإن من واجب المؤسسات التي تناضل من أجل البقاء والمنافسة في السوق؛ إنه يبحث عن طرق للبقاء على قيد الحياة.

2-1-1- تعريف إدارة المخاطر:

قد تعددت وتنوعت التعريفات الخاصة بالمخاطر فيعرف على أنه احتمال أو التهديد بحدوث ضرر أو إصابة أو خسارة أو أحداث سلبية أخرى ناتجة عن عوامل ظرفية داخلية أو خارجية، والتي يمكن تجنبها من خلال تدابير قابلة للتنفيذ. (النجار، 2017).

وعرف أيضا الخطر على أنه الوقاية هي مقدار المخاطرة في كل خطوة نتخذها، في كل إجراء نقوم به.

وقد عرفتها لطيفة على أنها حالة من عدم اليقين أو الشك أو الخوف من حدوث ظاهرة أو موقف معين بسبب ما قد يترتب عليه من عواقب مالية أو اقتصادية ضارة. (لطيفة، 2017).

ويري الباحث أن الخطر حالة الخوف أو الشك التي تصاحب متخذ قرار معين حول إمكانية حدوث خسارة أو ضرر متوقع أو محتمل نتيجة وقوع حادث مفاجئ..

ومن كل ما سبق نجد أن تعريفات إدارة المخاطر متعددة ومتنوعة وتتمثل فيما يلي:

إدارة المخاطر تعتبر عملية من خلالها يتم من اجل الحد أو التخلص من التحديات التي تواجه العمل إتباع مجموعة من الطرق والأساليب المنظمة. (Mantha and Dandage, 2021)

ويعرف أيضا على أنه مجموعة الطرق والأساليب والجراءات التي يتبعها العاملين في المشاريع من اجل التخلص من التحديات والعقبات التي تعيق تقدم العمل.

ويمكن تعريفها على أنها عملية إدارة المخاطر هي عملية منظمة ومنهجية تطبيق سياسات إدارية وإجراءات وممارسات لمجموعة من الأنشطة ، والهدف منها بناء سياق عمل والتواصل والاستشارات مع ذوي المصلحة وتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة ومراجعة المخاطر. (النجار، 2017).

وتشير إلى مجموعة متناسقة ومتناغمة من الأنشطة والطرق التي تستخدم لتوجيه المنشأة والتحكم في الأخطار العديدة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها لتحقيق الأهداف، ويشير مصطلح إدارة المخاطر إلى الهيكل البنائي لإدارة المخاطر والذي يتضمن مبادئ إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر. (باقر، 2020).

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر عبارة عن كل عملية أو ظاهرة أو نشاط بشري يمكن أن يسبب خسائر في الأرواح أو الإصابة أو غيرها من الآثار الصحية أو تلف الممتلكات أو الاضطراب الاجتماعي والاقتصادي أو التدهور البيئي. التفسيرات: يمكن أن تكون المخاطر طبيعية في الأصل، أو بشرية المنشأ، أو اجتماعية في الأصل.

2-1-2- أهمية إدارة المخاطر:

تقوم إدارة المخاطر بالحماية اللازمة وتعمل على إضافة قيمة للمؤسسة والأطراف ذوي المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة، ومن ثم تنوع أهمية إدارة المخاطر من وجهة نظر النجار كما يلي: (النجار، 2017)

1. منع وقوع الخطر، وإتباع أفضل الوسائل التي من شأنها حماية المنشأة والعاملين فيها من الخسائر المادية المحتملة.

2. تقليل الآثار الناجمة عن الخطر إن وقع، بما يضمن استمرار المنشأة في عملها.

3. تفعيل الإجراءات الوقائية والاحترازية للحد من تعطل الأعمال، وتوفير بيئة صحية وأمنة.

4. تثقيف العاملين في كيفية إدائهم لأعمالهم بشكل صحيح لمنع وقوع الخطر.

5. تفعيل نظام الرقابة والإنذار المبكر حتى يمكن التنبيه عند بداية نشوء أي خطر والتنبيه بالمخاطر قبل وقوعها.

6. تساعد إدارة المخاطر على فهم تفاصيل المخاطر بالمنظمة، ومن ثم تستطيع الإدارة تصميم وتنفيذ التدابير الأمنية اللازمة لمواجهة التهديدات الأكثر إلحاحًا، وهو ما ينتج عنه وضع سياسات وإجراءات قوية تمنع الحوادث الأمنية وتستجيب لها بشكل فعال. (باقر، 2020).

7. توفير إطار عمل للمنظمة لدعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بطريقة متسقة والسيطرة عليها.

8. اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات من خلال الوعي الشامل.

9. تطوير أساليب وتنظيم أنشطة المنظمة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة.
10. تقليل التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.
11. حماية أصول المنظمة وسمعتها وتطويرها.
12. تطوير ودعم الموارد البشرية وقاعدة المعلومات في المنظمة.
13. تعظيم كفاءة التشغيل.

3-1-2- خطوات إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي خطوة استباقية ومنهج منظم للسيطرة على المخاطر من خلال تحديد تلك المخاطر وتحليلها وتفسيرها لمحاولة التقليل من أثارها وحتى منع حدوثها، وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية ويتم ذلك من خلال تطبيق خمس خطوات أساسية سيتم ذكرها على النحو التالي: (النجار، 2017)

1. تحديد المخاطر: هذه هي الخطوة الأولى والأساسية لتحديد المخاطر المحيطة بالعمل.
2. تحليل المخاطر: يتم تصنيف المخاطر وتحديد مصادرها الأصلية.
3. تقييم المخاطر: ويشمل تحديد كل من آثار الخطر واحتمالية حدوث الخطر.
4. التحكم بالمخاطر: ويقصد بها الوسائل والأساليب المستخدمة لمواجهة الخطر.
5. المراقبة والمتابعة الدورية: لهذه الخطوة أهمية كبيرة في ضمان السيطرة على المخاطر بشكل سليم، بالإضافة إلى أنها مهمة وضرورية لاستكشاف ومواجهة أي خطر جديد.

4-1-2- أهداف إدارة المخاطر:

لإدارة المخاطر مجموعة واسعة من الأهداف أغلبها تقليل آثار المخاطر وخفض تكاليفها، بالإضافة إلى أهداف أخرى وتتمثل أهم أهداف فيما يلي: (النجار، 2017)

- حماية المصالح المختلفة، والحفاظ على الأصول وحمايتها، وضمان استمراريتها وبقائها.

- يساهم في التخطيط بكفاءة وفعالية واستمرارية الأعمال، بالإضافة إلى تحقيق الرقابة والإشراف وتشخيص ومعالجة المخاطر المختلفة.

- تعظيم القيمة: إن قرارات إدارة المخاطر تساهم حتماً في تعظيم قيمة المنظمة لأن هدف مدير المخاطر يتوافق دائماً مع أهداف مختلف المديرين الآخرين في هذا المجال. (الشمري، 2013)

تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر هي مجموعة واسعة من الأساليب والأساليب التي يمكن لإدارة المخاطر استخدامها لمواجهة التحديات المحتملة والتي قد تلجأ إليها لتخفيف وتقليل وتجنب الخسائر. وهي جوهر هذه العملية برمتها، والتي من خلالها يمكن تحقيق أهداف إدارة المخاطر المختلفة ويمكن تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى الممكن. والتي لا يمكنها تهديد المنشآت أو إعاقة تقدمها (Baccarini et al, 2014).

ويمكن تصنيف هذه التقنيات على النحو التالي:

- 1) السيطرة على المخاطر من خلال الالتزام بكل ما من شأنه تقليل الخطر والمساهمة في تجنبه أو حدوثه.
- 2) تمويل المخاطر من خلال توفير وتأمين الأموال اللازمة للتغلب على المخاطر أو مواجهتها مهما كانت. وهذا الإجراء والعمل يأخذ شكلين مهمين: الاحتفاظ بجزء من الخسائر أولاً ونقل البعض منها والجزء الآخر ثانياً.

2-1-5- أبعاد إدارة المخاطر:

تمثل إدارة المخاطر مجموعة من الخطوات والمراحل للتعامل مع المخاطر التي تمكنها من تحديد وتشخيص هذه المخاطر وبالتالي التعرف عليها والحد من تبعات الخسائر وآثارها المحتملة. (حماد، 2017).

وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي

● تحديد المخاطر:

تعرف على أنها هي العملية التي يتم من خلالها تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع وتوثيقها وتحديد خصائصها وخصائصها. وتعتبر هذه العملية من العمليات المهمة إلى حد ما في إدارة المشاريع، مما يجعل

المشروع عرضة للعديد من التحديات أو المخاطر المتعلقة بنطاق المشروع، أو زمن تنفيذه، أو تكلفته المتوقعة.

تحدد المنظمة عادةً المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر سلبًا على العملية التي تقوم بها المنظمة وتنفذها. ولذلك يجب تحديد العوامل الدافعة والمساهمة التي قد تسبب حدوث المخاطر وأسبابها الجذرية، ويجب وصف المخاطر وفهم الغرض منها والتهديدات التي تواجه المنظمة. (National Consumer commissiomn, 2018, 22-27)

ويرى سانجيرا (2019) أن المخاطر المختلفة تعتبر في الغالب مخفية في جميع مجالات المنظمات وطريقة العثور عليها هي عدم اليقين القادم من مصادر مختلفة إما في الاحتمالات والافتراضات أو في الغموض وتقديرات غموض الإجراءات، وهذا عدم اليقين واليقين يثير المخاطر.

ومن البديهي أنه يجب تحديد المخاطر أولاً حتى تتمكن من معالجتها قبل حدوثها، وطرق تحديد المخاطر ليست معدودة على أصابع اليد الواحدة. هناك العديد من الاستراتيجيات المستخدمة لتحديد المخاطر، والتي تختلف من شركة إلى أخرى، ومن شخص لآخر وفيما يلي سنلخص بعض الطرق التي يمكن استخدامها: (ابراهيم، 2018)

1- العصف الذهني:

ومن أهم الطرق المستخدمة لتحديد المخاطر ما يلي: من المفترض أن تعقد كل شركة اجتماعات دورية بشكل أسبوعي أو نصف شهري، ويجب في كل اجتماع تخصيص وقت للعصف الذهني يشارك فيه جميع الحاضرين للتعرف على أي مخاطر.. والتي قد تحدث لأي سبب من الأسباب. ويجب أيضاً تفعيل جلسات العصف الذهني في الاجتماعات التي تحدث في بداية الاجتماع. ونهايات كل مرحلة.

2. تحليل السلامة الوظيفية:

ومن أقدم الطرق المستخدمة لتحديد المخاطر؛ ينقسم المشروع أو المرحلة إلى عدة أنشطة، ومن ثم يتم

دراسة كل نشاط على حدة بهدف استخلاص المخاطر منه قدر الإمكان ودراستها. (أبو ضيف، 2017)

3. سيناريو تحقيق الهدف

يمكن التعرف على مخاطر الهدف، حيث يتم دراسة السيناريو المستخدم لتحقيق هذا الهدف واستخراج كافة المخاطر التي قد تمنعه. كما يتم ابتكار الفرص التي تساعد على تحقيق الهدف في وقت معين أو بتكلفة أقل.

4. قائمة المخاطر السابقة

ربما تكون قد قمت بنفس المشروع من قبل وواجهت العديد من المخاطر، أو على الأقل تعرف أشخاص قاموا بنفس المشروع من قبل، ومن خلال سؤالهم عن تاريخ المخاطر السابقة التي تعرض لها مشروعهم، سيكون لديك قائمة كبيرة من المخاطر.

5. الجولات الميدانية

إذا كان مشروعك يحقق مبيعات حقيقية، فقد تكون الجولات الميدانية أمراً جيداً، حيث ستلاحظ العديد من الأخطاء التي ستساعدك على استنتاج المخاطر بسرعة.

6- الافتراضات عند مصدر المخاطر (النجار، 2017)

أثناء قيامك بإعداد الخطة الأساسية لمشروعك، ربما تكون قد افترضت أشياء، أو ربما بنيت خطتك على مجموعة من الافتراضات. على سبيل المثال، افترضت سعراً معيناً للمواد الخام ووجدت أن السعر مختلف، أو افترضت أن تصميم قالب موقعك الجديد سيستغرق أسبوعاً كحد أقصى، لكن تفاجأت أن تصميم القالب يستغرق شهراً كاملاً، أو لقد افترضت أن شركة الاستضافة التي تتعامل معها لديها خوادم يمكنها التعامل مع تدفق الزوار. بأعداد كبيرة، ولكن سوف تفاجأ. يبدأ الموقع في التعطل بشكل متكرر مع وجود عدد كبير جداً من

الزوار، لذا فإن كل افتراض تقوم به يمثل مخاطرة محتملة.

7. مساهمات الفريق

من المهم أن يقوم الفريق بإبلاغك بالمخاطر المحتملة في المشروع عندما يشعرون بها، وذلك باستخدام آلية إبلاغ منظمة متاحة للجميع. يقوم فريقك بالفعل بتنفيذ العمل المطلوب، لذا فمن المؤكد أنهم سيكتشفون المخاطر التي لا يمكنك التعرف عليها بسهولة، بصفتك مالك أو مدير المشروع.

8. اسأل الخبراء

ونقصد هنا الخبراء الذين لا يعملون مع الفريق ولديهم خبرة في مثل هذه المشاريع، وبالتأكيد مع مقدار الخبرة لديهم، سيضيفون الكثير من المخاطر التي لم تفكر فيها من قبل.

🔍 تحليل المخاطر:

تحليل المخاطر هو ممارسة تقييم وإدارة حالات عدم اليقين من أجل تقليل تأثيرها المحتمل على المشروع يمكن استخدام تحليل المخاطر في مجموعة متنوعة من السياقات المختلفة، ولكنه يتم تطبيقه بشكل شائع على قرارات الأعمال والاستثمار، تساعد تقنيات تحليل المخاطر المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر استنارة من خلال مراعاة التأثير المحتمل لعدم اليقين.

هناك نوعان رئيسيان لتحليل المخاطر: الكمي والنوعي. يستخدم التحليل الكمي للمخاطر أساليب رياضية وإحصائية لحساب الاحتمالية والتأثير المحتمل للمخاطر. يستخدم التحليل النوعي للمخاطر حكم الخبراء لتقييم احتمالية المخاطر وتأثيرها المحتمل. (حماد، 2017).

تعتمد أفضل تقنية لتحليل المخاطر على الاحتياجات المحددة لمؤسستك إذا كنت بحاجة إلى طريقة سريعة وسهلة لتقييم احتمالية المخاطر وتأثيرها، فقد يكون التحليل النوعي للمخاطر هو الخيار الأفضل إذا كنت

بحاجة إلى تقييم أكثر دقة وتفصيلاً، فقد يكون التحليل الكمي للمخاطر أكثر ملاءمة لك.

بغض النظر عن طريقة تحليل المخاطر التي تختارها، فإن الهدف هو نفسه دائماً: اتخاذ قرارات أكثر استنارة من خلال مراعاة التأثير المحتمل لعدم اليقين.

ومما سبق نجد أن تحليل المخاطر يعتمد على مجموعة من الطرق على النحو التالي:

- ١- تحليل القوس - يتم استخدام منهج تحليل المخاطر الكمية لاكتشاف أصول وعواقب جميع مخاطر المشروع التي يمكن تصورها. يجب على فريق إدارة المشروع أولاً تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع ومن ثم النظر في الأسباب والعواقب، والأهم من ذلك، استراتيجية تخفيف المخاطر بالنسبة لها. إنها أداة متعددة الاستخدامات يمكن استخدامها في أي قطاع. (الحمدي، 2013)
- ٢- مصفوفة تحليل المخاطر - تقوم مصفوفة تحليل المخاطر بتصنيف المخاطر حسب أهميتها، مع وضع المخاطر الأكثر خطورة في أعلى القائمة. هدفها الرئيسي هو مساعدة صناع القرار على تصنيف المخاطر ووضع استراتيجية لإدارة المخاطر تتضمن الموارد والأساليب المناسبة للتعامل مع التهديدات. يتم تحديد المستوى النسبي لاحتمالية المخاطر باستخدام المخاطر النوعية بدلاً من المخاطر الإحصائية.
- ٣- سجل المخاطر - سجل المخاطر هو أداة هامة لإدارة المشروع لتسجيل مخاطر المشروع. وهي وثيقة تسرد جميع المخاطر المحتملة التي قد تحدث أثناء مرحلة تنفيذ المشروع، بالإضافة إلى معلومات هامة عنها. الغرض منه هو استخدامه كمدخل في خطة إدارة المخاطر، التي تناقش من المسؤول عن هذه المخاطر، وكيف سيتم مراقبتها، وما هي خطة التفاعل في حالة حدوثها.
- ٤- تحليل سويفت - الغرض من طريقة سويفت هو تحديد وتقييم المخاطر المحتملة الناتجة عن التعديلات على خطة المشروع. يجب على أعضاء الفريق إثارة أي مخاوف بشأن "ماذا لو" حتى يتمكنوا من اكتشاف جميع المخاطر المحتملة التي قد تحدث. (حماد، 2017).

يعد تحليل المخاطر خطوة حاسمة في عملية صنع القرار. ومن خلال فهم وتقييم المخاطر المرتبطة باختيار معين، يمكننا اتخاذ قرارات أكثر استنارة من المرجح أن يكون لها نتائج إيجابية توفر التقنيات والأساليب

التي تناولناها في هذا المنشور خريطة طريق لإجراء تحليل فعال للمخاطر سواء كنت تتخذ قرارات عمل مهمة أو تحاول ببساطة معرفة الخيار الأفضل لعائلتك، فإن استخدام تحليل المخاطر سيساعدك على الشعور بثقة أكبر في اختياراتك.

تحليل المخاطر هو وسيلة للعثور على المشاكل التي قد تضر بالمشاريع أو المبادرات التجارية الهامة والتعامل معها ومع ذلك، يمكن تطبيقه أيضاً على المشاريع غير التجارية مثل تخطيط الأحداث. لإجراء تحليل للتهديدات، يجب عليك أولاً تحديد التهديدات المحتملة التي تواجهها، ثم تقدير عواقبها المحتملة في حالة حدوثها، وأخيراً تقدير احتمالية حدوث هذه التهديدات. (النجار، 2017).

قد يكون الأمر صعباً لأنك ستحتاج إلى الاعتماد على معلومات تفصيلية مثل خطط المشروع والبيانات المالية وبروتوكولات الأمان وتوقعات التسويق والبيانات الأخرى ذات الصلة. ومع ذلك، فهي أداة تخطيط مهمة يمكن أن توفر لك الوقت والمال والسمعة.

كما أن لتحليل ادارة المخاطر أهمية كبرى تتمثل فيما يلي: (ابداح، 2020)

- يقلل من الخسائر المحتملة

فهو يساعد الأفراد والمنظمات على تحديد التهديدات والمخاطر المحتملة واتخاذ الخطوات المناسبة للحد من تأثيرها. فهو يساعد على منع أو تقليل الخسائر التي يمكن أن تحدث إذا لم يتم تحديد هذه المخاطر والحد منها.

- اتخاذ قرارات أفضل

فهو يساعد الأشخاص والمنظمات على اتخاذ قرار بشأن اتخاذ مسار عمل معين أم لا من خلال تحديد المخاطر المحتملة ومعرفة مدى سوءها، يمكن أن يساعد الأشخاص على تجنب ارتكاب الأخطاء التي تكلف الكثير من المال واتخاذ قرارات أفضل بشكل عام.

- يحسن استمرارية العمل

يمكن أن يساعد تحديد المخاطر وتخفيفها الشركات على النجاة من الأحداث والكوارث غير المتوقعة. يساعد في الحفاظ على الخدمات والمنتجات المهمة متاحة للعملاء مع تقليل الاضطرابات في العمليات التجارية.

وقد تختلف وتتنوع أنواع تحليل المخاطر ونذكر منها:

- التحليل النوعي للمخاطر

يتضمن هذا النوع من التحليل العثور على المخاطر المحتملة والحكم على مدى احتمالية حدوثها ومدى سوءها بناءً على الآراء الشخصية والبيانات النوعية. لا توجد قياسات كمية أو تحليلات إحصائية المعنية.

- التحليل الكمي للمخاطر

في هذا النوع من التحليل، يتم استخدام الرياضيات والإحصائيات لمعرفة مدى احتمالية حدوث الخطر ومدى سوء الأمر إذا حدث ذلك. وعادةً ما يتضمن جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات من أجل تقديم تنبؤات أكثر دقة حول إمكانات وتأثير أنواع مختلفة من المخاطر. (إبداع، 2021)

- تحليل التهديد

يهتم هذا النوع من التحليل بتحديد وتقييم التهديدات المحتملة، مثل الهجمات الإلكترونية والإرهاب والسرقة. فهو يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات لمنع أو تقليل المخاطر التي تهدد أصولها.

- تحليل السبب الجذري

تحليل السبب الجذري هو نوع من تحليل المخاطر يستخدم لتحديد الأسباب الكامنة وراء المشاكل أو المشاكل. غالبًا ما تستخدم هذه التقنية في التصنيع ومراقبة الجودة. كما أنه يساعد المنظمات على تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل وتصحيحها لمنع تكرارها.

- تحليل تقييم الاحتياجات

تحليل تقييم الاحتياجات هو طريقة خطوة بخطوة لتحديد ما يحتاجه الشخص أو المجموعة. يُستخدم هذا النوع من التحليل لتحديد فجوات الخدمة والدعم. يمكن استخدام الدراسات الاستقصائية والمقابلات ومجموعات التركيز لتقييم الاحتياجات.

- تقييم المخاطر:

ويُقصد به قياس درجة احتمال وقوع خسارة ما وهذا التقييم يتطلب تحديد أولويات للأخطار ذات الأثر غير المرغوب أو السلبي، وتتمثل المخاطر عادةً بالمخاطر الجسيمة أو الكبيرة والمتوسطة والقليلة، وقد تتمثل بالمخاطر المهمة جدًا والمخاطر المهمة والمخاطر غير المهمة (Williams, 2018, 234).

وتتم عملية تقييم المخاطر المختلفة بعد تحديدها وتحليلها، فتقوم المنظمة عادةً بتقييم المخاطر بشكل أوسع وأكبر، ويمكن للمنظمة بعد ذلك اتخاذ القرارات بشأن تحديد ما إذا كانت المخاطر مقبولة، وما إذا كانت المنظمة جاهزة ومستعدة لها (National Consumer commission, 2018, 22-27).

ويُعتبر تقييم المخاطر مهمًا وأساسيًا في الكثير من القرارات المهمة، إذ إن هذه العملية تُساعد الإدارة دائمًا في اختيار وتحديد وسائل المعالجة المناسبة والملائمة للمخاطر، حيث إنه من المهم جدًا تقدير المخاطر بعد أن يتم تحليلها وقياس أثرها على مختلف المنظمات (العنزي والدليمي، 2015)

• الاستجابة للمخاطر

وتتمثل في اتخاذ التدابير والوسائل المناسبة لمواجهة المخاطر وذلك باستخدام أسلوب التحكم بالمخاطر وهو ما يركز على تقليص وتخفيف الخسائر المتوقعة من وقوع المخاطر أو أسلوب تحويل الخطر لمواجهة الخسائر والتهديدات نتيجة وقوع المخاطر (موسى وآخرون، 2016).

وقد حرص (Sanghera 2019) على تنفيذ وتطبيق عملية الاستجابة لمختلف المخاطر في عمليات المنظمة

والنتائج بعد القيام بتقييم المخاطر وتحليلها أيضاً ومُراقبتها في تحقيق التحسين والتطوير المستمر للمنظمة وعملياتها، وتقرير المخاطر لهذه العملية يحتوي على معلومات مصادر المخاطر، ويحتوي ملخصاً عن المخاطر الفردية، وملخصاً لمعظم نتائج عمليات إدارة المخاطر الأخرى.

• الرقابة على المخاطر

وهي جزء مهم من خطة التخفيف وتقليل الأثار حيث تقوم على متابعة مختلف المخاطر من رصدها واستشعارها وتتبعها، وبعدها تنفيذ عملية إدارة المخاطر الشاملة وصولاً لتحديثها وفقاً للمواقف أو الظروف المتغيرة والمختلفة (National Consumer commissiomn,2018,22-27).

وعملية الرقابة على المخاطر جزء مهم من تحديد المخاطر وبالتالي تُركز على مفهوم التحكم والسيطرة على المخاطر وعلى تحديد الالتزام والتقيد والامتثال للقوانين (Hu, et al.,2016)

وتعد عملية مستمرة لأنها تحتاج لمتابعة ومراقبة باستمرار، حيث تتم مراقبة ومتابعة التغييرات والتي ممكن أن تحدث أو يستجد من مخاطر، ومتابعة تأثير هذه المخاطر على المنظمة وتقديم تقارير بالإجراءات والخطوات التي تم العمل وفقاً لها للتعامل مع المخاطر (Berg,2016)

• التقييم والمتابعة:

تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر إعداد تقارير ومراجعات للتأكد من تحديد المخاطر وتحديثها وفحصها بشكل صحيح، وأن إجراءات مراقبة المخاطر كافية ومناسبة، وأن تلك الإجراءات قد تم اتخاذها بشكل صحيح ومتابعتها بشكل كامل، ويجب إجراء مراجعات دورية. خارج تماماً.

السياسة ومستويات الالتزام بالقوانين ومراجعة معايير الأداء.

ومن الجدير بالذكر أن عمليات المراقبة والمراجعة يجب أن تحدد ما يلي:

(أ) إذا كانت الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.

(ب) إذا كانت الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها لغرض تحديد الخطر والقضاء عليه مناسبة.

(ت) ساعد التطور المعرفي في التوصل إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لتحديد وإدارة المخاطر في

المستقبل. (النجار، 2017)

وفي خضم مراقبة وتنفيذ الخطوات الأربع الأولى لإدارة المخاطر، تكون عملية المراقبة والمتابعة الدورية

فعالة في كل خطوة حتى نهاية المشروع أو النشاط الذي تم الانتهاء من دراسته ولا تشمل القائمة.

المخاطر وإدارتها. وكما هو متوقع، ستواجه عملية التنفيذ مخاطر جديدة مع النشاط/المشروع قيد

الدراسة. ولذلك يجب على مدير المخاطر عدم تجاهل المخاطر الجديدة والعمل على إدارتها كما هو الحال مع

قائمة المخاطر الأولية.

المبحث الثاني

نجاح المشاريع الريادية

تمهيد:

قد اكتسبت الريادة لدورها الحيوي في التنمية المستدامة ومساهمتها في إشراك كافة شرائح المجتمع في الحراك الاقتصادي، وخاصة الشباب. وظهرت ريادة الأعمال بعد فشل المؤسسات العامة والخاصة في استيعاب المزيد من العاملين، وخاصة الشباب، مما أدى إلى زيادة البطالة بين آلاف الخريجين ودفعهم إلى ترك وظائفهم. عن فلسطين؛ ريادة الأعمال في مرحلة البحث عن عمل خاص وما زالت - كما هو متوقع كونها جديدة - بحاجة إلى وضع أسس المعوقات التي تحول دون النجاح بين صفوف رواد الأعمال في مواجهة استمرار عمل مشاريعهم الرائدة أو امتدادها وتوسعها في ظل المخاطر المتعددة والمتنوعة.

المشاريع الريادية هي المشاريع التي تصوغ فكرة عمل إبداعية لخلق أسواق جديدة، وتهدف إلى تلبية حاجة مجتمعية أو إيجاد حل لمشكلة معينة.

تنمو المشاريع الريادية بوتيرة سريعة مقارنة بالمشاريع الصغيرة، ونظراً لتحسن مستوى الدخل واستكشاف مجالات جديدة وتعلم مهارات مختلفة، زاد الطلب عليها بسبب الرغبة في تحقيق الأهداف الاقتصادية. الحرية وربما تغيير العالم.

- تعريف ريادة الأعمال:

ريادة الأعمال هي العملية التي يجد فيها الفرد فرصة أو يسد حاجة معينة في المجتمع ويحولها إلى مشروع تجاري مربح. إنها تنطوي على قدرة رائد الأعمال على تطوير وإدارة هذا المشروع التجاري مع المخاطر المحتملة لتحقيق مكاسب طويلة الأجل. (المري، 2013)

ريادة الأعمال هي كلمة ذات أصل فرنسي وتعني الشخص الذي يبادر إلى إنشاء مشروع تجاري وفق أفكار إبداعية مبتكرة وأساليب مبتكرة تعتمد على المخاطرة ورأس المال. ومن هنا فإن تعريف رائد الأعمال هو: الشخص الذي يمتلك الإرادة والقدرة على تحويل الفكرة إلى قوى قيادية في الأسواق والصناعات. اختراع جديد أو جديد يعتمد على الابتكار الناجح تبحث العديد من الشركات عن منتجات ونماذج أعمال جديدة تساهم في التنمية الصناعية والنمو الاقتصادي على المدى الطويل. (النجار، 2017)

يرتبط مفهوم ريادة الأعمال دائماً بخلق أفكار جديدة أو أسلوب إنتاج جديد وأكثر كفاءة، ويرتكز على عنصر المخاطرة من خلال تطوير المنتج قديم أو يقدم منتج أو خدمة جديدة. تشمل المخاطر احتمال عدم قبول المستهلكين للمنتج أو الخدمة الجديدة، أو عدم قبول المنتج أو الخدمة الجديدة. وهذا ما يجعل مفهوم ريادة الأعمال يتسع ليشمل المالك، والمبادر، ورجل الأعمال الناجح، والمجازف، والمبتكر المنتج. (أبو قرن، 2015)

- أهمية المشاريع الريادية:

تنوع وتختلف أهمية المشاريع الريادية على حسب طبيعتها كونها مشاريع صغيرة أو متوسطة أو كبيرة ولكننا يمكننا إيجاز أهمية المشاريع الريادية بصفة عامة في عدد من النقاط على النحو التالي: (أبو قرن، 2015)

● مشاريع ريادة الأعمال تسرع النمو الاقتصادي

تحظى مشاريع ريادة الأعمال بأهمية كبيرة للدول، كونها بمثابة عجلات للنمو الاقتصادي وتوفر فرص العمل للشباب.

بالإضافة إلى تحويل أصحاب الوظائف غير المهرة إلى أشخاص ماهرين، فإن دعم هذا النوع من المشاريع يضيف المزيد إلى الدخل القومي.

كما تعمل المشاريع الرائدة على تعزيز الإنتاج ورفع معدلات البيع والشراء، نظراً لإقبال المستهلكين على المنتجات الجديدة، مما ينعكس إيجاباً على الوضع الاقتصادي.

☛ مشاريع ريادة الأعمال تعزز الابتكار

تفتح المشاريع الريادية الباب أمام توليد سلع وخدمات جديدة، وتشجع على التفكير خارج الصندوق لتطوير حلول مبتكرة، وهذا يؤدي إلى فتح أسواق جديدة وإدخال تقنيات مختلفة.

☛ مشاريع ريادة الأعمال تعزز التغييرات الاجتماعية

ترتبط المشاريع الريادية بتحسين نمط الحياة والحالة النفسية والتفكير الإيجابي، مما يؤثر تدريجياً على المجتمعات نحو الأفضل. ولهذا السبب، احتلت ريادة الأعمال الاجتماعية مكانة خاصة.

- أنواع المشاريع الريادية:

تختلف أنواع المشاريع الريادية بحسب هدفها، ومنها ما يلي: (برهوم، 2014)

☛ المشاريع الريادية الصغيرة

إنها شركات صغيرة تدر أرباحاً كافية لدعم أسرة تتمتع بنمط حياة متوسط. ولا يسعى هذا النوع من الأعمال الريادية إلى تحقيق أرباح كبيرة أو الحصول على التمويل.

عادة ما يطلب أصحاب المشاريع الصغيرة المساعدة من أفراد الأسرة أو العمال من المنطقة المجاورة مباشرة لممارسة الأعمال التجارية. ومن أمثلة المشاريع الريادية الصغيرة الحرفيين مثل النجارين والحدادين وأصحاب محلات البقالة الصغيرة.

☛ المشاريع التجارية الكبرى

إنها نوع من الشركات الريادية المخصصة للمهن المتقدمة التي يمكن دمجها في عامل الابتكار. ويميل هذا النوع من الشركات إلى إطلاق خدمات جديدة لتلبية احتياجات السوق.

ومن الأمثلة على ذلك شركة Disney وAlphabet، التي تمتلك محرك البحث الشهير Google.

➤ مشاريع رائدة قابلة للتطوير

عندما يعتقد رائد الأعمال أنه قادر على تغيير العالم بفكرة يمكنها حل مشكلة خطيرة في المجتمع، غالبًا ما يتلقى رائد الأعمال تمويلًا من أصحاب الأعمال والمستثمرين. في هذا النوع من المشاريع، يسعى رائد الأعمال إلى الحصول على مساعدة من متخصصين على درجة عالية من الاحترافية ويسعى إلى التوسع. الوصول السريع إلى الإيرادات الكبيرة، مثل أوبر لخدمات النقل. (السكرانة، 2017)

➤ مشاريع ريادة الأعمال الاجتماعية

تشير ريادة الأعمال الاجتماعية إلى توجه رائد الأعمال نحو المشاريع التي لها تأثير مجتمعي وتسعى إلى حل المشكلات في البيئة المحيطة من خلال تقديم الخدمات والمنتجات المناسبة. وفي كثير من الأحيان لا يطمح رواد الأعمال من هذا النوع إلى تحقيق أرباح كبيرة، عادةً ما يقوم رواد الأعمال الاجتماعيون بإنشاء منظمات غير ربحية مخصصة لصالح المجتمع.

➤ مشاريع تجارية نشطة

إنهم رواد أعمال لديهم عمل شاق وجهد مستمر. إنهم يبدأون من الصفر ويقفزون إلى الأمام مع استمرار العمل. إنهم مفرطو النشاط ويدفعون أعمالهم بطرق قوية. إنهم على استعداد للاتصال بالعديد من الأشخاص لإجراء عملية بيع واحدة.

➤ أبعاد نجاح المشاريع الريادية:

تنوع الأبعاد المتعلقة بنجاح المشاريع الريادية وفق ما صاغها (النجاح ، 2017) ونذكر منها ما يلي:

● تحديد الهدف

بمجرد تحديد نوع العمل، يمكنك تحديد هدف رئيسي للمشروع، والذي قد يكون تحقيق أرباح، أو خلق قيمة لمنتج ما، أو إبراز أهميته، أو تغيير نمط الحياة، أو خلق حاجة جديدة في المجتمع لمنتج ما. مجتمع جديد. سلعة.

قبل أن تبدأ المشروع، يجب عليك تقييم نفسك والمهارات التي تتفوق فيها. هل مؤهلاتك الحالية تساعدك حقًا في إدارة الأعمال.

هذا بالإضافة إلى تقييم مستوى الخبرة في هذا المجال. إذا كنت تفتقد الخبرة فمن الأفضل تجربة سوق العمل لبضعة أشهر (كموظف) مع الشركات ذات الصلة بالمجال لفهم آليات السوق. (

● دراسة العملاء المستهدفين

العملاء المستهدفون هم أولئك الذين من المحتمل أن يكون لديهم اهتمام خاص بالخدمة أو المنتج المقدم، ويتم تصنيفهم حسب العمر والجنس والتعليم والحالة الاجتماعية والحالة الاقتصادية.

يجب عليك تحديد الجمهور المستهدف بدقة، وطرح أسئلة مثل: ما الذي يبحث عنه جمهورك؟ ما هي احتياجاتهم؟ ما هي مواقعهم؟ وما طبيعة معيشتهم؟ كيف يمكنني الوصول إليهم؟ ما هي الرسائل التسويقية التي لها التأثير الأكبر عليهم؟

إذا فشلت في تحديد عملائك المستهدفين وطبيعتهم، ستكون النتيجة هدر الجهد ورأس المال دون جني ثمار العمل.

● دراسة السوق

تساعد أبحاث السوق في الحصول على معلومات دقيقة ومحددة عن العملاء والمنافسين وكافة جوانب

أنشطة الشركة، وهو ما يحدد مدى نجاح أو فشل المشروع.

كما أن إجراء دراسة سوقية واسعة النطاق يعطي فكرة عن نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، بحيث يمكن تقديم منتج يتفوق في جانب واحد على المنتجات المنافسة.

كما تتضمن دراسة السوق معرفة سلوك الجمهور في البيع والشراء، وأسعار السلع والمنتجات، ونسبة الربح المتوقعة عند إطلاق الخدمة أو المنتج.

● الدراسة المالية للمشروع

كل مشروع ينطوي على تكاليف، وكلما كان المشروع أكبر، كلما زاد تعقيده المالي. قد تؤدي الأخطاء في تقدير الميزانية المناسبة إلى نقص الموظفين في المستقبل، أو التخلي عن تقنيات التسويق الفعالة، أو ربما عدم القدرة على إكمال المشروع.

ولذلك فإن كل دراسة مالية لأي مشروع يجب أن تحتوي على الركائز التالية:

- تقدير التكاليف الفعلية المباشرة وغير المباشرة ومصروفات التشغيل والتكاليف المتعلقة بمخرجات المشروع

وتدرج ميزانية الطوارئ في الدراسة لفترات الركود، وعادة ما يتم تخصيص 10% من إجمالي الميزانية كاحتياطي للطوارئ تتضمن مراقبة الميزانية تتبع النفقات وأنشطة المشروع، بالإضافة إلى إجراء التعديلات بناءً على ظروف السوق والمشروع تقديم الطلبات للمستثمرين ومقدمي التمويل، للحصول على تمويل لمشروعك في أي مرحلة.

- دور إدارة المخاطر في نجاح المشاريع الريادية:

يمثل تحويل المخاطر إلى فرص في ريادة الأعمال استراتيجية مهمة للتعامل مع المخاطر واستغلالها لصالح

المشروع ومن ثم المساهمة في نجاح المشاريع الريادية فيما يلي بعض الأمثلة على كيفية تحويل المخاطر إلى فرص (طاهر، 2020):

- نقل المخاطر التكنولوجية: قد يواجه المشروع مخاطر تكنولوجية مثل عدم استقرار التكنولوجيا المستخدمة أو فشل التكنولوجيا المبتكرة المعتمدة. وبدلاً من تجنب هذه المخاطر، يمكن استغلالها من خلال تطوير حلول بديلة أو تحسين التكنولوجيا الحالية لتوفير فوائد تنافسية أو فتح أسواق جديدة.
- تحويل المخاطر المالية: يمكن تحويل المخاطر المالية إلى فرص من خلال الاستفادة من تقلبات السوق وتقديم عروض خاصة للعملاء أو شركاء العمل. ويمكن أيضاً استثمار المخاطر المالية في مجالات أخرى توفر فرصاً لتحقيق عوائد عالية.
- المخاطر التنظيمية المتغيرة: قد تواجه مشاريع زيادة الأعمال مخاطر تنظيمية مثل التشريعات الجديدة أو القيود الحكومية. ويمكن تحويل هذه المخاطر إلى فرص من خلال العمل مع الوكالات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة لصياغة السياسات التي تدعم المشروع أو تطوير المنتجات أو الخدمات التي تتوافق مع المتطلبات القانونية الجديدة.
- نقل المخاطر التسويقية: قد تواجه المشاريع الريادية مخاطر تسويقية، مثل عدم قبول السوق للمنتج أو الخدمة المقدمة. ويمكن تحويل هذه المخاطر إلى فرص من خلال تحليل احتياجات العملاء، وتحديد الفجوات في السوق، وتطوير مزايا تنافسية فريدة لجذب العملاء.
- نقل المخاطر الاجتماعية والبيئية: قد تواجه المشاريع الريادية مخاطر اجتماعية وبيئية مثل المشاكل الاجتماعية أو الآثار البيئية السلبية المحتملة. ويمكن تحويل هذه المخاطر إلى فرص من خلال تبني مبادرات الاستدامة والالتزام بالممارسات الاجتماعية والبيئية المسؤولة، والتي يمكن أن تجذب العملاء والشركاء المهتمين بالتنمية المستدامة.
- إن تحويل المخاطر إلى فرص يتطلب التحسين، وهو ما يتطلب تحولاً في التفكير والنظر إلى المخاطر باعتبارها فرصاً للنمو والتطور، وهذا يتطلب القدرة على التحليل الإبداعي والابتكار والتفكير الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، يمكنك الاستفادة من خبرة ومشورة خبراء الصناعة والاستشاريين لتحديد فرص التحويل المحتملة

وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة منها.

وفي النهاية يمكننا القول أن لأن طبيعة هذا القطاع دائم التعرض إلى التغييرات بسبب التطورات المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، تمثل إدارة المخاطر من أكثر الإدارات أهمية في مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتتمثل مهام إدارة المخاطر في رصدتها وتحديدها وتحليلها وتقييمها وتقديم الحلول المناسبة لها فيتم تحويلها إلى فرصة أو للتخلص منها أو الحد من أثارها السلبية على المشروع..(Pita and Costa, 2020)

فتكمن دور قيادة الأعمال مع تحمل المخاطر ووجود استباقية في اتخاذ القرار الحاسم في الوقت المناسب في إيجاد الحلول الابتكارية والإبداعية للتعامل مع المخاطرة التي تواجه مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) (النسور والخرابة، 2020).

أصبحت قيادة الأعمال من الضروريات الملحة في رفع مستوى أداء العاملين في إدارة المخاطر في المشروع، فأن عملية تعزيز السلوك لدى الأفراد العاملين في هذه المشاريع يرفع مستوى قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم على مواجهة المخاطر التي تواجه المشروع والتخلص منها أو الحد منها أو تحويلها إلى فرصة استثمارية تزيد من الحصة السوقية للمشروع الذي ينتمون إليه.

الفصل الثالث

إجراءات ومنهجية الدراسة

مقدمة:

يعرض هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم.

أولاً: منهجية وأسلوب الدراسة:

من أجل ، تحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول أن يصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويعرف الحمداني (2006م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات وتحليلها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآثار التي تحدثها، ويتمثل جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

(أ) المصادر الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

(ب) المصادر الثانوية:

تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.
3. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
4. شبكة الإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية والبالغ عددها (957).

ثالثاً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من العاملين والمدراء في مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية ، وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 204 استبانة وتم استرداد 167 استبانة بنسبة استرداد بلغت 81.9%.

رابعاً: خطوات بناء الاستبانة

اتبع الباحث الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة

3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية
5. عرض الاستبانة على المشرف لإبداء الملاحظات

خامساً: أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانة ، حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين وهما على النحو التالي:

- القسم الأول: المعلومات الشخصية عن المبحوث وعن المنظمة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم المنظمة، طبيعة عمل المنظمة).
 - القسم الثاني: يتكون من جزأين رئيسيين وهم على النحو التالي:
 - الجزء الأول: المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشروع):
 - المحور الأول: تحديد المخاطر ويتكون من 6 فقرات.
 - المحور الثاني: تقييم المخاطر ويتكون من 7 فقرات.
 - المحور الثالث: الاستجابة للخطر ويتكون من 5 فقرات.
 - المحور الرابع: المراقبة والسيطرة على الخطر ويتكون من 8 فقرات.
 - الجزء الثاني: المتغير التابع (نجاح المشروع):
 - المحور الأول: النطاق الجودة ويتكون من 6 فقرات.
 - المحور الثاني: الزمن ويتكون من 6 فقرات.
 - المحور الثالث: التكلفة ويتكون من 5 فقرات.
- وقد تم استخدام التدرج من (1-10) لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول (1-4): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	درجة الموافقة ضعيفة جدا		درجة الموافقة كبيرة جدا
المقياس	1	9.8.7.6.5.4.3.2	10

وقد كانت الإجابات بوضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات مع العلم أنه كلما اقتربت الدرجة من الرقم 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

سادساً: صدق الاستبانة

☉ . صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور مخاطر المشروع:

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحديد المخاطر:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحديد المخاطر" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (2-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحديد المخاطر" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تهتم إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب بتحديد مخاطر المشروع	*0.459	*0.000
2	يؤخذ بعين الاعتبار جانب تحديد المخاطر عند التخطيط للمشروع	*0.733	*0.000
3	يتم الرجوع الي الدروس المستفادة من المشاريع السابقة لتحديد مخاطر المشروع	*0.406	*0.000
4	يتم عمل تحليل لنقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات لتحديد مخاطر المشروع	*0.429	*0.000
5	يتم عقد اجتماعات وجلسات عصف ذهني لتحديد مخاطر المشروع	*0.610	*0.000
6	يتم مقابلة اصحاب المصلحة وخبراء واستشاريين للمساعدة في توقع مخاطر المشروع	*0.424	*0.000

*الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوي دلالة (0.05) = 0.361

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات تقييم المخاطر:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تقييم المخاطر" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تقييم المخاطر" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
7	يتم تقييم الخطر بناءً علي احتمالات حدوثه	*0.523	0.000
8	يتم تقييم الخطر بناءً علي تأثيره علي المشروع	*0.478	0.000
9	يتم استخدام أساليب كمية أو نوعية لتحليل وتقييم الخطر	*0.397	0.000
10	يتم تصنيف المخاطر وفقاً لطبيعتها	*0.449	0.000
11	يتم تصنيف المخاطر وفقاً لدرجة خطورتها	*0.550	0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
12	يتم وضع أولويات للمخاطر	*0.593	0.000
13	تقوم إدارة المشروع بالتركيز علي المخاطر ذات الأولوية الأعلى	*0.413	0.000

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاستجابة للخطر:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاستجابة للخطر" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاستجابة للخطر" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
14	تتبنى إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب جميع الإجراءات لمعالجة المخاطر المتوقعة	*0.563	0.000
15	يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحويل الخطر، تجنب الخطر، التقليل من حدة الخطر، والقبول بالخطر)	*0.561	0.000
16	تقوم إدارة المصانع بعمل إجراءات لتجنب الخطر مثل (توضيح العقود، تمديد الجدول الزمني، التعامل مع موردين معروفين)	*0.568	0.000
17	تقوم إدارة المصانع بتحويل الخطر لطرف ثالث مثل (التأمين، الحصول على ضمانات، الاتفاق مع الموردين على سعر ثابت)	*0.587	0.000
18	يتم تخصيص احتياطي طوارئ في موازنة المشروع	*0.505	0.000

*الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المراقبة والسيطرة على الخطر:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المراقبة والسيطرة على الخطر" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة

الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-5): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المراقبة والسيطرة على الخطر"

والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19	تقوم إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب بإعداد سجل للمخاطر لمتابعة حالة الخطر	*0.375	0.000
20	يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار عند تغير حالة الخطر	*0.389	0.000
21	يتم السيطرة قدر الإمكان على أي خطر جديد يطرأ على المشروع أثناء التنفيذ	*0.715	0.000
22	يتم متابعة خطط الاستجابة للخطر خلال تنفيذ المشروع	*0.503	0.000
23	يتم تحديث خطة واستراتيجية الاستجابة للمخاطر بشكل مستمر	*0.372	0.000
24	تتضمن تقارير أداء المصانع مؤشرات عن حالة الخطر	*0.369	0.000
25	تقوم إدارة المصانع بمراقبة مستمرة للتغيرات التي تطرأ على ميزانية المشروع	*0.396	0.000
26	تقوم إدارة المصانع بمراقبة مستمرة للانحرافات التي قد تحدث على الجدول الزمني للمشروع	0.376	0.000

*الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس نجاح المشروع:

● نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور النطاق الجودة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "النطاق/ الجودة والدرجة الكلية

للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-6): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "النطاق/ الجودة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
27	يتم إنجاز مخرجات المشروع كما هو مخطط لها في المشروع	*0.377	0.000
28	يتم تنفيذ جميع الأنشطة المخطط لها دون تغيير	*0.366	0.000
29	يتم تحقيق المواصفات الفنية للمخرجات وفقا لما هو مفصل في نطاق المشروع	*0.727	0.000
30	يتم الوفاء بالمواصفات الوظيفية للمخرجات وفقا لما تم الاتفاق عليه	*0.706	0.000
31	يتم الالتزام بمعايير الجودة المحددة في نطاق المشروع	*0.715	0.000
32	يشعر أصحاب المصلحة والمعنيين بالمشروع بالرضا عن مستوى جودة مخرجات المشروع	0.515	0.000

*الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الزمن:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الزمن" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (7-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الزمن" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
33	يتم تقدير الوقت المحدد للأنشطة بصورة دقيقة	*0.710	0.000
34	يتم احتساب الأوقات الفائضة والأوقات الحرجة لكل مدة زمنية من أنشطة المشروع	*0.653	0.000
35	يتم تحديد مقدار الانحراف عن خطة المشروع في الوقت المناسب ومعالجته	*0.613	0.000
36	يتم تسليم الأنشطة المتسلسلة دون مشاكل أو تأخير	*0.459	0.000
37	تتمكن إدارة المشروع من تنفيذ الأنشطة بمددها المحددة.	*0.462	0.000
38	يتم الانتهاء من المشروع في الوقت المتفق عليه	*0.401	0.000

*الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التكلفة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التكلفة" والدرجة

الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن

القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التكلفة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
39	يتم تقدير التكاليف اللازمة للمشروع بصورة دقيقة	*0.364	0.000
40	تتمكن إدارة المشروع من مواجهة التكاليف الإضافية الطارئة	*0.415	0.000
41	يؤثر التغيير في أسعار السوق بشكل محدود على ميزانية المشروع	*0.772	0.000
42	يتم إنجاز المشروع دون الحاجة لطلب تمويل إضافي من الجهة الممولة	*0.735	0.000
43	يتم الانتهاء من المشروع في حدود الميزانية الموضوعة	*0.706	0.000

*الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

وبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (4-9): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

م	محاور الدراسة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	المتغير المستقل / إدارة مخاطر	*0.544	0.000
2	المشروع	*0.610	0.000
3	تقييم المخاطر	*0.519	0.000
4	الاستجابة للخطر	*0.664	0.000

م	معايير الدراسة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	الدرجة الكلية لمقياس إدارة مخاطر المشروع	*0.766	0.000
1	المتغير المستقل / إدارة مخاطر المشروع	*0.399	0.000
	النطاق / الجودة		
2	الزمن	*0.718	0.000
3	التكلفة	*0.627	0.000
	الدرجة الكلية لمقياس نجاح المشروع	*0.829	0.000

*الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

سابعاً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الأداة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الأداة وكذلك للاستبانة ككل جدول (4.10) يوضح ذلك:

جدول (4-10): يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الأداة وكذلك للاستبانة ككل

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل / إدارة مخاطر المشروع	تحديد المخاطر	0.742
	تقييم المخاطر	0.720
	الاستجابة للخطر	0.867
	المراقبة والسيطرة علي الخطر	0.763
الدرجة الكلية لمقياس إدارة مخاطر المشروع		0.872
المتغير التابع / نجاح المشروع	النطاق / الجودة	0.714
	الزمن	0.653
	التكلفة	0.686
الدرجة الكلية لمقياس نجاح المشروع		0.681

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لمقياس إدارة مخاطر المشروع (0.872) ولمقياس نجاح المشروع (0.681) وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown معامل الارتباط المصحح $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

جدول (4-11): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل / إدارة مخاطر المشروع	تحديد المخاطر	0.706
	تقييم المخاطر	0.749
	الاستجابة للخطر	0.767
	المراقبة والسيطرة علي الخطر	0.724
الدرجة الكلية لمقياس إدارة مخاطر المشروع		0.897
المتغير التابع / نجاح المشروع	النطاق / الجودة	0.731
	الزمن	0.695
	التكلفة	0.623
الدرجة الكلية لمقياس نجاح المشروع		0.809

*تم استخدام معامل جثمان لأن النصفين غير متساويين

وبين الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المصحح (Spearman Brown) مرتفع ودالة إحصائية،

وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

ثامناً: اختبار التوزيع الطبيعي

فيما يلي اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار

ضروري في حالة اختبار الفرضيات، ويوضح جدول (4.12) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور

أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (4-12): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
تحديد المخاطر	1.553	0.160
تقييم المخاطر	1.302	0.067
الاستجابة للخطر	1.232	0.096
المراقبة والسيطرة علي الخطر	1.137	0.151
النطاق / الجودة	1.151	0.142
الزمن	1.118	0.164
التكلفة	1.551	0.160
جميع فقرات الاستبانة	1.292	0.134

تاسعاً: الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Package Statistical

(For the Social Sciences)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف-سمرنوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

- اختبار (Independent – Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- اختبار (تحليل التباين الأحادي – one- Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
- اختبار (LSD) للتعرف على طبيعة الفروق.
- اختبار تحليل الانحدار باستخدام طريقة (stepwise).

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفرغها وتحليلها إحصائياً، وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدم الباحث برنامج SPSS Statistical Package for the (Social Sciences)، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

توضح الجداول التالية الوصف الإحصائي لعينة الدراسة باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

1. عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (5-1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	107	64.1
أنثى	60	35.9
المجموع	167	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (1-5) أن 64.1% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما تشكل الإناث ما نسبته 35.9% من عينة الدراسة حيث تعكس هذه النسبة وضع التوظيف بشكل عام في المجتمع الفلسطيني من زيادة في نسبة الذكور في مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب مع مشاركة واضحة للإناث في تلك المصانع.

2. عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول (2-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
28.7	48	أقل من 30 سنة
53.9	90	30 – أقل من 40 سنة
17.4	29	40 سنة فأكثر
100.0	167	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (2-5) أن 28.7% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، بينما 53.9% تتراوح أعمارهم بين (30 – أقل من 40 سنة)، في حين أن 17.4% أعمارهم من (40 سنة فأكثر)، يتبين لنا من الجدول السابق أن أكثر من 80% من أفراد العينة هم أقل من 40 سنة مما يعكس حالة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب التي تستوعب الطاقات الشابة، كما تعكس طبيعة المجتمع السعودي.

3. عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (3-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
11.4	19	دبلوم
82.6	138	بكالوريوس
6.0	10	دراسات عليا
100.0	167	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.5) أن 11.4% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 82.6% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن 6% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، ويرى الباحث أن النسبة الأعلى والتي كانت من نصيب حملة البكالوريوس تعطي مؤشراً على حرص المؤسسات الأهلية في توظيف ذوي المؤهلات العلمية وبالتالي رفع مستوى أداء الموظفين، كما تجعل الباحثة مطمئن لإجابة المبحوثين عن فقرات الاستبانة.

4. عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (4-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
11.4	19	أقل من 15 سنوات
52.7	88	من 5 – أقل من 10 سنوات
35.9	60	من 10 – أقل من 15 سنة
0	0	15 سنة فأكثر
100.0	167	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4-5) أن 11.4% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية (أقل من 5 سنوات)، بينما 52.7% تتراوح خبرتهم العملية بين (5- أقل من 10 سنوات)، و35.9% تتراوح خبرتهم العملية بين (10-15 سنة) ويفسر الباحث النسبة الأعلى لأفراد العينة والتي تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات إلى أن الوظائف المبحوثة في المصانع المعنية تتطلب خبرة لا تقل عن 5 سنوات.

5. عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (5-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
30.5	51	مدير مشروع
65.9	110	منسق مشروع
3.6	6	أخري
100.0	167	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (5.5) أن 30.5% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير مشروع، بينما 65.9% مساهم الوظيفي منسق مشروع، في حين أن 3.6% لهم مسميات أخرى. ويرى الباحث أن النسبة الأعلى لمنسقي المشاريع ترجع إلى أن عدد منسقي المشاريع في مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب بشكل عام أكبر من عدد مديري المشاريع في تلك المصانع، كما أن المسميات الأخرى التي قامت بتعبئة الاستبانة كانت من الموظفين الذين على اطلاع بمراحل إدارة وتنفيذ المشاريع كرئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي لذلك لم يتم استثناءهم من العينة.

ثانياً: تحليل محاور الاستبانة:

النتائج التالية توضح التحليل الإحصائي لجميع محاور الاستبانة، حيث تم اختبار هذه المحاور من خلال

إجابات المبحوثين على الفقرات، وقد تم استخدام اختبار (T) المعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد (6) وهي تمثل (60%) على مقياس الدراسة.

1. تحليل فقرات محور تحديد المخاطر:

جدول (8-5) يوضح تحليل فقرات محور تحديد المخاطر

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
5	0.000	47.523	66.64	1.812	6.664	تهتم إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب بتحديد المخاطر	1
4	0.000	46.679	66.82	1.850	6.683	يؤخذ بعين الاعتبار جانب تحديد المخاطر عند التخطيط للمشروع	2
1	0.000	57.076	70.95	1.606	7.096	يتم الرجوع الى الدروس المستفادة من المشاريع السابقة لتحديد مخاطر المشروع	3
6	0.000	66.619	66.16	1.284	6.617	يتم عمل تحليل لنقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات لتحديد مخاطر المشروع	4
3	0.000	46.914	68.08	1.875	6.808	يتم عقد اجتماعات وجلسات عصف ذهني لتحديد مخاطر المشروع	5
2	0.000	66.648	70.24	1.362	7.024	يتم مقابلة أصحاب المصلحة وخبراء واستشاريين للمساعدة في توقع مخاطر المشروع	6
	0.000	109.957	68.15	0.801	6.815	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (8-5) ما يلي:

الفقرة التي تنص على " يتم الرجوع إلى الدروس المستفادة من المشاريع السابقة لتحديد مخاطر المشروع " جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (7.096)، وبوزن نسبي (70.95)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن اعتماد إدارة المشروع تكون بالدرجة الأولى على الدروس المستفادة من المشاريع

السابقة حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج المقابلات التي قام بها الباحث مع عدة مدراء مشاريع والذين اكدوا أن إدارة المشروع ترجع إلى المشاريع السابقة عند تحديد مخاطر المشروع ، كما تعطى هذه النتيجة انطباعاً على أن إدارة المشروع تعتمد على الخبرة في تحديد المخاطر.

الفقرة التي تنص على " يتم عمل تحليل لنقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات لتحديد مخاطر المشروع " جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (6.617)، وبوزن نسبي (66.16%)، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المشروع تعتمد على الخبرة بشكل أكبر من اعتمادها على الأساليب العلمية في تحديد المخاطر.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (6.815)، والوزن النسبي (68.15%)، وقيمة اختبار (109.95) T، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "تحديد المخاطر" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (6)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور كما أن نسب الفقرات متقاربة ودرجة الموافقة كبيرة على هذا المحور ما يعكس اهتمام إدارة المشروع بتحديد مخاطر المشروع واتباع إجراءات تحديد المخاطر بشكل مقبول.

2. تحليل فقرات محور تقييم المخاطر:

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
6	0.000	59.220	66.53	1.452	6.653	يتم تقييم الخطر بناء على احتمالات حدوثه	7
5	0.000	57.991	69.64	1.552	6.964	يتم تقييم الخطر بناء على تأثيره على المشروع	8
7	0.000	54.896	65.10	1.532	6.510	يتم استخدام اساليب كمية أو نوعية لتحليل وتقييم الخطر	9

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
3	0.000	55.421	71.38	1.664	7.138	يتم تصنيف المخاطر وفقاً لطبيعتها	10
2	0.000	54.409	72.70	1.727	7.270	يتم تصنيف المخاطر وفقاً لدرجة خطورتها	11
1	0.000	57.394	74.13	1.669	7.413	يتم وضع أولويات للمخاطر	12
4	0.000	63.420	69.70	1.420	6.970	تقوم إدارة المشروع بالتركيز على المخاطر ذات الأولوية الأعلى	13
	0.000	120.917	69.88	0.747	6.988	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (5-9) ما يلي:

الفقرة التي تنص على " يتم وضع أولويات للمخاطر " جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (7.413)، وبوزن نسبي (74.13%)، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن إدارة المشروع تهتم بوضع أولويات للمخاطر لتعدد المخاطر التي تواجه مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب سواء سياسياً أو اقتصادياً ولا يمكن التخطيط لمواجهتها جميعاً فوضع أولويات يسهل على إدارة المشروع وضع الخطط لمواجهتها دون التأثير على سير المشروع.

الفقرة التي تنص على " يتم استخدام أساليب كمية أو نوعية لتحليل وتقييم الخطر " جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (6.510)، وبوزن نسبي (65.10%)، وترى الباحثة في ضوء تلك النتيجة أن إدارة المشاريع في المنظمات الأهلية تحتاج للتعامل بشكل علمي أكثر مع خطوات إدارة المخاطر واستخدام أساليب علمية لتقييم المخاطر لتساعدها في تقدير ومواجهة الخطر عند وقوعه.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (6.988)، والوزن النسبي (69.88%) كما

أن الإجابة على الفقرات متقاربة وتعكس موافقة من أفراد العينة على محور تقييم المخاطر مما يدل على اهتمام إدارة المشروع بهذا المحور ويعزو الباحث هذا الاهتمام إلى طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمات الأهلية قيد الدراسة حيث يعتبر قطاع غزة منطقة متقلبة تحيط بها أخطار متعددة مما يدفع إدارة المشروع لتقييم هذه المخاطر والتركيز على المخاطر ذات الأولوية الأعلى.

3. تحليل فقرات محور الاستجابة للخطر:

جدول (5-10): يوضح تحليل فقرات محور الاستجابة للخطر

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة
1	0.000	68.544	71.62	1.350	7.162	تتبنى إدارة المشروع جميع الإجراءات لمعالجة المخاطر المتوقعة	14
5	0.000	64.788	69.70	1.390	6.970	يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحويل الخطر، تجنب الخطر، التقليل من حدة الخطر، والقبول بالخطر)	15
3	0.000	60.106	70.00	1.505	7.000	تقوم إدارة المشروع بعمل إجراءات لتجنب الخطر مثل (توضيح العقود، تمديد الجدول الزمني، التعامل مع موردين معروفين)	16
2	0.000	59.196	70.89	1.547	7.089	تقوم إدارة المشروع بتحويل الخطر لطرف ثالث مثل (التأمين، الحصول على ضمانات، الاتفاق مع الموردين على سعر ثابت)	17
4	0.000	58.642	69.82	1.532	6.982	يتم تخصيص احتياطي طواري في موازنة المشروع	18
	0.000	111.516	70.34	0.815	7.034	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (5-10) ما يلي:

لـ الفقرة التي تنص على "تتبنى إدارة المشروع جميع الإجراءات لمعالجة المخاطر المتوقعة" جاءت في المرتبة الأولى

من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (7.162)، وبوزن نسبي (71.62). وتعطي هذه النتيجة صورة لمدى اهتمام إدارة المشروع بمواجهة المخاطر، وتوضيح كيفية مواجهة المخاطر عند التخطيط للمشروع وذلك وفقاً للمقابلات التي قامت بها الباحثة مع عدد من مديري المشاريع.

لـ الفقرة التي تنص على " يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحويل الخطر، تجنب الخطر، التقليل من حدة الخطر، والقبول بالخطر)" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (6.97)، وبوزن نسبي (69.70) وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود لنفس النقطة التي أوضحتها في المحاور السابقة وهي أن إدارة المشروع تحتاج لاستخدام الأساليب العلمية في خطوات إدارة المخاطر ومن ضمنها الاستجابة للمخاطر.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (7.034)، والوزن النسبي (70.34) كما أن النتائج متقاربة ودرجة الموافقة عالية مما يعكس الاهتمام بمحور الاستجابة للمخاطر من قبل إدارة المشروع.

4. تحليل فقرات محور المراقبة والسيطرة على الخطر:

جدول (11-5): يوضح تحليل فقرات محور المراقبة والسيطرة على الخطر

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	0.000	57.07	70.96	1.606	7.096	تقوم إدارة المشروع بإعداد سجل للمخاطر لمراقبة حالة الخطر	19
5	0.000	48.83	69.64	1.843	6.964	يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار عند تغير حالة الخطر	20
2	0.000	48.39	71.85	1.918	7.185	يتم السيطرة قدر الإمكان على أي خطر جديد يطرأ على المشروع أثناء التنفيذ	21
1	0.000	67.40	73.59	1.411	7.359	يتم متابعة خطط الاستجابة للخطر خلال تنفيذ المشروع	22
7	0.000	75.10	68.20	1.173	6.820	يتم تحديث خطة واستراتيجية الاستجابة للمخاطر بشكل مستمر	23
4	0.000	54.53	69.70	1.651	6.970	تتضمن تقارير أداء المشروع مؤشرات عن حالة الخطر	24
6	0.000	45.71	68.92	1.948	6.892	تقوم إدارة المشروع بمراقبة مستمرة للتغيرات التي تطرأ على ميزانية المشروع	25
8	0.000	40.48	60.29	1.924	6.029	تقوم إدارة المشروع بمراقبة مستمرة للانحرافات التي قد تحدث على الجدول الزمني للمشروع	26
	0.000	147.66	69.14	0.605	6.914	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (11-5) ما يلي:

الفقرة التي تنص على " يتم متابعة خطط الاستجابة للخطر خلال تنفيذ المشروع " جاءت في المرتبة

الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (7.359)، وبوزن نسبي (73.59%)، والذي يعكس اهتماماً بالاستجابة للمخاطر كما يعكس تطبيق إدارة المشروع لخطوة المراقبة والسيطرة.

الفقرة التي تنص على "تقوم إدارة المشروع بمراقبة مستمرة للانحرافات التي قد تحدث على الجدول الزمني للمشروع" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (6.029)، وبوزن نسبي (60.29%)، وتعكس هذه النتيجة أن الاهتمام بمراقبة الجدول الزمني لدى إدارة المشروع أقل نسبياً من الاهتمام بفقرات المراقبة الأخرى من متابعة لحالة الخطر والميزانية وغيرها.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (6.714)، والوزن النسبي (67.14%)، كما أن درجة الموافقة عالية ومتقاربة في جميع فقرات المحور مما يعكس اهتمام إدارة المشروع بمراقبة المخاطر وخطط الاستجابة وحالات الخطر.

5. تحليل فقرات محور النطاق الجودة:

جدول (5-12): يوضح تحليل فقرات محور النطاق الجودة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
5	0.000	44.81	62.27	1.795	6.227	يتم إنجاز مخرجات المشروع كما هو مخطط لها في المشروع	27
6	0.000	43.90	62.21	1.895	6.221	يتم تنفيذ جميع الأنشطة المخطط لها دون تغيير	28
2	0.000	45.56	67.90	1.925	6.790	يتم تحقيق المواصفات الفنية للمخرجات وفقاً لما هو مفصل في نطاق المشروع	29
1	0.000	45.34	69.16	1.970	6.916	يتم الوفاء بالمواصفات الوظيفية للمخرجات وفقاً لما تم الاتفاق عليه	30

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	0.000	43.53	67.60	2.006	6.760	يتم الالتزام بمعايير الجودة المحددة في نطاق المشروع	31
4	0.000	52.08	67.30	1.669	6.730	يشعر أصحاب المصلحة والمعنيين بالمشروع بالرضا عن مستوى جودة مخرجات المشروع	32
	0.000	82.681	66.07	1.032	6.607	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (5-12) ما يلي:

الفقرة التي تنص على " يتم الوفاء بالمواصفات الوظيفية للمخرجات وفقا لما تم الاتفاق عليه " جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (6.916)، وبوزن نسبي (69.16) كما أن الفقرة رقم 29 " يتم تحقيق المواصفات الفنية للمخرجات وفقاً لما هو مفصل في نطاق المشروع " جاءت في المرتبة الثانية وهذا يدل على اهتمام إدارة المشروع بالوصول إلى أهداف المشروع بالمواصفات المطلوبة والمتفق عليها مسبقاً مع الجهة المانحة وذلك لأن هذا يعطي انطباعاً جيداً لدى الجهة المانحة عن المنظمة الأهلية مما يعني دعم مستمر لمشاريع مستقبلية.

الفقرة التي تنص على " يتم تنفيذ جميع الأنشطة المخطط لها دون تغيير " جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (6.221)، وبوزن نسبي (62.21%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأنشطة المخطط لها يمكن أن يحدث تغيير عليها خلال مراحل تنفيذ المشروع وقد لا تنفذ جميعها بشكل كامل حيث تعزو إدارة المشروع هذا التغيير للمرونة التي يجب على إدارة المشروع التحلي بها خلال فترة حياة المشروع بحيث لا تؤثر على الهدف الأساسي للمشروع.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (6.607)، والوزن النسبي (66.07) كما أن الفقرات متقاربة ودرجة الموافقة كبيرة مما يعكس قدرة إدارة المشروع بشكل عام تحقيق أهداف المشروع المخطط لها بشكل كبير.

6. تحليل فقرات محور الزمن:

جدول (5-13): يوضح تحليل فقرات محور الزمن

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
4	0.000	47.99	70.41	1.895	7.041	يتم تقدير الوقت المحدد للأنشطة بصورة دقيقة	33
1	0.000	56.95	71.85	1.630	7.185	يتم احتساب الأوقات الفائضة والأوقات الحرجة لكل مدة زمنية من المشروع	34
3	0.000	63.91	70.77	1.431	7.077	يتم تحديد مقدار الانحراف عن خطة المشروع في الوقت المناسب ومعالجته	35
2	0.000	62.99	71.43	1.465	7.143	يتم تسليم الأنشطة المتسلسلة دون مشاكل أو تأخير	36
5	0.000	50.68	67.48	1.720	6.748	تتمكن إدارة المشروع من تنفيذ الأنشطة بمددها المحددة.	37
6	0.000	41.28	60.59	1.897	6.059	يتم الانتهاء من المشروع في الوقت المتفق عليه	38
	0.000	118.47	68.76	0.750	6.876	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (5-13) ما يلي:

الفقرة التي تنص على " يتم احتساب الأوقات الفائضة والأوقات الحرجة لكل مدة زمنية من أنشطة المشروع" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (7.185)، وبوزن نسبي (71.85%) وتفسر

الباحثة هذه النتيجة على حرص إدارة المشروع على السيطرة على الجدول الزمني والاستفادة من الأوقات الفائضة مما أدى إلى أن الفقرة رقم 36 " يتم تسليم الأنشطة المتسلسلة دون مشاكل أو تأخير " تأتي في المرتبة الثانية بوزن نسبي 71.43.

لـ الفقرة التي تنص على " يتم الانتهاء من المشروع في الوقت المتفق عليه " جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (6.059)، وبوزن نسبي (60.59%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الانتهاء من المشروع يترتب على الوصول لأهداف المشروع المخطط لها والتي قد يتأخر تحقيقها ولا تستطيع إدارة المشروع الانتهاء منه إلا بعد تسليم المخرجات والحصول على الموافقة من أصحاب العلاقة.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (6.876)، والوزن النسبي (68.76%)، وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على محور الزمن وأن المنظمات الأهلية تتمكن من الانتهاء من مشاريعها في الوقت المحدد بنسبة عالية.

7. تحليل فقرات محور التكلفة:

جدول (5.14): يوضح تحليل فقرات محور التكلفة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة
4	0.000	44.00	66.28	1.946	6.628	يتم تقدير التكاليف اللازمة للمشروع بصورة دقيقة	39
5	0.000	46.01	57.60	1.617	5.760	تتمكن إدارة المشروع من مواجهة التكاليف الإضافية الطارئة	40
2	0.000	46.99	69.04	1.898	6.904	يؤثر التغيير في أسعار السوق بشكل محدود على ميزانية المشروع	41
3	0.000	43.14	67.66	2.026	6.766	يتم إنجاز المشروع دون الحاجة لطلب تمويل إضافي من الجهة الممولة	42
1	0.000	46.29	70.77	1.975	7.077	يتم الانتهاء من المشروع في حدود الميزانية الموضوعة	43
	0.000	76.25	66.27	1.123	6.627	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (5-14) ما يلي:

لـ الفقرة التي تنص على " يتم الانتهاء من المشروع في حدود الميزانية الموضوعة " جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (70.77)، وبوزن نسبي (70.77%)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن المصانع تحرص على ألا تتعدى تكاليف المشروع الميزانية الموضوعة مسبقاً من قبل الجهة الممولة وهذا ما تم تأكيده من نتائج المقابلات التي قام بها الباحث والتي أكد فيها مدراء المشاريع أن المشروع يجب ألا يتعدى الميزانية وأن كل المصاريف يجب تحديدها مسبقاً.

لـ الفقرة التي تنص على " تتمكن إدارة المشروع من مواجهة التكاليف الإضافية الطارئة " جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (5.76)، وبوزن نسبي (57.60%)، وتفسر هذه النتيجة أيضاً آلية إدارة المصانع كونها لا يمكنها تخطي الميزانية الموضوعة بسبب سياسة الجهات الممولة للمشاريع والتي لا تسمح بتكاليف إضافية كما أن تخطي المشروع للميزانية الموضوعة.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (6.627)، والوزن النسبي (62.27%)، وقيمة اختبار T (76.25)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "التكلفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (6)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.

8. تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة:

جدول (5-15): يوضح تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	0.000	109.95	68.15	0.801	6.815	تحديد المخاطر	1
2	0.000	120.91	69.88	0.747	6.988	تقييم المخاطر	2
1	0.000	111.51	70.34	0.815	7.034	الاستجابة للخطر	3
3	0.000	147.66	69.14	0.605	6.914	المراقبة والسيطرة على الخطر	4
3	0.000	82.68	66.07	1.032	6.607	النطاق / الجودة	5
1	0.000	118.47	68.76	0.750	6.876	الزمن	6
2	0.000	76.25	66.27	1.123	6.627	التكلفة	7
	0.000	210.56	68.64	2.937	6.864	الدرجة الكلية	

يتبين من جدول (5-15) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على جميع محاور الاستبانة يساوي (6.864)، وبوزن نسبي (68.64%)، وبلغت قيمة اختبار T (210.56)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي (6)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على محاور الاستبانة.

أولاً: محاور المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشروع

احتل محور الاستجابة للخطر المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.34%)، يليه محور تقييم المخاطر بوزن نسبي (69.88%)، ثم محور المراقبة والسيطرة على الخطر بوزن نسبي (69.14%)، ويليه أيضاً تحديد المخاطر بوزن نسبي (68.15%). وترى الباحثة أن الأوزان النسبية للمحاور متقاربة وتعبر عن موافقة أفراد العينة على فقرات إدارة المخاطر وعلى الرغم من تأكيد مدراء المشاريع في المقابلات التي تم عرضها في الفصل الثاني على قيام إدارة المشروع بتحديد مخاطر المشروع عند تقديم مقترح المشروع للجهة المانحة فقد حصل محور تحديد

المخاطر على المرتبة الأخيرة من بين محاور إدارة المخاطر، ويعزو الباحث هذه النتيجة لكون إدارة المشروع لا تستخدم جميع طرق وإجراءات تحديد المخاطر وتعتمد بشكل أكبر على الخبرة والدروس المستفادة من المشاريع السابقة.

ثانياً: محاور المتغير التابع: نجاح المشروع

احتل محور الزمن المرتبة الأولى بوزن نسبي (68.76%)، وبعد ذلك محور التكلفة بوزن نسبي (66.27%)، في حين احتل محور النطاق الجودة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.07%). ويرى الباحث أن النسب متقاربة ما بين المحاور والتي تعكس موافقة أفراد العينة على محاور نجاح المشروع بدرجة كبيرة.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية.

وللإجابة على هذه الفرضية تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 < « بين تحديد المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تحديد المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. والنتائج موضحة من خلال الجداول التالية:

جدول (5-16): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تحديد المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن)

نجاح المشروع	الزمن	النطاق / الجودة	التكلفة		
0.696	0.627	0.389	0.548	معامل الارتباط	تحديد المخاطر
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية (التكلفة، النطاق، الزمن). ويعزو الباحث هذه العلاقة إلى أن تحديد المخاطر خلال التخطيط للمشروع يؤدي إلى تصور واقعي لمواصفات المخرجات والتكلفة الإجمالية للمشروع وتخطيط جدول زمني واقعي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 5 بين تقييم المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية (التكلفة، النطاق/الجودة، الزمن).

■ اختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين بين تقييم المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية (التكلفة، النطاق، الزمن)، والنتائج موضحة من خلال الجداول التالية:

جدول (5-17): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تقييم المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن)

نجاح المشروع	الزمن	النطاق / الجودة	التكلفة		تقييم المخاطر
0.825	0.648	0.443	0.627	معامل الارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق، الزمن)، ويعزو الباحث هذه النتيجة لأهمية تقييم المخاطر في توجيه إدارة المشروع للتركيز على المخاطر ذات الأولوية الأعلى وبالتالي أخذ هذه المخاطر بعين الاعتبار في تحديد الأهداف ووضع الجدول الزمني والموازنة.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، « بين الاستجابة للمخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق، الزمن).

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الاستجابة للمخاطر ونجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق، الزمن)، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5-18): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الاستجابة للمخاطر ونجاح مشروعات زيادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن)

نجاح المشروع	الزمن	النطاق / الجودة	التكلفة		
0.603	0.517	0.457	0.641	معامل الارتباط	الاستجابة للمخاطر
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح مشروعات زيادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق/الجودة، الزمن).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية استراتيجيات إدارة المخاطر في ضمان التأكد من الوصول لأهداف المشروع ووضع الضمانات لعدم تخطي المشروع للتكلفة المحددة أو تمدد الجدول الزمني.

4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ « بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليها وبين نجاح مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن).

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليها وبين نجاح مشروعات زيادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق، الزمن)، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5-19): نتائج تحليل معامل الارتباط يرسون لدراسة العلاقة بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليها وبين نجاح

مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة،

النطاق/الجودة، الزمن).

نجاح المشروع	الزمن	النطاق / الجودة	التكلفة		
0.699	0.718	0.338	0.515	معامل الارتباط	مراقبة المخاطر والسيطرة عليها
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليها وبين نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. (التكلفة، النطاق، الزمن).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مراقبة المخاطر والسيطرة عليها تضمن تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر كما تكشف الانحرافات عن الجدول الزمني والميزانية وبالتالي تمكن من السيطرة عليها.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة المخاطر نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية. تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها) على المتغيرات التابعة (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (20-5): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (النطاق الجودة)

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.689	7.465	0.000	7.954	0.164
تحديد الخطر	0.131	2.971	0.000		
تقييم المخاطر	0.025	2.009	0.000		
الاستجابة للخطر	0.164	2.141	0.000		
المراقبة والسيطرة علي الخطر	0.115	2.695	0.000		

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

جدول (21-5) يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الزمن)

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.466	2.546	0.000	104.413	0.72
تحديد الخطر	0.389	3.563	0.000		
تقييم المخاطر	0.452	6.193	0.000		
الاستجابة للخطر	0.157	2.814	0.000		
المراقبة والسيطرة علي الخطر	0.618	13.258	0.000		

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

جدول (22-5): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع التكلفة

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.921	6.760	0.000	67.631	0.62
تحديد الخطر	0.689	4.836	0.000		
تقييم المخاطر	0.514	2.697	0.000		
الاستجابة للخطر	0.141	2.625	0.000		
المراقبة والسيطرة علي الخطر	0.577	3.591	0.000		

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

جدول (23-5): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع نجاح المشروع

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	5.247	13.924	0.000	39.06	0.49
تحديد الخطر	0.482	5.296	0.000		
تقييم المخاطر	0.320	4.097	0.000		
الاستجابة للخطر	0.353	2.053	0.000		
المراقبة والسيطرة علي الخطر	0.447	6.091	0.000		

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال الجداول (5.20)، (5.21)، (5.22)، (5.23) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (تحديد الخطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للخطر – المراقبة والسيطرة على الخطر) تؤثر بصورة جوهرية على (النطاق/الجودة – الزمن -التكلفة) حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وتوضح الجداول قيم (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائية مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ويمكن صياغة معادلة الانحدار للمتغير التابع (النطاق/الجودة) في الصورة التالية:

$$\text{النطاق الجودة} = 6.689 + (0.131 * \text{تحديد المخاطر}) + (0.025 * \text{تقييم المخاطر}) + (0.164 * \text{الاستجابة للخطر}) + (0.115 * \text{المراقبة والسيطرة على الخطر})$$

كما أن معامل التحديد يساوي 0.164، وهذا يعني أن محاور (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للخطر، المراقبة والسيطرة على الخطر) فسرت 16.4% من التباين الكلي في متغير (النطاق/الجودة) والباقي يرجع لعوامل أخرى تؤثر في متغير (النطاق/الجودة) لم تتعرض له الدراسة، وهذا ما يدل على أن إدارة المخاطر ومحاورها تؤثر على المتغير التابع (النطاق/الجودة) إلا أنها تساهم بشكل محدود في هذا المحور. وتفسر الباحث هذه النتيجة أن إدارة المشروع لا تقوم بإنهاء المشروع إلا بعد الوصول للأهداف المتفق عليها، والمخرجات بالمواصفات المحددة وهو ما أكدته نتائج المقابلات مع مديري المشاريع الموضحة في الفصل الثاني.

معادلة الانحدار لمتغير الزمن في الصورة التالية:

$$\text{الزمن} = 0.466 + (0.389 * \text{تحديد المخاطر}) + (0.452 * \text{تقييم المخاطر}) + (0.157 * \text{الاستجابة للخطر}) + (0.618 * \text{المراقبة والسيطرة على الخطر})$$

كما أن معامل التحديد يساوي 0.72، وهذا يعني أن محاور (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة

للخطر، المراقبة والسيطرة على الخطر) فسرت 72% من التباين الكلي في (الزمن) والباقي يرجع لعوامل أخرى، وتؤكد هذه النتيجة مدى مساهمة إدارة المخاطر في إنجاز المشروع ضمن الزمن المحدد، كما يلاحظ من المعادلة السابقة أن أكثر المحاور تأثيراً على زمن المشروع هو محور المراقبة والسيطرة وهو ما يدل على أنه كلما كان هناك مراقبة للخطر خلال مراحل تنفيذ المشروع وكلما تمكنت إدارة المشروع من السيطرة عليه في الوقت المناسب كلما أثر ذلك إيجابياً على زمن المشروع ومنع أي تأخير في المشروع.

معادلة الانحدار لمتغير (التكلفة) في الصورة التالية:

$$\text{التكلفة} = 0.921 + (0.689 * \text{تحديد المخاطر}) + (0.514 * \text{تقييم المخاطر}) + (0.141 * \text{الاستجابة للخطر}) + (0.577 * \text{المراقبة والسيطرة على الخطر})$$

كما أن معامل التحديد يساوي 0.62، وهذا يعني أن محاور (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للخطر، المراقبة والسيطرة على الخطر) فسرت 62% من التباين الكلي في (التكلفة) والباقي يرجع لعوامل أخرى، وتؤكد هذه النتيجة أهمية إدارة المخاطر ومحاورها في إنهاء المشروع ضمن التكلفة المحددة، كما يلاحظ أن أعلى المحاور تأثيراً على تكلفة المشروع هو محور تحديد مخاطر المشروع ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحديد الدقيق لمخاطر المشروع يؤدي لتصور واضح لتكاليف المشروع كما يمكن إدارة المشروع من وضع احتياطي طوارئ في موازنة المشروع المقدم للمؤسسة المانحة وبالتالي يضمن عدم تخطى المشروع للتكلفة المحددة.

معادلة الانحدار للمتغير التابع (نجاح المشروع) في الصورة التالية:

$$\text{نجاح المشروع} = 5.247 + (0.482 * \text{تحديد المخاطر}) + (0.320 * \text{تقييم المخاطر}) + (0.353 * \text{الاستجابة للخطر}) + (0.447 * \text{المراقبة والسيطرة على الخطر})$$

كما أن معامل التحديد يساوي 0.49، وهذا يعني أن محاور (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للخطر، المراقبة والسيطرة على الخطر) فسرت 49% من التباين الكلي في نجاح المشروع والباقي يرجع لعوامل أخرى، وتؤكد هذه النتيجة أن إدارة المخاطر ومحاورها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والسيطرة على المخاطر) تؤثر إيجابياً في نجاح المشروع (النطاق/الجودة، الزمن، التكلفة).

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة ومن خلال ربط النتائج الميدانية بالإطار النظري للدراسة والمقارنة بالدراسات السابقة والتي تناولت إدارة مخاطر المشروع وأثرها على نجاح مشروعات ريادة الأعمال بمصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية.. يوضح هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات المقترحة بناء على النتائج لمعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق أداء أعلى والوصول للأهداف المنشودة بالإضافة لدراسات مقترحة للمهتمين والباحثين في هذا المجال.

أولاً: النتائج

لقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج وهي كما يلي:

أولاً: النتائج الخاصة بالمتغير المستقل: إدارة المخاطر

1. أظهرت النتائج أن المصانع تقوم بممارسة عمليات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والسيطرة على المخاطر) بدرجة كبيرة، حيث وصلت درجة الموافقة على محاور إدارة المخاطر مجتمعة بنسبة 69.38%.
2. تعتمد إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية على تحديد مخاطر المشروع على الخبرة خاصة الدروس المستفادة من المشاريع السابقة في حين تفتقر إلى استخدام الأساليب العلمية في تحديد المخاطر.
3. أظهرت النتائج أن اعتماد إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية في

تقييم المخاطر على الأساليب العلمية (النوعية، والكمية) محدود ويحتاج إلى اهتمام أكبر.

4. تهتم إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية بمراقبة المخاطر خلال فترة حياة المشروع وذلك لأن بعد إدراج خطط الاستجابة لها في خطة المشروع تصبح جزءاً من المراقبة والسيطرة على المشروع ككل.

ثانياً: النتائج الخاصة بالمتغير التابع: نجاح المشروع

1. أظهرت النتائج تمكن إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية تمكن من الوصول إلى أهداف المشروع وفقاً لما هو مخطط له بدرجة كبيرة حيث تهتم إدارة المشروع بتحقيق أهداف المشروع.

2. أظهرت النتائج تمكن إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية من إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني بنسبة كبيرة وهذا يعكس قدرتها على السيطرة على زمن المشروع.

3. أظهرت النتائج تمكن إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية من إنجاز المشروع ضمن التكلفة المحددة بنسبة كبيرة.

ثالثاً: النتائج الخاصة بالفرضيات

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والسيطرة على المخاطر) وبين محاور نجاح مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية (النطاق/الجودة، التكلفة، الزمن).

2. تؤثر محاور إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والسيطرة على المخاطر) بشكل مباشر وإيجابي على محاور نجاح مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية (النطاق/الجودة، التكلفة، الزمن).

3. تؤثر جميع محاور إدارة المخاطر على المحور التابع (النطاق/الجودة) وهو ما يدل على أهمية إدارة المخاطر في الوصول لأهداف المشروع المخطط لها.

4. تؤثر محاور إدارة المخاطر على محور (الزمن) في المتغير التابع نجاح المشروع بنسبة كبيرة مما يعني أن ممارسات إدارة المخاطر في مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية تساهم في ضمان الانتهاء من المشروع وفق الجدول الزمني المخطط له بنسبة كبيرة.

5. تؤثر محاور إدارة المخاطر على محور (التكلفة) في المتغير التابع نجاح المشروع بنسبة كبيرة مما يعني أن ممارسات إدارة المخاطر في مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية خاصة تحديد المخاطر تساهم في ضمان الانتهاء من المشروع وفق التكلفة المحددة بنسبة كبيرة وذلك لكون تحديد المخاطر كخطوة تتم في بداية التخطيط للمشروع يمكن إدارة المشروع من وضع موازنة تتناسب للمخاطر المتوقعة وبالتالي تضمن عدم تجاوز التكلفة المحددة للمشروع.

ثانياً: التوصيات

من خلال نتائج الدراسة الحالية يقدم الباحث مجموعة من التوصيات لرفع أداء إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية وبالتالي ضمان نجاح المشاريع في الوصول لأهدافها ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة.

1. ضرورة إعطاء أولوية لإدارة مخاطر المشروع من قبل إدارة مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية لما لها من أثر مباشر وإيجابي في نجاح المشاريع خاصة زمن وتكلفة المشروع.

2. ضرورة الاهتمام بتطبيق أدوات وتقنيات إدارة المخاطر المناسبة لأهداف المنظمة وقدراتها، وطبيعة المخاطر التي تواجهها.

3. ضرورة الاهتمام في مرحلة تحديد المخاطر بتحديد كل المخاطر سواء كان مصدرها المنظمة أو خارج المنظمة،

وكذلك تحديد الآثار المتتالية والتراكمية ووضع سيناريوهات محتملة للنتائج وكيفية التعامل معها.

4. ضرورة تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى مديري ومنسقي المشروع من خلال التدريب وإعطاء دورات في هذا المجال والذي سينعكس على أدائهم في إدارة مخاطر المشروع وبالتالي نجاح المشروع.

5. ضرورة الاستعانة بخبراء في مجال إدارة المخاطر عند التخطيط للمشروع في مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية للمساعدة في توقع المخاطر المحتملة وتوضيح السبل العلمية لإدارة مخاطر المشروع لتتمكن من مواجهتها والسيطرة عليها.

6. ضرورة أن تكون عملية إدارة المخاطر مستمرة خلال فترة حياة المشروع وليس عند التخطيط للمشروع فقط.

7. ضرورة أن تسعى مصانع الشركة السعودية للحديد والصلب في مدينة الجبيل الصناعية لخلق دائرة خاصة في المنظمة تختص بإدارة المخاطر وتقدم إرشاداتها ونصائحها لمختلف فرق إدارة المشاريع في المنظمة.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of project risk management on entrepreneurial projects in the business environment. The descriptive-analytical approach was followed, and a questionnaire was designed for this purpose. The study population consisted of project managers and coordinators in the factories of the Saudi Iron and Steel Company in the industrial city of Jubail. The researcher used the comprehensive enumeration method, distributing 204 questionnaires and retrieving 167, with a retrieval rate of 81.9%. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used for data analysis.

The study yielded several key results, including that the factories of the Saudi Iron and Steel Company practice risk management processes (risk identification, risk assessment, response to risks, monitoring, and control) to a large extent. These practices focus on experience but lack the application of scientific methods. The study also found a direct and positive impact of all dimensions of risk management on project success in the factories of the Saudi Iron and Steel Company (cost, scope, quality, and time).

The study recommended prioritizing project risk management by the management of the Saudi Iron and Steel Company's factories due to its direct and positive impact on project success. It also emphasized the need to enhance the risk management skills of project managers and coordinators, especially in utilizing scientific methods for risk management.

Keywords: Risk Management, Entrepreneurial Projects, Saudi Iron and Steel Company.

المراجع

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، والهواري، 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).
- برهوم، بسمة، (2014م)، دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لرياديين الأعمال في قطاع غزة - دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة "دراسة ماجستير غير منشورة". (الجامعة الإسلامية، غزة).
- جبريل، وسام محمد موسى، وأبو بكر، سحر محمد محمود. (2018). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج2، ع1، 137 - 168.
- دليل، عبد المطلب عثمان محمود إسماعيل وشبو، محمد أحمد (2021)، أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية² دراسة حالة مصرف المزارع التجاري²، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد35.
- السكارنة، بلال، (2017)، المشاريع الصغيرة والريادة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ط2.
- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عيبر فوزان عارف، وارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2018). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع - الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان).
- طاهر، محمد عبود، (2020)، تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة، رسالة ماجستير، كلية الادارة

والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

- العريفي، أسامة عباس أحمد، والحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (2019). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة عمان العربية، عمان.
- المهيرات، ميرفت محمد عايد، وارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2016). إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع دراسة حالة: وزارة البيئة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- النجار، عمر محمد خليل، والفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- النجار، غسان محمد، (2017)، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- النسور، بلال، والخرابية، عبدالحميد، (2020) ريادة الأعمال، ط8، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

- Alawattegama, K. K. (2018). The impact of enterprise risk management on firm performance: Evidence from Sri Lankan banking and finance industry. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 225-237..
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
- Costa, J. and Pita, M. (2021), "Entrepreneurial initiative in Islamic economics – the role of gender. A multi-country analysis", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*.
- Dandage, R.V., Rane, S.B. and Mantha, S.S. (2021), "Modelling human resource dimension of international project risk management", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol.
- Imran, M., Khaliq, M., Hye, A., & Ekareesakul, K. (2019). Influence of risk factors on construction firm project success in Pakistan. *Decision Science Letters*, 8(3), 285-294
- Jaber, A. S. (2020). The impact of risk management practices on the organizational performance: field study at Jordanian insurance companies. An unpublished MBA Thesis Submitted to Business Faculty University of Middle East, Jordan.
- Mohd Ali. M., Norman, S. Z., Ghani, E. K., & Haron, N. H. (2018). The influence of risk

management on construction project performance: A case study. *The Journal of Social Sciences Research*, 936-942.

- Naeem, S., Khanzada, B., Mubashir, T., & Sohail, H. (2018). Impact of project planning on project success with mediating role of risk management and moderating role of organizational culture. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 88-98.
- Renault, B., & Ansary, N. (2018). The relationship of risk assessment with project success: an empirical study of small and medium contractors in South Africa. In *Creative Construction Conference 2018* (pp. 710-717). Budapest University of Technology and Economics.
- Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T., & Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425-442.

**The Impact of Risk Management on Entrepreneurial Projects in the
Economic Business Environment: An Applied Study on the Factories
of the Saudi Iron and Steel Company in Jubail Industrial City.**

Graduation Project

Prepared by

Abdullah Ahmed Al-Qahtani

22200152

Supervised by

Dr.

Walid Abdul Jawad S. Sadiq

Dr.

Al-Faisal Abdul Hamid M. Hassan

Year: 1445 AH / 2023 AD