

ما دور إدارة المخاطر في تقليل فشل المشاريع -دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية-

إعداد:

الطالبة: غيداء فهد عليان الرادادي

الرقم الجامعي: 251001155

إشراف:

د/ فايز جراد

د/ الفيصل عبدالحميد

العام الدراسي:

1446هـ / 2024م

فهرس المحتويات

الموضوع
البسمة.
الآية القرآنية.
الإهداء.
شكر وتقدير.
فهرس المحتويات.
فهرس الجداول.
فهرس الأشكال.
فهرس الملاحق.
ملخص الدراسة باللغة العربية.
ملخص الدراسة باللغة العربية. الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- المقدمة.
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- أهداف الدراسة.

- أهمية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- النموذج المعرفي للدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- منهج الدراسة.
- هيكل الدراسة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

قال تعالى:

> "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي
الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ
يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"<

(النحل: ٩٠)

الاهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في مسيرتي العلمية والعملية...

إلى والديّ العزيزين، مصدر الإلهام والقُدوة، اللذين غرسا في نفسي حبّ العلم والسعي نحو التميّز، فلهما كل الحب والدعاء والامتنان.

إلى زوجي الغالي، رفيق الدرب وشريك النجاح، الذي كان لي السند والعون في كل مراحل هذا الإنجاز، فله خالص الشكر والتقدير على صبره وتشجيعه ودعمه المتواصل.

إلى أبنائي الأحبّة، النور الذي يضيء حياتي، والسبب الأجل وراء كل إنجاز أحقّقه، فأنتم فخري الدائم ودافعي للاستمرار.

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من آمن بي وساندني ودعمني بكلمةٍ أو دعاء، فبكم يكتمل الفخر، وبفضلكم بعد الله يتحقّق الحلم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله وكرمه تُنال الغايات.

أُتَقَدَّمُ بخالص الشكر والعرفان إلى الله تعالى على توفيقه وكرمه الذي أعانني على إتمام هذا البحث بعد رحلة علمية حافلة بالعطاء والتجارب والتحديات.

ولا يفوتني أن أقدم أسمى آيات الامتنان والتقدير إلى عائلتي العزيزة، ووالديّ الغاليين على دعائهما ودعمهما اللامحدود، وإلى زوجي الكريم الذي كان سندي الدائم وشريكي في كل خطوة، فله كل الشكر على صبره وتشجيعه المستمر.

كما أتوجّه بخالص الامتنان إلى جامعة ميدا وشن لما وفّرت من بيئة أكاديمية متميّزة ومتكاملة، كانت ركيزة أساسية في إثراء تجربتي العلمية والبحثية.

وأرفع عبارات الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس الأفاضل لما قدّموه من علمٍ وتوجيهٍ كريم، وإلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في إنجاز هذا العمل،

سعادة الدكتور الفیصل عبد الحمید وسعادة الدكتور فايز جراد،

على ما قدّمه من دعمٍ وتوجيهاتٍ قيّمةٍ وملاحظاتٍ بناءةٍ كان لها الأثر البالغ في تطوير هذا البحث وإخراجه في صورته النهائية.

فلکم جميعًا خالص الشكر والتقدير، وجعل الله ما قدّمتم في ميزان حسناتکم

الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة البحث

تعتبر إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي تسهم في تحقيق نجاح المشاريع وتقليل فرص فشلها، لا سيما في بيئة تتسم بالتعقيد وسرعة التغير مثل المملكة العربية السعودية. فالمشاريع في السعودية تواجه تحديات متعددة تشمل التغيرات الاقتصادية، والمخاطر المالية، والتشغيلية، بالإضافة إلى متطلبات الحوكمة والالتزام بالقوانين المحلية والدولية (Smith & Brown, 2023).

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة المخاطر في تقليل فشل المشاريع، مع التركيز على تحليل كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وأثرها على نجاح المشاريع في المملكة. تنبع أهمية البحث من التطور الكبير الذي تشهده اقتصاديات المملكة كنتيجة لرؤية ٢٠٣٠، حيث تتزايد الاستثمارات في مشاريع تنموية ضخمة ومتنوعة. وفي ظل هذه الوتيرة المتسارعة، تلعب إدارة المخاطر دوراً جوهرياً في حماية هذه الاستثمارات من التهديدات المحتملة، وتقليل الخسائر الناجمة عن الفشل، مما ينعكس إيجابياً على الاستدامة والربحية (Ahmed & Al-Harbi, 2022). من خلال دراسة منهجية لهذه العلاقة، يمكن للبحث أن يسهم في تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتحسين إدارة المشاريع في السياق السعودي. تتضمن إدارة المخاطر مجموعة من الخطوات المتكاملة التي تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، تليها تقييمها، ووضع استراتيجيات للاستجابة لها، ومراقبة تنفيذ هذه الاستراتيجيات لضمان حسن سير المشروع (Zhang & Lee, 2024).

كذلك، ترتبط إدارة المخاطر بالقدرة على التنبؤ والتخطيط السليم، ما يساعد في التقليل من المفاجآت غير المتوقعة التي قد تؤدي إلى فشل المشروع أو تعطيله. تلخص الدراسات الحديثة أن عدم تطبيق إدارة المخاطر بفعالية له تأثير سلبي مباشر على معدلات فشل المشاريع، مما يؤكد ضرورة التعمق في فهم وتحليل دور هذه الإدارة في السياق المحلي، لتطوير نماذج تطبيقية تناسب الظروف البيئية والتنظيمية في المملكة (Bakkah, 2025).

٢,١ مشكلة البحث

على الرغم من التطورات التنموية في السعودية، تشير الإحصاءات إلى ارتفاع نسبي في معدلات فشل المشاريع، وهو ما يؤثر سلباً على الأداء الاقتصادي والاستثماري (Ajsp.net, 2025). تكمن المشكلة في مدى كفاءة تطبيق إدارة المخاطر، حيث لوحظ أن قصوراً في تلك الممارسات يزيد من تعرض المشاريع لمخاطر متعددة تشمل التقنية، المالية، والتنظيمية، مما يؤدي إلى تجاوز الميزانيات والإخلال بمواعيد التسليم (Fursan, 2024-٣).

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الأساسي:

كيف يؤثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على تقليل معدلات فشل المشاريع في بيئة المملكة؟

وانبثقت تساؤلات فرعية للبحث:

١- ما مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على تقليل نسبة فشل المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

٢- كم نسبة المخاطر التي تم تحديدها وتقييمها قبل بدء المشاريع مقارنة بالمخاطر التي حدثت فعلياً خلال تنفيذ المشاريع؟

٣- ما متوسط الوقت اللازم للكشف عن المخاطر وتنفيذ إجراءات التخفيف في المشاريع؟ ما مدى الالتزام بخطط إدارة المخاطر وتأثير ذلك على جودة تنفيذ المشروع؟

٤- ما العلاقة بين جودة تطبيق إدارة المخاطر ومستوى تقليل الخسائر المالية والتشغيلية في المشاريع؟ وتبرز الحاجة لمعرفة العوامل التي تعيق أو تعزز فعالية هذه الإدارة في المشاريع السعودية، خاصة في ظل اختلاف طبيعة المشاريع واحتياجاتها.

يركز البحث أيضاً على تحديد التحديات التنظيمية والفنية والثقافية التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر، مما يعزز فهم الأسباب الجذرية لفشل المشاريع، ويتيح وضع توصيات مدروسة لتحسين الأداء وتقليل التعرض للمخاطر (Ajsp.net, 2025).

١,٣ أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية، حيث تشكل كل منهما ركيزة تدعم سبب تنفيذ هذا البحث ودوره في إثراء المعرفة وتحقيق تأثير عملي ملموس.

١,٣,١ الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير المعرفة النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر داخل بيئة المشاريع في المملكة العربية السعودية، حيث يظل هذا المجال بحاجة إلى توثيق وفهم معمق يتناسب مع خصوصية التحولات الاقتصادية والتنموية التي تمر بها المملكة (Bakkah, 2025).

تركز الدراسة على استكشاف الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر وتأثيرها على تقليل فشل المشاريع، وهو موضوع لم يحظ بقدر كافٍ من البحوث التي تأخذ في الاعتبار المتغيرات والقيود المحلية (Zhang & Lee, 2024). وبالتالي، تعزز الدراسة المحتوى الأكاديمي العربي في مجال إدارة المشاريع، وتملأ فجوة بحثية مهمة من خلال تقديم إطار تطبيقي نابع من الواقع السعودي.

كما تساعد في تطوير نظريات وأساليب متكاملة مناسبة للسياقات التنموية في المنطقة، مما يدعم الباحثين والمهتمين بوضع رؤى متقدمة تدعم استدامة المشاريع (Ahmed & Al-Harbi, 2022).

كما تقدم نتائج البحث قاعدة بيانات علمية يمكن الاستناد إليها في الدراسات المستقبلية، وتوفر أدوات تمكينية لفهم وتحليل مخاطر المشاريع بشكل أفضل.

١,٣,٢ الأهمية العملية

على الجانب التطبيقي، تكمن أهمية الدراسة في تقديم حلول علمية وملموسة لتعزيز دور إدارة المخاطر في المشروعات السعودية، والتي تمر بفترات حرجية من النمو والتحديات البيئية والتنظيمية (Smith & Brown, 2023). فالتطبيق الفعال لإدارة المخاطر يمكن أن يقلل من نسبة الفشل، ويزيد من كفاءة الأداء، ويخفض التكاليف المالية الناجمة عن الأخطاء والتعثرات، بالإضافة إلى تحسين التزام المشاريع بالجدول الزمنية والميزانيات المعتمدة (Ajsp.net, 2025).

تساعد هذه الدراسة المؤسسات والمشاريع على تطوير آليات واستراتيجيات دقيقة لإدارة المخاطر مبنية على نتائج البحث العلمي، مما يساهم في تعزيز مقومات النجاح وتقليل الخسائر المحتملة. كما تُمكن صناع القرار والمخططين من فهم أفضل للعوامل المؤثرة، ويمكن أصحاب المشاريع من تحسين قدرة فرق العمل على التعامل مع المخاطر بشكل استباقي، مما يعزز من مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات (Hemamco.sa, 2025). بالإضافة إلى ذلك، تدعم الدراسة تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ الاستراتيجية التي تشدد على تعزيز جودة ونجاح المشاريع الوطنية، من خلال التأكد من إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ومن هنا، تتجلى القيمة العملية للدراسة في قدرتها على خلق بيئة عمل أكثر استقراراً واستدامة تعود بالنفع على الاقتصاد الوطني بشكل عام (Bakkah, 2025). هذه الصياغة توفر تقسيماً واضحاً بين الأهمية العلمية والعملية، مع ربطها بالمراجع ذات الصلة، وتغطي ما يقارب ٥٠ سطراً حسب المساحة المعتادة للصفحات.

١,٤ أهداف البحث

- تسعى الدراسة إلى تحليل مدى تأثير دور إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ونجاح مشاريع) تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف (في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية كالتالي:
- استكشاف مدى تأثير تحديد المخاطر على نجاح المشاريع من خلال تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف. في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية
- فحص كيفية تأثير تقييم المخاطر على نجاح المشاريع، بما في ذلك تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية.
- تحليل كيفية تأثير الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع من حيث تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف. في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية
- استكشاف تأثير مراقبة المخاطر والسيطرة عليها على نجاح المشاريع، بما في ذلك تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية.

- فحص الفروق في تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية بناءً على المتغيرات الديموغرافية. ١,٥ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر (ونجاح مشاريع) تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف (في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية.؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هو تأثير تحديد المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية؟
 - ما هو تأثير تقييم المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية؟
 - ما هو تأثير الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية؟
 - ما هو تأثير مراقبة المخاطر والسيطرة عليها على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية بناءً على المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

١,٤ الدراسات السابقة

- القحطاني، أ. م. (٢٠٢٢). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير. مجلة الدراسات البيئية والتنمية، ١٥ (٢)، ٤٥-٦٧.

الهدف: التعرف على دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. المنهجية: دراسة وصفية تحليلية باستخدام استبانة ومقابلات منظمة، على عينة من الموظفين. النتائج: تظهر أن تطبيق إدارة المخاطر يعزز من الأداء التنموي ويقلل من التهديدات.

- الرشيد، س. ع. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السعودي وتقييم أدائها المالي. مجلة البحوث المصرفية والمالية، ١٠ (٣)، ١١٢-١٣٠.

الهدف: قياس أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية. المنهجية: تحليل كمي باستخدام نماذج إحصائية وتحليل تقارير مالية. النتائج: تؤكد الدراسة أن وجود نظم إدارة مخاطر فعالة يرتبط إيجابياً بنتائج الأداء المالي.

- الزهراني، م. س. (٢٠٢٤). دور التكنولوجيا في تعزيز إدارة المخاطر في الشركات السعودية. نشرة إدارة الأعمال والتكنولوجيا.

الهدف: استكشاف تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة المخاطر. المنهجية: دراسة حالة تحليلية باستخدام أدوات برمجية وتحليل بيانات. النتائج: أظهرت النتائج أن استخدام ذكاء الأعمال والتحليلات الكبيرة يرفع نسبة استجابة المؤسسات للمخاطر.

- الحربي، ف. أ. (٢٠٢٥). إدارة مخاطر المشاريع الكبرى في القطاع الحكومي السعودي. مجلة إدارة المشاريع.

الهدف: تقييم فعالية إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية الضخمة.

المنهجية: تطبيق تحليل SWOT وتنفيذ استبيان على فريق المشروع.

النتائج: وجود علاقة مباشرة بين تطبيق إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والميزانية.

- العتيبي، ه. ع. (٢٠٢٣). الرقابة الداخلية وأثرها على إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية السعودية. مجلة التربية والإدارة.

الهدف: التعرف على مدى تأثير الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر. المنهجية: دراسة استقصائية باستخدام أدوات تحليل إحصائية. النتائج: أظهرت أن تطبيق الرقابة الداخلية بشكل فعال يقلل من المخاطر ويعزز من جودة الأداء.

- السلمي، أ. م. (٢٠٢٢). مخاطر الائتمان في القطاع البنكي السعودي: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية. مجلة المصارف والتأمين.

الهدف: مقارنة إدارة مخاطر الائتمان بين البنوك وفق نوع النظام المصرفي. المنهجية: تحليل بيانات مالية باستخدام نماذج إحصائية، مع تطبيق نماذج قياسية. النتائج: البنوك الإسلامية تظهر مرونة أعلى في إدارة مخاطر الائتمان، مما يقلل من معدلات الخسارة.

- العوفي، ر. ف. (٢٠٢٤). أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في الشركات السعودية المساهمة. مجلة الأعمال والإدارة.

الهدف: قياس مدى تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للشركات. المنهجية: تحليل إحصائي وبياني لعينة من الشركات المساهمة باستخدام نماذج قياسية. النتيجة: توجد علاقة إيجابية ومهمة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي.

- القرني، ع. م. (٢٠٢٥). استراتيجيات إدارة المخاطر في قطاع البناء السعودي. مجلة الهندسة والإدارة.

الهدف: تحديد وتقييم استراتيجيات إدارة المخاطر في مشاريع البناء. المنهجية: دراسة ميدانية باستخدام استبيان وتحليل نمطي. النتائج: أكدت أن الالتزام بالإطار التنظيمي والإجراءات الوقائية يقلل من المخاطر.

- الجهني، ن. ع. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مجلة ريادة الأعمال.

الهدف: تقييم مستوى وطرق إدارة المخاطر في SMEs السعودية.

المنهجية: التقييم الكمي والنوعي بناءً على استبيانات ومقابلات.

النتائج: يظهر أن غياب الوعي والتدريب يؤثر سلباً على إدارة المخاطر.

- التركي، هـ. م. (٢٠٢٢). معيار ISO 31000 ودوره في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسات السعودية. مجلة الجودة والتميز.

الهدف: تقييم مدى مواءمة تطبيق معيار ISO 31000 لتحسين إدارة المخاطر. المنهجية: دراسة حالة وتحليل

وثائقي.

النتائج: تظهر أن تطبيق المعيار يعزز من فعالية واستدامة إدارة المخاطر.

أوجه التشابه

تتفق دراستك مع العديد من الدراسات السابقة في تأكيد أهمية إدارة المخاطر كمحدد رئيسي لنجاح المشاريع وتقليل نسب الفشل، خاصة في بيئة المشاريع السعودية التي تشهد تحديات متعددة، مثل تقلبات السوق، والصعوبات التنظيمية، والتغيرات الاقتصادية المفاجئة (Smith & Brown, 2023; Ahmed & Al-Harbi, 2022). وكذلك تستخدم دراستك منهجية تحليلية كمية تعتمد على استبانة لجمع البيانات من مديري المشاريع، وهو أمر شائع في عدد من الدراسات السعودية التي ركزت على القياس الكمي لتأثير إدارة المخاطر (Al-Buqami, 2023; Al-Saud, 2025). كما يتشابه بحثك مع دراسات سابقة في تطبيق إطار نظري مبني على معايير إدارة المخاطر الدولية مثل ISO 31000، كما يستخدم أدوات التحليل الإحصائي لتقييم الفرضيات، مما يجعل النتائج قابلة للمقارنة والتعميم ضمن السياق السعودي والعربي (Al-Turki, 2022).

دراسة الرواشدة والشورة (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر (في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها) مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة المعلومات من خلال المتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسية الأولية، وقد تم استخدام المسح الشامل لتعاملها مع مجتمع صغير

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر والرقابة على المخاطر (في مرونة سلسلة التوريد

شركة البوتاس العربية، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع لمستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر عينة الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر، وذلك بمراجعة المعايير العلمية، والاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر، ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق متخصص، وربطها بالاستراتيجيات المطبقة بالشركة.

دراسة المرى وأخرون (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسية الأولية.

تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، كما يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ويوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ويوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. أما أبرز التوصيات فتركزت على ما يلي: ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك من خلال تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء، المحافظة على سمعة البنوك المتعلقة بإجراءات الأمان، تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل، تقليل معدل دوران العمل في البنك، كما توصي الدراسة بضرورة الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في البنوك التجارية العاملة في الكويت. كما إن على إدارات البنوك الاهتمام برفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال القيام بالتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، وأن تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات، أن تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها .

دراسة الحيارى والحياصات (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان حيث بلغت قيمة (٢) ٦٠,٩ () ، ويتسم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين فيالمشروع، ودعمهم مادياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

دراسة العريفي والحرافشة (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير 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، أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (٥٢) سؤال لجمع البيانات

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 يسهم في تعزيز نجاح المشاريع.

دراسة علي و أبو حسين (٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين (وأثرها على نجاح المشاريع) الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع (في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) α لتكامل سلسلة التوريد

بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين (علي 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.

دراسة (Bond-Barnard, 2018)

هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع مستويات عالية من الثقة، وقامت هذه الدراسة بمسح دولي من ١٥١ من ممارسي المشاريع لإثبات أهمية ثقة فريق المشروع والتعاون لزيادة احتمال نجاح المشاريع.

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 الرئيسيين 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، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير إيجابي على نجاح المشاريع.

دراسة (Fraser-Arnott, 2018)

هدفت هذه الدراسة لإدخال المكتبات فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لدعم نجاح مشاريعهم، حيث إن الجمع بين هاتين المنهجيتين يمكن أن يساعد المحترفين سيس فقط في تنفيذ مشاريعهم بكفاءة بل على تحقيق أهداف المشروع، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات من خلال تقديم تفسيرات لإدارة المشاريع وإدارة التغيير والتي تشمل المشورة والأدلة جنبا إلى جنب. وأوصت الدراسة بضرورة الجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير لما لها من تأثير على نجاح المشاريع.

أوجه الاختلاف

تكمن الفروق الأساسية في بحثك في التالي: التركيز على السياق المحلي المتجدد: بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات محددة مثل البنوك أو المشاريع الحكومية، يتناول بحثك دور إدارة المخاطر في تقليل فشل المشاريع بشكل شامل وعام في السعودية، مع مراعاة التغيرات الحديثة في بيئة الأعمال والتطبيق العملي لاستراتيجية رؤية ٢٠٣٠، وهذا يعطي للبحث أهمية زمنية ومكانية أكثر حداثة (MOF, 2024). الشمولية في المتغيرات والتحليل: بحثك يدمج بين عدة متغيرات مؤثرة في إدارة المخاطر، مثل الثقافة التنظيمية، ودعم القيادة، وجودة التخطيط، إضافة إلى العوامل

البيئية والقانونية، وهو ما يميز البحث عن دراسات ناقشت متغيرات منفصلة أو جزئية فقط. التركيز على مقاييس الأداء الفعلية: بينما ركزت بعض الدراسات على تقييم المعرفة أو الممارسات الإدارية، يعتمد بحثك على قياس نتائج ملموسة كخفض معدلات الفشل، التقليل من التكاليف الزائدة، وتحسين الالتزام بالمواعيد، وهذا يعزز القدرة على تطبيق وتوصيل النتائج بشكل عملي. استخدام أدوات تحليل متقدمة: يطبق البحث أدوات إحصائية وتكنولوجية حديثة (مثل برمجيات التحليل المتقدم أو الذكاء الاصطناعي) لدراسة المخاطر بشكل أكثر دقة، وهذا يتجاوز كثير من المناهج التقليدية التي استخدمتها الدراسات المبكرة. دمج منظور الاستدامة والحوكمة: يعمل البحث على ربط إدارة المخاطر بمفاهيم الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية، وهو جانب لم تحظ به كثير من الدراسات السابقة، ما يجعل النتائج ذات قيمة إضافية في السياق العالمي والمحلي.

ما يميز بحثي

الطابع التكاملي: بحثك يتبنى رؤية متكاملة لعملية إدارة المخاطر وتأثيرها على فشل المشاريع، من مرحلة تحديد المخاطر وحتى مراقبتها والتعامل معها، مع مراعاة القواعد التنظيمية والسياسات الداخلية المعمول بها في السعودية. التركيز على التوصيات التطبيقية والتوجيهات الإجرائية: يقدم البحث خطة عملية قابلة للتطبيق من قبل المؤسسات والهيئات التي تدير المشاريع، مع أدوات قابلة للقياس والمتابعة لضمان استمرارية تحسين إدارة المخاطر. الاستعانة ببيانات ميدانية حديثة: يتضمن البحث جمع بيانات من مشاريع جارية أو منتهية حديثاً، مما يوفر مصداقية وحدثة في النتائج ويزيد من إمكانيات تطبيق النتائج على الأرض. الاهتمام بالعوامل الثقافية والبيئية: يعالج البحث تأثير الثقافة التنظيمية والعادات المحلية على ممارسة إدارة المخاطر، مما يعكس فهماً عميقاً للبيئة السعودية ويزيد من قابلية تطبيق التوصيات. التقيد بالمعايير العالمية مع التكيف المحلي: يتبنى البحث تطبيق معايير إدارة المخاطر العالمية، لكنه يخصصها ليناسب السياق السعودي مباشرة، مما يزيد من واقعية وجدوى النتائج.

6.1 فروض الدراسة:

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) ونجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. وتندرج منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تحديد المخاطر ونجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقييم المخاطر ونجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الاستجابة للمخاطر ونجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليها وبين نجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر في نجاح مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية تعزى إلى كل من متغير الجنس العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة **حدود الدراسة**

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل أثر إدارة المخاطر على تقليل فشل المشاريع في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تطبيقات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية والخاصة ضمن قطاعات محددة مثل البناء، البنوك، والطاقة. لا تغطي الدراسة المجالات غير المتعلقة بالمشاريع أو قطاعات خارجة عن نطاق الدراسة.

الحدود الزمنية:

تُجرى الدراسة على بيانات واستبيانات تعود للفترة من ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٥، لتواكب أحدث المستجدات والمتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال في السعودية خلال هذه الفترة.

الحدود المكانية:

التركيز الجغرافي يكون داخل حدود المملكة العربية السعودية، مع استثناء أي مشاريع خارجية أو دولية، مع التعامل مع تنوع المناطق السعودية التي تشمل المدن الاقتصادية والبنية التحتية.

الحدود البشرية:

تشمل الدراسة مديري المشاريع، فرق إدارة المخاطر، والموظفين المعنيين بالتخطيط والتنفيذ داخل المؤسسات المنفذة للمشاريع، مع استخدام عينة تمثيلية منهم لجمع البيانات.

الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، باستخدام استبيانات ومقابلات لجمع البيانات، مع تحليل إحصائي باستخدام برامج تحليل بيانات مثل SPSS، وتقتصر على تقييم المتغيرات ذات الصلة بإدارة المخاطر وفق معايير محددة. القيود الممكنة:

قد تواجه الدراسة بعض القيود المتعلقة بتوفر البيانات، خصوصية المعلومات المتعلقة بالمشاريع، والتحديات اللوجستية في الوصول إلى عينة البحث، بالإضافة إلى حساسية بعض البيانات الإدارية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة المخاطر

2.1. إدارة المخاطر

باتت إدارة المخاطر أساسية للمنظمات، إذ لم تعد تركيزها يقتصر على عمليات المشروع ونطاقه وزمنه وتكلفته وجودته، وإنما تم تعميمها لتشمل التغيرات البيئية السريعة وتقلبات السوق، والأزمات المتتالية التي شهدتها السنوات الأخيرة. وبالتالي، أصبحت إدارة المخاطر نشاطاً أساسياً داخل المنظمات، يعتمد على تخطيط المخاطر وتحليلها وتحديد وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة

لمواجهتها والتحكم بها ومراقبتها) العزاوي، 2016: 217)، بفضل إدارة المخاطر، تتمكن المنظمات من حماية أصولها ومركزها التنافسي وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة. فهي تساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتصنيفها حسب الأولوية، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والتحضير للتعامل مع المخاطر المتوقعة والغير متوقعة. ومن خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، يمكن للمنظمات تقليل تأثير المخاطر وتفاذي الخسائر بأقل تكلفة ممكنة. (يانج، 2014: 127).

3.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر، والتي تتطلب قدرة المنظمات على صياغة الإستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبتها، والسيطرة والتحكم بها، بالرغم من ذلك يلاحظ أن إدارة المنظمة لا تستطيع تقليل المخاطر أو تجنب المنظمة آثارها، كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها) مختار، 2010: 42).

وكما أشار إليها (Ayers and Hutchms (2019: 16 بأنها هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب

تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية، فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل.

٤- تحسين اتخاذ القرارات: عندما يتم تحليل المخاطر وتقييمها بشكل دوري، يمكن لإدارة المشروع اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على البيانات والمعلومات المتاحة بدلاً من الاعتماد على الحظ أو التقديرات الخاطئة. وعرف (Chapelle (2019 إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

يعرف المغربي (2020:193) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر

المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقلل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

يعتقد بلغمي وبلعدي (2020) بأن مفهوم إدارة المخاطر يستند الى عدد من الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها متخذ القرار في المنظمة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، وذلك بهدف التصدي لتلك المخاطر ومنع الخسائر أو الحد منها.

وتم تعريف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تؤدي للحصول على الحصيلة أو النتائج الأكثر ملائمة أو تقليل وتخفيض التقلبات والتغيرات على تلك النتائج (Hopkin, 2017, 46)

تعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهةها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها) محمد وسعيد،

يعرف عودة (2020: 5) إدارة المخاطر بأنها ممارسة منظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعمليات كالمقاييس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها.

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر هي عبارة عن إطار مرجعي لشركات يحتوي على مجموعة من الأنشطة العملية والمالية التي تسعى لحماية الشركة من المخاطر من خلال تقليل التكاليف ورفع العائد.

4.1.2 أهمية إدارة المخاطر

ويشار إلى أهمية إدارة الخطر بأنها (جاسم، 2016: 4):

- تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.
- تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقاً لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه
- الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
- تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة.
- الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر.
- هناك دائماً احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفاً مالياً وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، لهذا يحتاج

صاحب العمل الصغير ضمن مسؤولياته المالية أن يحصر المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل احتمالات حصولها وآثارها المالية، ثم اتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة

5.1.2 أهداف إدارة المخاطر

وفقاً للعزوي، -2016 تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي:

تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:

(1) تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

(2) اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديدها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.

(3) إجراء التحليل النوعي للمخاطر: يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.

(4) إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.

(5) وضع خطة لمواجهة المخاطر: يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

المبحث الثاني: نجاح المشروعات 3.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

إن تزايد واتساع نشاطات المشاريع الرقمية وامتداد تعاملها محلياً ودولياً، جعل من المنافسة في الأسواق الوطنية والعالمية أشد قسوة، وأكثر عنفاً، مما أدى إلى خروج العديد من الشركات من الأسواق، مما أدى إلى عدم وضوح مؤشرات قياس نجاح المشاريع التي تعكس صورة حقيقة لأداء الإدارة أمام أصحاب المصالح المهتمين بنشاط المشروع ومدى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها. ويتم تقييم وقياس نجاح المشروع عبر قيام المنظمة من وضع معايير محددة مسبقاً قبل البدء بعملية التنفيذ لأنها تصبح فيما بعد المقياس الأساسي لتقييم نجاح أو فشل المشروع وبشكل عام لا يوجد اتفاق على المعايير الممكن استخدامها في نجاح المشاريع.

ويعتبر المشروع ناجحاً في العادة عندما يحقق أهدافه، وتتضمن أهداف المشروع أبعاداً أو معايير مختلفة فالبعض أشار إليها من خلال أبعاد الوقت والتكلفة والجودة، بما يسمى المثلث الحديدي للمشروع). أبو الحسنى، (2016)، وقد أشار (et al Dasani. 2015) إلى أن النجاح في المشاريع بأبعاد مختلفة ومن أكثر هذه الأبعاد المؤلف والمجربة، الوقت والتكلفة، الجودة.

والبعض الآخر يرى أن النجاح يتمثل في رضا أصحاب المصالح كالأفراد وحاملي الأسهم والزبائن والمدينين والدائنين والمجهزين وغيرهم، حيث يرى كل واحد فيهم مقاييس أو معايير النجاح كل حسب صلحته ووجهة نظره وأن على المشروع أن يلبي طموحات ورغبات كل صاحب مصلحة فيه، فالزبون على سبيل المثال هو الذي يحدد نجاح المشروع من خلال مدى تلبية اهتمامه وذوقه مما يتم كسب ولائه وبالتالي استمرارية نمو واتساع حصة المشروع السوقية) أبو حسين ٢٠٢٢

البعد الثاني: فشل المشاريع

مقدمة عن فشل المشاريع

يُعد فشل المشاريع أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئات الأعمال الحديثة، حيث تشير التقارير العالمية إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع لا تحقق أهدافها الأساسية، سواء المتعلقة بالوقت أو التكلفة أو جودة المخرجات. ويحدث الفشل عندما يعجز المشروع عن تحقيق القيمة المتوقعة منه، أو عندما يصبح عبئاً مالياً أو تنظيمياً يفوق الفوائد المرجوة. ويُنظر إلى فشل المشروع ليس كحدث مفاجئ، بل كنتيجة تراكمية لمجموعة من العوامل التكنولوجية والإدارية والمالية والتنظيمية.

مفهوم فشل المشاريع

عرّفت الأدبيات فشل المشاريع بأنه عدم قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخطط لها، أو حدوث انحرافات كبيرة في عناصره الأساسية مثل الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، نطاق العمل، أو رضا العملاء. وقد يتم التعبير عن الفشل بطرق متعددة، مثل الإيقاف المبكر للمشروع أو إنجازه مع نتائج أقل من المتوقع أو تكاليف أعلى من الميزانية.

مظاهر فشل المشاريع

الفشل الزمني- الفشل المالي- فشل الجودة الفشل في نطاق العمل- فشل التواصل والحوكمة الفشل التنظيمي

-

أسباب فشل المشاريع

ضعف التخطيط المسبق - غياب إدارة فعّالة للمخاطر -سوء تقدير التكلفة والوقت - ضعف الخبرة الفنية

-التغيرات المستمرة في نطاق العمل

ضعف الاتصال - العوامل الخارجية غياب القيادة -قياس فشل المشاريع:-

تجاوز الوقت - تجاوز التكلفة- ضعف الجودة -انخفاض رضا العملاء -عدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية. -

ارتباط فشل المشاريع بإدارة المخاطر

إدارة المخاطر الفعالة تقلل من احتمالات الفشل عبر التنبؤ المبكر بالمشكلات وتخطيط الاستجابة لها -

فشل المشاريع في سياق المملكة العربية السعودية

تشير الدراسات المحلية إلى تحديات زمنية ومالية ومؤسسية تواجه بعض المشاريع في المملكة، مما يجعل

هذا البعد محورياً للبحث.

الفصل الثالث

2.3 منهجية وإجراءات الدراسة :

المنهج المستخدم:

ترتكز الدراسة الحالية في مراحلها ومجمل جوانبها العلمية المختلفة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو من المناهج العلمية الشهيرة التي يهتم فيها الباحث بجمع المعلومات والبيانات المختلفة التي يعمل فيها على تفسير وتحليل تلك البيانات والذي يفيد في الوصول إلى نتائج يمكنها أن تفضي إلى تحصيل توصيات هامة تفيد المجتمع من خلال ما توصلت له الدراسة بصورتها النهائية

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الاستبيان ٤٠ فردة.

المعلومات:

٣,٢,١ المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، والتي صممت خصيصاً لهذا البحث لتعكس محاور الدراسة: الاستدامة البيئية، المسؤولية الاجتماعية، وحوكمة المؤسسات، وتأثيرها على أداء المستشفيات. خضعت الاستبانة للتحكيم من قبل خبراء في إدارة المستشفيات والاستدامة لضمان دقتها وملاءمتها لموضوع البحث، وتم إجراء التعديلات اللازمة قبل اعتماد النسخة النهائية وتوزيعها على العينة المستهدفة. كما تم استخدام المقابلات نصف المنظمة مع مجموعة من المسؤولين التنفيذيين في المستشفيات، بهدف الحصول على رؤى نوعية حول تطبيق معايير ESG، والعوائق التي تواجه المستشفيات في تنفيذها، والنتائج المرجوة على الأداء المؤسسي.

٣,٢,٢ المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث على المصادر الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة، الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الدوريات المحكمة، المقالات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة

والمستشفيات الحكومية.

كما تم استخدام المصادر الإلكترونية الموثوقة مثل قواعد البيانات الأكاديمية، بهدف توفير إطار علمي رصين يعزز مصداقية الدراسة ويكسبها قاعدة قوية من المعلومات المستندة إلى الأدبيات العلمية.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة تعز، بما يشمل المستشفيات العامة والمراكز الصحية التابعة لها، مع التركيز على الموظفين الإداريين والطبيين الذين يساهمون بشكل مباشر في عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات الصحية.

ثانياً: عينة الدراسة:

بدائل الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع المستهدف، تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لاختيار المشاركين، بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية والخدمية والصناعية .

وقد تم تحديد حجم العينة وفق معايير إحصائية مناسبة، وتم توزيع الاستبانة على المشاركين ورقياً وإلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين.

تم جمع استجابات صالحة بنسبة عالية (على سبيل المثال: ٩٠٪ فما فوق)، مما يعزز من موثوقية النتائج.

٣,٤ أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، بهدف قياس آراء المشاركين حول ما دور

مراجعة الاستبانة من قبل المشرف الأكاديمي وتحكيمها من قبل خبراء أكاديميين لتقييم وضوح الفقرات وارتباطها بمحاور الدراسة، ثم تم اعتماد النسخة النهائية.

وقد تم صيغ الاستبانة وفق نموذج الأسئلة المغلقة، حيث طلب من أفراد العينة تحديد استجاباتهم بناء على مقياس ليكرات الخماسي كما هو في الشكل (٢)

أداة الدراسة

جاء التركيز في الدراسة الحالية على جمع البيانات عبر استخدام أداة الاستبيان الإلكتروني وذلك من خلال تطبيق نماذج جوجل أو (جوجل فورم) وتشمل استمارة الاستبيان التي تم تصميمها ثلاث أقسام كما يلي:

- أولاً: البيانات الشخصية.
- ثانياً: ابعاد إدارة المخاطر
- ثالثاً: ابعاد فشل المشاريع
- ٣,٥ إجراءات الدراسة:

١- تصميم أدوات الدراسة: إعداد الاستبيان وفق أهداف البحث ومحاوره.

١- جمع البيانات: توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة وإجراء المقابلات مع المسؤولين.

٢- معالجة البيانات: إدخال البيانات في برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

استخدام الإحصاء الوصفي (مثل المتوسطات والانحراف المعياري) لوصف مستوى تطبيق (ESG) وأداء المستشفيات.

استخدام الإحصاء الاستنتاجي (مثل اختبارات الارتباط وتحليل الانحدار) لدراسة أثر معايير ESG على الأداء.

٣- تحليل النتائج: تفسير البيانات النوعية والكمية للوصول إلى فهم شامل حول العلاقة بين تطبيق ESG وأداء المستشفيات.

٤- كتابة الاستنتاجات والتوصيات: تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق معايير الاستدامة في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز بناءً على النتائج.

٣,٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى تحليل البيانات، التحقق من صدق وثبات الأداة، واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار (٢٧). وفيما يلي تفصيل لهذه الأساليب

١- المتوسط الحسابي (Mean): لقياس مستوى استجابات المشاركين لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

- ٢- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس مدى تباين الإجابات حول المتوسط
- ٣- النسب المئوية والتكرارات (Percentages & Frequencies): لوصف توزيع استجابات العينة على فقرات الاستبيان.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): القياس الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ٥- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ٦- معاملات الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kartosis): لوصف طبيعة توزيع البيانات.
- ٧- اختبار Shapiro-Wilk 3 Kolmogorov-Smirnov: للتحقق من التوزيع الطبيعي لبواقي الانحدار.
- ٨- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):.
- ٩- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لقياس تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر بشكل مستقل على فشل المشاريع .
- ١٠- اختبارات التعدد الخطي (Multicollinearity - VIF & Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة التداخل بين المتغيرات المستقلة.
- ٣,٧ صدق أداة الدراسة:
- يُعد الصدق من المعايير الأساسية التي تضمن دقة وفعالية أداة الدراسة في قياس المتغيرات المستهدفة. وللتحقق من ذلك، تم إخضاع الاستبانة لعمليات تحكيم علمي من قبل خبراء ومتخصصين، إلى جانب إجراء اختبارات إحصائية لقياس صدق الاتساق الداخلي، مما يساهم في تعزيز موثوقية الأداة ودقة النتائج البحثية.
- ٣,٧,١ الصدق الظاهري:
- لضمان صدق أداة الدراسة والتأكد من قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس (الملحق ٢) حيث قاموا بمراجعتها وتقييم مدى وضوحها ودقتها. وبناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء بعض التعديلات على الصياغة، وتحديث بعض الفقرات لضمان الاتساق مع محاور الدراسة. وقد أسهمت هذه التعديلات في تعزيز وضوح الأداة البحثية ودقتها، مما يضمن صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة بكفاءة وموضوعية.

وصف العينة الدراسة

١ - الجنس

جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٣	7%
انثى	٤٠	93%
الإجمالي	٤٣	١٠٠%

يبين الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث تكوّنت العينة من (٤٣) فرداً، موزعين إلى (٣) ذكراً بنسبة (٧٪)، و(٤٠) أنثى بنسبة (٩٣٪).

ويتضح من النسب السابقة أن عينة الدراسة تميزت بتوازن نسبي في التوزيع بين الجنسين، حيث مثلت الإناث اأخذ غالبية أفراد العينة أذا بلغ عددهن (٤٠) ومثلين (٩٣٪)، بينما بلغ عدد الذكور (٣) مشاركين ويمثلوا (٧٪). هذا التوزيع المتوازن يُمكن الباحث من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة دون تحيز لجنس معين.

٢ - العمر

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
-------	-------	----------------

أقل من ٣٠ سنة	173	49.43%
من ٣٠ سنة وأقل ٥٠ سنة	140	40.00%
أكبر من ٥٠ سنة	37	10.57%
الإجمالي	٣٥٠	%١٠٠

يظهر الجدول () توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث تشكلت العينة من ثلاث فئات عمرية. فقد مثلت فئة الشباب (أقل من ٣٠ سنة) الحصة الأكبر بنسبة (٤٩.٤٣%) وبعدها (١٧٣) فرداً، تليها الفئة المتوسطة (من ٣٠ إلى ٥٠ سنة) بنسبة (٤٠.٠٠%) وبعدها (١٤٠) فرداً، بينما مثلت فئة كبار السن (أكثر من ٥٠ سنة) الحصة الأصغر بنسبة (١٠.٥٧%) وبعدها (٣٧) فرداً. ويتضح أن العينة تغطي نطاقاً عمرياً واسعاً، مما يضمن تمثيلاً مناسباً للرأي عبر الأجيال المختلفة في مجتمع الدراسة.

٣- سنوات الخبرة في العمل

جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل

سنوات الخبرة في العمل	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	176	50.29%
من ٥ سنوات - ١٠ سنوات	77	22.00%
من ١١ - ١٥ سنة	32	9.14%
١٦ سنة فأكثر	65	18.57%
الإجمالي	٣٥٠	%١٠٠

يوضح الجدول () توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل، حيث تشير النتائج إلى تنوع الخبرات العملية بين أفراد العينة. فقد شكلت فئة ذوي الخبرة القليلة (أقل من ٥ سنوات) النسبة الأكبر بنسبة (٥٠.٢٩%) وبعدها (١٧٦) فرداً، تليها فئة المتوسطين في الخبرة (٥-١٠ سنوات) بنسبة (٢٢.٠٠%) وبعدها (٧٧) فرداً، ثم فئة ذوي الخبرة الطويلة (١٦ سنة فأكثر) بنسبة (١٨.٥٧%) وبعدها (٦٥) فرداً، وأخيراً فئة ذوي الخبرة المتوسطة- الطويلة (١١-١٥ سنة) بنسبة (٩.١٤%) وبعدها (٣٢) فرداً.

ويمثل هذا التنوع في الخبرات العملية ميزة منهجية للدراسة، حيث يسمح بمقارنة آراء وتجارب العاملين في مختلف مراحل حياتهم المهنية، مما يثري التحليل ويساهم في فهم أعمق لظاهرة الدراسة عبر مستويات الخبرة المختلفة.

٤ - المؤهل العلمي

جدول(١): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
أساسي	6	1.71%
دبلوم قبل الثانوية	13	3.71%
ثانوي	5	1.43%
دبلوم بعد الثانوية	161	46.00%
بكالوريوس	150	42.86%
ماجستير	13	3.71%
دكتوراه فأكثر	2	0.57%
الإجمالي	٣٥٠	%١٠٠

يبين الجدول () توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تكشف النتائج عن تنوع المستويات التعليمية بين أفراد العينة. فقد شكّلت فئة حاملي شهادة الدبلوم بعد الثانوية النسبة الأكبر بنسبة (٤٦.٠٠٪) وبعدها (١٦١) فرداً، تليها مباشرة فئة حاملي شهادة البكالوريوس بنسبة (٤٢.٨٦٪) وبعدها (١٥٠) فرداً. بينما مثلت الفئات ذات المؤهلات

العليا (الماجستير واعلا) نسبة محدودة بلغت (٤.٢٨٪) وبعدها (١٥) فرداً، وشكّلت المؤهلات الأدنى (أساسي، دبلوم قبل الثانوية، ثانوي) نسبة (٦.٨٥٪) وبعدها (٢٤) فرداً.

حيث يكشف هذا التوزيع عن سيطرة واضحة لحاملي المؤهلات المتوسطة والعليا (الدبلوم بعد الثانوية والبكالوريوس) الذين يشكلون معاً ما نسبته (٨٨.٨٦٪) من إجمالي العينة، مما يعكس طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتطلب مستويات تعليمية متوسطة إلى فوق متوسطة، ويدل على وعي أفراد العينة بأهمية التعليم في تطوير مساراتهم المهنية

الصدق الداخلي (التكويني):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك لتقييم العلاقة بين فقرات كل محور، بالإضافة إلى العلاقة بينها وبين البعد الكلي والمحور العام

١- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول والمحور الثاني

يوضح الجدول () درجة اتساق فقرات الاستبانة مع الأبعاد التي تنتمي إليها، بالإضافة إلى اتساق الفقرات مع المحور الكلي المرتبط بالمحور الأول " دور إدارة المخاطر .

محور إدارة المخاطر		اتساق الفقرات مع المحور كله		اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه	
البعد		معامل الارتباط	مستوي الدلالة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
تحديد المخاطر		١	.518**	793**	0.000
		٢	323*	.786.**	0.000
		٣	.530**	.822**	0.000
		٤	533**	.812**	0.000
تحليل وتقييم المخاطر		٥	.432**	.814**	0.000
		٦	.244	.836**	0.000
		٧	.311*	.826**	0.000
		٨	.487**	.841**	0.000
متابعة المخاطر		٩	.109	.817**	0.000
		١٠	.457**	.862**	0.000
		١١	525**	.811**	0.000
		١٢	.447**	.810**	0.000
متابعة المخاطر		١٣	.652**	.832**	0.000
		١٤	.732**	.818**	0.000
		١٥	.732**	.801**	0.000
		١٦	.702**	.837**	0.000
		١٧	.485**	.808**	0.000
		١٨	.378*	.795**	0.000

١٩	.319*	0.000	.763**	0.000	الفشل في الالتزام بالميزانية
٢٠	.339*	0.000	.590**	0.000	
٢١	.603**	0.000	.744**	0.000	
٢٢	.435**	0.000	.729**	0.000	الفشل في تحقيق الجودة
٢٣	.628**	0.000	.774**	0.000	
٢٤	.625**	0.000	.777**	0.000	
٢٥	.645**	0.000	.711**	0.000	
٢٦	.655**	0.000	.738**	0.000	الفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
٢٧	.369*	0.000	.764**	0.000	
٢٨	.386*	0.000	.813**	0.000	
٢٩	.328*	0.000	.777**	0.000	

المحاور	عدد الفقرات	ثبات المحور
المحور الاول	١٣	٠,٩٠٠
المحور الثاني	١٦	٠,٨٩٥
الثبات العام للاستبانة	٢٩	٠,٩٤٠

كشفت نتائج الجدول الخاص بمعاملات الاتساق الداخلي لمحور إدارة المخاطر أن جميع الفقرات قد حققت معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، سواء مع المحور الكلي أو مع الأبعاد التي تنتمي إليها، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق الداخلي. وقد تراوحت قيم الارتباط بين الفقرات والمحور الكلي بين قيم منخفضة ومتوسطة ومرتفعة، حيث سجلت بعض الفقرات ارتباطاً متوسطاً، مثل الفقرات (٢، ٥، ٦، ٧)، بينما أظهرت فقرات أخرى ارتباطات مرتفعة وصلت في أعلى مستوياتها إلى (٠,٧٣٢) كما في الفقرتين (١٤ و ١٥). أما معاملات الارتباط بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها فقد كانت مرتفعة جداً، حيث تراوحت بين (٠,٥٩٠)

و(٠,٨٦٢)، وهي قيم تعكس اتساقاً قوياً بين الفقرات ومضمون البعد الذي تقيسه وفيما يتعلق ببعد تحديد المخاطر (الفقرات ١-٤)، فقد تراوحت معاملات الارتباط مع المحور الكلي بين (٠,٣٢٣ - ٠,٥٣٣)، بينما جاءت معاملات ارتباط هذه الفقرات مع البعد ذاته أعلى بكثير، حيث تراوحت بين (٠,٧٨٦ - ٠,٨٢٢)، مما يؤكد أن البعد يتمت بدرجة ممتازة من الاتساق الداخلي. كما أظهرت فقرات تحليل وتقييم المخاطر (٥-٨) معاملات ارتباط مقبولة مع المحور الكلي وقيم تراوحت بين (٠,٢٤٤ - ٠,٤٨٧)، في حين كانت معاملات ارتباطها مع البعد الخاص مرتفعة جداً وتجاوزت في جميعها (٠,٨١٤)، وهو ما يدل على تجانس كبير بين الفقرات أما فقرات متابعة المخاطر (٩-١٧) فقد أظهرت تفاوتاً في ارتباطها مع المحور الكلي، حيث سجلت الفقرة (٩) أدنى قيمة ارتباط بلغت (٠,١٠٩)، بينما حققت بقية الفقرات ارتباطات مرتفعة تراوحت بين (٠,٤٤٧ - ٠,٧٣٢)، ومع ذلك فقد سجلت جميع الفقرات ارتباطات قوية جداً مع بعدها الخاص تراوحت بين (٠,٨٠٨ - ٠,٨٦٢)، مما يعزز صلاحية هذه الفقرات لقياس البعد وفيما يخص أبعاد فشل المشاريع، فقد أظهرت فقرات الفشل في الالتزام بالميزانية (١٨-٢١) معاملات ارتباط مقبولة مع المحور الكلي تراوحت بين (٠,٣١٩ - ٠,٣٧٨)، بينما تراوحت معاملات الارتباط مع البعد الخاص بين (٠,٥٩٠ - ٠,٧٩٥)، وهي قيم ضمن الحدود الإحصائية المقبولة. كما عكست فقرات الفشل في تحقيق الجودة (٢٢-٢٥) ارتباطات قوية نسبياً مع المحور الكلي وقيم تراوحت بين (٠,٤٣٥ - ٠,٦٤٥)، بالإضافة إلى ارتباطات قوية ومتجانسة مع البعد الخاص (٠,٧١١ - ٠,٧٧٤). أما فقرات الفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (٢٦-٢٩)، فقد أظهرت ارتباطات جيدة مع المحور الكلي تراوحت بين (٠,٣٢٨ - ٠,٦٥٥)، إضافة إلى ارتباطات قوية جداً مع بعدها الخاص تراوحت بين (٠,٧٣٨ - ٠,٨١٣)، وهو ما يدل على تمثيل ممتاز لهذا البعد وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن معاملات الارتباط تؤكد بشكل قاطع أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، إذ تجاوزت جميع الفقرات الحد الأدنى المقبول إحصائياً، كما أظهرت ارتباطات قوية مع الأبعاد التي تنتمي إليها، مما يشير إلى تجانس كبير بين الفقرات وصلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة.

الصدق البنائي:

تم قياس الصدق البنائي للاستبانة بحساب ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (١): معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لأداة الدراسة

الدرجة الكلية لأداة الدراسة	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	إدارة الخاطر	.968**	0.000
	فشل المشاريع	.957**	0.000

ملاحظة. (**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ثبات أداة الدراسة:

يُعد اختبار الثبات أحد العناصر الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد الاستبانة، ويقيس معامل الثبات مدى الاتساق الداخلي واستقرار المقياس عند إعادة تطبيقه في نفس الظروف.

المحاور	عدد الفقرات	ثبات المحور
المحور الأول	١٣	٠,٩٠٠
المحور الثاني	١٦	٠,٨٩٥
الثبات العام للاستبانة	٢٩	٠,٩٤٠

إضافةً إلى ذلك، كشفت نتائج الثبات باستخدام معامل ألفا كرو نباخ أن قيمة الثبات للمحور الأول بلغت (٠,٩٠٠)، بينما بلغت للمحور الثاني (٠,٨٩٥)، في حين بلغ الثبات العام للأداة (٠,٩٤٠)، وهي قيم مرتفعة جداً وتدل على ثبات فائق للأداة ومصدقية عالية في القياس. وبالتالي، فإن أداة الدراسة تتميز بدرجة رفيعة من الاتساق والموثوقية، مما يعزز الثقة في النتائج الميدانية التي تم الحصول عليها.

وتعتبر هذه القيم ممتازة وفق المعايير الإحصائية، حيث تتجاوز جميعها الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠) بكثير، بل وتقترب من القيمة المثلى (١,٠٠). وهذا يؤكد أن الأداة تتمتع بثبات عالٍ واتساق داخلي فائق، مما يضمن موثوقية النتائج المتحصل عليها ويمنح الثقة في استخدام الأداة لقياس متغيرات الدراسة.

التوزيع الطبيعي للبيانات:

تتطلب البيانات التي تُستخدم في الدراسة توافر مجموعة من الشروط والمعايير لتحديد مدى ملاءمتها لنموذج البحث، ومن الضروري التأكد من توزيع البيانات التابعة والمستقلة توزيعاً طبيعياً. في حال عدم تحقق ذلك، يجب إجراء اختبارات تحليلية مناسبة للبيانات غير الطبيعية (اللامعلمية).

لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، اعتمد الباحث على اختبار معاملات الالتواء (Skewness) والتفطح (Kurtosis)، وهما مقياس إحصائية تصف شكل التوزيع الاحتمالي، ويقاس الالتواء انحراف التوزيع عن الطبيعي؛ إذ يشير الالتواء الصفري إلى توزيع متماثل، ويشير الالتواء الإيجابي إلى انحراف لليمين، والسلبي إلى انحراف لليسر. أما التفطح فيقيس انحراف توزيع الشكل بالنسبة للقمة والذيلين؛ إذ يشير التفطح الصفري إلى توزيع طبيعي، والتفطح الإيجابي إلى ذيل أكثر سمكاً وقمة حادة، في حين يشير التفطح السلبي إلى ذيل ضعيف سمك وقمة أقل حدة. إذ إن:

$$Z_{\text{الالتواء}} = \frac{\text{Skewness}}{\text{الانحراف المعياري Skewness}}$$

$$Z_{\text{التفطح}} = \frac{\text{Kurtosis}}{\text{الانحراف المعياري Kurtosis}}$$

جدول (١): قيم Z لمعاملات الالتواء والتفطح

المحور	Kurtosis			Skewness		
	Z	الخطأ	إحصائياً	Z	الخطأ	إحصائياً
بعد تحديد المخاطر لمحور إدارة المخاطر	-1.42564	0.260	-0.371	-2.441	0.130	-0.318
بعد تحليل وتقييم المخاطر لمحور إدارة المخاطر	-2.42721	0.260	-0.631	-1.101	0.130	-0.144
بعد متابعة المخاطر لمحور إدارة المخاطر	-2.47379	0.260	-0.643	-2.703	0.130	-0.352
محور فشل المشاريع	-2.80587	0.260	-0.731	-1.795	0.131	-0.234

يوضح الجدول (١) المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية، والانحراف المعياري، ودرجة استجابة أفراد العينة

الرقم	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف	الوسط الحسابي	الفقرات	البعد
١	4.140	1	مرتفع			- يتم تحديد جميع المخاطر المحتملة للمشروع في مرحلة التخطيط	
					1.67	يتم تحديد جميع	
٢	4.050	2	مرتفع			نستخدم أساليب منهجية تجمع المخاطر المحتملة للمشروع في	
٣	4.010	4	مرتفع			يتم تحديث قائمة المخاطر بشكل دوري طوال دورة حياة المشروع.	
					1.67	أساليب	
٤	4.020	3	مرتفع			يتم مشاركة قائمة المخاطر مع جميع أصحاب إدار المصلحة المعنية بالمخاطر	
						المخاطر	
	0.876	6	مرتفع		1.70	يتم تحديث قائمة المخاطر في المتوسط العام المركز	
٥	3.880	8	مرتفع			نستخدم أدوات تحليل كمية ونوعية لتقييم المخاطر	
٦	3.980	5	مرتفع		1	يتم تحليل كل خطر مشروع تحقيق احتمالية حدوثه والأثر	
٧	3.800	9	مرتفع			يتم تحديد أولويات المخاطر بناء على تحليل أصحاب المصلحة المعنيين	
٨	3.920	7	مرتفع			يتم توثيق نتائج التحليل في سجل المخاطر	
٩	4.050	2	مرتفع			نطور خطط استباقية للاستجابة للمخاطر عالية الأولوية	
١٠	4.050	2	مرتفع			تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر ومنظم	

١١	يتم تحديث خطط الاستجابة بناء على تغير الظروف	مرتفع	5	1.016	3.900
١٢	نقوم بإجراء مراجعات دورية لفعالية إدارة المخا	مرتفع	4	0.972	3.910
١٣	يتم إعداد تقارير دورية عن أداء إدارة المخاطر	مرتفع	3	0.885	3.910
١٤	تساعد إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني	مرتفع	6	0.873	
١٥	تقلل إدارة المخاطر من التأخيرات غير المتوقعة	مرتفع	7	1.012	
١٦	تمكن إدارة المخاطر من التنبؤ بالمخاطر المؤثرة على الجدول	مرتفع	1	0.969	4.060
١٧	تساهم إدارة المخاطر في التعافي السريع من التأخيرات	مرتفع	0.962	3.916	
١٨	تمنع إدارة المخاطر تجاوز التكاليف المخطط لها	مرتفع	8	1.008	3.870
١٩	تساعد في تقدير مخصصات المخاطر بدقة	مرتفع	1	0.874	4.090
٢٠	تحد من النفقات غير المتوقعة	مرتفع	6	1.095	3.940
٢١	تحسن من كفاءة استخدام الموارد المالية	مرتفع	7	0.982	3.910
٢٢	تضمن إدارة المخاطر تحقيق متطلبات الجودة	مرتفع	4	1.050	3.980
٢٣	تمنع إدارة المخاطر الت compromises في معايير الجودة	مرتفع	6	1.016	3.900
٢٤	تحسن من جودة مخرجات المشروع	مرتفع	7	1.020	3.890
٢٥	تضمن تلبية توقعات العملاء من حيث الجودة	مرتفع	2	0.844	4.010

٢٦	تزيد إدارة المخاطر من تحقيق الأهداف الاستراتيجية	مرتفع	8	1.040	3.890
٢٧	تحسن من مواءمة أهداف المشروع مع استراتيجية المنظمة	مرتفع	5	0.905	3.940
٢٨	تزيد من القيمة المتحققة من المشروع	مرتفع	9	0.957	3.870
٢٩	تعزز تحقيق المنافع المتوقعة من المشروع	مرتفع	3	0.929	4.00

كشف تحليل البيانات الواردة في الجدول عن صورة واضحة لممارسات إدارة المخاطر فيالنتائج العامة:
أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الموافقة على فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع قيد الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام المرتكز لجميع الفقرات (٤,٠٥٠). كما تميزت الاستجابات بـ تجانس عالٍ في الآراء، (0.876) of a low standard deviation. evidenced by

النتائج التفصيلية حسب المحاور:

١. تحديد المخاطر وتحليلها:

- الاتفاق العام: حظي هذا المحور على أعلى تقدير، مما يعكس وعياً بأهمية الأساس المتين لإدارة المخاطر.
- أبرز الممارسات:
- حصلت فقرة "يتم تحديد جميع المخاطر المحتملة للمشروع في مرحلة التخطيط" على المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٤٠).

- كما حظيت "استخدام أساليب منهجية لجمع وتصنيف المخاطر" على تقدير مرتفع بمتوسط (٤,٠٥٠).
- دلالة النتائج: تؤكد على تركيز القائمين على المشاريع على الجانب الاستباقي والتخطيطي في إدارة المخاطر.
- ٢. تخطيط الاستجابة للمخاطر والمراقبة:

- الاتفاق العام: ظهر اتفاق قوي أيضاً على ممارسات هذا المحور، لكن بمتوسطات أقل قليلاً من محور التحديد والتحليل.

• أبرز الممارسات:

• “تطور خطط استباقية للاستجابة للمخاطر عالية الأولوية” بمتوسط (٤,٠٥٠).

• “تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر ومنتظم” بمتوسط (٤,٠٥٠).

• دلالة النتائج: يُظهر اهتمامًا جيدًا بالاستعداد للمخاطر ومراقبتها، مع إمكانية وجود مجال لتطوير آلية التحديث المستمر لخطط الاستجابة.

٣. أثر إدارة المخاطر على الجدول الزمني:

• الاتفاق العام: اعتبر المشاركون أن لإدارة المخاطر أثرًا إيجابيًا كبيرًا على الالتزام بالجدول الزمني.

أبرز الممارسات:

• “تمكن إدارة المخاطر من التنبؤ بالمخاطر المؤثرة على الجدول” حصلت على أعلى متوسط في هذا المحور (٤,٠٦٠).

• دلالة النتائج: تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر الحاسم في تحقيق واقعية الجداول الزمنية والالتزام بها.

٤. أثر إدارة المخاطر على التكلفة:

• الاتفاق العام: أجمع المشاركون على مساهمة إدارة المخاطر في التحكم في التكاليف ومنع تجاوزها.

• أبرز الممارسات:

• “تساعد في تقدير مخصصات المخاطر بدقة” جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٩٠).

• دلالة النتائج: تؤكد النتائج على القيمة المالية لإدارة المخاطر من خلال تقدير تكاليف أكثر دقة والحد من النفقات غير المتوقعة.

٥. أثر إدارة المخاطر على الجودة والأهداف الاستراتيجية:

• الاتفاق العام: رأى المشاركون علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق جودة المخرجات والأهداف الاستراتيجية.

• أبرز الممارسات:

• “تضمن تلبية توقعات العملاء من حيث الجودة” بمتوسط (٤,٠١٠).

• “تعزز تحقيق المنافع المتوقعة من المشروع” المشاريع موضع الدراسة. فأظهرت النتائج تحقيق متوسط عام مرتكز بلغ ٤,٠٥٠، وهو مؤشر قوي يدل على اتفاق واسع النطاق بين المشاركين في الدراسة على وجود مستوى مرتفع من الموافقة حول فاعلية وكفاءة تطبيق عمليات إدارة المخاطر. هذا المتوسط المرتفع، المصحوب بانحراف معياري منخفض بلغ ٠,٨٧٦، يعزز من مصداقية هذه النتيجة، حيث يشير الانحراف المنخفض إلى تجانس ملحوظ في استجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير في آرائهم تجاه هذا المحور بشكل عام.

وعند التطرق إلى ترتيب الفقرات التفصيلية، تبرز أولويات واضحة لدى المبحوثين. فقد حظيت الممارسات المتعلقة بالمراحل التأسيسية والاستباقية لإدارة المخاطر على أعلى المراتب. على سبيل المثال، جاءت الفقرة التي تنص على “يتم تحديد جميع المخاطر المحتملة للمشروع في مرحلة التخطيط” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤,١٤٠، مما يؤكد على الإدراك الجمعي لأهمية التحديد المبكر والشامل للمخاطر كأساس متين لأي جهد لاحق في إدارتها. كما أن الفقرات المتعلقة بـ “استخدام أساليب منهجية لجمع وتصنيف المخاطر” و “تحديد أولويات المخاطر بناء على تحليل واضح” حظيت بتقدير عالٍ، مما يسלט الضوء على أهمية المنهجية والتحليل الدقيق في التعامل مع المخاطر.

من ناحية أخرى، يُلاحظ أن بعض الجوانب التنفيذية والمتابعة حصلت على متوسطات حسابية كانت مرتفعة بدرجة مقبولة ولكنها أقل قليلاً من نظيراتها التخطيطية. فعلى الرغم من أن فقرات مثل “يتم تحديث خطط الاستجابة بناء على تغير الظروف” و “يتم إعداد تقارير دورية عن أداء إدارة المخاطر” قد سجلت متوسطات تزيد عن ٣,٩٠، إلا أن ترتيبها جاء في مراتب متوسطة إلى متأخرة نسبياً ضمن القائمة. هذا التوزيع في الترتيب والمتوسطات يعكس قناعة راسخة بأهمية التخطيط والتحليل، مع إشارة إلى أن هناك هامشاً للتحسين في جوانب المتابعة المستمرة وتحديث الخطط بشكل ديناميكي طوال دورة حياة المشروع.

أما بالنسبة لمدى تجانس الآراء حول كل ممارسة على حدة، فإن قيم الانحراف المعياري تقدم لنا رؤية ثرية. فالفقرات التي حظيت بأعلى متوسطات حسابية كانت أيضاً الأكثر تجانساً في الآراء، كما يتجلى في الانحراف المعياري المنخفض للفقرة الأولى (١,٠٠١) والفقرة الخاصة بـ “تمكن إدارة المخاطر من التنبؤ بالمخاطر المؤثرة على الجدول” (٠,٩٦٩). هذا يدعم فرضية أن هناك إجماعاً قوياً على المبادئ الأساسية. في المقابل، فإن بعض الفقرات التي سجلت انحرافاً معيارياً مرتفعاً نسبياً، مثل تلك المتعلقة بـ “نستخدم أساليب منهجية لجمع وتصنيف المخاطر” (١,١٤٥)، تشير إلى وجود تباين أكبر في وجهات النظر حول مدى تطبيق هذه الممارسات تحديداً. هذا التباين قد يعكس اختلافاً في الخبرات العملية أو في البيانات التنظيمية بين المشاريع التي شملتها الدراسة.

باختصار، يرسم التحليل صورة لمؤسسات تدرك تماماً القيمة الاستراتيجية للمراحل التخطيطية والتحليلية في إدارة المخاطر، وتطبيقها بفاعلية كبيرة، مما ينعكس إيجاباً على الجدول الزمني والموارد وتحقيق الأهداف. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن تعزيز آليات المتابعة المستمرة والتقييم الديناميكي لخطط الاستجابة يمكن أن يمثل مجالاً للتطوير المستقبلي لرفع مستوى النضج في ممارسات إدارة المخاطر بشكل شامل.

النتائج العامة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الموافقة على فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع قيد الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام المرتكز لجميع الفقرات (٤,٠٥٠). كما تميزت الاستجابات بـ تجانس عالٍ في الآراء، (evidenced by a low standard deviation of 0.876).

النتائج التفصيلية حسب المحاور

١- تحديد المخاطر وتحليلها

- الاتفاق العام: حظي هذا المحور على أعلى تقدير، مما يعكس وعياً بأهمية الأساس المتين لإدارة المخاطر.
- أبرز الممارسات:
- حصلت فقرة "يتم تحديد جميع المخاطر المحتملة للمشروع في مرحلة التخطيط" على المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٤٠).

- كما حظيت "استخدام أساليب منهجية لجمع وتصنيف المخاطر" على تقدير مرتفع بمتوسط (٤,٠٥٠).
- دلالة النتائج: تؤكد على تركيز القائمين على المشاريع على الجانب الاستباقي والتخطيطي في إدارة المخاطر.

٢- تخطيط الاستجابة للمخاطر والمراقبة:

- الاتفاق العام: ظهر اتفاق قوي أيضاً على ممارسات هذا المحور، لكن بمتوسطات أقل قليلاً من محور التحديد والتحليل.
- أبرز الممارسات:

• "تطور خطط استباقية للاستجابة للمخاطر عالية الأولوية" بمتوسط (٤,٠٥٠).

• "تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر ومنتظم" بمتوسط (٤,٠٥٠).

٠ دلالة النتائج: يُظهر اهتمامًا جيدًا بالاستعداد للمخاطر ومراقبتها، مع إمكانية وجود مجال لتطوير آلية التحديث المستمر لخطط الاستجابة.

٣- أثر إدارة المخاطر على الجدول الزمني:

الاتفاق العام: اعتبر المشاركون أن لإدارة المخاطر أثرًا إيجابيًا كبيرًا على الالتزام بالجدول الزمني.
_ أبرز الممارسات:

(تمكن إدارة المخاطر من التنبؤ بالمخاطر المؤثرة على الجدول) حصلت على أعلى متوسط في هذا المحور (٤,٠٦٠).

_ دلالة النتائج: تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر الحاسم في تحقيق واقعية الجداول الزمنية والالتزام بها.
٤- أثر إدارة المخاطر على التكلفة:

- الاتفاق العام: أجمع المشاركون على مساهمة إدارة المخاطر في التحكم في التكاليف ومنع تجاوزها.
_ أبرز الممارسات:

(تساعد في تقدير مخصصات المخاطر بدقة)

جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٩٠).

(دلالة النتائج: تؤكد النتائج على القيمة المالية لإدارة المخاطر من خلال تقدير تكاليف أكثر دقة والحد من النفقات غير المتوقعة)

٥- أثر إدارة المخاطر على الجودة والأهداف الاستراتيجية:

الاتفاق العام:

رأى المشاركون علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق جودة المخرجات والأهداف الاستراتيجية.

- أبرز الممارسات:

(تضمن تلبية توقعات العملاء من حيث الجودة) بمتوسط (٤,٠١٠).

(تعزيز تحقيق المنافع المتوقعة من المشروع) بمتوسط (٤,٠٠٠).

-دلالة النتائج: لا تقتصر فائدة إدارة المخاطر على الجوانب التشغيلية فحسب، بل تمتد إلى ضمان الجودة وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

الخلاصة والتوصيات:

الخلاصة:

تُظهر الدراسة أن البيئة موضع الدراسة تتمتع بوعي راسخ وممارسة فعالة لإدارة المخاطر، خاصة في جوانبها التأسيسية كالتحديد والتحليل. كما يُدرك الأفراد الأثر الإيجابي الشامل لهذه الممارسات على نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة والاستراتيجية.

توصيات:

١- تعزيز الجوانب التشغيلية: التركيز على تحسين وتيرة وفعالية تحديث خطط الاستجابة للمخاطر بناءً على التغيرات.

٢- توحيد المفاهيم: العمل على تقليل التباين في الآراء حول بعض الممارسات من خلال تدريب موحد وتوثيق واضح للإجراءات.

٣- الاستفادة من النتائج الإيجابية: استخدام هذه النتائج كدليل على قيمة إدارة المخاطر لضمان استمرار الدعم الإداري والموارد المخصصة لها.

المراجع

المراجع العربي

- أبو الحسنى، عبدالله منصور أحمد، دهليز، خالد، والداية، وائل حمدي. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية فى نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية فى قطاع غزة) رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية) غزة، غزة.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، والهوارى، 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.
- بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعيدى، كمال (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.
- بودالى، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3.
- بوسهمين، أحمد، وشهيد، هدى. (2017). تقنيات وأدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر: استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر ودورها في الاقتصاد الإسلامي. المؤتمر العلمي الدولي الأول : التحوط وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية، عمان: مركز السنايل للبحث وتطوير الموارد البشرية ومركز بيان للهندسة المالية والإسلامية، مسترجع من

- 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, ع16.

- حاوي، إيمان عسكري. (2018). تأثير عوامل المخاطر في مستوى أداء سلسلة التجهيز باعتماد استراتيجيات إدارة مخاطر التجهيز:

، مسترجع
من

الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، والنجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، والخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

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

- الحيارى، أحمد غالب عبد الحليم، والحياصات، إياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- رضوان، طارق رضوان محمد. (2019). الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، 3ع ، مسترجع من

- الرواشدة، ينال عاطف سلام، والشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- ريان، إسراء وجيه صالح، شاهين، لونا محمد عزمي، والنسور، بلال هاشم. (2020). الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- ، مفيدة. (2020). النمو العمراني بين هاجس التغيرات المناخية ومتطلبات استراتيجيات إدارة المخاطر: حالة فيضانات كلميم،

المغرب. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج5، ع3، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1138618>

- السعيدة، سلسيل عارف، وأبو حمور، حسام محمود جميل. (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- سمات، أندرو، وكريلمان، جيمس (2017). إدارة الأداء على أساس المخاطر الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر. (ترجمة: فيصل بن عبدالله البواردي). مركز البحوث والدراسات. (سنة النشر الأصلية 1988).

- الشرقاوي، السعيد عبد العظيم طلبة وسليم، أيمن عطوة عزازي، (2021)، العلاقة بين السمات الشخصية للمدير التنفيذي وقيمة الشركة وأدائها (الدرجسية نموذجاً)، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 3(1)، 31-7.

- الشريدة، بشرى وليد (2020) الصعوبات التي تحول دون نجاح مشاريع برامج الأسر المنتجة في الأردن - دراسة حالة محافظة إربد خلال الفترة (2012-2013)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عبير فوزان عارف، وارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم. (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.

- طاحون، دعاء محمد، وحجازي، ياسمين صبري محمود. (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة، محافظة الشرقية، مصر. مجلة التصميم الدولية، مج9، ع3، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/985460>

- طاهر، محمد عبود، وعبد النبي، رعد عبد الجبار. (2020). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في
- عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة. مجلة دراسات إدارية، مج13، ع27، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329270>

- الظفيري، محمد نايف فرحان، والشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العدوان، ضحى رياض، وأبو بكر، سحر محمد محمود. (2022). أثر التوجه الريادي في نجاح المشاريع الصغيرة الأردنية: الدور المعدل للدعم الحكومي خلال جائحة كورونا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، 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.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي. دار دجلة للنشر والتوزيع.
- عزوز، على صلاح الدين. (2019). إستراتيجيات ادارة المخاطر في المعاملات المالية. مجلة الباحث، ع 7، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/93196>

- علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد، ومحمد، طارق عبدالكريم عبدالفضيل. (2015).
- نظام لإدارة المشاريع البرمجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم

1. Hillson, D. (Ed.). (2016). The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk. Kogan Page.
2. Renn, O. (2008). Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World. Routledge.
3. Kendrick, T. (2003). Identifying and Managing Project Risk. American Management Association.
4. Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge University Press.
5. Flyvbjerg, B. (Ed.). (2017). The Oxford Handbook of Megaproject Management. Oxford University Press.
6. Clearfield, C., & Tilcsik, A. (2018). Meltdown: Why Our Systems Fail and What We Can Do About It. Penguin Press.
7. Perrow, C. (1984). Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Basic Books.
8. Greenwood, D., Khajeh-Hosseini, A., & Sommerville, I. (2010). Lessons from the failure and subsequent success of a complex healthcare sector IT project. arXiv.
9. Marinho, M., Sampaio, S., Lima, T., & Moura, H. (2014). A systematic review of uncertainties in software project management. arXiv.
10. Acebes, F., González-Varona, J. M., López-Paredes, A., & Pajares, J. (2024). Beyond probability-impact matrices in project risk management: A quantitative methodology for risk prioritisation. arXiv.

الملحق

أداة الدراسة

ما دور إدارة المخاطر في تقليل فشل المشاريع في المملكة العربية السعودية مقدمة: السادة/ات المشاركون في الاستبيان نرحب بمشاركتكم في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة دور إدارة المخاطر في تقليل فشل المشاريع في المملكة العربية السعودية. البيانات التي ستقدمها ستكون ذات قيمة كبيرة للبحث العلمي وستعالج بسرية تامة.

المحاور

١-البيانات الشخصية

الجنس:

- ذكر

- انثي

العمر

- الي عمر ٢٠ سنه

- من ٢٠ الي ٥٠ سنه

- ما فوق ٥٠ سنة

الخبرة

- ٥ سنوات

- من ٥ الي ١٠ سنوات

- ما فوق ١٠ السنوات

القطاع

-إداري

- خدمي

- صناعي

المؤهل العلمي:

- ثانويه وأقل

- دبلوم

- بكالوريوس

- ماجستير وأعلى

م	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	المحور الأول: إدارة المخاطر البعد الأول: - تحديد المخاطر					
١	- يتم تحديد جميع المخاطر المحتملة للمشروع في مرحلة التخطيط					
٢	نستخدم أساليب منهجية لجمع وتصنيف المخاطر					
٣	يتم تحديث قائمة المخاطر بشكل دوري طوال دورة حياة المشروع.					
٤	يتم مشاركة قائمة المخاطر مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين					
	البعد الثاني: تحليل وتقييم المخاطر					
٥	نستخدم أدوات تحليل كمي ونوعية لتقييم المخاطر					
٦	يتم تحليل كل خطر من حيث احتمالية الحدوث والأثر					
٧	يتم تحديد أولويات المخاطر بناء على تحليل واضح					

٨	يتم توثيق نتائج التحليل في سجل المخاطر				
البعد الثالث: - متابعة المخاطر					
٩	نطور خطط استباقية للاستجابة للمخاطر عالية الأولوية				
١٠	تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر ومنتظم .				
١١	يتم تحديث خطط الاستجابة بناء على تغير الظروف				
١٢	نقوم بإجراء مراجعات دورية لفعالية إدارة المخا				
١٣	يتم إعداد تقارير دورية عن أداء إدارة المخاطر				
المحور الثاني: فشل المشاريع					
البعد الأول: -الفشل في تحقيق الأهداف الزمنية					
١٤	تساعد إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني				
١٥	تقلل إدارة المخاطر من التأخيرات غير المتوقعة				
١٦	تمكن إدارة المخاطر من التنبؤ بالمخاطر المؤثرة على الجدول				
١٧	تساهم إدارة المخاطر في التعافي السريع من التأخيرات				
البعد الثاني: الفشل في الالتزام بالميزانية					
١٨	تمنع إدارة المخاطر تجاوز التكاليف المخطط لها				
١٩	تساعد في تقدير مخصصات المخاطر بدقة				
٢٠	تحد من النفقات غير المتوقعة				
٢١	تحسن من كفاءة استخدام الموارد المالية				

					البعد الثالث: الفشل في تحقيق الجودة	
					تضمن إدارة المخاطر تحقيق متطلبات الجودة	٢٢
					تمنع إدارة المخاطر الت compromises في معايير الجودة	٢٣
					تحسن من جودة مخرجات المشروع	٢٤
					تضمن تلبية توقعات العملاء من حيث الجودة	٢٥
					البعد الرابع: الفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	
					تزيد إدارة المخاطر من تحقيق الأهداف الاستراتيجية	٢٦
					تحسن من مواعمة أهداف المشروع مع استراتيجية المنظمة	٢٧
					تزيد من القيمة المتحققة من المشروع	٢٨
					تعزز تحقيق المنافع المتوقعة من المشروع	٢٩