

أثر إدارة مخاطر المشروع في نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على

شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد

بندرقاعد العتيبي 232001734

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إهداء

إلى من يؤمنون بك حين يخذلك الجميع،

إلى من ساندوا خطاي المتعثرة

أهدي هذا البحث، إلى رمزي العطاء والمحبة

إلى أمي وأبي

وأشكرهم على ثقتهم دومًا بقدراتي

...

شكر وقدر

﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾

الحمد لله تعالى حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه على ما
أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضا

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

أثمن جهودكم الكبيرة في جميع أوقات الدراسة التي مرت علينا هنا، فما فعلتموه معي
يفوق أكبر من كل شكر، كل الشكر والتقدير لحضراتكم.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميد أوشن بالكادر الأكاديمي والإداري،
لما قدموه لنا من تسهيلات وتوفير الخدمات المطلوبة .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية ، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة لهذا الغرض، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية 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 مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 400 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان، وقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة للمخاطر) ونجاح المشاريع

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

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر - نجاح المشروعات - شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية .

فهرس المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة:
3	3.1.1 الأهمية العلمية
3	3.1.2 الأهمية العملية
4	4.1 أهداف الدراسة
4	5.1 أسئلة الدراسة
5	6.1 فرضيات الدراسة
5	يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:
6	7.1 نموذج الدراسة
7	8.1 أسباب اختيار الموضوع

7	أسباب ذاتية لاختيار الموضوع:
7	أسباب موضوعية لاختيار الموضوع:
7	9.1 المنهجية:
8	10.1 حدود الدراسة:
9	11.1 الدراسات السابقة:
21	الفصل الثاني: الإطار النظري
21	المبحث الأول: استراتيجية إدارة المخاطر
21	مقدمة
22	1.1.2 إدارة المخاطر
22	2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر
24	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر
25	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر
26	5.1.2 تحديد أنواع المخاطر
30	6.1.2 دور وظيفة إدارة المخاطر:
31	7.1.2 مصادر المخاطر:
34	المبحث الثاني: نجاح المشروعات
34	تمهيد:
34	1.2.2 مفهوم المشروع:
35	2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع
36	3.2.2 دورة حياة المشروع.

37	4.2.2 الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع
41	5.2.2 عوامل نجاح المشروع الداخلية :
44	6.2.2 عناصر نجاح المشروع
46	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
48	5.3 المعالجة الإحصائية للبيانات:
49	6.3 صدق أداة الدراسة
54	7-3 ثبات أداة الدراسة
55	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
55	1.4 المقدمة
55	2.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة
56	3.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان
66	4.4 اختبار فروض الدراسة
70	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
70	1.5 مقدمة
70	2.5 نتائج الدراسة
72	3-5 التوصيات
73	4-5 المقترحات
74	Abstract
75	المراجع
75	أولاً المراجع باللغة العربية

79 ثانيا : المراجع الإنجليزية

82 الملاحق

83 استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
49	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
52	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
54	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	(4)
55	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
56	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد المخاطر	(6)
58	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم المخاطر	(7)
59	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستجابة للمخاطر	(8)
61	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مرآة المخاطر	(9)
63	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقليل المخاطر	(10)
64	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد	(11)

65	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات خفض التكاليف	(12)
67	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات دائرة المخاطر على نجاح المشاريع	(13)
67	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع	(14)
68	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع	(15)
68	جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع	(16)
69	جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة المخاطر على نجاح المشاريع	(17)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
6	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	(1)
40	الشكل (2): دور حياة المشروع	(2)

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1.1 المقدمة:

تعد إدارة المخاطر من أهم العناصر التي تساهم في نجاح المشاريع، حيث تساعد على تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع، وتعتبر مدينة أبعها من أهم المدن في المملكة العربية السعودية، وتتميز بوجود العديد من المشاريع الكبرى، مما يتطلب إدارة فعالة للمخاطر لضمان نجاح هذه المشاريع.

تواجه المشاريع العديد من التحديات أثناء تنفيذها، ومن أكبر التحديات من بينها المخاطرة وعدم اليقين، حيث إنها من خصائص المشروع التي قد تؤدي إلى احتمال نجاحه أو فشله، لذلك هناك حاجة إلى إدارة فعالة للتخطيط والإشراف وجدولة أنشطة المشروع بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنشطة من خلال الالتزام في الوقت المناسب لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الرضا من أصحاب المصلحة. لذلك، أصبحت إدارة مخاطر المشاريع مكاناً بارزاً في إدارة المشاريع التي تواجهها، بغض النظر عن نوعها (صناعية، طبية، غذائية، إنشائية، تكنولوجيا الهندسية... وغيرها)، وذلك بهدف الوقاية والحد من حدوثها. وآثارها السلبية التي لها آثار جانبية أخرى على المجتمع والبيئة المحيطة، والتي يجب خفضها إلى مستويات مقبولة. المعاداة وأبو زيد، 2021)

تأتي فكرة إدارة المخاطر كعملية يتبعها المشاريع بشكل منظم من أجل التعامل مع المخاطر التي ينطوي عليها نشاطه من أجل تنفيذ كل نشاط، ومعرفة المخاطر المحيطة به لتمكين المشروع الإدارة للتعامل مع المخاطر والصعوبات التي قد تتعرض لها في المستقبل والتي قد تعيق مسيرتها، كما تساهم في الاستخدام الكفاء والفعال للموارد التي تؤثر على نجاح المشروع، ويعتبر إدارة المشاريع وإدارة مخاطر المشاريع أحد الأجزاء الهامة لبناء المعرفة في إدارة المشاريع، وهي أهم وأصعب المجالات في إدارة المشاريع، وتتكون إدارة المخاطر من أربع مراحل رئيسية: التخطيط والتعريف، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراجعة وتقييم المخاطر. (الرواشدة والشورة، 2022)

وفي الظروف المحتملة لها آثار سلبية يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين: الأول المخاطر التقليدية التي قد تكون مبنية على أسباب مادية أو قانونية، مثل الكوارث الطبيعية والحرائق والحوادث وغيرها، أما النوع الثاني فيتمثل في المخاطر غير الملموسة، مثل تلك المتعلقة بالمعرفة والقدرة والتواصل والعلاقات بين الأطراف المتعاقدة، ومن خلال الالتزام بالجدول الزمني المحدد للإنجاز وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة التشغيلية والجودة المطلوبة، ومخاطر تتعلق بعدم القدرة على توفير الموارد البشرية والعمالية اللازمة في المشاريع ، وأخرى تتعلق بعدم وفاء المقاولين والموردين بالتزاماتهم التعاقدية. ونتيجة لعدم كفاية إدارة المخاطر أو الفشل في تطبيقها بشكل صحيح، فقد أثبتت الدراسات في مجال إدارة المشاريع، وأن تنفيذ إدارة المخاطر أثر على أداء المشاريع من حيث الفعالية وتحسين الأداء وزيادة قيمته وإنتاجية، ويعد عدم وجود إدارة مخاطر المشروع أحد أسباب فشل المشروع، مثل عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع بالمواعيد النهائية، وزيادة التكاليف، وضعف جودة الأداء. ومع ذلك، فإن تنفيذ إدارة المخاطر في المشاريع وتأثيرها على نجاحها لا يزال غير مؤكد. (المري وآخرون، 2020)

وتتمثل أهمية هذا البحث في أنه يتناول موضوعاً هاماً يؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع . ويتميز البحث باستخدام منهجية علمية لدراسة إدارة المخاطر وتأثيرها على نجاح المشاريع على شركة المياه الوطنية.

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة المخاطر حالياً من أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المضطربة على المشاريع ، وأصبحت عنصراً لا يمكن تجاهله عند إعداد وتنفيذ خططها وتحقيق هدفها وغرضها، حيث تعتبر أحد العناصر وأدوات نجاحه المشروعات ، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى عدم قدرة المشاريع على التعامل مع المخاطر وآثارها السلبية، وأن عدم تبني أنشطة إدارة المخاطر بشكل منهجي لتكوين خطر مستمر أو تأخر للشركة في تحقيق الأهداف، لتظهر أهمية إدارة المخاطر، كأداة للتعامل مع المخاطر، والتي بدورها تعمل على تحسين القرارات وضمان تحقيق أهدافها واستيفاء معايير نجاحها في المشاريع على شركة المياه الوطنية.

ونظراً لما تواجه مشاريع على شركة المياه الوطنية بعدد من المخاطر، مثل المخاطر المالية والفنية والبيئية. قد تؤدي هذه المخاطر إلى تأخير المشروع أو تجاوز الميزانية أو انخفاض الجودة أو حتى الفشل الكامل للمشروع.

فإن نجاح هذه المشاريع يتطلب إدارة فعالة للمخاطر. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركة المياه الوطنية، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: هل تؤثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية ؟

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

تتجلى الأهمية العلمية لدراسة دور إدارة المخاطر وتأثيرها على نجاح مشاريع شركة المياه الوطنية في عدة نقاط:

- بناء المعرفة النظرية من خلال توفير فهمًا أعمق لعلاقة إدارة المخاطر بنجاح المشاريع، وتساعد في بناء المعرفة النظرية في هذا المجال.
- تساهم الدراسة في تحديث وتطوير النظريات والمفاهيم القائمة حول إدارة المخاطر، وتقديم نظريات جديدة أو تحسين النظريات الحالية.
- يمكن للدراسة أن توجه الأبحاث والدراسات المستقبلية في مجال إدارة المخاطر وتأثيرها على نجاح المشاريع.
- يمكن للدراسة أن تساهم في تعميق فهم النظريات المرتبطة بإدارة المخاطر وتأثيرها على أداء المشاريع.

الأهمية العملية

- توفر الدراسة رؤى مفيدة حول كيفية تحسين إدارة المخاطر في الشركات، بما في ذلك شركة المياه الوطنية، مما يساعد في تحسين الأداء والكفاءة للشركة.

- توفر الدراسة أدلة علمية تساعد القادة والمديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إدارة المخاطر وتخصيص الموارد بطريقة فعالة ومؤثرة.
- تساهم الدراسة في تعزيز فعالية وكفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ للمشاريع، من خلال تقديم توصيات عملية ومدروسة لتحسين إدارة المخاطر.
- يمكن للتحسين في إدارة المخاطر أن يساهم في تعزيز الاستدامة الاقتصادية للمؤسسات والشركات، وتعزيز نموها واستمراريتها في السوق.

4.1 أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح مشاريع بأبعادها (التكلفة، النطاق الجودة، الزمن) في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :
- تحليل علاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- تقييم تأثير مختلف جوانب إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على عناصر نجاح المشاريع.
- استكشاف العوامل المؤثرة في تقدير أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
- تحليل الفروق في تقدير أثر إدارة المخاطر بناءً على متغيرات المشاركين السابقة.
- توجيه التوصيات العملية لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز نجاح المشاريع في شركة المياه الوطنية.

5.1 أسئلة الدراسة

- ✍ السؤال الرئيس الأول: هل تؤثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح مشاريع بأبعادها (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية

والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية ؟
- كيف يؤثر كل جانب من جوانب إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) نجاح المشاريع على بأبعادها (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) ؟
- ما هي العوامل التي قد تؤثر على تقدير أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟
- هل هناك فروق في تقدير أثر إدارة المخاطر بناءً على متغيرات المشاركين السابقة، وإذا كانت هناك، ما هي؟
- ما هي التوصيات العملية التي يمكن تقديمها لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز نجاح المشاريع في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية ؟

6.1 فرضيات الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

- 👉 الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر و نجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية. وتندرج منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد المخاطر ونجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم المخاطر و نجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستجابة للمخاطر و نجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليها وبين نجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

👉 **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

👉 **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر في نجاح مشاريع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية تعزى إلى كل من متغير الجنس العمر ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر وتأثيرها على نجاح المشاريع في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

ويتضمن المتغيرات التالية:

لـ المتغير المستقل: إدارة المخاطر (تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر، مراقبة

المخاطر)

لـ المتغير التابع: نجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض

التكاليف)

8.1 أسباب اختيار الموضوع

✿ أسباب ذاتية لاختيار الموضوع:

— هناك رغبة لدى الباحث في فهم وتحليل عميق لعمليات إدارة المخاطر وتأثيرها على نجاح المشاريع.

— هناك رغبة لدى الباحث في تطوير مهارات البحث والتحليل وفهم تفاصيل إدارة المخاطر.

✿ أسباب موضوعية لاختيار الموضوع:

— يمثل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع أحد عناصر استراتيجية الشركة، وبالتالي فهو يستحق دراسة مفصلة.

— وجود تحديات في إدارة المخاطر يمكن أن تكون دافعاً لإجراء دراسة لتحديد وتطوير أفضل الممارسات.

— توجهات من قيادة الشركة أو الهيئة لتحسين إدارة المخاطر وضمان نجاح المشاريع.

— إمكانية إسهام الدراسة في إثراء المعرفة في مجال إدارة المخاطر وتقديم توصيات قيمة.

9.1 المنهجية:

"تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر وتأثيرها على نجاح مشاريع شركة المياه

الوطنية. تم استخدام منهج وصفي تحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تطبيق المنهج الوصفي

لشرح وتوضيح متغيرات الدراسة وتحديد العلاقات المحتملة بينها. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام المنهج

التحليلي في مرحلة الدراسة الميدانية، حيث تم التركيز على تحليل البيانات والربط بين النتائج المستنتجة وتفسيرها بعمق، مما أدى إلى إصدار الأحكام والتوصيات المناسبة. يهدف ذلك إلى توفير رؤية شاملة حول أثر إدارة المخاطر في تحقيق أهداف ونجاح مشاريع الشركة، وتقديم مدخلات قيمة لتطوير العمليات وتعزيز الأداء في المستقبل.

أدوات الدراسة:

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

- ← القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة المياه الوطنية، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- ← القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- لـ حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر (تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف)
- لـ حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على مشاريع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- لـ حدود زمنية: اقتصرَت الدراسة على عام 2024 .
- لـ حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في الإدارة العليا في شركة المياه الوطنية.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الحسنى و الخشالى (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات.
المتغير المستقل	التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص)
المتغير التابع	إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)
المتغير المعدل	الدعم المنظمي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، والانحدار الهرمي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية، وأضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد

إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة. في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصت لها الاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة، وأهمية وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، ومعاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل، وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء.	
الرواشدة والشورة (2022)	الدراسة
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.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر)	المتغير المستقل
مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة المعلومات	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسة الأولية، وقد تم استخدام المسح الشامل لتعاملها مع مجتمع صغير	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a0.05) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر والرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى 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.
الدراسة	المري وآخرون(2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت..
المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية)
المتغير التابع	الأداء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	ذكاء الأعمال
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسة الأولية.
أهم النتائج والتوصيات	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، وأن تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها	
(باقر وآخرون، 2020)	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، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت	أهداف الدراسة

إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجستية، 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	أهم النتائج والتوصيات

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 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.	
الحيارى والحياصات (2022)	الدراسة
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.	أهداف الدراسة
السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع الإنشائية	المتغير التابع
تم استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان حيث بلغت قيمة (2) 60.9 ، ويتسم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين في المشروع، 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.	أهم النتائج والتوصيات
(العريفي والحر افشة، 2019)	الدراسة

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)
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، ضرورة 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 ضرورة 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	(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) 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 .
الدراسة	(الشوابكة وآخرون، 2018)
أهداف 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
المتغير المستقل	التوجهات الاستراتيجية (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة)

المتغير التابع	نجاح المشاريع (كفاءة المشروع، وأداء منتج المشروع، والتأثير على الفريق، والتأثير المباشر على الأعمال، والتأثير المستقبلي على الأعمال، والتأثير على العميل والاستدامة)
المتغير الوسيط	رأس المال الفكري
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.
الدراسات الأجنبية	
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 الرئيسان 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	(Fraser-Arnott, 2018)
أهداف الدراسة	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
المتغير المستقل	إدارة المشاريع ، وإدارة التغيير
المتغير التابع	نجاح المشاريع
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	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.
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 استبباني مع 108 من المتخصصين في إدارة المشاريع من صناعة البناء الفيتنامية
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على بنية رباعية الأبعاد لعوامل نجاح المشروع في هذه الدراسة وأظهرت النتائج أيضاً 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	(Shuaib, 2016)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على أداء إدارة المشروع في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة استطلاعية في التركيبات الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.
المتغير المستقل	أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادية، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية
المتغير التابع	نجاح المشروع
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادية، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية تؤثر على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد أداء المشاريع لما لها تأثير ايجابي على نجاح المشاريع.	
الدراسة	(Al-Hiyari.2017).
أهداف الدراسة	التعرف على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات واحة آيلة في الأردن. قياس أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركات واحة آيلة في الأردن. اختبار دور الذكاء العاطفي كعامل معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع الإنشائية في شركات واحة آيلة في الأردن.
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
المتغير التابع	نجاح المشاريع الإنشائية.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وجود ممارسات جوهرية ذات تأثير وأهمية كبيرين على نجاح المشاريع الإنشائية، وهي: دعم الإدارة العليا، وإدارة الجودة لدى الموردين، والتركيز على العملاء، وإشراك الموظفين وفرق العمل، والتدريب، والمعرفة وإدارة الإجراءات. وجود معايير نجاح المشاريع الإنشائية، وهي: الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالموازنة، ورضا أصحاب المصالح المعنية بالمشروع، ومستوى الصحة والسلامة البيئية، وتلبية المواصفات الوظيفية والفنية. أهمية نسبية عالية للذكاء العاطفي كعامل معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع الإنشائية. التوصيات: تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة المذكورة في الدراسة. تعزيز دور الذكاء العاطفي في تحقيق النجاح المنشود خلال دورة حياة المشروع.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجية إدارة المخاطر

مقدمة

نظرًا للتقلبات السريعة والتغيرات المستمرة في عالم الأعمال، يولي العديد من المنظمات اهتمامًا أكبر لإدارة المخاطر، وذلك للحفاظ على أصولها ومركزها التنافسي، وتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، لذلك، يجب على المنظمات أن تعترف بأن المخاطر جزء لا يتجزأ من عملها، وتعمل على تحديد وتقييم هذه المخاطر بشكل دوري ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها. يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءًا من استراتيجية المنظمة، ويجب أن يكون هناك تركيز على تحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطر والعائد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة المخاطر أن تساعد في تعزيز سمعة المنظمة وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين بها. ويمكن تحسين الأداء المالي للمنظمة وزيادة فرص نموها من خلال تقليل المخاطر وتعظيم الفرص (Mitter et al,2020).

تمتلك إدارة المخاطر أهمية استراتيجية كبيرة للمنظمات، حيث تساعد على تحديد وفهم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأنشطة والأعمال، وتمكن المنظمات من تحقيق مقاصدها وأهدافها بشكل فعال. وبما أن المخاطر تتركز في جميع جوانب العمل، فإن إدارتها تعد أمرًا بالغ الأهمية.

لذلك، تحتاج المنظمات إلى تطوير أساليب حديثة لتحسين فاعلية استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وجعل إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من صنع القرارات الاستراتيجية. وعندما تقوم المنظمات بتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل صحيح، يمكنها تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة وتحافظ على أصولها ومركزها التنافسي في سوق الأعمال. (سمارت وكريلمان، 2017)

1.1.2 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 لها ووضع 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 وتفادي الخسائر بأقل تكلفة ممكنة. (يانج، 2014: 127).

2.1.2 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 أثارها، كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (مختار، 2010: 42).

وكما أشار إلها (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.

وعرف (Chapelle (2019 إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسة 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 تقليل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

يرى موسى وآخرون (2012: 26) بأن مفهوم إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الأساليب العلمية التي تعمل بتنظيم متكامل لمواجهة التهديدات والأخطار ومنع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة بأقل التكاليف.

يعتقد بلغنامي 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 (46, 2017 Hopkin,

تعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، 2020).

ينظر عيسى (2010: 84) الى ادارة المخاطر بأنها مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطرة والعائد بهدف الحد من الخسائر وتجنبها، كمخاطر السيولة، ومخاطر أسعار الفائدة، والمخاطر السوقية.

يعرف عودة (2020: 5) إدارة المخاطر بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعلميات كالقياس 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.

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر

يجب على المديرين فهم أن الخطر هو شيء دائم ومستمر في بيئة العمل، فكل قرار يتخذه المديرون ينطوي على مخاطر محتملة، ويمكن الحد من تأثير هذه المخاطر بواسطة إدارة الخطر الصحيحة. يعطي الوعي بالمخاطر متخذ القرار فرصًا متعددة لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في المنظمة عند الحاجة. ويمكن اعتبار إدارة المخاطر على أنها المساعدة الإيجابية لمدراء التشغيل في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

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، وفقًا 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 تسبب 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 دائما احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة ماليا 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 وتبرز أهمية إدارة المخاطر من خلال ما يلي (قسمة، 2015):

- إدارة المخاطر هي عملية حيوية لأي عمل أو منظمة، حيث تساعد في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها. تعزز إدارة المخاطر الثقة في اتخاذ القرارات وتقلل من المخاطر المحتملة، وبالتالي تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح في الأعمال التجارية.
- تحديد سياسة منح الائتمان وسياسة تحصيل الائتمان هما أمثلة على كيفية استخدام إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف المالية. يمكن لسياسة منح الائتمان التي تهدف إلى زيادة المبيعات وجذب المتعاملين أن تزيد من المخاطر المالية المحتملة، ولكن باستخدام أدوات إدارة المخاطر يمكن تحديد هذه المخاطر وتخفيفها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لسياسة تحصيل الائتمان أن تساعد في تقليل تراكم الذمم المدنية والحفاظ على السيولة المالية.
- تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح من خلال تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها بشكل فعال. بالتالي، يمكن تقليل المخاطر المحتملة والتأثيرات السلبية على الأعمال التجارية وزيادة الفرص لتحقيق الأرباح وتطوير ميزة تنافسية في السوق.

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

وفقاً لـ (العزاوي، 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.

5.1.2 تحديد أنواع المخاطر

الإدارة في المشاريع تحاول تعظيم قيمة المشروع من خلال الاستثمار في مشروعات تحقق أعلى عائد من البدائل الاستثمارية المتاحة على اعتبار أنها استثمارات خالية من المخاطرة لذلك أن المخاطر وكيفية الحد منها هو هاجس إدارة المنشأة لتحقيق أكبر عائد يمكن تحقيقه بالرغم من تجنب المنشآت الوقوع في مخاطر التمويل والاستثمار إلا أنها تواجه العديد من المخاطر وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المخاطر هذه المخاطر هذه بكل أنواعها. (Bryde, 2023)

حيث نجد أن نجاح المنشآت في المستقبل يتوقف على قرار الاستثمار الذي يتخذ في المخاطر بأقل نسبة من المخاطر لتحقيق أكبر عائد. (Bt Mazri, 2023)

إن دراسات التقييم عادة ما تتطلب إعداد سلسلة من البيانات والمعلومات التي تمتد طول العمر الإنتاجي للمشروعات وحتى الآن بالرغم من تقدم الأساليب العلمية إلا أنه لا يمكن التحكم في سلوك العناصر التي تلعب دورها في حياة المشروع وهذا يوضح مدى أهمية دراسات قدرات الاستثمار قبل البدء لتقليل المخاطر نسبياً تتمثل أنواع المخاطر في الآتي: (Binder, 2020)

✓ مخاطر منتظمة :

فالمخاطر المنتظمة أو السوقية أو العادية هي المخاطر الناتجة عن العوامل تؤثر في الأوراق المالية بوجه عام ولا يقصد تأثيرها على شركة معينة أو قطاع معين، وترتبط هذه العوامل بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية كالإضرابات العامة أو حالات الكساد أو ظروف التضخم أو معدلات أسعار الفائدة ، أو الحروب أو الانقلابات السياسية، فأسعار الأوراق المالية جميعها تتأثر بهذه العوامل بنفس الطريقة ولكن بدرجات متفاوتة (Chen ,2017)

تكون درجة المخاطر المنتظمة مرتفعة في الشركات التي تنتج سلعاً صناعية أساسية كصناعة الصلب والحديد وصناعات الآلات والمطاط وكذلك الشركات التي تتصف أعمالها بالمشروعات كشركات الطيران، أي بصورة عامة أن أكثر الشركات تعرضاً للمخاطر المنتظمة . هي ، تلك التي تتأثر مبيعاتها وإرباحها وبالتالي أسهمها بمستوى النشاط الاقتصادي بوجه عام وكذلك بمستوى النشاط في سوق الأوراق المالية. (Toor , 2018)

✓ مخاطر غير منتظمة :

المخاطر غير المنتظمة أو غير السوقية فهي المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة معينة ، أو قطاع معين ، وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل . ومن هذه العوامل حدوث إضراب عمالي في شركة معينة، والأخطاء الإدارية وظهور اختراعات جديدة، والحملات الإعلانية والتغير في أذواق المستهلكين وظهور قوانين جديدة تؤثر على شركة معينة بالذات (مطري، 2019) .

والشركات التي تتصف بدرجة كبيرة من المخاطر المنتظمة: وهي تلك التي تنتج السلع الاستهلاكية أو غير المعتمدة كشركات المرطبات ، وشركات السجائر حيث لا تعتمد مبيعات هذه الشركات على مستوى النشاط الاقتصادي أو على حالة سوق الأوراق المالية. تتأثر درجة المخاطرة غير المنتظمة (غير السوقية) لشركة معينة بالتغير في طبيعة أو مكونات أصول هذه الشركة أو بدرجة استخدام الافتراضي كمصدر للتمويل كما تتأثر بزيادة المنافسة في مجال نشاطها أو بانتهاء عقود معينة ، أو بحدوث تغيير أساس في الإدارة

لذا يمكن الحد من المخاطر غير المنتظمة عن طريق التنوع وذلك بتكوين محفظة استثمارية رأسمالها موزع على أصول مختلفة لكي يتجنب المستثمر المخاطر المرتبطة لكل أصل علي حدا (مطري، 2019)

✓ مخاطر التضخم

التضخم. وتحميها عادة الاستثمارات ذات العائد خاصة اذا كان عائدها اقل من معدل (Binder, 2020)

✓ مخاطر إعادة الاستثمار:

تبرز هذه المخاطر إذا استرد المستثمر أمواله المستثمرة ولم تنتج له فرصة لإعادة استثمارها على نفس مستوى العوائد التي كانت مستثمرة فيه ومن الأمثلة على ذلك السندات التي تم استدعاءها. (CEEC, 2018)

✓ مخاطر أسعار الفائدة:

تبرز هذه المخاطر عندما يظهر المستثمر لبيع السندات التي يملكها لحاجته إلى النقد الجاهز فإذا كانت أسعار الفائدة السائدة في السوق اعلى من أسعار الفائدة التي تحملها سندات فانه سيظهر لبيع سندات بأقل من قيمتها الاسمية والعكس أيضاً صحيح بمعنى انه سيتمكن من بيعها باعلى من قيمتها الأساسية إذا كانت أسعار الفائدة السائدة في السوق اقل من الفائدة التي تحملها السندات (رمضان ، 2017)

✓ المخاطر الاقتصادية:

إذا استثمر احدهم بالأسهم فإن اسعار هذه الاسهم ستتأثر بمقدار الارباح التي ستحققها الشركة وبمقدار الارباح التي يتوزعها وبما ان الارباح تتأثر بالأوضاع الاقتصادية التي تعمل في ظلها الشركة اذن المحصلة النهائية هي اسعار الاسهم . ستتأثر الشركة بالدورات الاقتصادية وحاصل هذه الاسهم سيتعرض للمخاطر الاقتصادية من خلال تآثر الشركة بالدورات الاقتصادية التضخم والكساد وعوامل العرض والطلب والاحداث العالمية). (بن الشيخ(2019)

✓ مخاطر السوق

والمقصود هنا هو السوق المالية فالمستثمر بالأسهم يتأثر بتحركات سوق الأسهم صعوداً وهبوطاً ومن المعروف أن سوق الأسهم يتحرك لاتفه الأسباب أو الشائعات وتسير اسعار الاسهم فيها سيراً عشوائياً Random walk فهي لا تعكس الماضي بالضرورة ولذلك كان من الصعب التنبؤ بها (رمضان ، 2007)

يشير المجالي (2020) إلى مفهوم المخاطر في المجال الإداري إلى أنواع الأضرار المحتملة التي قد تؤثر على اتجاهات العاملين في المنظمة وبالتالي تنعكس تأثيراتها على العمل والأداء. وتتضمن هذه المخاطر ما يلي:

1. مخاطر جسدية: وتتعلق هذه المخاطر بالأضرار الصحية التي يمكن أن تسببها منتجات المنظمة للمستخدمين، سواء كان ذلك نتيجة استخدام خاطئ أو عيوب في التصنيع.

2. مخاطر مالية: وتتضمن هذه المخاطر تكاليف الإنتاج التي يمكن أن تفوق قيمة المنتج، أو عدم إقبال المستهلكين على شراء المنتجات مما يؤدي إلى خسائر مالية للمنظمة.

3. مخاطر وظيفية: وتشمل هذه المخاطر فشل المنتج في أداء وظائفه الأساسية أو تقليل كفاءته، مما يؤثر سلباً على العمل والأداء.

4. مخاطر اجتماعية: وتتعلق هذه المخاطر برأي المجتمع حول المنتج وقرارات الشراء، حيث يمكن أن يتأثر الإقبال على المنتج بثقافة واحتياجات المجتمع.

5. مخاطر الوقت: وتتضمن هذه المخاطر الانتظار والتأخير عند استخدام المنتج أو التعامل مع مزودي الخدمة، وتتطلب المنتجات التي توافق أسلوب الحياة الحديث والمتغير للمستهلكين

بينما يحدد (Nan and Condamn 2019, 59) أنواع أخرى للمخاطر وفق لثلاث تصنيفات :

- تصنيف المخاطر على أساس عدم التأكد: يتم النظر إلى هذا النوع من المخاطر على أنها تنشأ بسبب فقدان المعرفة أو عدم القدرة على تحديد المخاطر بشكل صحيح. ويمكن لهذا النوع من المخاطر أن يؤدي إلى خسائر كبيرة للمنظمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح.

- تصنيف المخاطر على أساس تأثيرها على الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن المنظمات تصنف المخاطر وفقاً لأهدافها وأولوياتها. ويمكن أن تكون هذه المخاطر مالية أو غير مالية، وتختلف تصنيفاتها باختلاف نوع المنظمة.

- تصنيف المخاطر على أساس الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف يمكن أن تؤدي إلى مخاطر مختلفة. ويتم تصنيف هذه المخاطر بناءً على طبيعة هذه الموارد وتأثيرها على المخاطر الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية. ويتم التعامل مع هذه المخاطر بشكل مختلف باختلاف نوع الموارد المستخدمة.

وفقاً لدراسة (Ibrahim et al (2019) ، تم تصنيف المخاطر إلى نوعين:

- مخاطر الموارد البشرية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الموارد البشرية وتتضمن حدوث أخطاء في إجراءات التعيين والاختيار للموظفين غير المؤهلين مما يؤدي إلى تعطيل العمل وتقليل الإنتاجية.
- مخاطر الاتصال والتعاون والأخلاقية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الاتصال والتعاون وتشمل مشاكل أخلاقية وصعوبات في التنسيق بين الأقسام مما يؤدي إلى سوء التفاهم وسوء السلوك وتأثيرها السلبي على العاملين.

6.1.2 دور وظيفة إدارة المخاطر:

اعتماداً على حجم المشروع قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم الإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب إن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي: (Arslan,2018)

لـ وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر

- لـ التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر. 3. بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المشروع ويشمل التعليم الملائم
- لـ إعداد سياسة وهيكل للخطر داخلياً لوحدات العمل.
- لـ تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر
- لـ التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المشروع
- لـ تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- لـ إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة

7.1.2 مصادر المخاطر:

تتمثل مصادر المخاطر في الآتي:

[1] مصادر المخاطر المنتظمة:

من هذه المصادر تقلب في معدلات الفائدة والتغير في القوة الشرائية لوحدة النقد ومخاطر السوق وتقلب معدلات ضريبة الدخل وغيرها (مطر ، 2019)

(أ) مخاطر معدلات الفائدة: بسبب مخاطر معدلات الفائدة هي المخاطر الناتجة عن احتمال حدوث اختلاف بين معدلات الفائدة السوقية خلال المدة الاستثمارية فمن المعروف إن أسعار الأوراق المالية وخصوصاً المستندات منها تتأثر بتقلب معدلات الفائدة السوقية بطريقة عكسية فكلما ارتفعت معدلات الفائدة كلما انخفضت أسعار السندات والعكس، سبب ذلك ان قيمة السند هي عبارة عن قيمه الحالية المتوقعة للدخل الذي تدره هذه الورقة خلال مدة الاستثمار ، بما أن معدل الفائدة السوقى هو عبارة على سعر الخصم المستخدم في حساب القيمة الحالية للدخل لذلك تنخفض هذه القيمة إذا ارتفع سعر الفائدة السوقى فتتخفض بذلك قيمة السند في السوق

أي يقل سعره ، وبالعكس سعره إذا الفائدة السوقى وبشكل عام كلما طال اجل السند يزداد

تعرضه لخطر انخفاض سعر أسعار الفائدة . (الشرقاوي 2021)

(ب) مخاطر القوة الشرائية لوحدة النقد:

هي المخاطر الناتجة من احتمال حدوث انخفاض القوة الشرائية المدخلات أو للمبالغ المستثمرة نتيجة وجود حالة تضخم في الاقتصاد أو بعبارة أخرى هي . حالة التأكد المحيطة بمستقبل القوة الشرائية للمبلغ المستثمر

عدم يكون هذا النوع من المخاطر كبيراً في حالة الاستثمار في حسابات التوفير أو التأمين على الحياة أو السندات أو أي نوع من الاستثمار الذي يحمل معه معدل فائدة ثابت، فإذا ارتفع معدل التضخم يرتفع معه معدل الخصم فتتخفص القيمة الحقيقية للاستثمار وذلك لانخفاض قيمه الحالية ، كما أن أكثر أدوات الاستثمار تعرضاً لهذه المخاطر هي بمبلغ معين عن استحقاقها ، مثل السندات طويلة الأجل الأوراق المالية طويلة الأجل والتي يكون القيمة التي تسترد بها محددة (الشريدة 2020)

(ج) المخاطر السوقية :

تتمثل مخاطر السوق بتلك المخاطر التي تصاحب وقوع احداث غير متوقعة ، ويكون تعرض حملة الأسهم العادية لهذا النوع من المخاطر أكثر من غيرهم من المستثمرين الآخرين. ان اكبر مثال على المخاطر السوقية هي الحال التي أصابت بورصة نيويورك في عام 1963م بعد أن تواردت أنباء اغتيال الرئيس الأمريكي كندي حدث عمليات بيع هستيرية أخطرت المسؤولين لإغلاق البورصة وبيعت الأسهم بأسعار منخفضة جدا وعندما فتحت البورصة بعد يومين من حادث الاغتيال عادة الأسهم إلى أسعارها الاعتيادية (مطر ، 2019)

ظهرت المخاطر السوقية في اخطر صورها عند الانهيار الذي حدث في الأسعار الأوراق المالية المتداولة في البورصات العالمية صباح يوم الاثنين الأسود في تشرين الأول (أكتوبر) 1987م ، حيث قدرت الخسائر التي فقط المستثمرين في البورصات العالمية حينئذ بحوالي 3000 بليون دولار أمريكي وكذلك ما حدث للأسهم الكويتية والخليجية المتداولة في سوق المناخ الكويتي حيث أدت عملية امتناع البعض عن

الوفاء بالتزاماتهم المالية إلى إصابة السوق الموازية بالشلل التام ، فائر ذلك على البورصة الكويتية وانخفضت أسعار الأسهم بشكل عام انخفاضاً كبيراً للغاية . (الشوابكة 2020)

[2] مصادر المخاطر غير المنتظمة : من أهم مصادر المخاطر غير منتظمة أخطاء الإدارة ومخاطر الصناعة :

أ. مخاطر الإدارة : من الممكن أن تسبب الأخطاء الإدارية في شركة معينة اختلاف معدل العائد الفعلي على معدل العائد المتوقع من الاستثمار على الرغم من جودة منتجاتها وقوة مركزها ، لذلك تدخل المخاطر الناجمة عن الأخطاء الإدارية ضمن المخاطر المنتظمة لأنها قد تحدث في معدل العائد حتى في حالات ازدهار النشاط الاقتصادي وأوضح الأمثلة على اثر الأخطاء الإدارية ما حدث لشركة جنرال موتورز الأميركية فهذه الشركة تتمتع بسمعة طيبة ، وبجودة منتجاتها وبإدارتها الناجحة . في بعض الأحيان تؤدي الممارسات الخاطئة وغير المشروعة لإدارة شركة ما إلى منع تداول أسهمها في سوق الأوراق المالية وفي بعض الأحيان تؤدي الأخطاء الغير معتمدة التي تقوم بها الإدارة على الأعمال الشركة إلى الاقتراب من حالة إشهار الإفلاس فتظهر للوجود حينئذ ما يعرف بالفشل المالي (مطر ، 2019)

ب. مخاطر الصناعة :

هي مخاطر ناتجة عن عوامل تؤثر في قطاع صناعي معين بشكل واضح دون أن يكون لها تأثير هام خارج هذا القطاع، فمثلا عندما بقي اتحاد العمال في احدى الصناعات القيام بإضراب فان جميع الشركات في القطاع بالإضافة لزيائنها ومموليها تتأثر بدرجة كبيرة بهذا الإضراب ، وإذا لم يتم هذا الإضراب واستمر لمدة طويلة ، فسيحدث ضرر كبير في الإرباح والقيمة السوقية لأسهم شركات القطاع ومن الممكن أن يفيد المنافسين في الصناعات الأخرى بدرجة كبيرة(الديراوي2022)

المبحث الثاني: نجاح المشروعات

تمهيد :

تسعى الشركات إلى تحقيق النجاح في مشاريعها وأنشطتها وتكافح باستمرار أبناء مركز تنافسي متميز، ليضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في إطار بيئتها التي تعمل بها، ولغرض الوصول لهذه الأهداف فإنه يتطلب من إدارة الشركات أن تمتلك توجهات استراتيجية ورؤية بعيدة المدى والتفكير بعمق وشمولية لكافة الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق النجاح والتميز في مشاريعها..

فالتطورات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم، تبين بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه الشركات في العصر الحالي، ويتطلب ذلك الأمر البحث عن الفرص وقدرات المنافسين والمعلومات عن الحاجات والرغبات لزيائن، وتطوير رؤى إدارية واضحة ومتكاملة تستند إلى إستراتيجيات محددة تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية للإدارة الشركات

وإن نجاح المشاريع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق المخرجات الأهداف المشروع العامة ومدى إمكانية الاستفادة من هذه المدرجات المحققة في تحقيق الغايات من هذه المشاريع، ويأتي ذلك عن طريق اهتمام إدارة المشاريع بالعناصر التي يمكن أن تحقق النجاح..

1.2.2 مفهوم المشروع:

هناك عدة تعريفات لمفهوم المشروع تختلف هذه التعريفات باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في مجال إدارة المشاريع وكذلك الغرض الذي سيتم من أجله إنشاء المشروع.

عرف (PMBOK 2017 2:4) المشروع بأنه مسعى مؤقت يتخذ من أجل الوصول لمنتج لو خدمة أو

نتيجة متفردة.

ويعرف المشروع أيضا على انه مجهود يتم القيام به بهدف إنجاز محدد، لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم إنجاز هذا المشروع خلال فترة زمنية محددة وضمن حدود الموازنة الموضوعية، وأن المشروع عبارة عن مهمة محددة يراد تحقيقها وانجازها (بودالى، 2021)

وقد عرفت جمعية إدارة المشاريع البريطانية المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية، لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أهداف محددة، في اطار معايير الكلفة، والزمن، والجودة المخطط لها. (على ومحمد، 2015)

من خلال التعريفات المذكورة سلفا يمكن التواصل الى أنه هناك مجموعة من العناصر يجب توافرها في مفهوم المشروع وهي

— المشروع له عدد من الأنشطة المترابطة وغير الروتينية ...

— المشروع يتكون من عدة أنشطة مترابطة لها بدايات ولها نهايات زمنية محددة .

— المشروع له فترة زمنية محددة .

— المشروع له موازنة تقديرية مخصصة لهذا المشروع

2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

إن تزايد واتساع نشاطات المشاريع الرقمية وامتداد تعاملها محليا ودوليا، 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 (Dasani et al. 2015) إلى أن النجاح في المشاريع بأبعاد مختلفة ومن أكثر هذه الأبعاد المألوفة 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 صلاته 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 ولاته وبالتالي استمرارية نمو واتساع حصة المشروع السوقية (أبو حسين، 2012)

3.2.2 دورة حياة المشروع.

يبدأ المشروع (مرحلة البداية)، ويتم اختيار المدير، ثم يتم تجميع فريق المشروع والموارد الأولية، ويتم تنظيم برنامج العمل، ثم يبدأ العمل، ويحدث التقديم في العمل، ويستمر ذلك حتى تظهر النهاية، إذا من خلال الفهم الواضح لمراحل المشروع المختلفة تستطيع الإدارة السيطرة على سير المشروع للوصول إلى أهدافه، مراحل دورة حياة المشروع هي (باقر وآخرون، 2021) :

➤ المرحلة الأولى: مرحلة أدراك فكرة المشروع

وتتضمن هذه المرحلة، دراسة الحاجة إلى المشروع، ودراسة جدوى مبدئية للمشروع تتضمن الدراسة الفنية والمالية، وكذلك الإجابة المبدئية على كم سيكلف المشروع، ومتى سيبدأ، وماذا سيحقق المشروع.

➤ المرحلة الثانية: مرحلة تعريف المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تحديد الموارد اللازمة، ووضع الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ المشروع، ووضع الموازنات والجداول الزمنية للمشروع، ووضع الاستراتيجيات وتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بالنشاطات المختلفة.

➤ المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ / الإنتاج

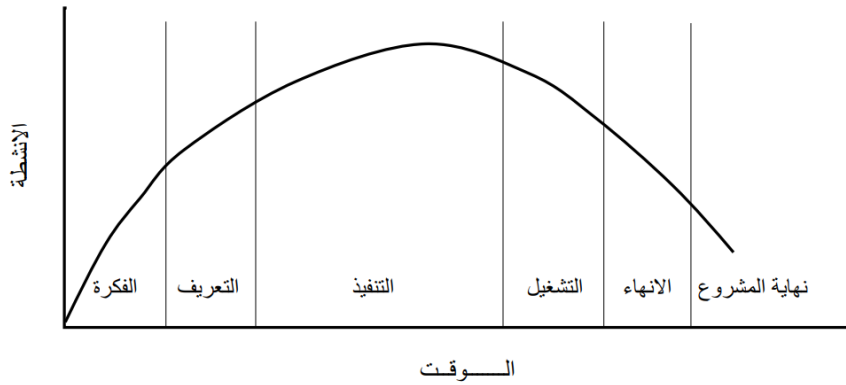
تتضمن هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ المشروع ورفع التقارير حسب الحاجة (يومية أسبوعية، شهرياً)، كما تم تنفيذه وكذلك مقارنة ما تم مع ما تم التخطيط له، وتقييم مدى الانحرافات، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

➤ المرحلة الرابعة: مرحلة تشغيل المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تقديم الخدمة والمنتج اللذين يهدف المشروع إلى تقديمهما، وتكميلهما مع المنتجات والخدمات التي تقدمها المشاريع الأخرى، وتقييم مدى تحقيق المشروع الأهداف الموضوعية.

➤ المرحلة الخامسة: مرحلة نهاية المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تصفية وإنهاء المشروع، وتحويل موارد المشروع إلى مشاريع أخرى، والاستفادة من الدروس الخاصة بهذا المشروع والشكل (4) يوضح دورة حياة المشروع.



الشكل (2): دورة حياة المشروع

المصدر: (أبو الحسن، 2016)

4.2.2 الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع

تتضمن إحدى الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المشروع. وهذا يشمل تحقيق رضا العملاء حيث يعبر معظم العملاء عن إشباعهم عندما يتم تنفيذ المشروع بجودة عالية، وبتكاليف معقولة، وفي أقصر وقت ممكن. هذا بدوره يساهم في تحقيق نتائج إيجابية وعوائد جيدة.

وتهدف إدارة المشروع أيضًا إلى مساعدة مديري المشاريع في تحديد ومعالجة المشكلات المحتملة التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المشروع وتجنب العقبات التي قد تعوق تحقيقها (حيارات وقطشيات، 2021).

يمكن تصنيف أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية.

تتضمن الأهداف الرئيسية المساهمة في تحقيق أهداف المشروع بصفة عامة، وتشمل ذلك تحقيق التنمية الوطنية والنمو الاقتصادي. بالمقابل، بينما تشمل الأهداف الثانوية جوانب إدارة المشروع الأخرى مثل التخطيط والمراقبة والتحكم، وتحسين مستوى الجودة والكفاءة، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة ومعالجتها قبل حدوثها، بالإضافة إلى تطوير الخبرات واستخدام التقنيات المتقدمة في إدارة المشاريع (الحديدي، 2020).

تتضمن الأهداف الخاصة لكل مشروع تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد وبالتكلفة المحددة، وذلك مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة ورضا العملاء. وتشمل الأهداف العامة للمشروع تحقيق المنفعة العامة وتلبية الاحتياجات المحددة للمشروع، وأيضًا تقديم إسهام في تطوير المجتمع وتعزيز الاقتصاد، وذلك وفقًا للتأثير المتوقع للمشروع على البيئة المحيطة (الحديدي، 2020).

نجاح المشاريع الرقمية يتطلب تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن تنفيذها بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة. إليك بعض الأهداف الرئيسية لنجاح المشاريع الرقمية (الناظر، 2019):

1. تحقيق الأهداف المحددة: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا، سواء كانت زيادة الإيرادات، تحسين تجربة العملاء، تقليل التكاليف، أو أهداف أخرى.
2. تقديم تجربة مستخدم مميزة: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحسين تجربة المستخدم، من خلال تصميم واجهات سهلة الاستخدام وتجربة تفاعلية ممتازة.
3. تحسين الكفاءة والإنتاجية: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات وتحسين سير العمل.

4. توفير الوقت والجهد: يجب أن تقلل المشاريع الرقمية من وقت الإنجاز والجهد البشري المطلوب لإكمال المهام والعمليات.

5. تحسين جودة المنتجات والخدمات: يجب أن تساهم المشاريع الرقمية في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، من خلال تقديم معلومات دقيقة وتقديم تجربة أفضل للعملاء.

6. تعزيز التواصل والتعاون: يجب أن تُسهّم المشاريع الرقمية في تحسين التواصل والتعاون بين الفرق والأفراد من خلال استخدام وسائل الاتصال والتعاون الرقمي.

7. تحسين تحليلات البيانات: يجب أن تمكّن المشاريع الرقمية من تحسين قدرة التحليل واستخدام البيانات لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة.

8. تحقيق الامتثال والأمان: يجب أن تضمن المشاريع الرقمية الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها وضمان الأمان وحماية البيانات.

9. تحقيق تطابق الأنظمة: يجب أن تساهم المشاريع الرقمية في تحقيق تكامل سلس وتطابق بين الأنظمة المختلفة المستخدمة داخل المنظمة.

10. مواكبة التطور التكنولوجي: يجب أن تمكّن المشاريع الرقمية المنظمات من البقاء على اطلاع بأحدث التطورات التكنولوجية وتنفيذ حلول مبتكرة.

11. تحقيق استدامة النجاح: يجب أن تبني المشاريع الرقمية قواعد للنجاح المستدام من خلال تطوير أدوات وعمليات للحفاظ على الأداء الجيد على المدى الطويل.

عوامل نجاح المشروع :

يمكن الحكم على نجاح المشروع من أنه تم الانتهاء منه خلال الوقت والتكلفة و الجودة المحددة والهدف. /و مع ذلك يبين (Tumer) أن هذا التعريف بسيط و خطير، حيث قدم مثلاً على مشروع تم الانتهاء منه ضمن التكلفة المحددة و في الوقت المناسب، ولكن بعد خمس سنوات تم الحكم عليه بالفشل. وأكد على أن أصحاب المصلحة المختلفين مثل الجهات الراعية و المستخدمين ومديري المشاريع يحكمون على

نجاح المشروع بطرق مختلفة، و بالتالي من المهم تحقيق توازن بين تلك المعايير المختلفة لتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة. (الشوابكة وارتيمة، 2018)

وأضاف (Kerzner) أن واحدة من أصعب المهام هي التنبؤ بما إذا كان المشروع سينجح، حيث أنه قد تساهم المشروعات التي تم تسليمها في ضمن الجدول الزمني المحدد و ضمن متطلبات التكلفة في تحقيق الأرباح، ولكن في الوقت نفسه قد لا يتم التمكن من تحديد ما إذا كان المشروع نفسه قد تمت إدارته بشكل صحيح و ناجح . (اجبريل وأبوبكر ، 2018)

وبين نجاح المشروع الذي يقاس بتحقيق الأهداف العامة للمشروع، ونجاح إدارة المشروع التي تقاس بمقاييس الأداء واسعة النطاق والتقليدية مقابل التكلفة والوقت والجودة. التمييز الثاني مهم أيضاً حيث إنه الفرق بين معايير النجاح التي يتم من خلالها الحكم على نجاح أو فشل المشروع أو العمل، وعوامل النجاح و هي تلك المدخلات المرتبطة بنظام الإدارة التي تؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نجاح المشروع أو العمل . (Frefer, et al, 2018).

تبين من استعراض ودراسة الأدبيات أن نجاح إدارة المشروع يرتبط بالقياسات التقليدية للوقت و التكلفة و أداء الجودة، و التي يعبر عنها بالنموذج الأول لنجاح إدارة المشروع (المثلث الذهبي) و الذي أثبت مؤخراً أنه ليس سوى جزء من النجاح الكلي للمشروع، و هذه المعايير تم اعتبارها في هذه الدراسة العوامل الداخلية لنجاح المشروع . حيث أنه بالإضافة إلى المثلث القيود ثم مراعاة معايير نجاح إدارة المشروع فإنه من الممكن إيجاد العديد من المعايير المختلفة التي تسهم في إنجاح المشروع، فمدير المشروع ليس مسؤولاً فقط عن إدارة الوقت و التكلفة والجودة، ولكن مسؤول أيضاً عن إدارة التكامل و النطاق و الموارد البشرية و التواصل وإدارة المخاطر، لذلك هو الشخص الأكثر مسؤولية عن نجاح المشروع . مع وضع ذلك في الاعتبار، فإنه يمكن توسيع دائرة عوامل النجاح على النماذج التي تتوقع إدارة رضا أصحاب المصلحة و الفوائد التي تعود على المنظمة التي تمتلك المشروع والتأثيرات طويلة المدى على بيئة المشروع . و هذا العامل يمكن وضعه تحت مسمى العوامل الخارجية لنجاح المشروع (Radujković, M., & Sekavica, 2017)

5.2.2 عوامل نجاح المشروع الداخلية :

❁ التكلفة

إن العامل المهم في نجاح المشاريع هو قدرتها على التقدير الموضوعي لكلفة المشروع والتكيف مع المتغيرات للبيئة الخارجية والذي يتأثر بالكثير من العناصر ومتطلبات البيئة التنافسية. وتواجه تلك المشاريع عدة مشاكل في سبيل تحقيق اهدافها خاصة .

استعرض كلاً من (الظفيري والشوابكة، 2021) في دراستهم مفهوم إدارة الكلفة، فهي التي يعبر عنها بدراسة الجدوى للمشروع، بحيث تتضمن القيام بوضع تقديرات لكل نشاط و عملية و تحديد النفقات و الإيرادات و حساب العائد المتوقع من تنفيذ المشروع .

كما عرفها (Hilton) بأنها مجموع الأدوات والنظم التي تعمل على خلق قيمة للزبون و بأقل تكلفة ممكنه. وبأنها النهج والأنشطة التي يتبعها المدراء في استخدام الموارد من أجل إضافة قيمة للزبون و تحقيق أهداف المنظمة.(العريفي والحرافشة، 2018)

❁ الوقت:

هي العملية التي تتمثل في تحويل خطة المشروع ضمن إطار زمني يمكن من خلاله ضمان انجاز المشروع خلال المدة المحددة، و يعرفها (Ritchman) على أنها العملية التي يتم من خلالها استغلال الوقت بكفاءة و اتمام المشروع خلال المدة المحددة. إذن هي العمليات المطلوبة لضمان الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب و تتضمن إدارة وقت المشروع القيام بخطة إدارة الجدول الزمني وهي عملية وضع السياسات والإجراءات ومتطلبات التوثيق من أجل تخطيط وتطوير وضبط وقت المشروع وتحديد قائمة الأنشطة و الأنشطة المتسلسلة وهي عملية ربط الأنشطة مع بعضها البعض حسب العلاقات فيما بينها لتقليل التأخير في الإنجاز واجتناب التضارب بينها والعمل على إسرار تنفيذها وتقدير الموارد وهي العملية التي يتم من خلالها تقدير نوع وكمية الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط الموارد البشرية المعدات واللوازم (...). لكل نشاط من أنشطة المشروع وفترات النشاط ووضع الهيكل الزمني ؛ وجدول التحكم الزمني يتم جمع كافة المعلومات

التي تم تحديدها من أنشطة مترابطة، الموارد المخصصة لها والفترة الزمنية اللازمة لتنفيذها في وثيقة واحدة تمثل الجدول الزمني للمشروع، يزود بتواريخ للبدء والانهاء مخططة من أجل إكمال أنشطة المشروع. (Mulugeta, S.,2018)

❁ الجودة :

وهي العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع، باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري، وذلك من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائماً ، لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي أطراف المصالح.(الظفيري والشوارة، 2021)

وتشمل إدارة جودة المشروع وصولاً لإدارة الجودة الشاملة على العمليات الآتية:

تخطيط الجودة: تتعلق بتحديد مقاييس الجودة المناسبة للمشروع وكيفية تطبيقها، ويتم التخطيط للجودة أثناء التخطيط للمشروع ككل للتنسيق بين الجودة والعناصر الأخرى للمشروع، وذلك بهدف وضع خطة تتبع لتضمن أن يفي المشروع بمعايير الجودة المطلوبة لتلبية كافة الاحتياجات المطلوبة منه، بالإضافة إلى تكوين أداة لقياس جودة المشروع.

أداء توكيد الجودة : تتضمن مراجعة متطلبات أو معايير الجودة الموضوعية للمشروع والتأكد من تنفيذها بواسطة البيانات التي يتم الحصول عليها أثناء مراقبة الجودة، تهدف لتحقيق التحسين المستمر للمشروع لضمان الحصول على جودة عالية للمشروع تفي بمتطلبات الزبون، من خلال تشغيل العمليات عند مستويات كفاءة وفعالية مرتفعة.

تنفيذ مراقبة الجودة بهدف إلى متابعة ورصد تنفيذ أنشطة الجودة خلال دورة حياة المشروع، وتحديد التغييرات التي تطرأ عليها وإدارتها بالإضافة إلى تحديد أسباب الضعف فيها والوصول إلى جودة العملية أو المنتج، وتعيين الإجراءات اللازمة للتخلص منها . (طبيب عبد السلام ، 2019)

نطاق العمل :

يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة بإنجاز المشروع وتحديد أي المهمات تتعلق بالمشروع، وأنها لا دخل لها بالمشروع، فهو يشمل العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع. وتتكون إدارة نطاق المشروع من العمليات الآتية (Naveed, et al, 2019):

تجميع المتطلبات: هي أول عملية وتشمل تحديد متطلبات المشروع التي بتنفيذها تتحقق أهداف المشروع، وتمثل عادة في الشروط التي يجب الوفاء بها أو المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة للمشروع لتحقيق أهدافه، من خلال تسجيل كافة المتطلبات من المشروع وتحليل الاحتياجات وتوثيقها في جميع مراحل المشروع وتحديد كيفية إدارتها، وتتبعها طوال دورة حياة المشروع لضمان تسليمها في نهاية المشروع.

تحديد النطاق: بعد تجميع المتطلبات التي ينبغي توفرها في المشروع لتحقيق أهدافه يأتي تحديد النطاق عن طريق كتابة بيان النطاق وهو بمثابة أساس في المشروع، ففي حالة بروز تساؤلات أو اقتراح تغييرات، يمكن مقارنتها مع ما وثق في البيان الذي يشمل كل التفاصيل حول المتطلبات، وأيضا فإن المعايير المحددة في بيان النطاق تستخدم لتحديد ما إذا كان تم الانتهاء من المشروع (Kim, et al. 2019).

إنشاء هيكل تجزئة العمل: والذي يحدد النطاق الإجمالي للمشروع وهو ببساطة تسلسل هرمي للتسليمات الذي يحدد وينظم العمل في المشروع، ويستخدم في عمليات التخطيط فهو جزء من التخطيط للمشروع يمكن من جدولة برنامج العمل، تقدير تكلفته، رصده ومراقبته؛ .

تحقيق النطاق: هو عملية تهدف إلى التأكد من قبول الإنجازات التي انتهى المشروع من تحقيقها وتشمل هذه العملية على مراجعة نواتج المشروع مع العميل أو الراعي للحصول على الموافقة الرسمية عليها.

ضبط النطاق: هو عملية مراقبة لحالة المشروع لتحديد كافة التغييرات التي تطرأ عليه ذلك من أجل ضمان معالجتها والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة، كما يتم الاستعانة بضبط النطاق للتحكم في كافة التغييرات الفعلية عند حدوثها ويتم دمجها مع باقي عمليات الضبط (Hilali, A., et al, 2019)

6.2.2 عناصر نجاح المشروع

إدارة وقت المشروع :

تشمل إدارة وقت المشروع العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب

والتي تتمثل فيما يلي: ((Toor , 2018))

1 - تخطيط إدارة الجدول الزمني : هي العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط

الجدول الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته.

2 - تحديد الأنشطة: هي عملية تحديد وتوثيق إجراءات معينة يتعين إنجازها كي يتم إنتاج تسليمات

المشروع.

3- ترتيب الأنشطة : هي عملية تحديد وتوثيق العالقات بين أنشطة المشروع.

4- تقدير موارد النشاط: هي عملية تقدير نوع وكميات المواد أو الموارد البشرية أو المعدات أو الإمدادات

اللازمة لإنجاز كل نشاط.

5 - تقدير مدد الأنشطة : هي عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المنفردة باستخدام

الموارد التي تم تقديرها

6- تطوير الجدول الزمني : هي عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية ومتطلبات الموارد والقيود

على الجدول الزمني لإنشاء نموذج الجدول الزمني للمشروع

7-متابعة الجدول الزمني - هي عملية مراقبة حالة أنشطة المشروع لتحديث تقدم المشروع وإدارة التغييرات

التي تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني لتحقيق الخطة تتفاعل هذه العمليات مع بعضها البعض ومع

العمليات في المجالات المعرفية الأخرى(بن الشيخ ، 2019)

ويتم توثيق عمليات إدارة وقت المشروع والأدوات والتقنيات المرتبطة بها في خطة إدارة الجدول

الزمني. وتعد خطة إدارة الجدول الزمني هي خطة تابعة لخطة إدارة المشروع ومتكاملة معها من خلال عملية

تطوير خطة إدارة المشروع، وتحديد خطة إدارة الجدول الزمني طريقة الجدولة وأداة الجدولة الزمنية وتضع المعايير اللازمة لتطوير ومتابعة الجدول الزمني للمشروع وتحديد طريقة الجدولة المختارة الاطار والخوارزميات المستخدمة في أداة الجدولة لإنشاء نموذج الجدول الزمني.(Binder, 2020)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

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

2.3 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 شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية 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 مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 400 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 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 اقسام كما يلي:

- أولاً: البيانات الشخصية.

- ثانياً: استراتيجيات إدارة المخاطر:

وتشمل التالي:

1. تحديد المخاطر

2. تقييم المخاطر

3. الاستجابة للمخاطر

4. مراقبة المخاطر

وذلك بمجموع 34 فقرة.

- ثالثاً: نجاح المشروعات

وتشمل التالي:

1. تقليل المخاطر

2. تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد

3. خفض التكاليف

وتشمل 15 فقرة حول موضوع المحور.

وكانت جميع الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان تمت صياغتها لتخضع لمقياس ليكرت الخماسي

والتي تشمل ما يلي:

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى

مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

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

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

5.3 المعالجة الإحصائية للبيانات:

تشمل هذه الخطوة ما يأتي من بعد جمع بيانات الدراسة التي سوف يتم طرحها للمعالجة

الإحصائية، وهو ما يتضمن إدخالها على الحاسب الآلي ببرنامج الإحصاء الأبرز SPSS لتحليل بيانات الدراسة

باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفا كرو نباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة

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

6.3 صدق أداة الدراسة

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

المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تحديد المخاطر			
1	يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن توجهها المشاريع.	0.732**	0.000
2	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	0.688**	0.000
3	يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى فئات.	0.770**	0.000
4	يسعى المشروع إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.	0.734**	0.000

0.000	0.680**	يتملك المشروع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة،	5
0.000	0.620**	يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى	6
0.000	0.676**	يستعين المشروع بالخبراء لتحديد المخاطر.	7
0.000	0.726**	يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.	8
0.000	0.782**	يحدد المشروع المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة	9
تقييم المخاطر			
0.000	0.608**	يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.	10
0.000	0.682**	يحدد المشروع الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.	11
0.000	0.696**	يحدد المشروع نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.	12
0.000	0.715**	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).	13
0.000	0.624**	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).	14
0.000	0.689**	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)	15
0.000	0.706**	تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر	16
الاستجابة للمخاطر			

17	يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل فئة.	0.721**	0.000
18	يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	0.725**	0.000
19	يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	0.743**	0.000
20	يعطي المشروع الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة	0.709**	0.000
21	يتقبل المشروع المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.	0.648**	0.000
22	يعمل المشروع على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)	0.736**	0.000
23	يعمل المشروع على مشاركة المخاطر بين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وآثارها	0.759**	0.000
24	يقوم المشروع بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز	0.574**	0.000
25	يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	0.780**	0.000
مراقبة المخاطر			
26	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.	0.669**	0.000
27	يعمل المشروع على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.	0.801**	0.000

28	يعمل المشروع على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع .	0.795**	0.000
29	يعمل المشروع على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع .	0.739**	0.000
30	يعمل المشروع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري .	0.783**	0.000
31	يخضع المشروع لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة .	0.792**	0.000
32	يعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها .	0.760**	0.000
33	يعيد المشروع تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير .	0.713**	0.000
34	يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة .	0.608**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

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

المحور الثاني: نجاح المشروعات

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
تقليل المخاطر		
تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في التقليل من تأثير المخاطر المحتملة	**0.720	0.000

0.000	**0.719	يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها
0.000	0.728**	توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع
0.000	0.807**	يهتم المشروع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع
0.000	0.750**	يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن أن تحدث عند الحصول على قروض من المؤسسات المالية
تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد		
0.000	0.559**	تهتم إدارة المشروع بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة
0.000	0.816**	تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.
0.000	0.604**	تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
0.000	0.723**	تعمل إدارة المشروع علي زيادة قدرات العاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية
0.000	0.805**	تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة
خفض التكاليف		
0.000	0.698**	تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف
0.000	0.820**	تعمل إدارة المشروع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع

0.000	0.803**	تهتم إدارة المشروع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة التي يمكن ان يتحملها المشروع في حالة حصوله على قروض من المؤسسات المالية
0.000	0.763**	تهتم إدارة المشروع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها
0.000	0.808**	تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

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

7-3 ثبات أداة الدراسة

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

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كورنباخ	عدد العبارات
إدارة المخاطر	0.970	34
نجاح المشروعات	0.941	15
إجمالي استمارة الاستبيان	0.980	49

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	260	65
	أنثى	140	35
العمر	30 سنة فأقل	60	15
	31 – 40 سنة	136	34
	41 – 50 سنة	192	48
	51 فأكثر	12	3
التحصيل العلمي	دبلوم	24	6
	شهادة ثانوية	96	24
	مؤهل جامعي	188	47
	دراسات عليا	92	23
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	80	20
	6 – 15 سنة	140	35

36	144	16 – 25 سنة	
9	36	أكثر من 25 سنة	
20	80	مدير	المسمى الوظيفي
13	52	نائب مدير	
26	104	رئيس قسم	
41	164	موظف	

3.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: إدارة المخاطر

1- تحديد المخاطر

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع.	4.140	1.001	1	مرتفع
يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	4.050	1.145	2	مرتفع
يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى فئات.	4.010	1.006	4	مرتفع
يسعى المشروع إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.	4.020	1.011	3	مرتفع
يملك المشروع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة،	3.930	0.876	6	مرتفع

مرتفع	8	1.034	3.880	يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى
مرتفع	5	0.991	3.980	يستعين المشروع بالخبراء لتحديد المخاطر.
مرتفع	9	0.981	3.800	يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.
مرتفع	7	1.047	3.920	يحدد المشروع المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة
مرتفع		1.010	3.970	المتوسط

تم ترتيب عبارات تحديد المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن توجهها المشاريع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.140 وانحراف معياري 1.001 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.800 وانحراف معياري 0.981 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحديد المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من القدرة على تحديد المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحديد المخاطر 3.970 بانحراف معياري 1.010

2- تقييم المخاطر

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

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.	4.050	1.005	2	مرتفع
يحدد المشروع الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.	3.900	1.016	5	مرتفع
يحدد المشروع نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.	3.910	0.972	4	مرتفع
يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).	3.910	0.885	3	مرتفع
يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).	3.860	0.873	6	مرتفع
يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)	3.720	1.012	7	مرتفع
تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر	4.060	0.969	1	مرتفع
المتوسط	3.916	0.962		مرتفع

تم ترتيب عبارات تقييم المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب

حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.060 وانحراف معياري 0.969 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.720 وانحراف معياري 1.012 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقييم المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على تقييم المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقييم المخاطر 3.916 بانحراف معياري 0.962

3- الاستجابة للمخاطر

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستجابة للمخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل فئة.	4.090	0.940	2	مرتفع
يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	4.020	0.895	3	مرتفع
يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	4.010	0.945	4	مرتفع
يعطي المشروع الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة	3.950	1.034	5	مرتفع
يتقبل المشروع المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.	3.870	1.008	8	مرتفع

مرتفع	1	0.874	4.090	يعمل المشروع على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)
مرتفع	6	1.095	3.940	يعمل المشروع على مشاركة المخاطرين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وأثارها
مرتفع	7	0.982	3.910	يقوم المشروع بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز
مرتفع	9	1.037	3.870	يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها
مرتفع		0.979	3.972	المتوسط

تم ترتيب عبارات الاستجابة للمخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل المشروع على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.090 وانحراف معياري 0.874 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.870 وانحراف معياري 1.0411.037 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الاستجابة للمخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على الاستجابة للمخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستجابة للمخاطر 3.972 بانحراف معياري 0.979

4- مراقبة المخاطر

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

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.	3.980	1.050	4	مرتفع
يعمل المشروع على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.	3.900	1.016	6	مرتفع
يعمل المشروع على ملاحظة التغييرات في البيئة المحيطة بالمشروع.	3.890	1.020	7	مرتفع
يعمل المشروع على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.	4.010	0.844	2	مرتفع
يعمل المشروع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.	3.890	1.040	8	مرتفع
يخضع المشروع لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة.	3.940	0.905	5	مرتفع
يعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها.	3.870	0.957	9	مرتفع
يعيد المشروع تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.	4.000	0.929	3	مرتفع

مرتفع	1	0.792	4.070	يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة.
مرتفع		0.950	3.950	المتوسط

تم ترتيب عبارات مراقبة المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.070 وانحراف معياري 0.792 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (بعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.870 وانحراف معياري 0.957 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات مراقبة المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على مراقبة المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مراقبة المخاطر 3.950 بانحراف معياري 0.950

مما سبق يتبين وجود مستوى مرتفع من القدرة على إدارة المخاطر لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر 3.954 بانحراف معياري 0.976

المحور الثاني: نجاح المشروعات

1- تقليل المخاطر

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقليل المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في التقليل من تأثير المخاطر المحتملة	3.870	1.018	3	مرتفع
يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها	4.000	0.884	1	مرتفع
توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع	3.920	0.946	2	مرتفع
يهتم المشروع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع	3.790	1.072	4	مرتفع
يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن ان تحدث عند الحصول على قروض من المؤسسات المالية	3.630	1.165	5	مرتفع
المتوسط	3.842	1.017		مرتفع

تم ترتيب عبارات تقليل المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 0.884 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن ان تحدث عند الحصول على قروض من المؤسسات المالية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.630

وانحراف معياري 1.165 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقليل المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على تقليل المخاطر كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقليل المخاطر 3.842 بانحراف معياري 1.017

2- تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز

الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة المشروع بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة	3.810	1.057	4	مرتفع
تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.	3.810	1.057	4	مرتفع
تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	4.110	0.917	1	مرتفع
تعمل إدارة المشروع علي زيادة قدرات العاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية	3.920	1.103	2	مرتفع
تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة	3.870	1.037	3	مرتفع
المتوسط	3.904	1.034		مرتفع

تم ترتيب عبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشروع بتحقيق

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.110 وانحراف معياري 0.917 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارتين (تهتم إدارة المشروع بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة، تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح) هما أقل العبارات أهمية بقيمة 3.810 وانحراف معياري 1.057 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من القدرة على تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد 3.904 بانحراف معياري 1.034

3- خفض التكاليف

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات خفض

التكاليف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف	3.980	1.050	2	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع	3.900	1.016	3	مرتفع
تهتم إدارة المشروع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة التي يمكن ان يتحملها	3.890	1.020	4	مرتفع

المشروع في حالة حصوله على قروض من المؤسسات المالية			
مرتفع	1	0.844	4.010
تتم إدارة المشروع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها			
مرتفع	5	1.040	3.890
تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة			
مرتفع		0.994	3.934
المتوسط			

تم ترتيب عبارات تعزيز خفض التكاليف من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تتم إدارة المشروع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.010 وانحراف معياري 0.844 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.890 وانحراف معياري 1.040 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات خفض التكاليف تبين أن جميع العبارات في مستوي الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من القدرة على خفض التكاليف كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز خفض التكاليف 3.934 بانحراف معياري 0.994

مما سبق يتضح وجود مستوي مرتفع من نجاح مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور نجاح المشروعات 3.893 بانحراف معياري 1.015

4.4 اختبارفروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة للمخاطر) ونجاح المشاريع .

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إستراتيجيات دارة المخاطر على نجاح المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.954	0.910	**4043.769	**63.591	0.456

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) يفسر 91 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إستراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 0.456 % مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين موجهه او سالبه بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.898	0.806	**1652.867	**40.655	1.511

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تحديد المخاطر) يفسر 80.6 % من

التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تحديد المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 1.511% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.870	0.757	**1243.015	**35.256	2.033

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (16) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تقييم المخاطر) يفسر 75.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تقييم المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 2.033% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح

المشاريع

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.907	0.823	**1853.491	**43.052	1.566

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (17) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر و نجاح المشاريع عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاستجابة للمخاطر) يفسر 82.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على الاستجابة للمخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 0.907% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية مر اقبة المخاطرونجاح المشاريع

جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مر اقبة المخاطر على نجاح المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.952	0.907	**3982.586	**62.391	1.612

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (18) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر و نجاح المشاريع عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (مراقبة المخاطر) يفسر 90.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على مراقبة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 1.612% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة ، وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل .

2.5 نتائج الدراسة

- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تحديد المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحديد المخاطر 3.970 بانحراف معياري 1.010
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تقييم المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقييم المخاطر 3.916 بانحراف معياري 0.962
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على الاستجابة للمخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستجابة للمخاطر 3.972 بانحراف معياري 0.979
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على مراقبة المخاطر كأحد ابعاد إدارة المخاطر لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مراقبة المخاطر 3.950 بانحراف معياري 0.950
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على إدارة المخاطر لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر 3.954 بانحراف معياري 0.976

- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تقليل المخاطر كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقليل المخاطر 3.842 بانحراف معياري 1.017
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد 3.904 بانحراف معياري 1.034
- وجود مستوى مرتفع من القدرة على خفض التكاليف كأحد ابعاد نجاح المشروعات لدى مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تعزيز خفض التكاليف 3.934 بانحراف معياري 0.994
- ارتفاع مستوى نجاح مشروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور نجاح المشروعات 3.893 بانحراف معياري 1.015
- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى إستراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 0.456% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة للمخاطر) ونجاح المشاريع .
- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تحديد المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 1.511% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنويه إحصائية بين موجه او سالبه بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع .

- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على نجاح المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تقييم المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 2.033% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع .
- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على الاستجابة للمخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 0.907% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع .
- يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على نجاح المشاريع عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على مراقبة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع بمقدار 1.612% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لمراقبة المخاطر ونجاح المشاريع .

3-5 التوصيات

- ضرورة العمل على توفير الإمكانيات والموارد التي يمكن من خلالها تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية في كافة المشروعات داخل المملكة العربية السعودية
- العمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين على كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال لبرامج والدورات التدريبية
- العمل على توفير الموارد المالية والفنية والبشرية التي تساهم في نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية

4-5 المقترحات

- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة باستراتيجيات إدارة المخاطر والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء والإنتاجية
- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بنجاح المشاريع في الشركات والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

Abstract

The aim of the study was to explore the impact of project risk management (risk identification, risk assessment, risk response, risk monitoring) on project success (risk reduction, enhanced transparency and optimal resource utilization, cost reduction) in the National Water Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study followed a descriptive-analytical approach and designed a questionnaire for this purpose. The study population consisted of employees working on projects in the National Water Company in the Kingdom of Saudi Arabia. Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all individuals in the study population, the study employed simple random sampling by distributing the questionnaire link across various social media platforms used by members of the study population. The study sample comprised 400 individuals who responded to the questionnaire. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data.

The study yielded several key findings, notably a statistically significant relationship between project risk management strategies (risk identification, risk assessment, risk response, risk monitoring) and project success.

The study recommended the provision of resources and capabilities to efficiently and effectively implement risk management strategies in all projects within the Kingdom of Saudi Arabia. It also advocated for enhancing the skills and capacities of employees in executing risk management strategies through training programs and courses.

Keywords: Risk management, project success, National Water Company in the Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولا المراجع باللغة العربية

- (1) 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.
- (2) أبو الحسن، عبدالله منصور أحمد، دهليز، خالد، و الداية، وائل حمدي. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- (3) باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- (4) بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعيد، كمال (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.
- (5) بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3.
- (6) بوسهمين، أحمد، وشهيد، هدى. (2017). تقنيات وأدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر: استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر ودورها في الاقتصاد الإسلامي. المؤتمر العلمي الدولي الأول: التحول وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية، عمان: مركز السنابل للبحث وتطوير الموارد البشرية ومركز بيان للهندسة المالية والإسلامية، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/795522>

(7) 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.

(8) حاوي، إيمان عسكري. (2018). تأثير عوامل المخاطر في مستوى أداء سلسلة التجهيز باعتماد استراتيجيات إدارة مخاطر التجهيز: دراسة ميدانية في الشركة العامة للأسمدة الكيماوية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج2، ع12، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/940883>

(9) الحديدي، روان (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي.

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

(11) رضوان، طارق رضوان محمد. (2019). الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، ع3، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1067043>

(12) سرکوح، 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>

(13) سمارة، 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).

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

15) 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 (كأدبي) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

16) 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>

17) طاهر، محمد عبود، و عبد 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>

18) الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في

إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة

العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

19) 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.

20) العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي. دار دجلة للنشر

والتوزيع.

21) عزوز، على صلاح الدين. (2019). إستراتيجيات ادارة المخاطر في المعاملات المالية. مجلة الباحث، ع

7، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/93196>

22) علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد، و محمد، طارق عبد الكريم عبد الفضيل. (2015). نظام لإدارة

المشاريع البرمجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

23) عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.

24) العوضي، فايضة خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله. (2018).

التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي ودورها في نجاح المشروعات الصغيرة. المجلة العلمية

للدراستات والبحوث المالية والإدارية، مج4، ع2 ، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1109383>

25) عيسى، مهند حنا نقولا (2010). إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية. دار الراجحة للنشر والتوزيع.

26) محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة

البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت

للعلوم الإدارية والاقتصادية.

27) مختار، حسن محمد احمد محمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات.

الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

28) المطيري، منال بنت عبدالله محمد (2020) العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها

المرأة السعودية مجلة الخدمة الاجتماعية.

29) موسى، شفيق نوري، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (2012).

إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

30) المومني، رياض عبدالله محمد، و كنعان، عالية أحمد. (2020). دور حاضنات الأعمال في نجاح

المشروعات الصغيرة والمتوسطة: تجربة الشركة الأردنية للإبداع. إربد للبحوث والدراسات

الإنسانية، مج22، ع2 ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1128019>

31) الناظر (2019). أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية

السعودية. المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن الشبكات.

32) النصور، بلال هاشم. (2020). مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في

مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية،

مج6، ع1 ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1094592>

ثانيا : المراجع الإنجليزية

1. Al-Balawi, Reem bint Hamdan bin Hamed, and Ghaith, Nirvana Abdul Rahman Sayed. (2022). The impact of applying governance mechanisms on managing institutional business risks in the public sector: a field study on the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing in the city of Riyadh. Journal of Reading and Knowledge, Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1324258>
2. Ahadzie, D., Proverbs, D., and Olomolaiye, P. (2018). Critical success criteria for mass housing building projects in developing countries. International Journal of Project Management. 26, (issue 6).
3. Ali, Ahmed Ali Attia, and Abu Hussein, Al-Harith Muhammad Musa. (2018). The impact of supply chain integration on project success in engineering companies specialized in project management (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1015247>
4. Al-Arifi, Osama Abbas Ahmed, and Al-Harafsha, Malik Ibrahim Raji. (2019). The impact of international standards for project evaluation on the success of projects in Jordanian construction engineering companies (unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052478>
5. Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (2019). Project risk management. CERM Academy.
6. Binder, J., Gardiner, P. D., and Ritchie, J. M. (2020). A Model of Success Factors for Global Project Management. The Annual Publication of International Project Management Association 2020.
7. Bryde, D. J., and Robinson, L. (2023). Client versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria. International Journal of Project Management 23 (2023).

8. Bt Mazri, I. A., (2023). Critical Success Factors for Construction. Organisation. Project report submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of the degree of Master of Science (Construction Management), University Teknologi Malaysia.
9. CEEC, and KPMG, (2018), The Ukraine Construction Qualitative Study 2018 Retrieved on 25 October 2018

http://www.constructionukraine.com/index.php?item=free_articles&i d_form=316
10. via Chen, W., and Chen, T. (2017). Critical Success Factors for Construction Partnering in Taiwan. International Journal of Project Management vol. 25, issue 5.
11. Chapelle, Ariane (2019). Operational risk management: Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.
12. Dasani, S., Shah, S. L., Chen, T., Funnell, J., & Pollard, R. W. (2015). Monitoring safety of process operations using industrial workflows. IFAC-PapersOnLine.
13. Frefer, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H., & Almamlook, R. (2018). Overview success criteria and critical success factors in project management. Industrial engineering & management.
14. Hilali, A., Charoenngam, C., & Barman, A. (2019). Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan. Engineering, Construction and Architectural Management.
15. PMI (2017). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (6th ed.). USA, ChicagoRoll T T '1
16. Toor, S., and Ogunlana, S. (2018). Critical COMs of Success in Large-Scale Construction Projects: Evidence from Thailand Construction Industry. International Journal of Project Management vol. 26, issue 4.

17. Qutaishat, Nael Ahmed Hassan, and Ali, Abdel Moneim Al-Sayed. (2020). Building a model to evaluate liquidity and credit risk management strategies of Jordanian commercial banks in light of global experiences (Unpublished doctoral dissertation). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/592045>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر إدارة مخاطر المشروع في نجاح المشاريع، دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولا :البيانات الشخصية

1- المسمى الوظيفي ☐ مديرة ☐ رئيس /ة ☐ رئيس قسم /ة ☐ منسق/ة

2- الفئة العمرية ☐ (20-30) ☐ (31-45) ☐ (45 فأكثر)

3- التحصيل العلمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد

4- عدد سنوات الخبرة : ☐ اقل من سنة ☐ (سنة -5 سنوات)

☐ (5 سنوات – 10 سنوات) ☐ (10 سنوات فأكثر)

5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر، اختر علامة (√) في المربع المناسب لاختيارك :

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تحديد المخاطر						
1	يتوفر في المشروع كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن توجهها المشاريع.					
2	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.					
3	يعمل المشروع على تصنيف المخاطر إلى فئات.					
4	يسعى المشروع إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة.					
5	يملك المشروع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها للمشاريع امن خلال الوسائل المناسبة،					
6	يحدد المشروع المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى					

م	الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
7	يستعين المشروع بالخبراء لتحديد المخاطر.					
8	يقوم المشروع بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر.					
9	يحدد المشروع المخاطر بالرجوع إلى سجلات البيانات التاريخية للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة					
تقييم المخاطر						
10	يتوفر كادر متخصص لتقييم المخاطر من حيث درجة احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المشاريع.					
11	يحدد المشروع الخسائر المحتملة للمشاريع عند حدوث المخاطر.					
12	يحدد المشروع نسبة تكرار حدوث المخاطر على المشاريع.					
13	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والأثر).					
14	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام التقييم الكمي (النهج الإحصائي).					

م	الفقرات	أو افق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
15	يعمل المشروع على تقييم المخاطر باستخدام النهج التحليلي (شجرة تحليل القرارات، تحليل الحساسية)				
16	تساعد عملية تقييم المخاطر المشروع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر				
الاستجابة للمخاطر					
17	يساعد تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية على تحديد طرق الاستجابة المناسبة لكل فئة.				
18	يساعد التعرف على طبيعة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها				
19	يساعد التعرف على مصادر المخاطر في تحديد طرق الاستجابة المناسبة لها				
20	يعطي المشروع الأولوية في التعامل مع المخاطر المهمة والتي بسبب حدوثها خسائر كبيرة				
21	يتقبل المشروع المخاطر البسيطة والطبيعية ذات التأثير القليل على المشروع.				

م	الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
22	يعمل المشروع على التقليل من المخاطر من خلال إيجاد حلول بديلة تقلل من نسبة المخاطرة (مثال: تحسين العلاقات مع الموردين)					
23	يعمل المشروع على مشاركة المخاطر بين أطراف المشروع من حيث تحمل نتائجها وآثارها					
24	يقوم المشروع بتحويل المخاطر إلى طرف خارجي مثل شركات التأمين أو كفالة الإنجاز					
25	يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها					
مراقبة المخاطر						
26	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.					
27	يعمل المشروع على تحديد مدى فعالية وكفاءة طرق مراقبة المخاطر للتعامل معها.					

م	الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
28	يعمل المشروع على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.					
29	يعمل المشروع على مراقبة أي مخاطر جديدة ممكن أن يتعرض لها المشروع.					
30	يعمل المشروع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أداؤها بشكل دوري.					
31	يخضع المشروع لمراجعات معايير وسياسات الأداء المطلوب لضمان مراقبة المخاطر المحتملة.					
32	يعد المشروع التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر وهيكلتها.					
33	يعيد المشروع تقييم المخاطر في حال تعرضت للتغيير.					
34	يقوم المشروع بتعديل أهداف المشروع من حيث التكلفة والمدة والجودة لتناسب تقييم المخاطر الجديدة.					

✍️ المحور الثاني: نجاح المشروعات ، اختر علامة (٧) في المربع المناسب

لاختيارك :

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تقليل المخاطر						
1.	تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في التقليل من تأثير المخاطر المحتملة					
2.	يوجد نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها					
3.	توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع					
4.	يهتم المشروع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع					
5.	يهتم المشروع بالاعتماد على التمويل الذاتي لتقليل المخاطر التي يمكن ان تحدث عند الحصول على قروض من المؤسسات المالية					

م	الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد						
6.	تهتم إدارة المشروع بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة					
7.	تحرص إدارة المشروع على توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.					
8.	تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة					
9.	تعمل إدارة المشروع على زيادة قدرات العاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية					
10.	تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة					
خفض التكاليف						
11.	تهتم إدارة المشروع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف					
12.	تعمل إدارة المشروع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع					

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
13.	تهتم إدارة المشروع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة التي يمكن ان يتحملها المشروع في حالة حصوله على قروض من المؤسسات المالية					
14.	تهتم إدارة المشروع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها					
15.	تعمل إدارة المشروع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in risk Management



**The Impact of Project Risk Management on Project
Success: An Empirical Study on the National Water
Company in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Preparation:

Bander Qaed Alotaibi 232001734

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445 - 2024