

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر



أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء : دراسة تطبيقية  
على شركة سابك للمغذيات الزراعية

إعداد الطالب/

عبد الرحمن علي ال معلوي

241001661

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024



|         |                            |
|---------|----------------------------|
| 4.....  | مقدمة:                     |
| 5.....  | مشكلة الدراسة:             |
| 6.....  | أهمية الدراسة:             |
| 6.....  | أهداف الدراسة:             |
| 7.....  | تساؤلات الدراسة            |
| 7.....  | فروض الدراسة:              |
| 8.....  | الدراسات السابقة:          |
| 22..... | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 23..... | المنهجية وطرق البحث:       |
| 24..... | مصادر جمع البيانات         |
| 24..... | أدوات الدراسة:             |
| 24..... | حدود الدراسة :             |
| 25..... | المراجع:                   |

## مقدمة:

إن إدارة المخاطر تُعتبر ركيزة أساسية لنجاح أي مشروع، حيث تتضمن عمليات التخطيط والتحليل والاستجابة للمخاطر المحتملة، حيث تبدأ بتحديد المخاطر المرتبطة بالمشروع من خلال دراسة العوامل البيئية والتشغيلية، ومن ثم تحليلها نوعياً وكمياً لتقدير احتمالية حدوثها وتأثيرها المتوقع، ويتم بعد ذلك وضع خطة استراتيجية لمعالجة هذه المخاطر من خلال تطبيق الإجراءات التصحيحية المناسبة، وتتطلب إدارة المخاطر الفعالة تحليل المدخلات الأساسية كخطة إدارة المشروع وميثاق المشروع وتقديرات الأنشطة، بالإضافة إلى استخدام أساليب جمع المعلومات والتوثيق والخبرات السابقة، كما يُعد التحليل النوعي والكمي للمخاطر ورصدها وقياسها أركاناً مهمة لضمان نجاح المشروع وتقليل الخسائر المحتملة إلى الحد الأدنى.

والجدير بالذكر أن إدارة المخاطر هي عملية منظمة وشاملة تهدف إلى تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع، كما تعد أمراً حيوياً في ضمان نجاح المشاريع والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، وتكتسب هذه العملية أهمية كبيرة في المشاريع الكبرى ذات الطبيعة المعقدة والمخاطر العالية، مثل مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، نظراً لأن إدارة المخاطر هي أحد أهم الأدوات الأكثر ممارسة يمكن استخدامها لتفادي الخسائر قدر الإمكان، وضمان استمرار العمل، حيث أعلنت شركات عالمية عدة عن استراتيجياتها لتحقيق أهداف خفض معدلات الكربون أو الحياد الكربوني، مما يتطلب استخدام أنواع وقود بديلة ونظيفة. حيث تُظهر الأمونيا خياراً آخر قد يصبح أكثر أهمية من الهيدروجين الأخضر، الذي يُنظر إليه بوصفه الوقود النظيف الأمثل في تحول الطاقة من الوقود الأحفوري إلى المصادر المتجددة والنظيفة، إذ يبحث العالم عن الطريق الأسرع للوصول إلى الحياد الكربوني (طاهر وعبد النبي، 2020).

ونظراً لأزمة الطاقة التي يشهدها العالم حالياً تؤكد صحة رؤية المملكة العربية السعودية واستراتيجيتها بشأن الطاقة وتنويع مصادرها، وأن لديها قدرة على استقراء مستقبل الطاقة في العالم بما يعزز مكانتها عالمياً ونفوذها الإقليمي والدولي، بالإضافة إلى سعي المملكة الحثيث للمشاركة في معالجة مشكلات التغيرات المناخية، وعلى النقيض من الحكومات السابقة، والتي لم يكن سعيها نحو تعزيز مفهوم أمن الطاقة كافياً، تبنت المملكة استراتيجية طموحة متعددة الأوجه للوصول إلى معادلة طاقة متزنة والسعي نحو تحقيق التوازن بين الإنتاج ومعدلات الطلب الداخلي، وانعكاس ذلك على تعزيز النمو الاقتصادي والشركات الخاصة بالمغذيات الزراعية.

ويعتمد نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء على مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الجوانب الفنية والتشغيلية والتسويقية والمالية، وتُعد هذه المشاريع تحديًا كبيرًا نظرًا لتكاليفها الرأسمالية الضخمة والتقنيات المتطورة المستخدمة فيها، فضلاً عن المنافسة العالمية الشديدة في هذا القطاع، لذلك، فإن إدارة المخاطر قد تكون محورية في ضمان نجاح هذه المشاريع الحيوية، في هذا السياق، تبرز أهمية التركيز على مدى تأثير إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، من خلال التركيز على شركة سابك للمغذيات الزراعية كحالة تطبيقية، حيث تلعب إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، من تحديد وتقييم وتخطيط لمعالجة المخاطر ومراقبتها ومتابعتها، دورًا محوريًا في ضمان نجاح هذه المشاريع الحيوية للشركة والاقتصاد الوطني (حسين وآخرون، 2016).

## مشكلة الدراسة:

نظرًا للتحديات الطاقة التي يواجهها العالم، أكدت المملكة العربية السعودية أهمية استراتيجيتها في تنويع مصادر الطاقة لديها، للقدرة على استشراف مستقبل الطاقة العالمي، مما يعزز مكانتها وتأثيرها على الصعيدين الإقليمي والدولي، اعتمدت السعودية استراتيجية طموحة ومتعددة الأبعاد، تهدف إلى تحقيق توازن بين إنتاج الطاقة والطلب المحلي، مما ينعكس على تعزيز النمو الاقتصادي والعديد من شركات المغذيات الزراعية.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1) ما أثر تحديد المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟
- 2) ما أثر تقييم المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟
- 3) ما أثر التخطيط لمعالجة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟

4) ما أثر مراقبة ومتابعة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟

## أهمية الدراسة:

### • الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تركز على تحليل أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء لشركة سابك للمغذيات الزراعية، هذا الموضوع له أهمية بالغة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المشاريع والصناعات الكيماوية، كما ستقدم الدراسة فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر في ضمان نجاح هذه المشاريع من خلال تحليل البيانات النوعية والكمية المستمدة من شركة سابك، كما ستساهم الدراسة في تقديم نموذج تحليلي شامل يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين في مجال إدارة المخاطر للمشاريع الكيماوية.

### • الأهمية العملية:

توفر هذه الدراسة توجيهات عملية لشركة سابك للمغذيات الزراعية لتحسين وتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر الخاصة بمشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، بما يتماشى مع أهداف ونمو أعمالها، كما ستساعد الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية هذه المشاريع من خلال تقديم توصيات عملية مستمدة من أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المخاطر للمشاريع الكيماوية.

علاوة على ذلك، ستساعد هذه الدراسة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة على فهم أفضل للاحتياجات والتحديات التي تواجه شركات الصناعات الكيماوية في مجال إدارة المخاطر، مما يساهم في صياغة سياسات وبرامج داعمة لتعزيز نجاح هذه المشاريع في القطاع الصناعي.

## أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس والمحموري لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- (1) بيان أثر تحديد المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- (2) بيان أثر تقييم المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- (3) بيان أثر التخطيط لمعالجة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- (4) بيان أثر مراقبة ومتابعة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.

## تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟  
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- (1) ما أثر تحديد المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟
- (2) ما أثر تقييم المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟
- (3) ما أثر التخطيط لمعالجة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟
- (4) ما أثر مراقبة ومتابعة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية؟

## فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.005$  ) لتأثير إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخطيط لمعالجة المخاطر، مراقبة ومتابعة

المخاطر) على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $\alpha \leq 0.005$ ) لتحديد المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $\alpha \leq 0.005$ ) لتقييم المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $\alpha \leq 0.005$ ) للتخطيط لمعالجة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $\alpha \leq 0.005$ ) لمراقبة ومتابعة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية.

## الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية، أولهما، الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر وثانيهما، الدراسات المتعلقة بمدى نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، وذلك على النحو التالي:

## أولاً: الدراسات المتعلقة باستراتيجية التسويق الريادي:

### 1-الدراسات العربية:

#### دراسة القحطاني (2023)

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة المخاطر وأهم مبادئها، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر والمتغير التابع هو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتناولت الدراسة أبعاد إدارة المخاطر والتي تمثلت في التعريف بالمخاطر، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومتابعة المخاطر، أما منهجية البحث فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المخاطر.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تمثل عملية متكاملة لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن مبادئ إدارة المخاطر تشمل الشمولية، الوقائية، التكامل، والشفافية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة المخاطر لدى العاملين، وربط إدارة المخاطر باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### دراسة أقرقز (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم التجربة المغربية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد-19 من خلال دراسة تطبيق النص الدستوري والممارسة الفعلية، وذلك من خلال رصد الآليات التي اتخذتها السلطات المغربية لمواجهة هذه الأزمة الصحية، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو إدارة الأزمات وتدبير المخاطر، والذي تناول أبعاده المتعلقة بالتدابير الاحترازية والتشريعية التي اتخذتها السلطات المغربية لمواجهة أزمة جائحة كوفيد-19، في حين كان المتغير التابع هو استجابة الحكومة المغربية والممارسة الفعلية لإدارة هذه الأزمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل النصوص الدستورية والقانونية ذات الصلة، إضافة إلى تحليل الممارسات الحكومية في إدارة الأزمة، كما اعتمدت على المنهج الاستقرائي للوقوف على أهم النتائج والاستنتاجات.

وتوصلت الدراسة إلى أن السلطات المغربية تمكنت من التصدي لأزمة جائحة كوفيد-19 من خلال اتخاذ العديد من التدابير الاحترازية والتشريعية في إطار القواعد الدستورية والقانونية، وأشارت النتائج إلى أن المغرب نجح في إدارة هذه الأزمة الصحية من خلال توظيف آليات الطوارئ الصحية والاقتصادية والاجتماعية بما يتوافق مع أحكام الدستور، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير وتعزيز منظومة إدارة الأزمات والكوارث على المستوى الوطني، مع التركيز على البعد الوقائي والتخطيط المسبق لمواجهة أي طوارئ مستقبلية.

### دراسة المناور والعليان (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر الاجتماعية بأبعادها (التخطيط للمخاطر الاجتماعية، سبل مواجهة المخاطر الاجتماعية)، أما المتغير التابع فهو التخطيط وسبل المواجهة، من حيث منهجية البحث، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل محتوى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر الاجتماعية والتخطيط وسبل المواجهة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن إدارة المخاطر الاجتماعية تتضمن مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى التعرف على المخاطر الاجتماعية المحتملة، وتقييم وتحليل هذه المخاطر، ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها والتخفيف من آثارها السلبية، كما أن إدارة المخاطر الاجتماعية تتطلب توافر عدد من الأبعاد والمتطلبات، أهمها: التخطيط للمخاطر الاجتماعية، وسبل مواجهة هذه المخاطر، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات والهيئات والجهات ذات العلاقة مفاهيم وممارسات إدارة المخاطر الاجتماعية، وإدراج ذلك ضمن خططها الاستراتيجية والتشغيلية، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز الوعي المجتمعي بأهمية إدارة المخاطر الاجتماعية وسبل التعامل معها، وتفعيل دور المجتمع المدني في هذا المجال.

### دراسة درويش وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى البحث في مخاطر الإدارة الإلكترونية للبنوك، حيث كان المتغير المستقل يتكون من أبعاد الإدارة الإلكترونية للبنوك (المخاطر التقنية، المخاطر القانونية والتنظيمية، المخاطر الاقتصادية والمالية، المخاطر البشرية)، أما المتغير التابع فهو مدى تعرض البنوك لهذه المخاطر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتوزيعها على عينة من موظفي البنوك بولاية ورقلة بالجزائر.

توصلت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية تواجه مختلف أنواع المخاطر الناتجة عن الإدارة الإلكترونية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (المخاطر التقنية، المخاطر القانونية والتنظيمية، المخاطر الاقتصادية والمالية، المخاطر البشرية) ومدى تعرض البنوك لتلك المخاطر، كما أشارت النتائج إلى أن المخاطر التقنية والمخاطر البشرية هي الأكثر تأثيراً على البنوك الجزائرية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك الجزائرية لاستراتيجيات وخطط محكمة للتعامل مع المخاطر الناتجة عن الإدارة الإلكترونية، من خلال تفعيل وتطوير أنظمة الأمن والحماية التقنية، وتعزيز الإطار القانوني والتنظيمي، وتدريب وتأهيل الموارد البشرية وتحفيزهم على مواكبة التطورات التكنولوجية، كما أوصت بتوعية العملاء وتنقيفهم بشأن المخاطر المتعلقة بالأعمال المصرفية الإلكترونية لزيادة الوعي والحد من الخسائر المحتملة.

### دراسة الكلبانية وآخرون (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان من خلال دراسة ميدانية على المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، أما المتغير المستقل في هذه

الدراسة فهو إدارة المخاطر الاجتماعية والذي تضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي التخطيط الاجتماعي، والحماية الاجتماعية، والتأمينات الاجتماعية، والمشاركة المجتمعية. أما المتغير التابع فهو المستفيدون من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت 351 مستفيداً من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط كانت متوسطة على مستوى الأبعاد الفرعية وعلى المستوى الكلي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة المخاطر الاجتماعية تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والدخل الشهري للأسرة.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المستفيدين من الضمان الاجتماعي بأهمية إدارة المخاطر الاجتماعية وأبعادها المختلفة، وتفعيل دور المشاركة المجتمعية في عملية إدارة المخاطر الاجتماعية، وتطوير أنظمة وبرامج الضمان الاجتماعي لتتناسب مع المتغيرات والاحتياجات المجتمعية المختلفة.

#### دراسة باقر وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية، والدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر، متابعة وضبط المخاطر)، والمتغير التابع هو إدارة المشاريع الهندسية، أما المتغير الوسيط فهو الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السلوكيات التنظيمية).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتوزيع استبانة على عينة من موظفي الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت بلغت 289 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة كمتغير وسيط بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري بأهمية إدارة المخاطر واستراتيجياتها المختلفة، وتعزيز الثقافة المنظمة من خلال تبني القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تدعم إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية، وتطوير أنظمة المتابعة والرقابة على تنفيذ المشاريع الهندسية لضمان فعالية إدارة المخاطر.

## 2-الدراسات السابقة الأجنبية:

### **دراسة Nargizakhon, Saodat& Bakhtiyor (2019)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر والتأمين في الحد من المخاطر التي تواجه المنشآت. أما المتغير المستقل فهو إدارة المخاطر والتأمين بأبعاده المختلفة، بينما المتغير التابع فهو الحد من المخاطر التي تواجه المنشآت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المنشآت في المنطقة. وقد تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتأمين والحد من المخاطر التي تواجه المنشآت، كما أظهرت النتائج أن المنشآت التي لديها نظام فعال لإدارة المخاطر والتأمين تتمتع بقدرة أكبر على التعامل مع المخاطر والتقليل من آثارها السلبية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنشآت بتطوير نظم إدارة المخاطر والتأمين لديها، وتعزيز الوعي بأهمية هذه الممارسات بين العاملين. كما أوصت الدراسة بتعزيز دور الجهات الرقابية في متابعة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر والتأمين في المنشآت المختلفة.

### **دراسة Ostime (2019)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر والتأمين في المؤسسات. أما المتغير المستقل فهو إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، رصد وتتبع المخاطر)، والمتغير التابع فهو التأمين، ومن حيث منهجية البحث، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الموزع على عينة من المؤسسات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة، أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، رصد وتتبع المخاطر) والتأمين، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بممارسات إدارة المخاطر من أجل الحد من الخسائر المحتملة وتحقيق الاستقرار المالي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات من خلال تطوير أنظمة متكاملة لتحديد ورصد المخاطر وتقييمها ومعالجتها. كما أوصت

بزيادة الوعي لدى المؤسسات بأهمية التأمين كأداة فعالة لإدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار المالي. وذلك من خلال تصميم برامج تأمينية تتناسب مع طبيعة نشاط كل مؤسسة.

### دراسة Kumar (2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأطر والممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر التقليدية وإدارة المخاطر المؤسسية. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق الشركات لهذه الأطر لضمان استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر المحتملة، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر، وتركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد في المؤسسات وكيفية تأثيرها على أداء الشركات. أما المتغير التابع فهو أداء الشركات، والذي يتضمن الجوانب المالية وغير المالية، مثل الربحية والاستدامة ورضا العملاء، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، حيث قامت بجمع البيانات من خلال دراسة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات الثانوية من تقارير الشركات ودراسات الحالة. تم استخدام تحليل البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤى شاملة حول ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء الشركات بشكل ملحوظ، أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى نهجاً شاملاً في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والأزمات، كما بينت الدراسة أن إدارة المخاطر المؤسسية توفر إطاراً أكثر تكاملاً وشمولية للتعامل مع المخاطر مقارنة بالإدارة التقليدية للمخاطر، حيث تسهم في تعزيز ثقافة المخاطر داخل المؤسسة وتحسين عملية اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات وتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في هذا المجال، كما دعت إلى ضرورة تبني تقنيات وأدوات حديثة لتحسين عملية تقييم المخاطر ومراقبتها، بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لضمان تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمخاطر بفعالية، مما يساعد في تحسين استجابة الشركة للتحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## ثانيًا: الدراسات المتعلقة بنجاح مشاريع إنتاج الأمونيا:

### 1-الدراسات العربية:

#### **دراسة عبد المعطي (2021)**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إنتاج الهيدروجين ودوره في عملية تحول الطاقة. حيث المتغير المستقل هو إنتاج الهيدروجين بأبعاده المختلفة كالتقنيات المستخدمة في الإنتاج والتكاليف وتأثيره على البيئة، أما المتغير التابع فهو دور الهيدروجين في عملية تحول الطاقة من الوقود الأحفوري إلى الطاقات المتجددة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتحليل الأدبيات المتعلقة بإنتاج الهيدروجين ودوره في تحول الطاقة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إنتاج الهيدروجين يعد حلاً مستداماً لتحقيق الانتقال إلى طاقات نظيفة، حيث يمكن استخدام الهيدروجين كوقود في العديد من القطاعات كالنقل والصناعة والتدفئة. كما أن هناك تقنيات متطورة لإنتاج الهيدروجين بتكلفة مقبولة وبصدقية للبيئة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات حكومية داعمة لتطوير إنتاج الهيدروجين وتوفير البنية التحتية اللازمة لاستخدامه على نطاق واسع، بالإضافة إلى تشجيع البحث والتطوير في هذا المجال من أجل تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة.

#### **دراسة الحيازي والحياصات (2022)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، حيث تناولت الدراسة المتغير المستقل المتمثل في السمات الشخصية لمدراء المشاريع والتي تضمنت أبعاد القيادة، المخاطرة، الإبداع، الاستقلالية، والتوجه نحو الإنجاز، أما المتغير التابع فكان نجاح المشاريع الإنشائية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من مدراء المشاريع الإنشائية في مدينة عمان.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان. كما أظهرت النتائج أن بعد القيادة كان الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع، يليه بعد التوجه نحو الإنجاز، الإبداع، المخاطرة، والاستقلالية على التوالي، وأوصت الدراسة بضرورة اختيار مدراء المشاريع الإنشائية بناءً على سماتهم الشخصية المتوافقة مع متطلبات إدارة المشاريع الناجحة، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز هذه السمات لدى مدراء المشاريع الحاليين. كما أوصت

بتشجيع مدراء المشاريع على تبني سلوكيات وممارسات تعزز من نجاح المشاريع الإنشائية، مثل القيادة الفعالة والإبداع والتوجه نحو الإنجاز.

### دراسة المعادات وأبو زيد (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية مع الدور المعدل لمستوى المخاطرة في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية، أما المتغير المستقل فهو تخطيط المشروع بأبعاده (تخطيط المهام، تخطيط الموارد، تخطيط الجودة، تخطيط التواصل)، بينما المتغير التابع فهو نجاح المشاريع الإنشائية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة من العاملين في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (تخطيط المهام، تخطيط الموارد، تخطيط الجودة، تخطيط التواصل) على نجاح المشاريع الإنشائية، ووجود تأثير معدل إيجابي ذي دلالة إحصائية لمستوى المخاطرة على العلاقة بين تخطيط المشروع (تخطيط المهام، تخطيط الموارد، تخطيط الجودة، تخطيط التواصل) ونجاح المشاريع الإنشائية.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات الإنشاءات الأردنية بتخطيط المشروع بكافة أبعاده لتحقيق نجاح المشاريع الإنشائية، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المخاطرة المرتبط بكل مشروع. كما أوصت بضرورة تعزيز توفر المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التخطيط وإجراء دراسات جدوى وتحليل المخاطر لتحقيق نجاح المشاريع.

### دراسة الشوابكة وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية على نجاح المشاريع، مع دراسة الدور الوسيط لرأس المال الفكري في هذه العلاقة، حيث كان المتغير المستقل هو التوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التمايز، الريادة، والتكلفة الأقل)، والمتغير التابع هو نجاح المشاريع، بينما كان المتغير الوسيط هو رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الاجتماعي)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة من موظفي مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير "كادبي" في الأردن،

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (التمايز، الريادة، والتكلفة الأقل) على نجاح المشاريع، وأن رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال

الهيكلية، ورأس المال الاجتماعي) له دور وسيط في هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة مركز "كادبي" بتعزيز التوجهات الاستراتيجية لديها، والاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية، وتعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين، وذلك لتحقيق نجاح المشاريع المنفذة في المركز. كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات المماثلة في مؤسسات وقطاعات أخرى للتحقق من النتائج وتعميمها.

### دراسة الحسن والنجار (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات في نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الأردنية، والدور الوسيط للمنصات الرقمية في هذه العلاقة، أما المتغير المستقل فهو تكنولوجيا المعلومات والذي تضمن أربعة أبعاد هي: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، والكفاءة والمهارات في تكنولوجيا المعلومات، والمتغير التابع هو نجاح المشاريع والذي تضمن أربعة أبعاد هي: نجاح المشروع من حيث التكلفة، نجاح المشروع من حيث الجودة، نجاح المشروع من حيث الوقت، ونجاح المشروع من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات لها أثر إيجابي ومعنوي في نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الأردنية، وأن المنصات الرقمية لعبت دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. فكلما كانت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات قوية، وكانت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مناسبة، وتمت إدارة تكنولوجيا المعلومات بكفاءة، وامتلكت الشركة الكفاءات والمهارات اللازمة في هذا المجال، كلما كان ذلك أكثر إسهاماً في نجاح المشاريع من خلال توفير المنصات الرقمية المناسبة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات الإنشائية الأردنية بالاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وبناء القدرات والمهارات اللازمة لاستخدامها، وتطوير المنصات الرقمية التي تسهم في نجاح المشاريع، والاستفادة من التقنيات الحديثة في هذا المجال، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع لتعزيز نتائج هذه الدراسة في قطاعات أخرى.

### دراسة المطيري (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية، أما المتغير المستقل فكان يتمثل في العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة المملوكة للمرأة السعودية وتشمل: الخصائص الشخصية للمرأة، والعوامل الاقتصادية والتمويلية، والعوامل التنظيمية والإدارية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والمتغير التابع كان نجاح المشاريع الصغيرة التي

تمتلكها المرأة السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من 317 امرأة سعودية تمتلك مشاريع صغيرة في مدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الشخصية للمرأة كالطموح والمثابرة والثقة بالنفس، والعوامل الاقتصادية والتمويلية كتوافر التمويل والحوافز الحكومية، والعوامل التنظيمية والإدارية كالخطط والتنظيم والرقابة، والعوامل الاجتماعية والثقافية كالدعم الأسري والمجتمعي كلها تسهم في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج الحاضنات والتدريب والإرشاد للمرأة السعودية لتمكينها من إنشاء مشاريع صغيرة ناجحة، وتوفير التمويل المناسب لها، وتوعية المجتمع بأهمية المشاريع الصغيرة المملوكة للمرأة وتقديم الدعم لها.

## 2- الدراسات الأجنبية:

### دراسة Smith & Merritt (2002)

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار شامل لإدارة المخاطر يساهم في تقليل عدم اليقين وتحسين عملية تطوير المنتجات، وتسعى الدراسة إلى توضيح كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل استباقي لضمان نجاح المنتجات الجديدة في السوق، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر الاستباقية بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تطوير استراتيجيات للتعامل معها، ومراقبة وتحديث هذه الاستراتيجيات بمرور الوقت، وتركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد في مراحل تطوير المنتجات المختلفة. أما المتغير التابع فهو نجاح تطوير المنتجات، والذي يتضمن جوانب مثل جودة المنتج، الالتزام بالجدول الزمني، والتحكم في التكاليف، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، حيث تم جمع البيانات من خلال دراسة الأدبيات السابقة وتحليل تجارب الشركات التي تبنت نهج إدارة المخاطر الاستباقية، تم استخدام تحليل البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤى معمقة حول تأثير إدارة المخاطر الاستباقية على نجاح تطوير المنتجات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر الاستباقية بشكل فعال يساهم في تحسين جودة المنتجات وزيادة فرص نجاحها في السوق، وأظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على نهج استباقي في إدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على تحديد المشكلات المحتملة ومعالجتها قبل أن تؤثر على عملية تطوير المنتج، كما بينت الدراسة أن الإدارة الاستباقية للمخاطر تساهم في تحسين الالتزام بالمواعيد النهائية وتقليل التكاليف من خلال تجنب الأزمات والمشكلات الكبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر الاستباقية داخل المؤسسات، وتدريب فرق العمل على تطبيق مبادئ هذه الإدارة بفعالية، كما

دعت إلى استخدام أدوات وتقنيات حديثة لتحليل المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز التعاون والتواصل بين مختلف الفرق والإدارات لضمان تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمخاطر بشكل فعال، مما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة فرص نجاح تطوير المنتجات.

#### دراسة (2019) Willumsen, Oehmen& Geraldi

هدفت الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة مخاطر المشاريع أن تساهم في خلق القيمة داخل المؤسسات، وتسعى الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع، وكيفية تطبيق تقنيات إدارة المخاطر لتعزيز القيمة المضافة للمشاريع، حيث المتغير المستقل هو إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط استجابات المخاطر، ومراقبة وتحكم المخاطر، تركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال داخل المشاريع المختلفة. أما المتغير التابع فهو خلق القيمة، والذي يشمل جوانب متعددة مثل تحسين جودة المشروع، زيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء والمساهمين.

واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية كمية ونوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات مع مديري المشاريع والخبراء في مجال إدارة المخاطر، تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات تحليلية متقدمة لتحديد العلاقات بين إدارة المخاطر وخلق القيمة في المشاريع، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة مخاطر المشاريع بشكل فعال تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع وخلق قيمة مضافة لها. أظهرت النتائج أن تطبيق تقنيات إدارة المخاطر يساعد في تقليل تأثير المخاطر السلبية على المشاريع، وزيادة فرص النجاح والابتكار. كما بينت الدراسة أن وجود نهج منظم لإدارة المخاطر يساهم في تحسين التواصل بين أعضاء الفريق وتعزيز التعاون لتحقيق أهداف المشروع.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لنهج شامل ومتكامل لإدارة مخاطر المشاريع، يتضمن تدريب الفرق على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في هذا المجال، كما دعت إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات لضمان تفاعل جميع الأفراد مع المخاطر المحتملة بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة توثيق وتحليل تجارب المشاريع السابقة للاستفادة منها في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية، مما يساعد في تحقيق مزيد من القيمة والنجاح المستدام.

## دراسة Zimon & Madzik (2020)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الموحدة على إدارة المخاطر داخل سلسلة التوريد، تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تحسين أداء سلاسل التوريد من خلال تبني معايير وأنظمة إدارة موحدة تقلل من المخاطر وتعزز الكفاءة.

حيث المتغير المستقل هو أنظمة الإدارة الموحدة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل أنظمة إدارة الجودة، إدارة البيئة، وإدارة السلامة والصحة المهنية. تركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأنظمة بشكل فعال داخل سلاسل التوريد، أما المتغير التابع فهو إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، والذي يشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تخطيط استجابات المخاطر، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية كمية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة لمتخصصي سلاسل التوريد ومديري الجودة في عدد من المؤسسات، تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات تحليلية متقدمة لتحديد العلاقات بين تطبيق أنظمة الإدارة الموحدة وإدارة المخاطر في سلاسل التوريد.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة الإدارة الموحدة يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر داخل سلاسل التوريد، أظهرت النتائج أن وجود معايير وأنظمة موحدة يساهم في تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر وزيادة الكفاءة التشغيلية، كما بينت الدراسة أن توحيد الأنظمة الإدارية يساهم في تحسين التواصل والتعاون بين مختلف أعضاء سلسلة التوريد، مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع المخاطر بشكل أكثر فعالية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لأنظمة إدارة موحدة وشاملة في سلاسل التوريد لتعزيز إدارة المخاطر بشكل أفضل، كما دعت إلى توفير التدريب المناسب للموظفين على تطبيق هذه الأنظمة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة إجراء تقييمات دورية لأداء سلاسل التوريد وتحديث أنظمة الإدارة بشكل مستمر لضمان ملاءمتها مع التغيرات في بيئة الأعمال، وتوحيد الأنظمة الإدارية داخل سلاسل التوريد يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في أداء المؤسسات وتقليل المخاطر وزيادة الكفاءة والفعالية التشغيلية.

## دراسة Nobanee & Others (2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور أنظمة الإدارة الموحدة في إدارة المخاطر ضمن سلسلة التوريد، تم تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة لهذه الأنظمة في تحسين الأداء العام وتقليل المخاطر في سياق التوريد، حيث المتغير المستقل هو أنظمة الإدارة الموحدة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل: جودة الإدارة، كفاءة العمليات، والامتثال التنظيمي، أما المتغير التابع فهو إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، واعتمدت

الدراسة على منهجية تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات المتاحة حول تأثير أنظمة الإدارة الموحدة على إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني أنظمة الإدارة الموحدة يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر ضمن سلسلة التوريد. أوضحت النتائج أن هذه الأنظمة تساعد في تعزيز كفاءة العمليات، تحسين جودة المنتجات والخدمات، والامتثال للمعايير التنظيمية، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بسلسلة التوريد.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني أنظمة الإدارة الموحدة في الشركات لتحسين إدارة المخاطر، كما أوصت بزيادة الوعي بأهمية هذه الأنظمة وتوفير التدريب اللازم للموظفين لضمان تنفيذها بشكل فعال، كما شددت على أهمية التعاون بين الشركات والمؤسسات لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر، بهذا الشكل، يمكن القول بأن الدراسة قدمت رؤية شاملة حول تأثير أنظمة الإدارة الموحدة على إدارة المخاطر في سلسلة التوريد وأكدت على أهمية تبني هذه الأنظمة لتحسين الأداء العام وتقليل المخاطر.

#### دراسة (2019) Pupovac, Ivankovic & Brkic

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات المتعلقة بالاستدامة وإدارة المخاطر باستخدام التحليل الببليومتري، تمثلت الأهداف الرئيسية في تحديد الموضوعات الرئيسية المتعلقة بالاستدامة والمخاطر وتقييم الأدبيات المتاحة لتعزيز فهم أفضل لأهمية الاستدامة للأفراد والشركات والاقتصاد بأكمله، وكذلك العوامل المرتبطة بالمخاطر والحد من تأثيرها السلبي، حيث المتغير المستقل هو الاستدامة بأبعادها المتعددة مثل المسؤوليات الأخلاقية وتطوير الاستدامة، تكنولوجيا البلوك تشين وتقليل المخاطر، الاستدامة الاجتماعية وسلسلة التوريد، التأثيرات البيئية، هندسة السلامة وتحديد المخاطر، وتحسين الممارسات المستدامة. أما المتغير التابع هو إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء الاقتصادي للشركات والأفراد والمجتمع بشكل عام.

اعتمدت منهجية البحث على استخدام برنامج VOSviewer لتحليل البيانات الببليومترية المتعلقة بالمستندات المستمدة من قاعدة بيانات Scopus خلال الفترة من 1990 إلى 2020، تم تحليل 1233 مستندًا لتحديد الموضوعات الرئيسية، المؤلفين الرئيسيين، التوزيع الجغرافي، والاستشهادات، وتوصلت الدراسة إلى أن الأدبيات المتعلقة بالاستدامة وإدارة المخاطر في تزايد مستمر، وأن هذه المجالات تمثل تحديات كبيرة على المستوى العالمي، كما حددت الدراسة أن المخاطر تعتبر جزءًا لا يتجزأ من البيئة العملية للشركات ويجب على الجميع أن يكونوا مسؤولين اجتماعيًا للحد من تأثيرها السلبي على الاقتصاد.

كما أشارت النتائج إلى أهمية الاستدامة للأفراد والشركات والاقتصاد بأكمله، وضرورة التصدي للعوامل المرتبطة بالمخاطر لتقليل تأثيرها السلبي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البحوث المستقبلية في مجالات المسؤوليات الأخلاقية وتطوير الاستدامة، تكنولوجيا البلوك تشين وتقليل المخاطر، الاستدامة الاجتماعية وسلسلة التوريد، التأثيرات البيئية، هندسة السلامة وتحديد المخاطر، وتحسين الممارسات المستدامة، كما أوصت بأهمية التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والشركات لتعزيز تطبيقات الاستدامة وإدارة المخاطر بشكل فعال.

### التعقيب على الدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة في المحور الأول أهمية إدارة المخاطر في نجاح المشاريع بشكل عام، وتم الاستفادة منها حيث أكدت على أن إدارة المخاطر تُعد ركيزة أساسية لنجاح أي مشروع من خلال عمليات التخطيط والتحليل والاستجابة للمخاطر المحتملة، كما أوضحت هذه الدراسات أن إدارة المخاطر الفعالة تتطلب تحليل المدخلات الأساسية كخطة إدارة المشروع وميثاق المشروع وتقديرات الأنشطة، بالإضافة إلى استخدام أساليب جمع المعلومات والتوثيق والخبرات السابقة، وأشارت الدراسات أيضًا إلى أن التحليل النوعي والكمي للمخاطر ورصدها وقياسها يُعد أمرًا حيويًا لضمان نجاح المشروع وتقليل الخسائر المحتملة.

وتناولت الدراسات السابقة في المحور الثاني أهمية إدارة المخاطر في مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، وتم الاستفادة منها في الدراسة الحالية حيث أكدت على أن هذه المشاريع تتسم بطبيعة معقدة ومخاطر عالية، مما يجعل إدارة المخاطر أمرًا حيويًا لضمان نجاحها. كما أشارت هذه الدراسات إلى أن إدارة المخاطر في هذه المشاريع تُعد أحد أهم الأدوات الأكثر ممارسة لتفادي الخسائر قدر الإمكان، وضمان استمرار العمل، خاصة في ظل التحولات العالمية نحو تحقيق أهداف خفض معدلات الكربون أو الحياد الكربوني.

### ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء بشكل تطبيقي على شركة سابك للمغذيات الزراعية، هذا التركيز على مشاريع الأمونيا الزرقاء وتحديد أثر إدارة المخاطر عليها يُعد من أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، والتي تناولت

إدارة المخاطر في المشاريع بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، فإن إجراء الدراسة التطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية يُعد إضافة قيمة للبحث العلمي في هذا المجال

كما ان الدراسة الحالية تجمع بين المنظورين الكمي والنوعي من خلال استخدام مزيجاً من الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها، مما يعزز من موثوقية النتائج وشمولها، لذا فإنها تسعى إلى الربط بين هذين الجانبين وتقديم تحليل متكامل لأثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء دراسة تطبيقية على شركة سابك للمغذيات الزراعية، هذا التحليل من شأنه أن يساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز دور هذه الشركة في تحسين أداءها واستمراريتها في المملكة.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نظريات تتمثل فيما يلي:

### **1-النظرية المعرفية:**

هذه النظرية تركز على كيفية اكتساب المعرفة والمعلومات وتنظيمها واستخدامها في سياق مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، حيث اعتمدت على مشكلة الدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، كما يقوم الباحث من خلال جمع هذه المعلومات بفهم ومعرفة الكيفية التي تعلم فريق المشروع المعارف والمهارات اللازمة لتخطيط وتنفيذ المشروع بنجاح، ومعرفة آليات تنظيم وتخزين المعلومات الفنية والتشغيلية الخاصة بمشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء بطريقة فعالة، وإدراك كيفية استخدام هذه المعرفة والمعلومات في اتخاذ قرارات مناسبة أثناء تنفيذ المشاريع، وعليه يمكنه من الوصول لنتائج سليمة في هذه الدراسة وتقديم توصيات فعالة لصانعي القرار في هذا المجال.

### **2-النظرية البنائية:**

بسبب اعتماد الباحث على مجموعة من التجارب السابقة كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع محل الدراسة، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة- ودوريات منشورة ومحكمة، ومقالات علمية حديثة،.... ألخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول

على المعلومات هي تلك الواردة في دراساتها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق أهداف هذه الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها، وفي هذا السياق، فإن الباحث يبني معرفته الخاصة بناءً على خبراته السابقة وقراءاته من مصادر متنوعة ومن المعلومات التي سبق له الاطلاع عليها ويقوم بإضافة وتكملة من سبقوه.

## المنهجية وطرق البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل ممارسات إدارة المخاطر الحالية في مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء في شركة سابك للمغذيات الزراعية والآثار المترتبة على نجاح هذه المشاريع، كما سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى مديري ومسؤولي إدارة المخاطر في الشركة، ويتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس جوانب إدارة المخاطر مثل: التخطيط والتحديد المنهجي للمخاطر، تقييم وتحليل المخاطر، تنفيذ خطط التخفيف والمواجهة، ورصد وتقييم أداء إدارة المخاطر، ومن ثم سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام البرامج الإحصائية لتحديد العلاقات والأنماط بين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق نجاح المشاريع.

كما سيتم استخدام المنهج النوعي للاستكشاف التفصيلي من مديري المشاريع وفرق إدارة المخاطر لتصوراتهم وتجاربهم حول فعالية إدارة المخاطر في تحقيق نجاح مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء، وسيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات الرئيسية والفهم العميق لتجارب المشاركين.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم تطبيق دراسة حالة مفصلة لتحليل كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في أحد مشاريع إنتاج الأمونيا الزرقاء الناجحة في شركة سابك، وسيتم مراجعة الوثائق والتقارير الرسمية المتعلقة بهذا المشروع ودراسة الاستراتيجيات والإجراءات التي اتبعتها الإدارة لإدارة المخاطر وتحقيق النجاح، مما يتيح فهماً عملياً لكيفية تأثير هذه الممارسات النظرية على الواقع العملي.

## مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية :** ستقتصر الدراسة على التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخطيط لمعالجة المخاطر، مراقبة ومتابعة المخاطر) على نجاح مشاريع
- **حدود مكانية:** ستقتصر الدراسة على شركة سابك للمغذيات الزراعية

- حدود زمنية : سيتم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية : ستقتصر الدراسة على العاملين في شركة سابك للمغذيات الزراعية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أقرقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتدبير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع57، 232-255.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، 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.
- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، والنجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- حسين، ولاء محمود عبده، علي، سيد مدبولي، خضير، ليلي محمد محمد، وإبراهيم، ضياء الدين. (2016). إدارة المخاطر: إدارة مشروعات التشييد والبناء. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع60. 316 - 285.
- الحياوي، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- درويش، بلال، عبدالمؤمن، هباز، وقدة، حبيبة. (2020). مخاطر الإدارة الإلكترونية للبنوك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عبير فوزان عارف، وارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2020). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير "كادبي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع41، 67-108 .
- طاهر، محمد عبود، وعبد النبي، رعد عبد الجبار. (2020). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومي والخاصة في محافظة البصرة. مجلة دراسات إدارية، مج13، ع27، 1-26 .
- عبد المعطي، وائل حامد. (2021). إنتاج الهيدروجين ودوره في عملية تحول الطاقة. مجلة النفط والتعاون العربي، مج47، ع179، 7-121.
- القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيج. (2023). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع61، 390-397.
- الكلبانية، أحلام بنت ناصر بن سالم، البوسعيدي، راشد بن حمد بن حميد، وأبو شيبة، مصطفى بابكر. (2021). إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية مطبقة على المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- المطيري، منال بنت عبد الله محمد. (2020). العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع63، ج2، 395-420 .
- المعادات، هديل محمد حديثه، وأبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- المناور، فيصل، والعليان، منى. (2021). إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. جسر التنمية، ع154، 1-23 .

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Kumar, S. (2021). Risk Management and Enterprise Risk Management. Academia Letters, Article <https://doi.org/10.20935/AL2234>
- Nargizakhon, I. Saodat, A. & Bakhtiyor, M .(2019). Risk Management and Insurance. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8 (12), 2278– 3075.
- Nobanee, H., Al Hamadi, F. Y., Abdulaziz, F. A., Abukarsh, L. S., Alqahtani, A. F., AlSubaey, S. K., Alqahtani, S. M., & Almansoori, H. A. (2021). A bibliometric analysis of sustainability and risk management. Sustainability, 13(6), 3277. <https://doi.org/10.3390/su13063277>
- Ostime, N. (2019). Risk Management and Insurance. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8 (12), 2278– 3075.
- Pupovac, D., Ivankovic, G., & Brkic, A. (2019). Discriminant analysis in credit risk modeling: A case study. Journal of Risk and Financial Management, 12(1), 37. <https://doi.org/10.3390/jrfm12010037>
- Smith, P.G., & Merritt, G.M. (2002). Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development (1st ed.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9780367807542>
- Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., & Geraldi, J. (2019). Value Creation through Project Risk Management. International Journal of Project Management, 37(5), 731–749 . <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007>
- Zimon, D. and Madzík, P. (2020), "Standardized management systems and risk management in the supply chain", International Journal of

Quality & Reliability Management, Vol. 37 No. 2, pp. 305–327.

<https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2019-0121>

**Mid-Ocean University**  
**College of Management**  
**Department of Risk management**



**The Impact of Risk Management on the Success of Blue Ammonia  
Production Projects: An Applied Study on SABIC Agri-Nutrients**

**Preparation:**

**Abdulrahman Ali Al Malawi**

**241001661**

**Supervision:**

**Dr. Asma Abuanzeh**

**1445-2024**