

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع

أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية

أسم الطالب

خالد أحمد عبدربه غبان

الرقم الجامعي: 233000050

مشروع تخرج (١)

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشين

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

تاريخ التسليم - 14/08/2026 الفصل الدراسي : الثالث

جدول المحتويات

٥	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٦	1.1 المقدمة:.....
٦	1.2 مشكلة الدراسة:.....
٧	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:.....
٧	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:.....
٧	1.3 أهمية الدراسة:.....
٧	1.3.1 على المستوى النظري:.....
٧	1.3.2 على المستوى التطبيقي:.....
٧	أسئلة البحث: 1.4.....
٧	سؤال البحث الرئيسي:.....
٨	1.5 أهداف البحث:.....
٨	الهدف الرئيسي :
٨	الاهداف الفرعية:.....
٩	1.6 فرضيات البحث:.....
٩	الفرضية الرئيسية:.....
٩	الفرضيات الفرعية:.....
٩	الفرضيات الصفرية المقابلة:.....
٩	تفسير الفرضيات :
١٠	1.7 نموذج البحث:.....
١١	1.8 مكان التطبيق المقترح والدراسة الميدانية:.....

١١	المكان المقترح:
١١	مجتمع الدراسة:
١١	عينة الدراسة:
١١	حدود الدراسة المقترحة:
١١	مبررات اختيار مكان الدراسة:
١٢	1.9 منهجية البحث المتوقعة:
١٢	المنهج العام:
١٢	نوع البحث واختيار المنهج الكمي:
١٢	فلسفة البحث:
١٢	مدخل البحث:
١٢	استراتيجية البحث:
١٢	الأفق الزمني:
١٢	أداة جمع البيانات:
١٣	صدق الأداة وثباتها:
١٣	إجراءات جمع البيانات:
١٣	أساليب تحليل البيانات:
١٣	الاعتبارات الأخلاقية:
١٤	1.10 المخطط المقترح للمشروع:
١٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:
١٤	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
١٤	الفصل الثالث: منهجية البحث:
١٤	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي:
١٤	الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة:
١٥	2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
١٦	2.1 المقدمة:
١٦	2.2 إدارة مخاطر المشاريع:

١٦	2.2.1 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع :
١٦	2.2.2 تحديد مخاطر المشروع :
١٦	2.2.3 تحليل مخاطر المشروع :
١٦	2.2.4 تخطيط الاستجابة للمخاطر :
١٧	2.2.5 مراقبة المخاطر ومراجعتها :
١٧	2.3 نجاح المشاريع:
١٧	2.3.1 مفهوم نجاح المشروع :
١٧	2.3.2 الالتزام بالوقت:
١٧	2.3.3 الالتزام بالتكلفة:
١٧	2.3.4 تحقيق الجودة:
١٨	2.3.5 رضا أصحاب المصلحة :
١٨	2.4 العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع :
١٨	2.5 الدراسات السابقة:
١٨	2.5.1 دراسة (Raz, Shenhar, and Dvir (2002):
١٨	2.5.2 دراسة (Elkington and Smallman (2002):
١٩	2.5.3 دراسة (Bannerman (2008):
١٩	2.5.4 دراسة (de Bakker, Boonstra, and Wortmann (2010):
١٩	2.5.5 دراسة (Zwikaël and Ahn (2011):
١٩	2.5.6 دراسة (Teller and Kock (2013):
١٩	2.6 تحليل الدراسات السابقة ومناقشتها:
٢٠	2.7 الفجوة البحثية :
٢٠	2.8 خلاصة الفصل:
٢١	قائمة المراجع

١. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعد إدارة مخاطر المشاريع من الموضوعات الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة؛ لأنها تساعد المنظمات على تحديد الأحداث غير المؤكدة التي قد تؤثر في أهداف المشروع، وتحليل احتمالية حدوثها وأثرها، ثم اختيار استجابات مناسبة قبل تحولها إلى مشكلات فعلية. وتؤكد أدبيات إدارة المشاريع أن إدارة المخاطر عملية مستمرة تبدأ من التخطيط وتستمر أثناء التنفيذ والرقابة حتى إغلاق المشروع (Project Management Institute [PMI]، ٢٠٢١).

وتعمل المشاريع في بيئات متغيرة تتأثر بعوامل متعددة مثل الوقت والتكلفة والجودة والموارد والأنظمة والتغيرات الاقتصادية والتقنية. لذلك قد يؤدي ضعف إدارة المخاطر إلى تأخير الجدول الزمني أو تجاوز الميزانية أو انخفاض جودة المخرجات أو عدم رضا أصحاب المصلحة، في حين يسهم التطبيق المنظم لإدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرار وتقليل المفاجآت ورفع فرص تحقيق أهداف المشروع (Kerzner، ٢٠٢٢).

وفي المملكة العربية السعودية تشهد الشركات توسعاً في تنفيذ المشاريع ضمن قطاعات متعددة مثل الإنشاءات والطاقة والتقنية والخدمات والتحول الرقمي في ظل توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومع اتساع حجم المشاريع وتنوع أصحاب المصلحة تزداد الحاجة إلى ممارسات إدارية منهجية للتعامل مع المخاطر.

وتشمل إدارة المخاطر تحديد المخاطر وتحليلها وتخطيط الاستجابة لها ومراقبتها ومراجعتها بصورة مستمرة، بما يعزز الجاهزية ويحد من الآثار السلبية لعدم اليقين (Hillson، ٢٠١٧؛ ISO، ٢٠١٨). وعليه تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية من خلال مؤشرات الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق الجودة ورضا أصحاب المصلحة.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد اهتمام الشركات السعودية بإدارة المشاريع إلا أن بعض المشاريع لا تزال تواجه تحديات تؤثر في نجاحها مثل التأخر عن الجدول الزمني أو تجاوز الميزانية أو ضعف جودة المخرجات أو عدم تحقيق توقعات أصحاب المصلحة. وقد ترتبط هذه التحديات بضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر أو عدم وجود منهجية واضحة للتعامل مع المخاطر منذ مرحلة التخطيط وحتى إغلاق المشروع (Hopkin، ٢٠١٨).

وتبرز مشكلة الدراسة في أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على توفر الموارد أو وضوح الخطة بل يتأثر بدرجة كبيرة بقدرة الشركة على توقع المخاطر والتعامل معها قبل حدوثها أو أثناء حدوثها. فالمشروع الذي لا يمتلك سجلاً للمخاطر أو خطة استجابة مناسبة يكون أكثر عرضة للقرارات العشوائية وردود الفعل المتأخرة مما قد يؤثر في الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية في الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في بيئة الشركات السعودية تحديداً، إذ تناولت كثير من الأدبيات إدارة المخاطر في سياقات دولية أو قطاعات محددة.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية في تفاوت مستوى تطبيق إدارة المخاطر بين الشركات السعودية فقد توجد شركات تمتلك سياسات واضحة وسجلات للمخاطر وخطط استجابة بينما تعتمد شركات أخرى على الخبرة الشخصية وردود الفعل بعد وقوع المشكلة. وهذا التفاوت قد ينعكس على نتائج المشاريع ومستوى نجاحها مما يبرر الحاجة إلى دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في الواقع العملي للشركات السعودية.

وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة:

1.3.1 على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع وبخاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وأثرها على نجاح المشروع. كما تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشروع مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة بما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً في البيئة السعودية (PMI، ٢٠٢١؛ Kerzner، ٢٠٢٢).

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

يمكن أن تستفيد الشركات السعودية ومديرو المشاريع من نتائج الدراسة في تحسين تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها، وتعزيز التخطيط المسبق، وتقليل الهدر في الوقت والتكلفة، ورفع جودة المخرجات ودعم السياسات الداخلية لإدارة المخاطر (ISO، ٢٠١٨؛ Hillson، ٢٠١٧).

1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في الشركات السعودية؟
- ما مستوى نجاح المشاريع في الشركات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما أثر تحديد مخاطر المشروع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟
- ما أثر تحليل مخاطر المشروع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟
- ما أثر تخطيط الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟
- ما أثر مراقبة المخاطر ومراجعتها على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟
- هل توجد فروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى إدارة المخاطر ونجاح المشاريع تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية مثل القطاع والخبرة والمسمى الوظيفي؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف الرئيسي :

التعرف إلى أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية ، وبيان مدى إسهام ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها في تحسين نتائج المشاريع.

الاهداف الفرعية:

- قياس مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في الشركات السعودية.
- التعرف إلى مستوى نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- قياس أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع.
- قياس أثر تحليل المخاطر على نجاح المشاريع.
- قياس أثر تخطيط الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع.
- قياس أثر مراقبة المخاطر ومراجعتها على نجاح المشاريع.
- اختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفق خصائصهم الديموغرافية والوظيفية.
- تقديم توصيات عملية تساعد الشركات السعودية على تطوير ممارسات إدارة المخاطر ورفع احتمالية نجاح المشاريع.
- توفير أساس علمي يمكن الاستفادة منه في أبحاث لاحقة تتناول إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر ومراجعتها على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الفرضيات الصفرية المقابلة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر على نجاح المشاريع.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر ومراجعتها على نجاح المشاريع.

تفسير الفرضيات :

تفترض الدراسة أن زيادة مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يرافقها تحسن في مؤشرات نجاح المشروع . وتُختبر هذه العلاقة باستخدام بيانات كمية، بحيث تُقاس قوة العلاقة واتجاهها، ثم يُحدد ما إذا كان الأثر دالاً إحصائياً وفق مستوى الدلالة الذي سيعتمده الباحث.

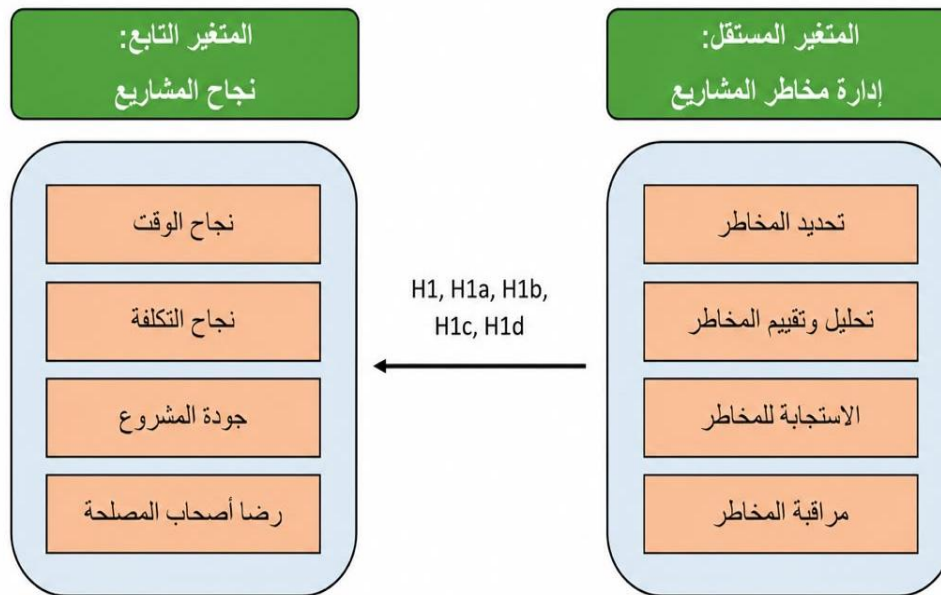
1.7 نموذج البحث:

المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع، ويتكون من: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ومراجعتها.

المتغير التابع: نجاح المشاريع، ويقاس من خلال: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، تحقيق الجودة، رضا أصحاب المصلحة.

يفترض النموذج وجود أثر لأبعاد إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع.

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة الباحث (٢٠٢٦م).

1.8 مكان التطبيق المقترح والدراسة الميدانية:

المكان المقترح:

تُقترح الدراسة الميدانية في الشركات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، دون حصرها في شركة واحدة، وذلك بما يتوافق مع عنوان البحث ورغبته في تناول الشركات السعودية بصورة عامة. ويمكن أن تشمل العينة شركات من قطاعات المقاولات والصناعة وتقنية المعلومات والخدمات والطاقة وغيرها من القطاعات التي تنفذ مشاريع بصورة منتظمة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الذين ترتبط وظائفهم بإدارة المشاريع أو تنفيذها أو مراقبتها، مثل مديري المشاريع، ومديري المخاطر، وأعضاء فرق المشاريع، وموظفي مكاتب إدارة المشاريع، والمهندسين والمشرفين وأصحاب الوظائف الإدارية ذات العلاقة.

عينة الدراسة:

يُقترح استخدام عينة ميسرة أو عينة قصدية من الأفراد الذين لديهم خبرة فعلية في المشاريع. ويحدد الحجم النهائي للعينة وفق مدى الوصول إلى المشاركين واستجابتهم، على أن يكون العدد مناسباً لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات. ويُفضل توزيع الاستبانة على أكثر من قطاع لرفع درجة تمثيل النتائج وعدم ربطها ببيئة تنظيمية واحدة.

حدود الدراسة المقترحة:

- الحدود الموضوعية: إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع.
- الحدود المكانية: الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: العاملون في إدارة وتنفيذ ومتابعة المشاريع.
- الحدود الزمنية: الفترة التي سيتم خلالها توزيع الاستبانة وجمع البيانات في الفصل الدراسي الحالي.

مبررات اختيار مكان الدراسة:

يرتبط المكان المقترح مباشرة بموضوع البحث، ويتيح الوصول إلى أفراد لديهم معرفة عملية بالمخاطر ونجاح المشاريع. كما أن تنوع الشركات والقطاعات يساعد على تمثيل الظاهرة بصورة أفضل، مع ضرورة الالتزام بسرية البيانات والحصول على موافقة المشاركين وعدم جمع معلومات شخصية غير لازمة.

1.9 منهجية البحث المتوقعة:

المنهج العام:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ يصف مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ومستوى نجاح المشاريع، ثم يحلل العلاقات والأثر بين المتغيرات. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة لأنها تسعى إلى اختبار فرضيات وقياس علاقات باستخدام بيانات ميدانية.

نوع البحث واختيار المنهج الكمي:

تُصنف الدراسة بوصفها دراسة كمية؛ لأنها تعتمد على جمع بيانات رقمية منظمة من خلال استبانة، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات وتحديد اتجاه العلاقات وقوتها. ويساعد المنهج الكمي على المقارنة بين استجابات المشاركين وتقديم نتائج قابلة للتلخيص والتفسير.

فلسفة البحث:

تتوافق الدراسة مع الفلسفة الوضعية؛ لأنها تتعامل مع متغيرات قابلة للقياس، وتفترض إمكانية فحص العلاقات بينها بصورة موضوعية من خلال البيانات والتحليل الإحصائي، بدلاً من الاعتماد على التفسير الشخصي وحده.

مدخل البحث:

يعتمد البحث المدخل الاستنباطي، حيث يبدأ من فرضيات مشتقة من مشكلة الدراسة ونموذجها، ثم يجمع البيانات اللازمة لاختبار هذه الفرضيات وتحديد قبولها أو رفضها وفق النتائج.

استراتيجية البحث:

تُستخدم استراتيجية المسح الميداني من خلال استبانة إلكترونية أو ورقية. وتناسب هذه الاستراتيجية الحاجة إلى جمع بيانات موحدة من عدد من الأفراد العاملين في شركات وقطاعات مختلفة خلال مدة زمنية محددة.

الأفق الزمني:

الدراسة مقطعية، أي إن البيانات ستُجمع خلال فترة زمنية واحدة، وليس على فترات متعددة. وهذا الاختيار مناسب لطبيعة مشروع التخرج والوقت المتاح لإنجازه.

أداة جمع البيانات:

تكون الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتقسم بصورة مبدئية إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول للبيانات الديموغرافية والوظيفية، والجزء الثاني لعبارات إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها، والجزء الثالث لعبارات نجاح المشاريع. ويمكن استخدام مقياس ليكرت الخماسي من «>> لا أوافق بشدة» إلى «<< أوافق بشدة».

صدق الأداة وثباتها:

يُتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في إدارة المشاريع أو مناهج البحث. وبعد جمع البيانات، يُقاس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساق عبارات كل محور.

إجراءات جمع البيانات:

- إعداد الاستبانة وربط عباراتها بأسئلة البحث وأهدافه وفرضياته.
- عرض الاستبانة على المحكمين وتعديلها وفق الملاحظات.
- تحديد الفئة المستهدفة وقنوات الوصول إليها.
- توزيع الاستبانة مع توضيح هدف الدراسة وسرية البيانات.
- مراجعة الاستجابات واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة.
- ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي.

أساليب تحليل البيانات:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى المتغيرات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع.
- اختبارات (أو تحليل التباين عند الحاجة لاختبار الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية).
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

الاعتبارات الأخلاقية:

تكون المشاركة طوعية ، ويوضح للمشارك هدف البحث، وتُحفظ سرية الإجابات ، ولا تُجمع أسماء الأفراد أو بيانات تسمح بالتعرف إليهم، وتستخدم النتائج لأغراض أكاديمية فقط.

1.10 المخطط المقترح للمشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة :

تعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة من المراحل الأساسية في البحث العلمي؛ إذ تساعد على بناء فهم متكامل لموضوع الدراسة وتوضيح مفاهيمه ومتغيراته والتعرف إلى أهم النتائج السابقة وتحديد الفجوات البحثية. ويتناول هذا الفصل إدارة مخاطر المشاريع وأبعادها، ثم نجاح المشروع ومؤشرات قياسه، ثم الدراسات السابقة وتحليلها والفجوة البحثية.

2.2 إدارة مخاطر المشاريع :

2.2.1 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع :

ترتبط المشاريع بطبيعتها بدرجة من عدم اليقين. ويؤكد معهد إدارة المشاريع أن التعامل المنظم مع عدم اليقين والمخاطر ينبغي أن يكون جزءاً مستمراً من إدارة المشروع (PMI، ٢٠٢١). كما تعرف المواصفة ISO ٣١٠٠٠ إدارة المخاطر بأنها أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة والسيطرة عليها فيما يتعلق بالمخاطر (ISO، ٢٠١٨). وفي الدراسة الحالية ينظر إلى إدارة مخاطر المشاريع من خلال أربعة أبعاد مترابطة: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر ومراجعتها.

2.2.2 تحديد مخاطر المشروع :

يمثل تحديد المخاطر نقطة البداية، ويهدف إلى التعرف المنظم على الأحداث والظروف التي قد تؤثر في أهداف المشروع، وتوثيقها في سجل للمخاطر وتحديد أسبابها ونتائجها والأطراف المسؤولة عن متابعتها (PMI، ٢٠٢١؛ Hillson، ٢٠١٧).

2.2.3 تحليل مخاطر المشروع :

يهدف تحليل المخاطر إلى تقدير احتمالية حدوث كل خطر وحجم أثره وترتيب المخاطر بحسب الأولوية. ويمكن أن يكون التحليل نوعياً أو كمياً وفق طبيعة المشروع والحاجة إلى دقة التقدير (PMI، ٢٠٢١؛ ISO، ٢٠١٨).

2.2.4 تخطيط الاستجابة للمخاطر :

يقصد بتخطيط الاستجابة تحديد الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر بعد تحديدها وتحليلها، وقد تشمل تجنب الخطر أو تخفيفه أو نقله أو قبوله، مع تحديد المسؤوليات والموارد اللازمة (PMI، ٢٠٢١؛ Hillson، ٢٠١٧).

2.2.5 مراقبة المخاطر ومراجعتها :

إدارة المخاطر عملية مستمرة؛ لذلك تشمل المراقبة متابعة المخاطر المحددة والتحقق من تنفيذ الاستجابات وفعاليتها والتعرف إلى المخاطر الجديدة وتحديث سجل المخاطر بصورة دورية (PMI، ٢٠٢١؛ ISO، ٢٠١٨).

2.3 نجاح المشاريع :

2.3.1 مفهوم نجاح المشروع :

تطور مفهوم نجاح المشروع من التركيز على الوقت والتكلفة والجودة إلى مفهوم أشمل يأخذ في الاعتبار رضا أصحاب المصلحة والقيمة المتحققة. وتعتمد الدراسة الحالية أربعة مؤشرات: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، تحقيق الجودة، ورضا أصحاب المصلحة (Kerzner، ٢٠٢٢).

2.3.2 الالتزام بالوقت:

يعد الالتزام بالجدول الزمني أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المشروع، لأن التأخر في تنفيذ الأنشطة قد يؤدي إلى زيادة التكاليف والتأثير في الالتزامات التعاقدية ورضا العملاء وأصحاب المصلحة. ويمكن لإدارة المخاطر أن تساعد على تحسين الأداء الزمني من خلال الكشف المبكر عن مصادر التأخير المحتملة، مثل تأخر الموردين أو نقص الموارد أو المشكلات الفنية، ووضع استجابات مناسبة لها.

2.3.3 الالتزام بالتكلفة :

يمثل الالتزام بالميزانية مؤشراً مهماً لنجاح المشروع، حيث تسعى المنظمات إلى إنجاز المشروع دون تجاوز الموارد المالية المعتمدة بصورة غير مبررة. وقد تؤدي المخاطر غير المخطط لها إلى تكاليف إضافية نتيجة التأخير أو إعادة العمل أو تغيير الأسعار أو نقص الموارد. ومن ثم فإن تحديد المخاطر وتحليل آثارها المالية يساهم في تحسين التخطيط وتقليل احتمالات تجاوز الميزانية.

2.3.4 تحقيق الجودة :

لا يمكن اعتبار المشروع ناجحاً لمجرد إنجازه في الوقت المحدد وضمن الميزانية إذا كانت مخرجاته لا تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة. وترتبط إدارة المخاطر بالجودة من خلال تحديد الأحداث التي قد تؤثر في مستوى المخرجات واتخاذ إجراءات للحد من احتمال وقوعها أو تقليل آثارها، وهو ما قد يساهم في تقليل الأخطاء وإعادة العمل وتحسين موثوقية نتائج المشروع.

2.3.5 رضا أصحاب المصلحة :

تتضمن النظرة الحديثة لنجاح المشروع رضا أصحاب المصلحة، وهم الأطراف التي تؤثر في المشروع أو تتأثر به، مثل العملاء والإدارة العليا وفريق المشروع والموردين. ويعتمد رضا هذه الأطراف على قدرة المشروع على تحقيق توقعاتهم والتواصل معهم والاستجابة للمشكلات والتغيرات بكفاءة. ويمكن لإدارة المخاطر أن تدعم رضا أصحاب المصلحة من خلال تقليل المفاجآت ورفع مستوى الاستعداد والشفافية في التعامل مع الأحداث غير المؤكدة.

2.4 العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع :

تشير الأدبيات إلى ارتباط تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بنتائج المشروع، مع اختلاف حجم الأثر بحسب طبيعة المشروع والقطاع ومستوى عدم اليقين ونضج المنظمة. فقد وجد Raz، Shenhar، Dvir (2002) ارتباطاً بين ممارسات إدارة المخاطر وتحسن نتائج المشروع، وأكد Elkington and Smallman (2002) أهمية البدء بإدارة المخاطر مبكراً. وفي المقابل أظهر de Bakker، Boonstra، and Wortmann (2010) أن الأدلة التجريبية ليست موحدة وأن فاعلية إدارة المخاطر تتأثر بكيفية التطبيق وإدراك أصحاب المصلحة.

كما توصل Zwikael and Ahn (2011) إلى أن تخطيط إدارة المخاطر يمكن أن يخفف الأثر السلبي لمستويات المخاطر على نجاح المشروع، وبين Teller and Kock (2013) أهمية العمليات المنظمة وثقافة المخاطر في دعم النجاح.

2.5 الدراسات السابقة :

2.5.1 دراسة Raz, Shenhar, and Dvir (2002):

بحثت العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع في ظل مستويات مختلفة من عدم اليقين التكنولوجي. وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يرتبط بنتائج أفضل في عدد من مؤشرات الأداء، مع اختلاف أهمية الممارسات باختلاف مستوى عدم اليقين.

2.5.2 دراسة Elkington and Smallman (2002):

تناولت ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في قطاع المرافق، وأظهرت أن المشاريع الأكثر نجاحاً كانت تمارس إدارة المخاطر بدرجة أكبر، وأن البدء بإدارة المخاطر مبكراً يرتبط بنتائج أفضل.

2.5.3 دراسة (Bannerman 2008):

ناقشت المخاطر وإدارة المخاطر في مشروعات البرمجيات، وأوضحت أن الممارسات الفعلية قد تختلف عن النماذج النظرية وأن خصائص المشروع والبيئة التنظيمية تؤثر في أساليب التعامل مع المخاطر.

2.5.4 دراسة (de Bakker, Boonstra, and Wortmann 2010):

حللت الأدلة التجريبية المتعلقة بإسهام إدارة المخاطر في نجاح مشروعات تقنية المعلومات، وأظهرت تفاوت الأدلة وأهمية التطبيق الفعلي وسلوك أصحاب المصلحة وإدراكهم للمخاطر.

2.5.5 دراسة (Zwikaël and Ahn 2011):

حللت الدراسة فعالية تخطيط إدارة المخاطر عبر مجموعة كبيرة من المشروعات في صناعات ودول مختلفة. وأظهرت النتائج أن التخطيط لإدارة المخاطر يساعد على تقليل الأثر السلبي لمستويات المخاطر على نجاح المشروع. وتكتسب الدراسة أهمية بالنسبة للبحث الحالي لأنها تقدم دليلاً من قطاعات متعددة على القيمة المحتملة للتخطيط المنظم للمخاطر، وهو أحد الجوانب التي تقيسها الدراسة الحالية ضمن أبعاد إدارة المخاطر.

2.5.6 دراسة (Teller and Kock 2013):

بحثت الدراسة تأثير إدارة مخاطر محفظة المشاريع في نجاح المحفظة، وركزت على عمليات إدارة المخاطر ودرجة رسميتها وثقافة المخاطر داخل المنظمة. وأظهرت النتائج أهمية النظر إلى إدارة المخاطر بوصفها ممارسة تنظيمية متكاملة، لا مجرد نشاط منفصل يقوم به مدير المشروع. وعلى الرغم من أن مستوى التحليل في هذه الدراسة هو محفظة المشاريع، فإن نتائجها تدعم أهمية البنية التنظيمية وثقافة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع.

2.6 تحليل الدراسات السابقة ومناقشتها:

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية إدارة المخاطر في بيئة المشاريع، إلا أن الدراسات تختلف في درجة تأثير إدارة المخاطر والطريقة التي يتم من خلالها قياس هذا التأثير على نجاح المشاريع. فقد قدمت دراسات (Raz et al. (2002 و (Zwikaël and Ahn (2011 و (Elkington and Smallman (2002

أدلة على وجود ارتباط بين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق نتائج أفضل للمشروع، بينما قدمت دراسة Bakker et al. (2010) رؤية أكثر تحفظاً، تؤكد أن وجود المعرفة والإجراءات الرسمية لا يكفي ما لم تتحول إلى ممارسة فعلية ومؤثرة.

كما اختلفت الدراسات من حيث القطاعات ومستوى التحليل؛ فمنها ما تناول تقنية المعلومات والبرمجيات، ومنها قطاع المرافق، ومنها صناعات ودولاً متعددة أو محافظ المشاريع. ويؤكد هذا التنوع أن أثر إدارة المخاطر قد يتأثر بالسياق والقطاع وحجم المشروع والبيئة التنظيمية. ومن ناحية القياس، تدعم الأدبيات النظر إلى إدارة المخاطر كعملية مترابطة تشمل التحديد والتحليل والاستجابة والمتابعة، واستخدام مؤشرات متعددة لنجاح المشروع.

2.7 الفجوة البحثية :

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة، فإن نسبة مهمة منها أجريت في بيئات دولية أو قطاعات محددة، مما يترك حاجة إلى اختبار ميداني للعلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاحها في بيئة الشركات السعودية وعبر قطاعات متعددة.

وتتميز الدراسة الحالية بقياس أربعة أبعاد محددة على مستوى المشروع: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر ومراجعتها، وربطها بأربعة مؤشرات للنجاح: الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة، مع استهداف العاملين المرتبطين بإدارة وتنفيذ ومتابعة المشاريع في الشركات العاملة داخل المملكة العربية السعودية.

2.8 خلاصة الفصل :

تناول الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، ووضح أبعاد إدارة المخاطر ومؤشرات النجاح، ثم ناقش الدراسات السابقة والفجوة البحثية. وأظهر التحليل أن إدارة المخاطر عنصر مهم في التعامل مع عدم اليقين، وأن أثرها يتأثر بطريقة التطبيق وطبيعة المشروع والقطاع والبيئة التنظيمية، بما يبرر اختبار هذه العلاقة في السياق السعودي متعدد القطاعات.

قائمة المراجع

- Bannerman, P. L. (2008). Risk and risk management in software projects: A reassessment. *Journal of Systems and Software*, 81(12), 2118–2133.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2008.03.059>
- de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493–503.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>
- Elkington, P., & Smallman, C. (2002). Managing project risks: A case study from the utilities sector. *International Journal of Project Management*, 20(1), 49–57.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00034-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00034-X)
- Hillson, D. (2017). *Practical project risk management: The ATOM methodology* (3rd ed.). Management Concepts.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) and the standard for project management* (7th ed.). Project Management Institute.
- Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101–109.
<https://doi.org/10.1111/1467-9310.00243>
- Teller, J., & Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of*

Project Management, 31(6), 817–829.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.012>

Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management: An analysis of project risk planning across industries and countries. *Risk Analysis*, 31(1), 25–37. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01470.x>

2030. السعودية العربية المملكة رؤية. (2016). السعودية العربية المملكة رؤية