

اثر ادارة المخاطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب:

سعيد صالح باوزير

الرقم الجامعي:

232001793

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة البحث
6	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:
7	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:
8	1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:
9	1.4. اسئلة الدراسة
9	1.5. اهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. منهجية الدراسة
13	1.9. الدراسة الميدانية
14	1.10. مخطط المشروع المقترح
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة
20	2.3. مفهوم نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية:
23	2.4. العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية:
25	2.5. الخاتمة
26	قائمة المراجع
30	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج البحث (من اعداد الطالب)	1
12	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة درجة عالية من التعقيد وعدم التأكد نتيجة التسارع التكنولوجي، وتزايد المنافسة، وتعدد أصحاب المصلحة، الأمر الذي جعل إدارة المشاريع عملية تتطلب أدوات وأساليب علمية متقدمة لضمان تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. ويُعد مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت بقوة في أدبيات إدارة المشاريع، حيث تركز على تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في المشروع، وتحليلها، ووضع خطط مناسبة للتعامل معها بما يقلل من آثارها السلبية ويعزز فرص الاستفادة من آثارها الإيجابية (Project Management Institute [PMI], 2017).

وتعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تتضمن التخطيط لإدارة المخاطر، وتحديدتها، وتحليلها نوعيًا وكميًا، ووضع استجابات مناسبة لها، ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع، بما يضمن تقليل درجة عدم التأكد المرتبطة بتحقيق أهداف المشروع (PMI, 2017). كما أشار Hillson (2009) إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر لا تقتصر على تجنب التهديدات، بل تمتد إلى إدارة الفرص بما يعزز القيمة المضافة للمشروع ويزيد من احتمالية نجاحه.

وفي المقابل، يُعد نجاح المشاريع من المفاهيم متعددة الأبعاد التي لا تقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة فحسب، بل تشمل أيضًا جودة المخرجات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا أصحاب المصلحة. وقد أوضح Kerzner (2017) أن نجاح المشروع يُقاس بمدى قدرته على تحقيق متطلبات الأداء المحددة ضمن القيود الزمنية والمالية مع الحفاظ على جودة التنفيذ. كما بيّن Serrador and Turner (2015) أن نجاح المشاريع يرتبط ارتباطًا وثيقًا بكفاءة ممارسات الإدارة، وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط وإدارة المخاطر.

وانطلاقًا من العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، تشير العديد من الدراسات إلى أن تبني ممارسات منهجية لإدارة المخاطر يسهم في تقليل احتمالية فشل

المشاريع، ويعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة. فقد توصلت دراسة Raz, Shenhar, and Dvir (2002) إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق عمليات ادارة المخاطر وتحسن أداء المشاريع، مؤكدة أن المشاريع التي تطبق إدارة مخاطر فعالة تحقق نتائج أفضل من حيث الالتزام بالجدول الزمنية وتحقيق الأهداف.

وعند إسقاط هذه المفاهيم على قطاع الفعاليات الترفيهية والثقافية، يتضح أن هذا القطاع يتسم بخصوصية تجعله أكثر عرضة للمخاطر مقارنة بغيره من القطاعات؛ إذ إن مشاريع الفعاليات غالباً ما تكون مؤقتة، محددة بزمان قصير، وتخضع لضغوط تنظيمية وإعلامية و جماهيرية عالية، إضافة إلى احتمالية حدوث مخاطر تشغيلية، وأمنية ومالية وتقنية. وتزداد أهمية ادارة المخاطر في هذا السياق نظراً لتأثير أي خلل في التخطيط أو التنفيذ على سمعة الجهة المنظمة وثقة الجمهور.

وفي المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع الفعاليات الترفيهية والثقافية توسعاً ملحوظاً في ظل التوجهات الاستراتيجية الهادفة إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز جودة الحياة، مما أدى إلى تزايد عدد المشاريع وحجم الاستثمارات المرتبطة بها. هذا التوسع يفرض ضرورة تبني ممارسات احترافية في إدارة المشاريع، وفي مقدمتها إدارة المخاطر، لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها التنموية والثقافية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر ادارة المخاطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما وقياس مدى إسهام ممارسات ادارة المخاطر في رفع مستويات نجاح هذه المشاريع في البيئة السعودية.

وبناءً على ما سبق، يسعى هذا البحث إلى تقديم إطار علمي يربط بين ادارة المخاطر ونجاح المشاريع في سياق مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية، من خلال تحليل أبعاد ادارة المخاطر وقياس تأثيرها على مؤشرات نجاح المشروع، بما يسهم في دعم الممارسات الإدارية القائمة على أسس علمية، وتعزيز فرص نجاح المشاريع في هذا القطاع الحيوي.

1.2. مشكلة البحث

على الرغم من التوسع الكبير في تنظيم مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، وما يصاحب ذلك من تنوع في الأنشطة وضخامة في الميزانيات وتعدد في الأطراف المعنية، إلا أن هذه المشاريع ما زالت تواجه العديد من التحديات والمخاطر التي قد تؤثر في مستوى نجاحها، مثل المخاطر التنظيمية، والمالية، والفنية، ومخاطر السلامة، والتغيرات المفاجئة في الظروف المحيطة. ورغم إدراك أهمية إدارة المخاطر في مجال إدارة المشاريع عمومًا، إلا أن درجة تطبيقها ومدى تأثيرها الفعلي في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية ما زال غير واضح بشكل كافٍ في البيئة السعودية. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في محاولة الكشف عن مدى إسهام إدارة المخاطر في تعزيز نجاح هذه المشاريع، وقياس طبيعة العلاقة بينهما في هذا القطاع الحيوي.

1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:

لـ تركزت معظم الدراسات السابقة حول إدارة المخاطر في قطاعات تقليدية مثل التشييد وتقنية المعلومات، مع قلة الدراسات التي تناولت قطاع الفعاليات الترفيهية والثقافية بشكل مباشر.

لـ ندرة النماذج النظرية التي تربط بين أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، الرقابة عليها) ومؤشرات نجاح مشاريع الفعاليات بصورة متكاملة.

لـ محدودية الأدبيات العربية التي تناولت إدارة المخاطر في سياق مشاريع الفعاليات، خاصة في البيئة السعودية، مما يشير إلى فجوة معرفية تحتاج إلى إثراء علمي.

لـ غياب إطار مفاهيمي واضح يوضح آلية تأثير إدارة المخاطر على عناصر نجاح المشروع في المشاريع ذات الطبيعة المؤقتة والديناميكية مثل الفعاليات.

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:

لـ تفاوت مستوى تطبيق ممارسات ادارة المخاطر بين الجهات المنظمة للفعاليات، وعدم وجود آليات موحدة أو نماذج قياسية واضحة لادارة المخاطر في هذا القطاع.

لـ ضعف الربط العملي بين خطط ادارة المخاطر ومؤشرات قياس نجاح مشاريع الفعاليات (كالالتزام بالوقت والتكلفة وجودة التنفيذ ورضا الجمهور).

لـ قلة الدراسات الميدانية التي تقيس بشكل مباشر أثر ادارة المخاطر على نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية في المملكة العربية السعودية.

لـ الحاجة إلى نتائج تطبيقية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار ومديرو المشاريع في تطوير سياسات وإجراءات تعزز نجاح الفعاليات وتقليل احتمالية فشلها.

السؤال الرئيسي للدراسة هو: كيف يمكن ان تؤثر ادارة المخاطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية في المملكة العربية السعودية؟

1.3. اهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، حيث تعد ادارة المخاطر من الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، لما لها من دور في الحد من الخسائر المحتملة وتعظيم فرص النجاح. ومع التوسع المتسارع في تنظيم مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية في المملكة العربية السعودية، أصبحت هذه المشاريع تمثل عنصراً مهماً في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز جودة الحياة، الأمر الذي يتطلب تطبيق أساليب إدارية حديثة تضمن نجاحها واستدامتها. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر ادارة المخاطر في تعزيز نجاح هذه المشاريع، نظراً لارتباطها المباشر بكفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف المخطط لها.

1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

- لـ يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر من خلال تطبيقها في قطاع حديث نسبياً وهو قطاع الفعاليات الترفيهية والثقافية.
- لـ يعزز الفهم النظري لطبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، من خلال بناء إطار مفاهيمي يربط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح مشاريع الفعاليات).
- لـ يساهم في سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية، خاصة في البيئة السعودية، حول توظيف إدارة المخاطر في المشاريع ذات الطبيعة المؤقتة والديناميكية مثل الفعاليات.
- لـ يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بإدارة المشاريع في قطاع الفعاليات، مما يعزز التراكم المعرفي في هذا المجال.

1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

- لـ يوفر البحث نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها مديرو المشاريع والمنظمون في قطاع الفعاليات الترفيهية والثقافية لتحسين آليات إدارة المخاطر لديهم.
- لـ يساعد الجهات المعنية على تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية تساهم في تقليل احتمالية فشل المشاريع أو تعثرها.
- لـ يساهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية من خلال التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها قبل تفاقمها.

لـ يدعم متخذي القرار في الجهات الحكومية والخاصة في تبني ممارسات إدارية قائمة على أسس علمية ترفع من مستوى نجاح الفعاليات وتزيد من رضا المستفيدين والجمهور.

1.4. اسئلة الدراسة

✦ سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر ادارة المخاطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية؟

لـ السؤال الفرعي 1: كيف يمكن ان يؤثر اكتشاف الخطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية؟

لـ السؤال الفرعي 2: كيف يمكن ان يؤثر تقييم المخاطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية؟

لـ السؤال الفرعي 3: كيف يمكن ان تؤثر تحديد البدائل واختيار الوسيلة الانسب لمواجهة الخطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية؟

1.5. اهداف الدراسة

✦ الهدف الرئيسي: دراسة تأثير ادارة المخاطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية.

لـ الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير اكتشاف الخطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية.

لـ الهدف الفرعي 2: دراسة تقييم المخاطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية.

لـ الهدف الفرعي 3: التحقق من تأثير تحديد البدائل واختيار الوسيلة الانسب لمواجهة الخطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية.

1.6. فرضيات الدراسة

✦ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ادارة المخاطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية.

لـ الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنويه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف الخطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية.

لـ الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنويّة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تقييم المخاطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية.

لـ الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية تحديد البدائل واختيار الوسيلة الانسب لمواجهة الخطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي

المتغير المستقل

إدارة المخاطر

- اكتشاف الخطر
- تقييم المخاطر
- تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر

H1, Ha, Hb, Hc

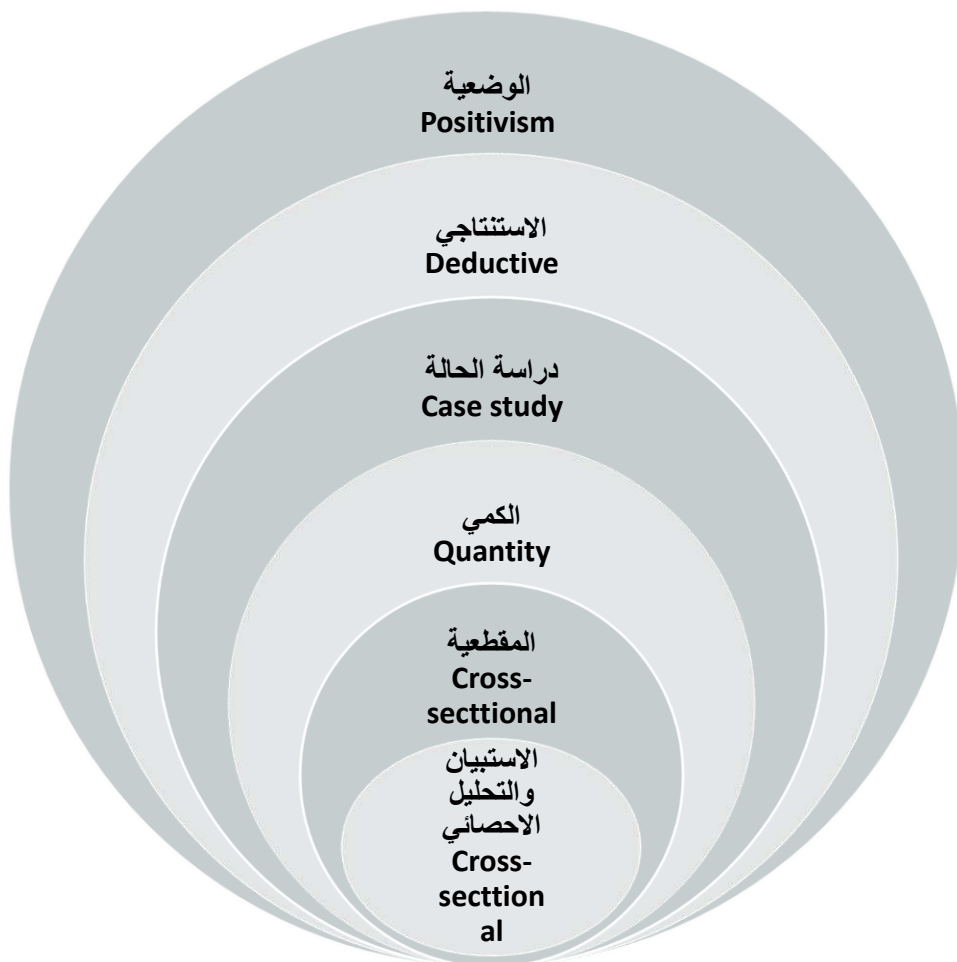
المتغير التابع

نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية

الشكل (1): نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

1.9. الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة الميدانية في المملكة العربية السعودية، نظرًا لما يشهده قطاع الفعاليات الترفيهية والثقافية من توسع ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، مدفوعًا بالتوجهات الاستراتيجية نحو تنويع الاقتصاد وتعزيز جودة الحياة. وتُعد المملكة بيئة مناسبة لدراسة هذا الموضوع بسبب النمو المتسارع في عدد الفعاليات والمواسم الترفيهية والثقافية التي تُنظم في مختلف مناطقها.

وشملت الدراسة الجهات العاملة في تنظيم وإدارة مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية في المملكة، سواء الجهات الحكومية المشرفة على القطاع مثل الهيئة العامة للترفيه ووزارة الثقافة السعودية، أو شركات القطاع الخاص المتخصصة في تنظيم الفعاليات وإدارة المشاريع.

ويتميز مكان الدراسة بتنوع الفعاليات المقامة فيه، والتي تشمل المهرجانات الثقافية، والحفلات الفنية، والمعارض، والمؤتمرات، والفعاليات الموسمية، مما يوفر بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في سياق عملي واقعي. كما أن طبيعة هذه الفعاليات، التي تتسم بقصر المدة وكثافة الحضور وتعدد الأطراف المعنية، تجعل من إدارة المخاطر عنصرًا حاسمًا لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها.

وبناءً على ذلك، يُعد اختيار المملكة العربية السعودية كميدان للدراسة اختيارًا مناسبًا، لما تتمتع به من نشاط متنمٍ في قطاع الفعاليات وتنوع في الجهات المنظمة، مما يتيح فرصة تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية في بيئة تطبيقية حقيقية.

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تُعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية في إدارة المشاريع، إذ تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها بما يقلل من آثارها السلبية ويعزز فرص تحقيق أهداف المشروع. وتساعد هذه العملية المنظمات على تقليل درجة عدم التأكد وتحسين عملية اتخاذ القرار في بيئات العمل المتغيرة (Hillson, 2009). كما أوضح Project Management Institute أن إدارة المخاطر تُعد جزءاً أساسياً من عمليات إدارة المشروع، وتسهم في حماية أهدافه من الانحرافات المحتملة. (PMI, 2017).

أما نجاح المشاريع فلم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة، بل يشمل تحقيق رضا أصحاب المصلحة وجودة المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Kerzner, 2017). وتظهر أهمية إدارة المخاطر بوضوح في مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية، نظراً لما تنسم به من تعقيد وتعدد أطراف واحتمالية تعرضها لمخاطر تنظيمية أو تقنية أو جماهيرية. ومن ثم فإن تطبيق إدارة مخاطر فعّالة يساهم في تعزيز نجاح هذه المشاريع وضمان تقديم فعاليات عالية الجودة تحقق رضا الجمهور (Raz, Shenhar, & Dvir, 2002).

2.2. مفهوم إدارة المخاطر:

✦ تعريفات إدارة المخاطر

عرف Hillson (2009) إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها والاستجابة لها بطريقة تقلل من التهديدات وتعزز الفرص داخل المشروع. (Hillson, 2009).

وعرف Project Management Institute إدارة المخاطر بأنها عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة استجابات المخاطر بما يضمن زيادة احتمالية تحقيق أهداف المشروع وتقليل احتمالية الإخفاق. (PMI, 2017).

كما أشار Kerzner (2017) إلى أن إدارة المخاطر تمثل أسلوبًا إداريًا منظمًا يهدف إلى التعرف المبكر على المخاطر وتقييمها ووضع استراتيجيات ملائمة للسيطرة عليها بما يدعم نجاح المشروع.

وبين Raz, Shenhar, and Dvir (2002) أن إدارة المخاطر هي مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تُستخدم للتعامل مع حالات عدم التأكد في المشاريع التقنية، من خلال تحليل المخاطر واتخاذ قرارات تقلل آثارها السلبية على الأداء والنتائج.

✦ أبعاد إدارة المخاطر

تتمثل أبعاد إدارة المخاطر في مجموعة من المراحل المتكاملة التي تساعد المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد بصورة علمية ومنظمة، ويمكن عرضها كما يلي بجانب بعضها:

يُقصد بـ تحديد المخاطر عملية حصر جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في أهداف المشروع، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية والاستفادة من الخبرات السابقة وقوائم الفحص والاجتماعات المتخصصة. (ISO, 2018).

أما تحليل المخاطر فيشير إلى دراسة طبيعة كل خطر من حيث احتمالية حدوثه وحجم تأثيره، سواء باستخدام أساليب نوعية تعتمد على التقدير الوصفي، أو أساليب كمية تعتمد على التحليل الإحصائي، وذلك لتحديد مستوى الخطورة. (Aven, 2016).

ويتمثل تقييم المخاطر وترتيبها في مقارنة نتائج التحليل بالمعايير المعتمدة داخل المنظمة لتحديد أولويات المعالجة، بحيث يتم التركيز على المخاطر ذات التأثير الأعلى أولاً. (Hopkin, 2018).

بينما يُقصد بـ معالجة ومراقبة المخاطر اختيار الاستجابات المناسبة للخطر مثل التقليل أو النقل أو القبول، ثم متابعة تنفيذ هذه الاستجابات بشكل مستمر لضمان فعاليتها وتحديثها عند الحاجة (ISO, 2018).

✦ تطورات إدارة المخاطر

شهدت إدارة المخاطر تطورات ملحوظة عبر الزمن، ويمكن عرض أبرز هذه التطورات بجانب بعضها كما يلي:

في بداياتها ارتبطت إدارة المخاطر بالمجال التأميني، حيث ركزت على تحويل المخاطر وتقليل الخسائر المالية من خلال أدوات التأمين التقليدية دون التوسع في الجوانب الاستراتيجية. (Vaughan & Vaughan, 2008).

ثم تطورت في منتصف القرن العشرين لتصبح أكثر ارتباطًا بالتحليل الكمي، حيث ظهر استخدام الأساليب الإحصائية ونماذج الاحتمالات في قياس المخاطر واتخاذ القرارات، خاصة في المشاريع الصناعية والهندسية. (Bernstein, 1996).

ومع تطور إدارة المشاريع، أصبحت إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من منهجيات إدارة المشروع، حيث تم إدماجها ضمن العمليات الرسمية للتخطيط والتنفيذ والرقابة، باعتبارها عنصرًا مؤثرًا في تحقيق أهداف المشروع. (Kerzner, 2017).

وفي العقود الأخيرة، ظهر مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) الذي ينظر إلى المخاطر بمنظور استراتيجي شامل على مستوى المنظمة ككل، ويربط بين إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. (Hopkin, 2018).

كما أسهمت المعايير الدولية الحديثة في تطوير المفهوم ليصبح أكثر تكاملًا ومرونة، حيث أكدت على دمج إدارة المخاطر في جميع أنشطة المنظمة وعمليات صنع القرار. (ISO, 2018).

✦ نظريات إدارة المخاطر

تستند إدارة المخاطر إلى عدد من النظريات التي فسّرت كيفية التعامل مع عدم التأكد واتخاذ القرار، ويمكن عرضها بجانب بعضها كما يلي:

ترتكز نظرية المنفعة المتوقعة (Expected Utility Theory) على افتراض أن متخذ القرار يختار البديل الذي يحقق أعلى منفعة متوقعة بعد حساب الاحتمالات والعوائد، وتُعد من الأسس النظرية في تحليل القرارات تحت المخاطرة (Von Neumann & Morgenstern, 1944).

أما نظرية الاحتمالات (Prospect Theory) فتُرى أن الأفراد لا يتخذون قراراتهم بطريقة عقلانية خالصة، بل يتأثرون بإدراكهم للمكاسب والخسائر، ويميلون إلى تجنب الخسارة أكثر من السعي وراء الربح، مما يؤثر في سلوكهم تجاه المخاطر (Kahneman & Tversky, 1979).

وتشير نظرية الوكالة (Agency Theory) إلى أن تضارب المصالح بين المالكين والمديرين يولد مخاطر تنظيمية، وأن وجود آليات رقابية وحوافز مناسبة يساهم في تقليل تلك المخاطر وتحقيق التوازن. (Jensen & Meckling, 1976).

بينما تؤكد نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management Theory) على أهمية النظرة الشمولية للمخاطر داخل المنظمة، ودمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية وصنع القرار لضمان الاستدامة وتحقيق الأهداف طويلة المدى (COSO, 2017).

2.3. مفهوم نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية:

✦ تعريفات نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية

عرف (Pinto and Slevin (1988 نجاح المشروع بأنه مدى تحقيق أهداف المشروع وفق المعايير المحددة مسبقاً، خاصة ما يتعلق بالوقت والتكلفة والأداء الفني، مع تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة. (Pinto & Slevin, 1988).

كما أشار (Atkinson (1999 إلى أن نجاح المشروع لا يقتصر على ما يُعرف بالمثلث التقليدي (الوقت، التكلفة، الجودة)، بل يمتد ليشمل الفوائد طويلة المدى وتأثير المشروع على المنظمة والمستفيدين. (Atkinson, 1999).

وبين (Shenhar et al. (2001 أن نجاح المشروع مفهوم متعدد الأبعاد، يشمل كفاءة التنفيذ، وتأثير المشروع على العميل، وتأثيره على فريق العمل، وإسهامه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية. (Shenhar et al., 2001).

وانطلاقاً من هذه التعريفات، يمكن تعريف نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية بأنه مدى قدرة الجهة المنظمة على تنفيذ الفعالية ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة، مع تقديم تجربة ذات جودة عالية للحضور، وتحقيق رضا المشاركين والرعاة، وتعزيز الصورة الذهنية والأهداف الثقافية أو الترفيهية المستهدفة، بما يعكس تكامل الجوانب التشغيلية والاستراتيجية للمشروع.

✦ أبعاد نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية

تتعدد أبعاد نجاح المشروع في أدبيات إدارة المشاريع، ويمكن عرضها بجانب بعضها كما يلي:

يتمثل البعد الأول في كفاءة التنفيذ (Efficiency)، ويقصد به مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة وجودة المخرجات وفق الخطة المعتمدة (Shenhar et al., 2001).

أما البعد الثاني فهو رضا العملاء وأصحاب المصلحة، ويعبر عن مدى تلبية المشروع لتوقعات المستفيدين وتحقيق مستوى عالٍ من القبول والرضا (Pinto & Slevin, 1988).

ويتمثل البعد الثالث في تحقيق الفوائد والأثر طويل المدى، حيث لا يقتصر النجاح على إنجاز المشروع، بل يمتد إلى إسهامه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز مكانة المنظمة. (Atkinson, 1999).

كما يشير بعد آخر إلى تأثير المشروع على فريق العمل والتنظيم من حيث تنمية الخبرات وبناء القدرات وتحسين الأداء المؤسسي مستقبلاً (Shenhar et al., 2001).

وانطلاقاً من هذه الأبعاد، يمكن تحديد أبعاد نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية في: الالتزام بموعد إقامة الفعالية وميزانيتها وجودة تنظيمها، تحقيق رضا الحضور والرعاة والجهات الداعمة، تعزيز الصورة الذهنية للجهة المنظمة، تحقيق الأهداف الثقافية أو الترفيهية المخططة، إضافة إلى إسهام الفعالية في دعم الاستدامة والتوسع المستقبلي للأنشطة، بما يعكس نجاحاً تشغيلياً واستراتيجياً متكاملًا.

✦ تطورات نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية

شهد مفهوم نجاح المشروع تطورات واضحة عبر الزمن، ويمكن عرضها بجانب بعضها كما يلي:

في المرحلة التقليدية كان نجاح المشروع يُقاس من خلال ما يُعرف بـ"المثلث الذهبي" المتمثل في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، حيث كان التركيز منصباً على كفاءة التنفيذ فقط. (Atkinson, 1999)

ثم تطور المفهوم ليشمل عوامل النجاح الحرجة ورضا العملاء، حيث أصبح نجاح المشروع مرتبطاً بمدى تلبية توقعات أصحاب المصلحة وتحقيق القبول والرضا العام (Pinto & Slevin, 1988).

وفي مرحلة لاحقة ظهر التوجه الاستراتيجي الذي اعتبر نجاح المشروع مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الأثر طويل المدى، وتحقيق الميزة التنافسية، ودعم الاستراتيجية المؤسسية. (Shenhar et al., 2001).

كما أكدت الأدبيات الحديثة على أهمية القيمة المستدامة وتحقيق المنافع (Benefits Realization)، بحيث يُقاس النجاح بمدى تحقيق العوائد والفوائد الفعلية بعد انتهاء المشروع وليس فقط أثناء تنفيذه. (Serra & Kunc, 2015).

وانطلاقاً من هذه التطورات، تطور مفهوم نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية ليصبح أكثر شمولاً؛ فلم يعد يقتصر على تنظيم فعالية في موعدها وضمن ميزانيتها، بل أصبح يشمل جودة تجربة الحضور، وتحقيق التأثير الثقافي أو الترفيهي المستهدف، وتعزيز الصورة الذهنية للجهة المنظمة، وجذب الرعاية، وتحقيق استدامة الفعاليات مستقبلاً، بما يعكس نجاحاً تشغيلياً واستراتيجياً وقيماً متكاملًا.

✦ نظريات نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية

تستند أدبيات نجاح المشروع إلى عدد من النظريات والنماذج التفسيرية، ويمكن عرضها بجانب بعضها كما يلي:

تؤكد نظرية عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors Theory) أن نجاح المشروع يعتمد على توافر مجموعة من العوامل الأساسية مثل دعم الإدارة العليا، وضوح الأهداف، وكفاءة فريق العمل، والتواصل الفعال، وهي عناصر تؤثر مباشرة في نتائج المشروع. (Pinto & Slevin, 1988).

أما النظرية متعددة الأبعاد لنجاح المشروع فتري أن النجاح لا يُقاس ببعد واحد، بل بمجموعة أبعاد تشمل كفاءة التنفيذ، وتأثير المشروع على العميل، وتأثيره على الفريق، وإسهامه في تحقيق الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة (Shenhar et al., 2001).

وتشير نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) إلى أن نجاح المشروع يرتبط بمدى تلبية توقعات واحتياجات مختلف الأطراف المعنية، وأن تحقيق التوازن بين مصالحهم يُعد معياراً جوهرياً للحكم على النجاح (Freeman, 1984).

كما يبرز توجه حديث يتمثل في نظرية تحقيق المنافع (Benefits Realization Theory) التي تؤكد أن نجاح المشروع يقاس بمدى تحقيق المنافع والقيمة المضافة بعد التنفيذ، وليس فقط أثناء فترة الإنجاز. (Serra & Kunc, 2015).

وانطلاقاً من هذه النظريات، يمكن تفسير نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية في ضوء توافر عوامل تنظيمية فعالة، ورضا الحضور والرعاة والجهات الداعمة، وتحقيق تجربة ترفيهية أو ثقافية متميزة، إضافة إلى إسهام الفعالية في تعزيز صورة الجهة المنظمة ودعم أهدافها الاستراتيجية، بما يعكس نجاحاً تشغيلياً وقيماً واستراتيجياً متكاملًا.

2.4. العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية:

تُعد العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع من العلاقات الجوهرية في أدبيات إدارة المشاريع، إذ لا يُنظر إلى إدارة المخاطر بوصفها عملية مستقلة، بل باعتبارها أحد العوامل المؤثرة مباشرة في تحقيق النجاح بمختلف أبعاده. فالمخاطر تمثل مصادر محتملة للانحراف عن الأهداف، وبالتالي فإن القدرة على تحديدها وتحليلها والاستجابة لها تُعد عنصراً حاسماً في حماية عناصر الوقت والتكلفة والجودة، وكذلك في ضمان رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة الاستراتيجية. وقد أظهرت دراسة Raz,

Shenhar, and Dvir (2002) وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، خاصة في المشاريع ذات التعقيد العالي.

كما أشارت دراسة (2010) de Bakker, Boonstra, and Wortmann إلى أن إدماج إدارة المخاطر ضمن العمليات الإدارية يسهم في تحسين الأداء العام للمشروع وتقليل احتمالات الإخفاق، من خلال رفع مستوى الوعي بالمخاطر وتعزيز الاستجابة المبكرة لها. ويؤكد Project Management Institute أن إدارة المخاطر عملية مستمرة تؤثر في جميع مراحل المشروع، مما يجعلها عنصرًا تكامليًا مرتبطًا بتحقيق النتائج النهائية وليس مجرد إجراء احترازي. (PMI, 2017).

وتتجلى قوة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية بشكل أوضح؛ نظرًا لخصوصية هذا النوع من المشاريع. فالفعاليات الترفيهية والثقافية تعتمد على الحضور الجماهيري، والتنسيق بين جهات متعددة، والالتزام بموعد محدد لا يمكن تأجيله غالبًا، إضافة إلى حساسيتها العالية تجاه أي خلل تنظيمي أو تقني أو أمني. وبالتالي فإن أي قصور في إدارة المخاطر قد يؤدي إلى انخفاض مستوى رضا الحضور، أو خسائر مالية، أو تضرر السمعة المؤسسية، وهو ما يعني إخفاقًا مباشرًا في معايير النجاح متعددة الأبعاد التي أشار إليها. (Shenhar et al. 2001).

في المقابل، فإن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في الفعاليات الترفيهية والثقافية يسهم في التنبؤ بالمشكلات المحتملة مثل ضعف الإقبال، أو الأعطال التقنية، أو مشكلات السلامة، ووضع خطط بديلة للتعامل معها قبل تفاقمها. وهذا يعزز استقرار التنفيذ، ويرفع جودة التجربة المقدمة للجمهور، ويزيد من ثقة الرعاة والشركاء، ويسهم في تحقيق الأهداف الثقافية أو الترفيهية المرجوة. كما أن إدارة المخاطر الاستباقية تدعم استدامة الفعاليات مستقبلاً من خلال التعلم من التجارب السابقة وتحسين الأداء في الدورات اللاحقة.

وعليه، فإن العلاقة بين أثر إدارة المخاطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية علاقة تأثير مباشر وإيجابي؛ فكلما ارتفع مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر (من

حيث الاكتشاف المبكر، والتقييم الدقيق، واختيار البدائل المناسبة، والمتابعة المستمرة)، انعكس ذلك على ارتفاع مستوى النجاح التشغيلي والاستراتيجي للفعالية، سواء من حيث الكفاءة، أو الرضا، أو القيمة طويلة المدى.

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، والمتمثلين في إدارة المخاطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية، حيث جرى تناول المفاهيم الأساسية، والتعريفات المتعددة، والأبعاد، والتطورات النظرية، إضافة إلى أبرز النظريات المفسرة لكل متغير. وقد أظهر التحليل أن إدارة المخاطر تمثل عملية منهجية متكاملة تبدأ باكتشاف المخاطر وتقييمها، وتتم بتحديد البدائل واختيار أنسب وسائل المواجهة، وتنتهي بالمتابعة المستمرة، بما يحد من الآثار السلبية ويعزز فرص النجاح. كما تبين أن نجاح المشاريع لم يعد مقتصرًا على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بل أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة المضافة، وتعزيز الأثر الاستراتيجي للجهة المنظمة.

وقد أكدت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين فاعلية إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع، خاصة في البيئات التي تتسم بالتعقيد وارتفاع درجة عدم التأكد، وهو ما ينطبق بدرجة كبيرة على مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية، نظرًا لطبيعتها المؤقتة، وتعدد الأطراف المشاركة فيها، وحساسيتها الزمنية والتنظيمية. كما أظهر العرض النظري أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يسهم في رفع كفاءة التنفيذ، وتحسين جودة المخرجات، وتقليل احتمالات التعثر، وتعزيز رضا الجمهور والرعاة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق النجاح الشامل للفعالية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الإطار النظري والدراسات السابقة قد وفّرا أساسًا علميًا متينًا لتفسير العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

⇐ ايوب, كركاطو, & قرموش داود. (2021). دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid)
(boussof-MILA).

⇐ ناجي محمد ناجي نصر, & الصديق السنوسي الشرع. (2023). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع. African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences, 122-130.

المراجع الأجنبية:

- ⇒ Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13.
- ⇒ Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- ⇒ Bernstein, P. L. (1996). Against the gods: The remarkable story of risk. Wiley.
- ⇒ COSO. (2017). Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

- ⇒ de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? **International Journal of Project Management**, 28(5), 493–503.
- ⇒ Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- ⇒ Hillson, D. (2009). *Managing risk in projects*. Gower Publishing.
- ⇒ Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management (5th ed.)*. Kogan Page.
- ⇒ ISO. (2018). *ISO 31000: Risk management—Guidelines*. ISO.
- ⇒ Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3(4), 305–360.
- ⇒ Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. **Econometrica**, 47(2), 263–291.
- ⇒ Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.)*. Wiley.
- ⇒ Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. **Project Management Journal**, 19(3), 67–75.

- ⇒ Project Management Institute (PMI). (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). PMI.
- ⇒ Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101–109.
- ⇒ Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66.
- ⇒ Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *International Journal of Project Management*, 33(2), 375–386.
- ⇒ Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.
- ⇒ Vaughan, E. J., & Vaughan, T. (2008). Fundamentals of risk and insurance (10th ed.). Wiley.
- ⇒ Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). Theory of games and economic behavior. Princeton University Press..

قائمة الملاحق

استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك الثمين ومشاركتك في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار إعدادنا لنيل درجة البكالوريوس في كلية الإدارة. يهدف هذا الاستبيان إلى فهم ادارة المخاطر في تعزيز نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية، بتطبيقه في المملكة العربية السعودية

نود أن نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستكون سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتك قيمة جدًا وستساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية في المملكة العربية السعودية.

يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والصدق وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

الباحث: سعيد صالح باوزير

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

العمر:

- ☐ 25-20
- ☐ 30-26
- ☐ 35-31
- ☐ 40 وأكثر

المستوى التعليمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة:

- ☐ سنة – لسنتين
- ☐ 3 سنوات – 5 سنوات
- ☐ 6 سنوات – 10 سنوات
- ☐ 10 سنوات وأكثر

المحور الأول: إدارة المخاطر

الرقم	إدارة المخاطر		
	موافق	محايد	غير موافق
اكتشاف الخطر			
1			يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل إقامة الفعالية بوقت كافٍ.
2			يتم حصر المخاطر المتعلقة بإدارة الحشود وسلامة الجمهور.
3			يتم التعرف على المخاطر التنظيمية والإدارية قبل بدء التنفيذ.
4			يتم الاستفادة من التجارب السابقة في اكتشاف مخاطر الفعاليات المشابهة.
تقييم المخاطر			
	موافق	محايد	غير موافق
5			يتم تقييم احتمالية حدوث كل خطر قد يؤثر على الفعالية.
6			يتم تصنيف المخاطر حسب درجة خطورتها وأولويتها.
7			يتم تقييم المخاطر المالية المرتبطة بميزانية الفعالية.
8			يتم تحليل المخاطر المرتبطة بسمعة الجهة المنظمة في حال حدوث أزمات.
تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر			
	موافق	محايد	غير موافق
9			يتم إعداد خطط طوارئ واضحة لمواجهة الأزمات المحتملة أثناء الفعالية.
10			يتم وضع بدائل تشغيلية في حال تعطل أحد عناصر الفعالية (تقنيًا أو تنظيميًا).
11			يتم تخصيص موارد بشرية ومالية كافية لتنفيذ خطط إدارة المخاطر.
12			يتم مراجعة وتحديث خطط الاستجابة للمخاطر خلال مراحل تنفيذ الفعالية.

المحور الثاني: نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية

الرقم	نجاح مشاريع الفعاليات الترفيهية والثقافية	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم تنفيذ الفعاليات وفق الجدول الزمني المخطط لها.			
2	تحقق الفعاليات أهدافها الترفيهية أو الثقافية المعلنة.			
3	تتميز الفعاليات الترفيهية والثقافية بجودة تنظيم عالية			
4	تحقق الفعاليات مستوى رضا مرتفع لدى الحضور والزوار.			
5	تحافظ الفعاليات على سلامة وأمن المشاركين والجمهور.			
6	يتم التعامل بفعالية مع الأزمات أو المشكلات أثناء إقامة الفعالية.			
7	تسهم الفعاليات في تعزيز صورة وسمعة الجهة المنظمة.			
8	تسهم الفعاليات في دعم الحراك الثقافي أو الترفيهي في المجتمع.			
9	يتم تنفيذ جميع عناصر البرنامج وفق ما تم الإعلان عنه.			
10	يظهر تنسيق واضح وتكامل بين فرق العمل أثناء التنفيذ.			
11	تحقق الفعاليات رضا الجهات الراعية أو الداعمة.			
12	يتم الالتزام بالميزانية المحددة دون تجاوزات كبيرة.			