

تأثير إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية

اسم الطالب
راشد عتيق المبارك

الرقم الجامعي
232001095

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	4
1.1.	المقدمة.....	5
1.2.	مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	7
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	8
1.5.	أهداف الدراسة:.....	9
1.6.	فرضيات الدراسة:.....	9
1.7.	نموذج الدراسة:.....	10
1.8.	منهجية الدراسة.....	10
1.9.	الدراسة الميدانية:.....	12
1.10.	مخطط المشروع المقترح:.....	15
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	17
2.1.	المقدمة:.....	18
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	19
2.3.	المتغير التابع:.....	20
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	20
2.5.	الخاتمة:.....	22

ملحق الاستبانة 24.....

أدوات البحث: 26.....

المراجع: 27.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعد إدارة المشاريع من المجالات الحيوية التي تشهد اهتمامًا متزايدًا في المؤسسات والمنظمات الحديثة، نظرًا لدورها الأساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة العمليات الإنتاجية والخدمية. ومع تزايد التعقيدات المصاحبة لتنفيذ المشاريع في بيئات العمل المعاصرة، أصبح التعرض للمخاطر أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على نتائج المشاريع. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن قدرة المؤسسات على التعرف على المخاطر وتقييمها ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها تعد من العناصر الرئيسية التي تساهم في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها المرجوة (قبلاوي، 2025).

في المملكة العربية السعودية، شهدت السنوات الأخيرة طفرة كبيرة في حجم المشاريع الاقتصادية والتنموية، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص، وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030، التي ركزت على تنويع مصادر الدخل وتعزيز التنمية المستدامة من خلال تنفيذ مشاريع ضخمة في مختلف القطاعات مثل الطاقة، النقل، الإسكان، والسياحة. ومع هذا التوسع الكبير، برزت الحاجة إلى اعتماد أساليب علمية ومنهجية لإدارة المخاطر، حيث أن عدم التعامل الفعال مع المخاطر قد يؤدي إلى فشل المشروع، وتأخير مراحله الزمنية، وزيادة التكاليف، إضافة إلى التأثير السلبي على سمعة المؤسسة (الشريف، 2025).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاحها في السياق السعودي، مع التركيز على الممارسات التطبيقية التي تعتمدها المؤسسات لإدارة المخاطر. ويرتكز الاهتمام على تحليل العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر، بما في ذلك التعرف المبكر على المخاطر، تقييمها، ووضع استراتيجيات لتجنبها أو التخفيف من آثارها، ومدى تأثير ذلك على تحقيق نجاح المشروع من حيث الجودة، الوقت، التكلفة، ومدى رضا أصحاب المصلحة. ويأتي اختيار المملكة العربية السعودية كمجال للدراسة نظرًا لتنامي حجم المشاريع الضخمة وتعقدها، الأمر الذي يجعل من إدارة المخاطر عنصراً لا غنى عنه لضمان نجاحها واستدامتها (Rashid، 2026).

كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للمؤسسات السعودية حول تحسين كفاءة إدارة المخاطر، بما يساهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتقليل احتمالات الفشل، مما يعزز من قدرة المملكة على تنفيذ مشاريعها التنموية بكفاءة وفعالية، ويدعم تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، تمثل هذه الدراسة محاولة علمية لفهم الدور

الحيوي الذي تلعبه إدارة المخاطر في سياق نجاح المشاريع، وتقديم إطار تطبيقي يمكن الاستفادة منه في بيئات المشاريع السعودية المتنوعة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع الحديثة في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة نتيجة التعقيدات الاقتصادية والبيئية والتنظيمية التي تصاحب تنفيذها. فعلى الرغم من الاهتمام المتنامي بإدارة المشاريع وضرورة الالتزام بالمواعيد والجودة والتكلفة، إلا أن كثيرًا من المشاريع تعاني من التأخر أو التجاوزات المالية أو عدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويُعزى جزء كبير من هذه التحديات إلى ضعف أو قصور في أساليب إدارة المخاطر، الأمر الذي يجعل من دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاحها ضرورة عملية وعلمية في الوقت ذاته. فالمخاطر، سواء كانت مالية، تشغيلية، تقنية أو بيئية، تمثل تهديدًا مباشرًا على قدرة المشروع على تحقيق النجاح المتوقع، ومن هنا تظهر أهمية تحديد الثغرات في المعرفة النظرية والتطبيقية لمجال إدارة المخاطر في السياق السعودي (Alsulami, 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تشير مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود بعض الفجوات الملحوظة في مجال إدارة مخاطر المشاريع. أولاً، هناك ندرة في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في السياقات النامية مثل المملكة العربية السعودية، حيث غالبية الدراسات تركز على بيئات غربية أو مؤسسات كبيرة متعددة الجنسيات. ثانيًا، الكثير من الدراسات تركز على تصنيف المخاطر وتقييمها بشكل عام دون تقديم نماذج نظرية دقيقة تحدد العلاقة السببية بين عناصر إدارة المخاطر المختلفة (التعرف على المخاطر، تقييمها، السيطرة عليها) ونجاح المشروع من حيث الجودة، التكلفة، والجدول الزمني. ثالثًا، هناك حاجة لتوسيع نطاق الدراسات لتشمل العوامل البشرية والتنظيمية التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر، مثل ثقافة المخاطرة، خبرة فرق المشروع، ونظم اتخاذ القرار، حيث لم تحظ هذه العناصر بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. هذه الفجوات النظرية تؤكد الحاجة إلى تطوير إطار معرفي يربط بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع بطريقة أكثر شمولية وتطبيقية في السياق المحلي (Alchammari, 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز عدة تحديات تتعلق بكيفية تنفيذ إدارة المخاطر بشكل فعال داخل المشاريع السعودية. على الرغم من اعتماد بعض المؤسسات على أدوات وأساليب تقليدية لتحديد المخاطر، إلا أن هناك نقصاً في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الحديثة والمتكاملة، مثل استخدام برامج التحليل الكمي للمخاطر أو تقنيات المحاكاة والتنبؤ بالمخاطر. بالإضافة إلى ذلك، هناك قصور في توثيق ومتابعة نتائج إدارة المخاطر وربطها بشكل مباشر بأداء المشروع، ما يؤدي إلى ضعف التعلم المؤسسي من التجارب السابقة. كما أن المؤسسات غالباً ما تواجه تحديات في دمج إدارة المخاطر ضمن دورة حياة المشروع بشكل مستمر، حيث تُمارس أحياناً بشكل جزئي أو بعد ظهور المخاطر، بدلاً من أن تكون جزءاً استباقياً من التخطيط الاستراتيجي. هذه الفجوات التطبيقية توضح الحاجة إلى دراسة تطبيقية تسلط الضوء على الواقع العملي لإدارة المخاطر في المشاريع السعودية، وتبحث في مدى تأثيرها الفعلي على نجاح المشاريع من جميع الجوانب الإدارية والمالية والفنية (Rodríguez-Rivero، 2020).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتجلى أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في تعزيز الإطار المعرفي لمجال إدارة المشاريع، خصوصاً فيما يتعلق بإدارة المخاطر وارتباطها بنجاح المشاريع. على الرغم من التطور الكبير في الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع، إلا أن هناك حاجة مستمرة لتطوير النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في بيئات محلية محددة مثل المملكة العربية السعودية. من خلال هذه الدراسة، يمكن إثراء الفهم النظري للعوامل المؤثرة في إدارة المخاطر، بما في ذلك التعرف المبكر على المخاطر، تقييمها، ووضع استراتيجيات للحد من آثارها السلبية على الأداء العام للمشروع. كما تسهم الدراسة في سد بعض الفجوات المعرفية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين إدارة المخاطر وعناصر نجاح المشروع المختلفة، بما يعزز من القدرة على التنبؤ بنتائج المشاريع وتحليل أسباب الفشل أو النجاح في سياق بيئات المشاريع المعقدة.

هذا الإثراء النظري يعد أساساً لتطوير نماذج مستقبلية يمكن اختبارها وتطبيقها في سياقات مشابهة، مما يساهم في تقدم المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي (Iqbal، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم رؤى واستراتيجيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات السعودية في تحسين ممارساتها لإدارة المخاطر وزيادة معدلات نجاح المشاريع. فالمشاريع في المملكة، سواء كانت حكومية أو خاصة، تواجه تحديات كبيرة تشمل التأخير في المواعيد، تجاوز الميزانيات، وضعف جودة المخرجات، وكلها عوامل يمكن التخفيف من آثارها من خلال إدارة المخاطر بشكل منهجي وفعال. من خلال هذه الدراسة، يمكن التعرف على الأدوات والتقنيات الحديثة لإدارة المخاطر التي يمكن تبنيها في السياق السعودي، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المشروع. كما يمكن أن تساهم الدراسة في رفع مستوى وعي المدراء التنفيذيين وفرق المشروع بأهمية التعامل الاستباقي مع المخاطر، ودمج إدارة المخاطر ضمن خطط المشروع الاستراتيجية بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشاريع، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة فرص تحقيق النجاح المستدام. بهذا المعنى، فإن هذه الدراسة تمثل جسراً يربط بين النظرية والتطبيق، وتقدم مساهمة عملية ملموسة في تحسين بيئة إدارة المشاريع داخل المملكة (Ranasinghe، 2025).

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي

- ما مدى تأثير إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. كيف تؤثر عملية التعرف على المخاطر في نجاح المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مدى تأثير تقييم المخاطر على تحقيق أهداف المشاريع؟
3. كيف تساهم استراتيجيات السيطرة على المخاطر في تحسين جودة المشروع وتقليل تكلفته؟
4. ما العلاقة بين متابعة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي لنجاح المشروع؟

5. كيف يؤثر التدريب ووعي فرق العمل بإدارة المخاطر على تقليل احتمالية فشل المشاريع؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

- تحديد أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. دراسة أثر التعرف المبكر على المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع.
2. تحليل تأثير تقييم المخاطر على الأداء المالي والزماني للمشاريع.
3. التعرف على دور استراتيجيات السيطرة على المخاطر في تحسين جودة المشروع.
4. قياس أثر متابعة المخاطر وربطها بخطط المشروع الاستراتيجية على مستوى التنفيذ.
5. استكشاف مدى تأثير تدريب فرق العمل على إدارة المخاطر في تقليل الفشل المحتمل للمشاريع.

1.6. فرضيات الدراسة:

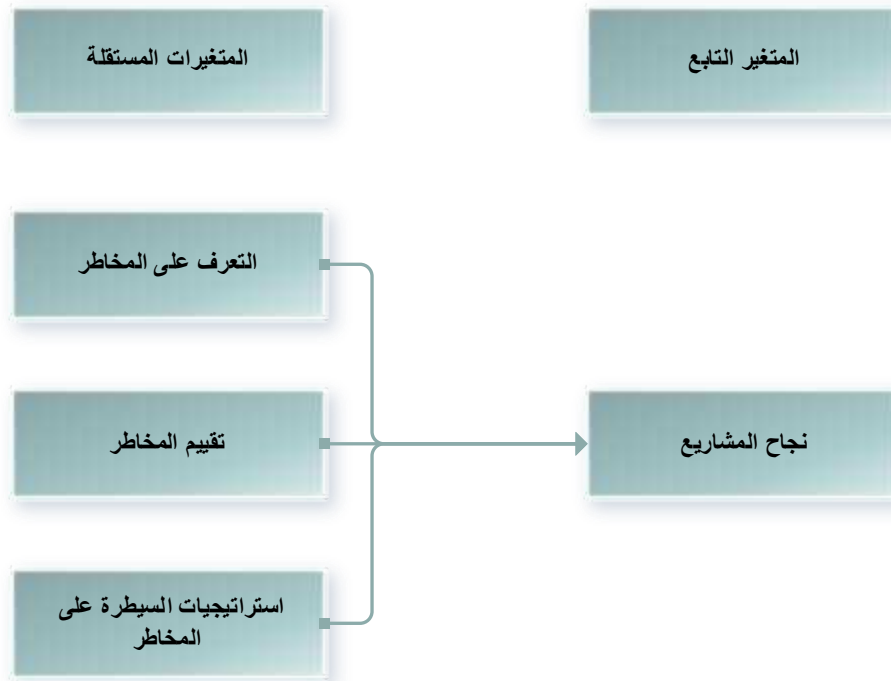
الفرضية الرئيسية

- إدارة مخاطر المشاريع لها تأثير إيجابي كبير على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. التعرف المبكر على المخاطر يرتبط إيجابيًا بتحقيق أهداف المشروع.
2. تقييم المخاطر بشكل منهجي يساهم في تحسين الأداء الزماني والمالي للمشروع.
3. تطبيق استراتيجيات السيطرة على المخاطر يرفع جودة مخرجات المشروع ويقلل التكاليف الزائدة.
4. متابعة المخاطر وربطها بالخطط الاستراتيجية للمشروع تؤدي إلى زيادة احتمالات النجاح.
5. تدريب فرق العمل وزيادة وعيهم بممارسات إدارة المخاطر يقلل من احتمالية فشل المشاريع.

1.7. نموذج الدارسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتبر المنهجية جزءاً جوهرياً من أي دراسة بحثية، إذ تحدد الإطار العلمي الذي يتبعه الباحث في جمع وتحليل البيانات لاختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج. في هذه الدراسة، اعتمد الباحث المنهجية الكمية لأنها تتسم بالدقة والموضوعية، وتتيح قياس العلاقات بين المتغيرات بشكل واضح، مما يساهم في اختبار الفرضيات والتحقق من أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. وتعتمد المنهجية الكمية على جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، وهو ما يتيح للباحث إمكانية استخلاص استنتاجات دقيقة ومدعومة بالبيانات، مقارنة بالمنهجيات النوعية التي تركز على الوصف والتحليل النوعي فقط.

- تصميم الدراسة

تم تصميم الدراسة على أساس دراسة استقصائية كمية، حيث تم تطوير استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة المقننة التي تعكس المتغيرات المستقلة (التعرف على المخاطر، تقييم المخاطر، استراتيجيات السيطرة على المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع). وتم اختيار هذا التصميم لقدرته على جمع معلومات دقيقة من عدد كبير من المشاركين بطريقة منهجية، ما يعزز مصداقية النتائج. ويتيح هذا التصميم تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة مثل الانحدار الخطي والتحليل الارتباطي، وهو ما يساعد على فهم أثر كل متغير مستقل على نجاح المشروع.

- مجتمع الدراسة وعينتها

استهدفت الدراسة المشاريع المنفذة في المملكة العربية السعودية في القطاعات الحكومية والخاصة، نظرًا لتمثيلها التنوع في طبيعة المشاريع ومستويات التعقيد المختلفة. وتم تحديد عينات الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع القطاعات وأنواع المشاريع. وقد تم مراعاة اختيار المشاركين من أصحاب الخبرة في إدارة المشاريع، مثل مدراء المشاريع، ومدراء المخاطر، وأعضاء فرق المشروع، لضمان أن تكون البيانات دقيقة وواقعية وتعكس الواقع التطبيقي لإدارة المخاطر في المشاريع السعودية.

- أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان المقنن كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه وفق معايير البحث العلمي الأكاديمي، واحتوى على أسئلة مقننة باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) من خمس درجات، يبدأ من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة". وتم تقسيم الاستبيان إلى أقسام تتناول:

1. التعرف على المخاطر (عدد من البنود تقيس مدى القدرة على تحديد المخاطر المحتملة).
2. تقييم المخاطر (بنود تقيس منهجية تحليل وتقدير تأثير المخاطر).
3. استراتيجيات السيطرة على المخاطر (بنود تقيس كفاءة الإجراءات المتخذة للحد من المخاطر).
4. نجاح المشاريع (بنود تقيس الأداء العام للمشروع من حيث الجودة، الوقت، التكلفة، ورضا أصحاب المصلحة).

كما تم التأكد من موثوقية الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ومن صلاحية البنود عبر مراجعة الأدبيات السابقة واستشارة الخبراء في مجال إدارة المشاريع والمخاطر.

- أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات في برامج التحليل الإحصائي المتقدمة، مثل SPSS أو أي برامج تحليل كمي معترف بها، لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي. شمل التحليل:

1. الإحصاءات الوصفية لتحديد خصائص العينة، مثل التوزيع العمري، الخبرة العملية، ونوع المشاريع.
2. اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي والتحليل الارتباطي لدراسة أثر كل متغير مستقل على نجاح المشروع.
3. تحليل العلاقة بين المتغيرات لتحديد قوة العلاقة واتجاهها بين التعرف على المخاطر، تقييم المخاطر، استراتيجيات السيطرة على المخاطر، ونجاح المشاريع.

1.9. الدراسة الميدانية:

تشكل الدراسة الميدانية خطوة أساسية لفهم الواقع العملي لإدارة مخاطر المشاريع في المملكة العربية السعودية. وقد تم التركيز على المشاريع المنفذة في القطاعات الحكومية والخاصة خلال السنوات الأخيرة، نظرًا لتنوع طبيعتها ومستويات تعقيدها، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع. يمثل مجتمع الدراسة جميع المشاريع في المملكة، سواء كانت مشاريع تطويرية، بنية تحتية، طاقة، أو إسكان، حيث تتيح هذه المشاريع تنوعًا في حجم المشروع، درجة التعقيد، وممارسات إدارة المخاطر المعتمدة. ولضمان تمثيل هذا المجتمع بشكل دقيق، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية بحيث تشمل مختلف القطاعات والمستويات التنظيمية. وشملت العينة مدراء المشاريع، مدراء المخاطر، وأعضاء فرق العمل الذين لديهم خبرة مباشرة في تنفيذ المشاريع والتعامل مع المخاطر، مما يضمن أن تكون البيانات المستمدة دقيقة وواقعية وتعكس الممارسات الفعلية داخل المؤسسات السعودية.

- أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبيان المقنن كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لما يتميز به من القدرة على تحويل الخبرات والتصورات العملية إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. صُمم الاستبيان لقياس المتغيرات المستقلة الثلاثة (التعرف على المخاطر، تقييم المخاطر، استراتيجيات السيطرة على المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع). وقد تم صياغة جميع البنود وفق مقياس ليكرت من خمس درجات، لقياس درجة اتفاق المشاركين مع كل بند بطريقة موضوعية. كما تمت مراجعة الاستبيان للتحقق من صلاحية محتواه وموثوقيته، بالاعتماد على خبراء في إدارة المشاريع والمخاطر، إضافة إلى اختبار موثوقية الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان دقة النتائج.

- إجراءات تنفيذ الدراسة

شهدت مرحلة تنفيذ الدراسة الميدانية اتباع خطوات منهجية دقيقة لضمان جودة البيانات وصحتها. بدأ ذلك بتحديد الجهات المستهدفة والمشاركين من مدراء المشاريع وفرق العمل المتخصصة في إدارة المخاطر، ثم تم التواصل معهم لشرح أهداف الدراسة وأهمية مشاركتهم. بعد ذلك، تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً حسب طبيعة كل جهة، مع تقديم تعليمات واضحة حول كيفية تعبئة الاستبيان لضمان اتساق الإجابات. عقب جمع الاستبيانات، خضعت جميع البيانات للمراجعة الدقيقة للتأكد من اكتمالها وخلوها من الأخطاء قبل إدخالها في برنامج التحليل الإحصائي. بعد إدخال البيانات، تم تطبيق التحليل الوصفي والاستدلالي لاختبار الفرضيات المقررة وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام أساليب إحصائية دقيقة مثل الانحدار الخطي والتحليل الارتباطي.

- أهمية الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجسر الذي يربط بين النظرية والتطبيق، حيث تتيح للباحث التحقق من صحة الفرضيات المقررة على بيانات واقعية مستمدة من الممارسات الفعلية لإدارة المخاطر في المشاريع السعودية. كما تمكن الدراسة من التعرف على الفجوات بين الممارسات النظرية المعتمدة في إدارة المخاطر وبين ما يتم تنفيذه فعليًا على أرض الواقع، وهو ما يتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين إدارة المخاطر وزيادة فرص نجاح المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، فإن البيانات المستمدة

من الدراسة الميدانية توفر قاعدة قوية لتقييم أثر كل من التعرف على المخاطر، تقييم المخاطر، واستراتيجيات السيطرة على المخاطر على نجاح المشاريع، مما يعزز مصداقية النتائج وفاعلية التوصيات المقترحة في سياق المشاريع السعودية.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من الدراسة مرحلة محورية تهدف إلى بناء الأساس النظري والمفاهيمي الذي يقوم عليه البحث، حيث يركز على توضيح طبيعة المتغيرات التي تمثل جوهر الدراسة والعلاقات المحتملة بينها. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار شامل يفسر كيفية ترابط هذه المتغيرات وتأثيرها على بعضها البعض ضمن سياق إدارة المشاريع. وبذلك، يشكل الفصل حلقة الوصل بين مشكلة البحث ومناهج التحليل الكمي، ويساعد القارئ على فهم الأسس النظرية التي تستند إليها الفرضيات والأسئلة البحثية المطروحة في الدراسة.

يتناول الفصل تحليل المتغيرات بشكل منهجي، مع التركيز على طبيعة كل متغير وخصائصه، كما يوضح أهمية دراسة هذه المتغيرات في تحقيق فهم معمق لظاهرة البحث. بالإضافة إلى ذلك، يسلط الفصل الضوء على العلاقة بين المتغيرات وكيفية تأثيرها على النتائج المرجوة، مما يسمح للباحث بتحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الحالية، وفهم الديناميكيات التي قد تؤثر على نجاح المشاريع في الواقع العملي. ويُبرز هذا التحليل الدور المحوري للعلاقات بين المتغيرات في تفسير نتائج الدراسات السابقة وتقديم رؤى نظرية قابلة للتطبيق، وهو ما يعزز القدرة على صياغة فرضيات دقيقة وإجراء اختبارات كمية موثوقة.

تتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يمهد الطريق لبناء نموذج الدراسة المفاهيمي، حيث يتيح للباحث والقراء على حد سواء استيعاب كيفية ارتباط مكونات إدارة المشاريع بالمرجات والنتائج المرجوة. كما يتيح فهم العلاقات بين المتغيرات إمكانية تقديم توصيات عملية تستند إلى أسس علمية سليمة، ويعزز من قدرة الباحث على تفسير البيانات الميدانية بشكل دقيق، ما يضمن موثوقية النتائج وتطبيقها في سياق المشاريع السعودية. ويأتي التركيز على هذه المتغيرات والعلاقات بينها كخطوة ضرورية لضمان انسجام الدراسة بين الجانب النظري والتطبيق العملي، ولتوضيح كيفية تحويل المفاهيم النظرية إلى أدوات قابلة للقياس والتحليل الكمي.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: التعرف على المخاطر

التعرف على المخاطر يمثل الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر، ويشير إلى القدرة على تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع قبل أن تتحول إلى مشكلات فعلية. ويشمل هذا التعرف المخاطر المالية، التقنية، التشغيلية، والبيئية، بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية وإدارة أصحاب المصلحة. في سياق المشاريع في المملكة العربية السعودية، يعد التعرف المبكر على المخاطر أمرًا بالغ الأهمية، نظرًا لتنوع المشاريع وتعدد القطاعات التي تنفذ فيها، مثل مشاريع البنية التحتية، الطاقة، والسياحة. ويؤدي التعرف الفعال إلى تعزيز قدرة فريق المشروع على اتخاذ إجراءات استباقية، مما يقلل من احتمالية وقوع مشكلات كبيرة ويزيد من فرص تحقيق أهداف المشروع بنجاح (Glevitzky، 2025).

- المتغير المستقل الثاني: تقييم المخاطر

تقييم المخاطر هو العملية التي يتم من خلالها تحليل المخاطر المكتشفة من حيث احتمال حدوثها وتأثيرها على أهداف المشروع. ويشمل ذلك تحديد أولويات المخاطر وتصنيفها حسب درجة الأهمية، سواء كانت مخاطر عالية، متوسطة، أو منخفضة، ووضع استراتيجيات لإدارتها وفقًا لذلك. تقييم المخاطر بشكل منهجي يساعد في تحسين القرارات الإدارية، ويزود مدراء المشاريع بمعلومات دقيقة تمكنهم من تخصيص الموارد بشكل فعال، وتحديد الخطط البديلة في حال وقوع أي خطر. في السياق السعودي، حيث تشهد المشاريع أحيانًا تقلبات في التمويل أو التأخر في الموافقات الحكومية، فإن التقييم الدقيق للمخاطر يُعد أداة حيوية لضمان استقرار تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه (Ahmed، 2017).

- المتغير المستقل الثالث: استراتيجيات السيطرة على المخاطر

استراتيجيات السيطرة على المخاطر تشير إلى الإجراءات العملية التي يتم اتخاذها لتجنب المخاطر، الحد من تأثيرها، أو تقليل احتمال حدوثها. وتشمل هذه الاستراتيجيات الخطط الوقائية، خطط الطوارئ، التأمين، إعادة توزيع الموارد، أو تعديل نطاق المشروع وفق الحاجة. تطبيق استراتيجيات السيطرة على المخاطر يعزز قدرة المشروع على مواجهة التحديات المفاجئة وضمان استمرارية الأعمال دون تأثير سلبي كبير على الجدول الزمني أو الميزانية. وفي المشاريع السعودية، تعد الاستراتيجيات الفعالة

لإدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لتحقيق استقرار المشاريع الكبرى وضمان تقديم نتائج عالية الجودة في الوقت المحدد (Hadad, 2025).

2.3. المتغير التابع:

- نجاح المشاريع

يشير المتغير التابع في هذه الدراسة إلى النتائج النهائية التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ويُعد مؤشرًا رئيسيًا على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة مسبقًا من حيث الجودة، الالتزام بالجدول الزمني، التحكم في التكاليف، ورضا أصحاب المصلحة. ويُعتبر هذا المتغير نتيجة مباشرة لتأثير المتغيرات المستقلة، ويعكس مدى فعالية إدارة المشاريع في التعامل مع المخاطر والتحديات المختلفة التي قد تواجهها على مدار دورة حياتها. ويُظهر المتغير التابع العلاقة بين الجهود المبذولة في إدارة المخاطر والنتائج العملية للمشروع، مما يسمح للباحثين بفهم ما إذا كانت ممارسات إدارة المخاطر تؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المرجوة أم لا. كما يُعد هذا المتغير أداة حيوية لتقييم الأداء التنظيمي والفردى في سياق إدارة المشاريع، إذ يمكن من خلاله قياس أثر القرارات الإدارية والاستراتيجيات المتبعة على النتائج النهائية، وهو ما يتيح تقديم توصيات عملية للارتقاء بمستوى إدارة المشاريع وزيادة فرص النجاح في بيئات العمل المختلفة، بما في ذلك بيئة المشاريع في المملكة العربية السعودية (Barghi, 2020).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يعكس نموذج الدراسة أن نجاح المشاريع (المتغير التابع) يتأثر بشكل مباشر بإدارة المخاطر، والتي تتجسد من خلال المتغيرات المستقلة الثلاثة: التعرف على المخاطر، تقييم المخاطر، واستراتيجيات السيطرة عليها. فالتعرف المبكر على المخاطر يتيح الفرصة لتقييمها بشكل دقيق، والتقييم الصحيح يؤدي إلى وضع استراتيجيات مناسبة للسيطرة على المخاطر، مما ينعكس إيجابيًا على نجاح المشروع من حيث الجودة، الوقت، التكلفة، ورضا أصحاب المصلحة. بعبارة أخرى، يمكن اعتبار هذه

المتغيرات المستقلة كخطوات متكاملة ضمن دورة إدارة المخاطر، حيث يكتسب كل متغير أهميته من ترابطه مع المتغيرات الأخرى، وتشير الدراسات النظرية والتطبيقية إلى أن تحسين الأداء في كل مرحلة من هذه المراحل يعزز من فرص نجاح المشروع بشكل شامل ومستدام.

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني من هذه الدراسة بتقديم رؤية شاملة للجانب النظري والمفاهيمي للبحث، حيث تم التركيز على تحليل المتغيرات الأساسية للعلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونتائجها النهائية، دون الخوض في تفاصيلها الدقيقة في هذه الخاتمة. لقد سعى الفصل إلى بناء إطار علمي متكامل يوضح طبيعة هذه المتغيرات وخصائصها الأساسية، ويبين كيف يمكن للعلاقات المتبادلة بينها أن تشكل المؤثر الرئيسي في نجاح المشاريع أو فشلها. من خلال هذا التحليل، أصبح بالإمكان فهم الديناميكيات المعقدة التي تحكم أداء المشاريع، والآليات التي يمكن أن تضمن استغلال الفرص وتقليل المخاطر المحتملة، وهو ما يشكل حجر الأساس لأي دراسة تطبيقية تهدف إلى الربط بين النظرية والممارسة العملية.

لقد ركز الفصل أيضًا على أهمية دراسة هذه المتغيرات من منظور منهجي، حيث لم يقتصر على وصفها فقط، بل عمل على إبراز العلاقة بين كل متغير وأثره على النتائج العامة للمشروع، مع توضيح كيفية تكامل هذه المتغيرات لتشكيل نظامًا متكاملًا يمكن قياسه وتحليله لاحقًا في الدراسة الميدانية. هذه المقاربة أسهمت في توضيح الأسس النظرية التي ستستخدم لاختبار الفرضيات البحثية، وأظهرت كيف يمكن للباحثين والممارسين على حد سواء فهم العوامل التي تحدد النجاح في المشاريع بشكل أكثر عمقًا وموضوعية. ومن خلال دراسة هذه العلاقات بشكل مفصل، أصبح بالإمكان التنبؤ بالنتائج المحتملة للمشاريع وتقييم مدى كفاءة الممارسات المعتمدة في إدارتها، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة.

تتجلى أهمية هذا الفصل أيضًا في أنه يربط بين الجانب النظري للبحث والمرحلة التطبيقية القادمة، إذ يوفر قاعدة معرفية صلبة تساعد في تصميم أدوات جمع البيانات واختيار أساليب التحليل المناسبة. فقد أصبح لدى الباحث رؤية واضحة حول كيفية صياغة أسئلة البحث، وكيفية تحديد الفرضيات، وكيفية قياس أثر كل مكون على النتائج العملية، وهو ما يساهم في رفع دقة النتائج وتحقيق موثوقية أكبر في الدراسة. وعلاوة على ذلك، فإن التركيز على تحليل المتغيرات والعلاقات بينها يُمكن الباحث من تقديم توصيات عملية مدعومة بأسس علمية، مما يضمن أن تكون الدراسة ليس فقط ذات قيمة أكاديمية، بل قابلة للتطبيق في بيئات المشاريع بالملكة العربية السعودية، وتساهم في تحسين إدارة المشاريع وزيادة احتمالات نجاحها بشكل ملموس.

يمثل الفصل الثاني حجر الزاوية الذي يربط بين النظرية والتطبيق، ويوفر فهماً متعمقاً لكيفية ترابط المتغيرات المختلفة وتأثيرها على النتائج النهائية للمشاريع. ومن خلال هذا الفهم، يصبح بالإمكان بناء نموذج بحثي متكامل يمكن اختباره في الدراسة الميدانية، ويتيح للباحث تقديم رؤية علمية واضحة ودقيقة حول دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع، بما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة وتحقيق الأهداف المرجوة في سياق المشاريع السعودية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديد مخاطر المشروع بشكل مبكر قبل بدء التنفيذ.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد خطة واضحة لإدارة مخاطر المشاريع في الجهة المنفذة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث سجل المخاطر بشكل مستمر أثناء تنفيذ المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحليل احتمالية وتأثير المخاطر باستخدام أساليب علمية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحسين جودة التخطيط للمشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تخصيص موارد كافية لمعالجة المخاطر المحتملة في المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم متابعة المخاطر بشكل دوري خلال مراحل تنفيذ المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المخاطر في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم وضع خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد إدارة المخاطر في تقليل التكاليف الناتجة عن المشكلات غير المتوقعة.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إشراك فريق العمل في تحديد وتقييم المخاطر.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد إدارة المخاطر في تقليل نسب الفشل في المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم أدوات إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم استخدام تقنيات حديثة في تحليل وإدارة مخاطر المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحقق المشاريع التي تطبق إدارة مخاطر فعالة مستويات أعلى من النجاح.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة مخاطر المشاريع بشكل عام في نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

- <https://forms.gle/LhgMWWekrp2V1JN67>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فاعلية عملية تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع خلال مراحل التنفيذ المختلفة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة تحليل وتقييم المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها على المشروع	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فاعلية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر وخطط المعالجة والحد من آثارها	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى متابعة ومراقبة المخاطر طوال دورة حياة المشروع	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- الشريف, ف. (2025). أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية دراسة مطبقة على عينة من الخبراء والمتخصصين في إدارة المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض . Retrieved from https://rijcs.journals.ekb.eg/article_463199.html
- قبلاوي, ب. ر. (2025). دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع في شركة النفط العربية الأمريكية (أرامكو) في المملكة العربية السعودية من 2022م إلى 2024م . Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jrcm/ar/article/view/8785>

- المراجع الأجنبية

- Ahmed, R. (2017). Risk Mitigation Strategies in Innovative Projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/319400764_Risk_Mitigation_Strategies_in_Innovative_Projects
- Alchammari, K. R. (2021). The Relationship between Project Planning, Risk Management and Knowledge Integration on Project Success. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/the-relationship-between-project-planning-risk-management-and-knowledge-integration-on-project-success-11068.html>
- Alsulami, B. T. (2025). Identifying project management competencies in the Saudi public sector. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2307187724002207>
- Barghi, B. (2020). Qualitative and quantitative project risk assessment using a hybrid PMBOK model developed under uncertainty conditions. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844019367568>
- Glevitzky, M. (2025). A Risk Management Approach in Occupational Health and Safety Based on the Integration of a Weighted Composite Score. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2313-576X/11/4/103>
- Hadad, Y. (2025). Risk–Response Budgeting: A Financial Optimization Approach to Project Risk Management. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/3/160>
- Iqbal, S. (2024). Investigating the Impact of Project Planning on Construction Project Success through the Mediating Role of Risk Management and Safety Climate. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/381860963_Investigating_the_Impact_of_Project_Planning_on_Construction_Project_Success_through_the_Mediating_Role_of_Risk_Management_and_Safety_Climate

Ranasinghe, R. (2025). Exploring the Factors Influencing Project Management Methodology Implementation in Local Governments. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/9/332>

Rashid, Y. (2026). Construction Projects in Saudi Arabia: Risk Analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/400354456_Construction_Projects_in_Saudi_Arabia_Risk_Analysis

Rodríguez-Rivero, R. (2020). Finding the Links between Risk Management and Project Success: Evidence from International Development Projects in Colombia. Retrieved from https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/9294#Author_Contributions