

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر تقييم المخاطر على أداء إدارة المشاريع في شركة كات انترناشونال في الدمام

حمد حمود فرج

222000788

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
14	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
16	1.7. نموذج الدراسة.....
17	1.8. الدراسة الميدانية.....
19	1.9. مخطط المشروع.....
20	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
21	2.1. المقدمة:.....
24	2.2. المتغير المستقل.....
25	2.3. المتغير التابع.....
26	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
26	2.5. الخاتمة.....
27	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
28	3.1. المقدمة.....
29	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
29	3.3. تصميم البحث.....
30	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
30	3.5. طريقة جمع البيانات.....
30	3.6. أنواع البيانات.....

31	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
32	3.8. الخاتمة
33	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
34	4.1. المقدمة
34	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
34	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
35	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
35	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
35	4.6. الخاتمة
36	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
37	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
37	5.2. توصيات الدراسة
37	5.3. الخاتمة
38	قائمة المراجع
41	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، نظراً لما تمثله من أداة تنظيمية تساعد على تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، تزايدت الحاجة إلى أدوات إدارية متقدمة تواكب هذا التطور وتقلل من احتمالية الفشل، ومن أبرز هذه الأدوات تأتي إدارة المخاطر كعنصر حاسم في نجاح أو إخفاق أي مشروع؛ فالمشاريع بطبيعتها تتطوي على درجة عالية من عدم اليقين والمخاطر المحتملة، سواء كانت (مرتبطة بالموارد، أو الجداول الزمنية، أو الجودة، أو الأطراف المعنية) (المعادن وأبو زيد، 2021).

وفي المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية تبني إدارة فعالة للمخاطر لضمان استدامة هذه المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة، وإن وفرة المشاريع في مختلف القطاعات – من الإنشاءات إلى التكنولوجيا – تفرض على الجهات المعنية تبني ممارسات احترافية في إدارة المخاطر، ليس فقط للوقاية من التهديدات المحتملة، بل (أيضاً لتعزيز فرص النجاح وتحقيق القيمة المضافة) (الرواشدة والشورة، 2022).

وتشير دراسة المري وآخرون (2020) إلى أن غياب إدارة مخاطر فعالة يمكن أن يؤدي إلى إخفاق المشروع، ويظهر ذلك جلياً في مظاهر مثل تجاوز الميزانية، تأخير الإنجاز، ضعف جودة النتائج، وعدم رضا أصحاب المصلحة، وعلى النقيض من ذلك، فإن دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة إدارة المشروع يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتفاذي الانحرافات، ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تقييم المخاطر كمرحلة جوهرية في إدارة المخاطر، إذ يتضمن تحليل احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره على المشروع، ومن ثم اتخاذ قرارات استباقية بشأن كيفية التعامل معه أو تخفيفه، وتتكون إدارة المخاطر من مراحل مترابطة تشمل التخطيط، والتعريف بالمخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها، ثم المراجعة والتقييم المستمر، ولكل مرحلة دور حاسم في تعزيز قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافه بالرغم من التحديات، كما أن المخاطر التي تواجه المشاريع يمكن تصنيفها إلى نوعين: مخاطر تقليدية مادية وقانونية، مثل الحوادث والكوارث، ومخاطر غير ملموسة، كضعف الاتصال، وعدم وضوح الأدوار، وفجوات (المعرفة والمهارات) (العنزي وآخرون، 2024).

ويرتبط كل مشروع بالمخاطرة، وينبغي أن تكون الشركات والمؤسسات مستعدة لحدوث مخاطر محتملة، وغالباً ما يكون لدى الشركات نزعة قوية للمخاطرة في بداية نشاطها، وبالتالي فإن العديد منها يفلس في السنتين الأوليين من تأسيسها، ومع ذلك، فإن المؤسسات المالية والبنوك لديها شهية ضعيفة جداً للمخاطرة؛ فهي تدبر أعمالها بحيث تكون مقاومة للمخاطر لأنها تدبر أصول المودعين لديها، وكجزء من المحفظة الاستثمارية يختارون تنفيذ تلك المشاريع التي يكون التباين (عدم اليقين) فيها مقبولاً؛ لذلك، قبل التنفيذ، يجب أن يخضع كل مشروع لتحليل المخاطر الذي يتم إجراؤه مع تحديد المخاطر المحتملة، ويستند تحديد المخاطر في المشاريع الإنشائية في المقام الأول على تحديد أنواع المخاطر التي قد تؤثر على المشروع، وتحديد المعالم المميزة لها وتقدير احتمالية حدوثها في المشروع، وتتبع الحاجة إلى تحديد المخاطر من وتبرز هذه المشكلة (Boustani, 2021) ظروف اتخاذ القرار التي يمر بها المستثمر في الوقت الحالي الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية دقيقة تُسلط الضوء على مدى فعالية عمليات تقييم المخاطر داخل شركة كات إنترناشونال، وتحدد كيف يؤثر هذا التقييم على أداء إدارة المشاريع في بيئة صناعية ذات طابع خاص كمدينة الدمام، كما تظهر فجوة بحثية واضحة تتمثل في نقص الدراسات المحلية التي تتناول العلاقة بين تقييم المخاطر وأداء إدارة المشاريع ضمن السياق السعودي، وخصوصاً في شركة كات إنترناشونال في الدمام.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تقييم المخاطر كجزء من عملية إدارة المخاطر على أداء إدارة المشاريع، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين جودة عمليات التقييم وبين فعالية تنفيذ المشاريع ونجاحها في شركة كات إنترناشونال في الدمام، كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق ممارسات تقييم المخاطر في المشاريع الواقعية، وقياس تأثيرها على مختلف أبعاد الأداء كالجودة، والوقت، والتكلفة، ورضا أصحاب المصلحة، لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين إدارة المشاريع في السياقات المحلية كمدينة أبها، وعلى نطاق أوسع

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد إدارة المخاطر من العناصر الحاسمة في نجاح أو فشل المشاريع، خاصة في بيئات صناعية سريعة التغير مثل مدينة الدمام، ورغم التقدم في تبني منهجيات إدارة المشاريع، إلا أن ممارسات تقييم المخاطر ما تزال تعاني من نقص في التطبيق المنهجي داخل عدد من الشركات، ومنها شركة كات إنترناشونال. هذا النقص قد يؤدي إلى تجاوزات في الميزانية، تأخير في التسليم، أو تراجع في جودة المخرجات، مما يضعف من أداء إدارة المشاريع ويهدد بقاء الشركة في بيئة تنافسية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود دراسات تناولت إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية عالميًا، إلا أن الأدبيات النظرية التي تربط بشكل مباشر بين تقييم المخاطر وأداء إدارة المشاريع في السياق السعودي، خصوصًا في الدمام، محدودة، مما يترك فجوة معرفية تتطلب التوسع في البحث لفهم العلاقة الدقيقة بين تقييم المخاطر وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمشاريع.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تشير الأدبيات والتقارير العملية إلى أن أغلب الشركات لا تطبق تقييم المخاطر كعملية منتظمة ومتكاملة ضمن إدارة مشاريعها، خصوصًا في القطاع الصناعي في الدمام، وحتى مع وجود محاولات للتطبيق، إلا أن تأثير تقييم المخاطر على الأداء الفعلي لإدارة المشاريع في الشركات السعودية لم يتم اختباره ميدانيًا بشكل كافٍ؛ وعليه، تظهر الحاجة إلى دراسة تطبيقية تسلط الضوء على حالة شركة كات إنترناشونال، ومدى ارتباط ممارسات تقييم المخاطر بتحقيق نتائج مثل الجودة، وضبط الوقت والتكلفة، ورضا أصحاب المصلحة.

:ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي

كيف يؤثر تقييم المخاطر على تحسين أداء إدارة المشاريع في شركة كات إنترناشونال في الدمام

1.3. أهمية الدراسة

تُعد إدارة المخاطر عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع، خصوصًا في قطاع الإنشاءات والصناعة، حيث ترتفع مستويات التعقيد وعدم اليقين، ومع ازدياد المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، بات من الضروري تطوير آليات فعالة لتقييم المخاطر لضمان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى جودة وفي الوقت المحدد، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من الحاجة لفهم أثر تقييم المخاطر على أداء إدارة المشاريع، خاصة داخل بيئات صناعية حيوية مثل شركة كات إنترناشونال في الدمام

1.3.1. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، تُسهم الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين تقييم المخاطر وأداء المشاريع في السياق السعودي. فرغم تعدد الأبحاث العالمية حول إدارة المخاطر، إلا أن الدراسات التي تركز على تقييم المخاطر كمرحلة مستقلة وتأثيرها على الأداء داخل الشركات السعودية ما تزال محدودة، وتقدم الدراسة إضافة علمية من خلال تحليل هذه العلاقة في بيئة مشاريع واقعية، مما يعزز الفهم النظري لطبيعة المخاطر في قطاع الإنشاءات وكيفية التنبؤ بها والتعامل معها بشكل استباقي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تقدم الدراسة إطارًا عمليًا يمكن أن تستفيد منه الشركات العاملة في إدارة المشاريع، وخاصة شركة كات إنترناشونال، في تحسين أدائها عبر تطوير عمليات تقييم المخاطر، كما توفر نتائج قابلة للتطبيق تساعد مديري المشاريع في تقليل فرص الفشل، وتقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة، وتحقيق جودة تنفيذ أفضل، وإضافة إلى ذلك، يمكن لهذه الدراسة أن تدعم صناع القرار في تعزيز كفاءة المشاريع وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال إدارة مشاريع أكثر استدامة ومقاومة للمخاطر.

1.4. أسئلة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي ووفق إطلاع الباحث على الأدب التربوي عنها فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى فعالية عمليات تقييم المخاطر في تقليل المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشاريع في شركة كات إنترناشونال؟
2. كيف يساهم تقييم المخاطر في تعزيز الشفافية واتخاذ القرار داخل شركة كات إنترناشونال؟
3. ما العلاقة بين تقييم المخاطر والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية في شركة كات إنترناشونال؟
4. إلى أي مدى يساعد تقييم المخاطر في خفض التكاليف التشغيلية أو غير المتوقعة خلال تنفيذ المشاريع؟
5. ما دور تقييم المخاطر في تحسين فرص نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، الجودة، وتحقيق أهداف العميل؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تحليل مدى فعالية عمليات تقييم المخاطر في تقليل المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشاريع في شركة كات إنترناشونال.
2. تحديد دور تقييم المخاطر في تعزيز الشفافية ودعم عملية اتخاذ القرار داخل شركة كات إنترناشونال.
3. استكشاف العلاقة بين تقييم المخاطر والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية في المشاريع.
4. قياس تأثير تقييم المخاطر على خفض التكاليف التشغيلية وغير المتوقعة خلال تنفيذ المشاريع.
5. تقييم مساهمة تقييم المخاطر في تحسين فرص نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، والجودة، وتحقيق أهداف العميل.

1.6. فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

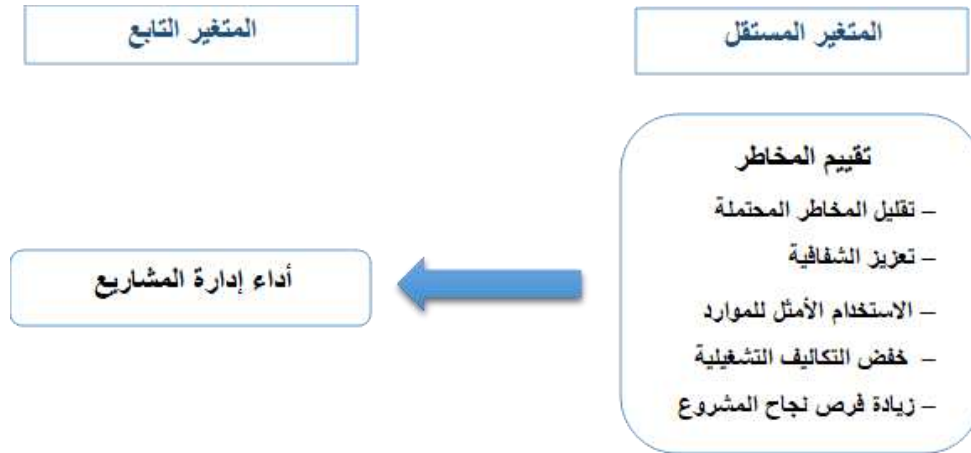
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتحسين أداء إدارة (H₁) الفرضية الرئيسية المشاريع في شركة كات إنترناشونال.

وتتبع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر (H_{1a}) الفرضية الفرعية الأولى وتقليل المخاطر المحتملة في مشاريع الشركة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر (H_{1b}) الفرضية الفرعية الثانية وتعزيز الشفافية في إدارة المشاريع داخل الشركة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر (H_{1c}) الفرضية الفرعية الثالثة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية في المشاريع.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر (H_{1d}) الفرضية الفرعية الرابعة – وخفض التكاليف التشغيلية للمشاريع

1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

1.8. الدراسة الميدانية

(C.A.T. Group) سيتم تطبيق الاستبانة الخاصة بالدراسة على موظفي شركة كات إنترناشونال العاملين في إدارة المشاريع في فرع الشركة بمدينة الدمام، وذلك بهدف دراسة أثر تقييم المخاطر على أداء إدارة المشاريع في السياق العملي والواقعي لمشاريع الشركة، وتركز الدراسة على فرق العمل المعنية بتخطيط وتنفيذ المشاريع في القطاعات الهندسية والإنشائية، بما يشمل مديري المشاريع، مهندسي السلامة، مخططي التكاليف، وفرق التنفيذ، حيث ستُنَفَّذ الدراسة في بيئة مشروعات حقيقية تتطلب العمل تحت ظروف متنوعة ومعقدة من حيث الجغرافيا والطبيعة الفنية للمواقع، مما يُتيح تقييمًا واقعيًا لتأثير آليات تقييم المخاطر على عناصر الأداء مثل الالتزام بالوقت، ضبط التكاليف، وضمان جودة التنفيذ.

(C.A.T. Group) نبذة عن شركة كات إنترناشونال

واحدة من أعرق الشركات في قطاع الهندسة (C.A.T. Group) تُعد شركة كات إنترناشونال والإنشاءات على مستوى المنطقة والعالم، حيث تمتد جذورها إلى عام 1937 حين تم تأسيسها على يد المهندس إميل بستاني، بالشراكة مع عبد الله خوري وشكري شماس، وانطلقت الشركة برؤية رائدة استبقت التحولات الاقتصادية والسياسية التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، لا سيما صعود اقتصاد النفط في منطقة الشرق الأوسط، وسعت منذ بدايتها إلى أن تكون حاضرة في قلب عمليات النمو والتطوير الإقليمي.

ليس فقط تاريخها الطويل الممتد لأكثر من ثمانية عقود، بل قدرتها على C.A.T. Group وما يُميز التكيف والابتكار والاستمرار في تنفيذ مشاريع ضخمة ومعقدة في أكثر البيئات تحديًا، بما في ذلك الصحارى، المستنقعات، السواحل الصخرية والغابات، وشعارها العملي "أيا كان نوع الأرض، نحن هناك" لم يكن مجرد تعبير بل فلسفة تنفيذية أثبتت جدواها عبر مشاريع فعلية في مختلف الجغرافيات، ومن خلال إرث طويل من المشاريع التي جمعت بين الدقة الهندسية والجرأة التنفيذية، أسهمت الشركة في بناء البنية التحتية الحديثة في العديد من الدول.

خدمات متكاملة في مجالات الهندسة، التوريد، الإنشاء، وإدارة المشاريع C.A.T. Group وتقدم وتتمتع بقدرات تشغيلية تتيح لها تقديم حلول متخصصة ومرنة لعملائها في قطاعات النفط، (EPC+M)

والغاز، البنية التحتية، الصناعات الثقيلة، ومشاريع التنمية المستدامة، وتتخذ الشركة من الالتزام برؤية مستقبلية قائمة على الابتكار، والسلامة، والاستدامة أساساً لعملياتها في جميع المواقع

وتعتمد ثقافة الشركة على مزيج من القيم العائلية والاحترافية المؤسسية؛ فهي شركة مملوكة عائلياً، وتؤمن بأن ولاء الموظف وتطويره المهني هو امتداد طبيعي لنجاح الشركة واستدامتها، وقد بنت لنفسها سمعة متينة تركز على قيم جوهرية تشمل: النزاهة، القيادة، الابتكار، المساءلة، السلامة، والاهتمام بالإنسان، وهي قيم تنعكس بشكل ملموس في بيئة العمل الداخلية، كما في علاقاتها مع العملاء والشركاء والمجتمعات

أداء دورها C.A.T. Group وعبر هذه المنظومة المتكاملة من القيم والرؤية والخبرة العملية، تواصل المحوري في بناء المستقبل من خلال تنفيذ مشاريع نوعية تسهم في ربط المجتمعات وتعزيز التنمية وخلق فرص مستدامة للأجيال القادم

\



الفصل الثاني: الدراسات السابقة.2

2.1. المقدمة:

أهمية إجراء مراجعات للأدبيات

تمثل مراجعة الأدبيات العلمية أحد الركائز الجوهرية التي يقوم عليها البحث الأكاديمي الرصين، إذ لا يمكن لأي دراسة أن تنشأ أو تكتمل في فراغ معرفي، بل تحتاج إلى أرضية صلبة من المعرفة السابقة التي تراكمت عبر جهود الباحثين والمؤسسات العلمية. إنّ مراجعة الأدبيات ليست مجرد إجراء شكلي أو ترفٍ علمي، بل هي عملية أساسية تهدف إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية: أولها تحديد الإطار النظري الذي يُبنى عليه البحث، وثانيها الوقوف على ما أنجزته الدراسات السابقة في الموضوع نفسه أو في موضوعات قريبة منه، وثالثها الكشف عن الثغرات البحثية التي لم تُغطَّ بعد، ما يمنح الباحث مبررًا قويًا لإجراء بحثه ويساعده في صياغة إشكاليته بوضوح ودقة.

إن أهمية مراجعة الأدبيات تتجلى كذلك في كونها وسيلة لتفادي التكرار غير المفيد في الأبحاث، إذ يستطيع الباحث من خلالها أن يميز بين ما أنجز فعلاً وما هو بحاجة إلى إنجاز، وبين ما عولج بطرق قديمة تحتاج إلى تحديث وما لم يُعالج بعد. كما أن مراجعة الأدبيات تتيح للباحث مقارنة نتائج الدراسات السابقة، والوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بينها، ومن ثم تكوين رؤية أكثر شمولاً للموضوع المدروس. وعلى مستوى تطبيقي، فإن مراجعة الأدبيات تمنح الباحث قدرة على اختيار أدوات البحث المناسبة، سواء أكانت استبيانات أو مقابلات أو أدوات تحليل إحصائي، ذلك أن معرفة كيف تعامل الآخرون مع الظاهرة نفسها تساعد على تحسين التصميم البحثي وتزيد من دقة النتائج.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن مراجعة الأدبيات تسهم في بناء لغة مشتركة بين الباحث والمجتمع العلمي، فهي تمنحه مصطلحات دقيقة، ونماذج تحليلية مجرّبة، وإطارات مفاهيمية تساعد على صياغة حججه بطريقة مقنعة. ولذا، فإن الباحث الذي يتجاوز مراجعة الأدبيات أو يكتفي بمراجعة سطحية يعرض نفسه لخطر الوقوع في أخطاء منهجية كبيرة، مثل إعادة اختراع العجلة أو الاعتماد على افتراضات واهية غير مدعومة بالبرهان العلمي. ومن ثم يمكن القول إن مراجعة الأدبيات ليست مرحلة تمهيدية فحسب، بل هي عملية

متواصلة تمتد عبر جميع مراحل البحث، بدءاً من صياغة السؤال البحثي وانتهاءً بتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء ما ورد في الدراسات السابقة.

مقدمة موجزة عن محتويات الفصل

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك في إطار منهجي منظم يمكن من تكوين صورة شاملة حول موضوع "أثر تقييم المخاطر على أداء إدارة المشاريع في شركة كات إنترناشونال في الدمام". ينقسم هذا الفصل إلى أربعة أقسام رئيسية: القسم الأول يتناول مفهوم تقييم المخاطر بوصفه المتغير المستقل في البحث، فيُعرّف به من الناحية الاصطلاحية والوظيفية، ويستعرض تطوره التاريخي، ويحلل أبعاده الرئيسية والنظريات المرتبطة به. أما القسم الثاني فيعالج المتغير التابع وهو أداء إدارة المشاريع، من حيث تعريفه، وتطوره التاريخي، وأبعاده الرئيسية، والنظريات التي تناولته.

ويخصص القسم الثالث لدراسة العلاقة بين المتغيرين، حيث يتم تحليل الكيفية التي يؤثر بها تقييم المخاطر في تحسين أو إضعاف أداء المشاريع، مع إيضاح أوجه الاختلاف بين الباحثين في هذا المجال، وتحديد الفجوات البحثية التي لم تنل العناية الكافية في الأدبيات. أما القسم الرابع والأخير، فهو الخاتمة التي تقدم تلخيصاً لأهم ما توصلت إليه مراجعة الدراسات السابقة، وتناقش الآثار المترتبة على البحث الحالي، وتبرز المساهمات التي يمكن أن يضيفها إلى المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع.

هذا التنظيم يتيح للقارئ متابعة البحث بصورة منهجية واضحة، ويبرز الصلة العضوية بين المفاهيم النظرية والدراسات التطبيقية. كما أن هذا الفصل لا يقتصر على عرض ما كُتب فحسب، بل يسعى إلى تحليل ما ورد في الدراسات السابقة ونقده، وصولاً إلى بناء قاعدة صلبة ينطلق منها البحث الميداني.

أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة

تكمن أهمية مراجعة الأدبيات القائمة في كونها الأداة التي تمكن الباحث من إدراك السياق العلمي والمعرفي لموضوع بحثه، فهي تساعد على فهم الاتجاهات الرئيسية في مجال دراسته، وتكشف له عن الفجوات التي ما تزال قائمة. ففي مجال إدارة المشاريع مثلاً، تبين مراجعة الأدبيات أن تقييم المخاطر يُعدّ من أبرز العوامل

المؤثرة في نجاح المشاريع أو فشلها، لكن في الوقت نفسه، تظهر الفجوة في قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة السعودية تحديداً، الأمر الذي يمنح البحث الحالي قيمة إضافية

إلى جانب ذلك، فإن مراجعة الأدبيات تتيح للباحث الاستفادة من التجارب السابقة في اختيار المنهجية الأنسب، وتحديد أدوات القياس الأكثر فاعلية. فالباحث الذي يراجع الدراسات السابقة في تقييم المخاطر يجد في حين أن بعض الدراسات، PMBOK أو ISO 31000 أن معظمها اعتمد على نماذج معيارية مثل الأخرى لجأت إلى أساليب كمية متقدمة كتحليل الحساسية أو محاكاة مونت كارلو. هذا التنوع يوسع أفق الباحث ويمنحه فرصة لاختيار ما يلائم طبيعة بحثه وبيئته

إن مراجعة الأدبيات تساعد أيضاً على تعزيز موضوعية البحث، فهي تمنع الباحث من الانحياز لوجهة نظر واحدة أو الاعتماد على خبراته الشخصية فقط، لأنها تضعه أمام طيف واسع من التفسيرات والنماذج. كما أن مراجعة الأدبيات تجعل البحث أكثر إقناعاً للقراء وللجان العلمية، لأنها تظهر أن الباحث واع بما كتب، وأنه يبني عمله على أساس علمي راسخ

دراسات أدبية سابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات المحلية والدولية موضوع تقييم المخاطر وأثره على أداء المشاريع. على سبيل أن التخطيط الجيد لإدارة المخاطر يؤدي إلى رفع (Zwikael & Ahn, 2011) المثال، أظهرت دراسة أن المؤسسات التي (Hillson, 2017) مستوى نجاح المشاريع في مختلف الصناعات. فيما بينت دراسة تطبق إدارة المخاطر بصورة منهجية تحقق معدلات أعلى من الالتزام بالجدول الزمنية والتكاليف. وعلى المستوى العربي، أشارت بعض الأبحاث إلى أن ضعف الوعي بأهمية تقييم المخاطر يمثل أحد العوائق الرئيسية أمام نجاح المشاريع في منطقة الخليج

2.2. المتغير المستقل

عرّف تقييم المخاطر على أنّه العملية المنهجية التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، ومن ثم تحليل احتمالية حدوثها وتأثيرها على الأهداف المرسومة سواء كانت زمنية أو مالية أو مرتبطة بجودة المخرجات. ويُنظر إلى هذه العملية بوصفها أداة مركزية ضمن منظومة إدارة المشاريع، إذ تساعد متخذي القرار على مواجهة حالة عدم اليقين التي تحيط بالمشاريع من خلال تزويدهم بمعلومات دقيقة تمكّنهم من صياغة استراتيجيات وقائية أو علاجية تساهم في تقليل الخسائر وتعزيز فرص النجاح.

وقد مرّ مفهوم تقييم المخاطر بتطور تاريخي ملحوظ؛ ففي بدايات القرن العشرين اقتصر على توثيق الحوادث الصناعية الكبرى وتحليل أسبابها بهدف منع تكرارها. وبعد الحرب العالمية الثانية، ومع توسع النشاط الصناعي وازدياد تعقيد المشاريع، ظهرت الحاجة إلى أدوات علمية أكثر منهجية ودقة لتقدير المخاطر، خصوصاً في قطاعات الطيران والطاقة والبناء. وفي العقود الأخيرة، ساهم معهد إدارة المشاريع الذي رسّخ موقع تقييم المخاطر كأحد العمليات الأساسية في إدارة المشاريع، كما PMBOK بإصدار دليل أسهمت الثورة الرقمية في تطوير برمجيات متخصصة ونماذج رياضية جعلت هذه العملية أكثر دقة وشمولية.

ويتجلى تقييم المخاطر من خلال أبعاد رئيسية متداخلة، فهو من جهة عملية استباقية تسعى إلى الكشف المبكر عن التهديدات ووضع خطط استجابة قبل وقوعها، ومن جهة أخرى عملية تحليلية تستخدم أدوات كمية ونوعية لتحويل البيانات إلى مؤشرات عملية تساعد في اتخاذ القرار، كما أنه عملية تكاملية ترتبط بجميع عناصر المشروع من وقت وتكلفة وجودة وموارد بشرية. ويقوم هذا المفهوم على مجموعة من الأسس النظرية أبرزها نظرية الاحتمالات التي تمدهم بالجانب الرياضي لتقدير احتمالية وقوع الأحداث، ونظرية النظم التي تفسر المخاطر باعتبارها نتاجاً للتفاعل بين أجزاء النظام، إضافة إلى النظرية السلوكية التي تركز على أثر الانحيازات والإدراك البشري في تقدير المخاطر.

2.3. المتغير التابع

أما أداء إدارة المشاريع فيُعرّف بأنه مستوى النجاح الذي تحققه إدارة المشروع في الوصول إلى الأهداف الموضوعية سلفًا من حيث الالتزام بالوقت المحدد، وضبط التكاليف، وضمان جودة المخرجات، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. ويُقاس هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات التي تجمع بين الجوانب الكمية كمدة الإنجاز والانحراف في الميزانية، والجوانب النوعية كمستوى الجودة ومدى رضى العملاء.

وقد شهد مفهوم الأداء في إدارة المشاريع تطورًا تاريخيًا واضحًا؛ ففي الخمسينات ارتبط بمؤشرات بسيطة مثل المخططات الشبكية والمسار الحرج، ثم توسع في السبعينات والثمانينات ليشمل إلى جانب الزمن والتكلفة عناصر الجودة والموارد البشرية. ومع بدايات القرن الحادي والعشرين أصبح يُنظر إلى الأداء من منظور أشمل، بحيث لا يقتصر على الإنجاز الفني فقط، وإنما يُقاس أيضًا بمدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وإضافة قيمة للمجتمع.

ويتضمن مفهوم الأداء أبعادًا مترابطة تعكس التوازن بين الالتزام بالجدول الزمني، والسيطرة على الموارد المالية، وضمان مطابقة النتائج للمعايير المعتمدة، بالإضافة إلى تعزيز ثقة ورضا أصحاب المصلحة. وترتبط هذه الأبعاد بعدة نظريات تفسيرية مثل نظرية الوكالة التي تركز على العلاقة بين المديرين وأصحاب المصلحة وما قد ينشأ عنها من تضارب مصالح، ونظرية القيود التي ترى أن مستوى الأداء تحدده في الغالب القيود الحرجة التي تواجه المشروع، وأخيرًا النظرية الموقفية التي تفترض أن الأداء الأمثل يتوقف على التوافق بين بيئة المشروع والاستراتيجيات المستخدمة في إدارته.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن العلاقة بين تقييم المخاطر وأداء إدارة المشاريع علاقة أساسية وعضوية، إذ إن دقة التقييم تسهم في تعزيز جودة التخطيط ورشد القرارات الإدارية، الأمر الذي ينعكس مباشرة على مستوى الأداء العام للمشاريع. فحين يُبنى القرار على تحليل موضوعي للمخاطر يصبح المشروع أكثر قدرة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وأكثر مرونة في التعامل مع الظروف المفاجئة. إلا أن هذه العلاقة ليست دائماً مستقيمة أو خالية من التعقيدات، إذ كثيراً ما تظهر صراعات داخلية ناجمة عن اختلاف وجهات النظر بين الفرق التنفيذية والإدارة العليا حول مدى خطورة بعض التهديدات أو أولوية التعامل معها. كما تنشأ فجوات واضحة بين الجانب النظري للتقييم الذي قد يكون شاملاً ودقيقاً وبين التطبيق العملي الذي قد يتأثر بضعف الخبرة أو محدودية الموارد أو غياب التكامل بين أدوات التقييم والواقع العملي. ومن ثم، فإن العلاقة بين المتغيرين تتحدد إلى حد كبير بمدى نضج الثقافة التنظيمية ومستوى تبني الشركة للتقنيات الحديثة وخبرة الكوادر الإدارية

2.5. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن تقييم المخاطر يشكل ركيزة أساسية في نجاح المشاريع، إذ يساهم في تحسين أداء الإدارة من خلال رفع كفاءة التخطيط والجدولة الزمنية، وضبط التكاليف، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات منهجية في تقييم المخاطر تحقق معدلات أعلى من النجاح والاستقرار، بينما يؤدي غياب هذه الممارسات أو ضعفها إلى تعثر المشاريع وارتفاع معدلات الفشل.

ويفتح هذا البحث المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير أدوات تقييم المخاطر، أو تبحث في أثر الثقافة التنظيمية على فعالية هذا التقييم، أو تقارن بين تطبيقاته في بيئات مختلفة. ومن خلال هذه الآفاق يمكن إثراء المعرفة وتطوير ممارسات أكثر فاعلية في إدارة المشاريع

وعلى مستوى المساهمات، فقد قدم البحث إضافة أكاديمية من خلال توضيح العلاقة بين تقييم المخاطر وأداء المشاريع في السياق المحلي، كما قدّم مساهمة عملية لشركة كات انترناشونال عبر توصيات يمكن أن تساعد على تحسين عملياتها الإدارية ورفع كفاءة مشاريعها، إضافة إلى مساهمة مجتمعية من خلال تعزيز الوعي المؤسسي في المملكة بأهمية دمج تقييم المخاطر في منظومة إدارة المشاريع بما يتماشى مع متطلبات رؤية 2030

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. البكري، أحمد سالم (2018). دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الهندسية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 32(1)، 201-230.
2. منصور، ليلي أحمد، وخالد، يوسف محمود (2019). إدارة المخاطر وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على بعض الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، 15(3)، 55-82.
3. العمري، عبد الرحمن غرمان؛ العيسى، عبد الله عيسى؛ السليم، نورة عبد العزيز. (2019). أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار: دراسة حالة مركز الملك عبد الله المالي الرياض. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.
4. المري، حمد سالم؛ القعيد، مرزوق عايد؛ والصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: نكاه الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
5. العتيبي، فهد بن عبد الله (2020). أثر تطبيق منهجيات تقييم المخاطر في نجاح المشاريع الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
6. المعادات، هديل محمد حديثه؛ وأبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية الدور المعدل المستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. الموقع الرسمي <https://catgroup.net/where/> لشركة كات انترناشونال.

- الرواشدة، ينال عاطف سلام؛ والشورة، عبد الله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- القحطاني، سارة بنت ناصر (2022). تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى: دراسة حالة على مشاريع رؤية السعودية 2030. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- موقع شركة أرامكو السعودية (2023). التقارير السنوية – إدارة المخاطر والاستدامة. متاح على <https://www.aramco.com> الرابط
- العنزي، عزيزة خلف؛ حسن، الفیصل عبدالحمید محمد؛ وجراد، فايز علي. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (71)، 300 - 329.

المراجع الأجنبية

- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
- Aven, T. (2015). Risk assessment and risk management: *Review of recent advances on their foundation*. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13.
- Hillson, D. (2017). Practical project risk management: The ATOM methodology. Berrett-Koehler Publishers.
- Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers.
- Al-Emadi, A., & Al-Madi, F. (2020). Risk management practices and project performance in the Gulf region. *International Journal of Project Management*, 38(6), 450–463.

- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- Boustani, F. A. (2021). *A Study on the Impact of the Relationship between Risk Management and the Development of Construction Projects in the Kingdom of Saudi Arabia*. Unpublished Doctorate Thesis, Metropolitan University.
- Roberts, M., & Al-Damen, H. (2021). Risk Governance and Performance in Gulf Infrastructure Projects. *Journal of Risk Research*, 24(9), 1123–1144.
- Smith, A., & Li, B. (2022). Risk Management in Mega-Projects: A Comparative Study of Frameworks and Outcomes. *International Journal of Project Management*, 40(6), 523–538
- . Garcia, P., & Nguyen, T. (2023). Quantitative Risk Analysis Techniques for Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 149(4), 04023012.
- Johnson, L., & Osei-Kwasi, C. (2024). *Integrating Risk Assessment with Agile Project Management: Benefits and Challenges*. *Project Management Journal*, 55(2), 145–160.

الملاحق

مقدمة الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

انطلاقاً من روح الإخلاص في العمل، والوفاء بالمسؤولية، والسعي نحو غدٍ أفضل، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتواضع. نؤمن أن كل رأي صادق هو لبنة تبني مستقبلاً أكثر إشراقاً، وأن مشاركتكم الكريمة ما هي إلا رسالة وفاء تعكس حرصكم على نجاح العمل وتقدّم المؤسسة.

لقد جعل هذا الاستبيان لأجل أن نستمع إلى أصواتكم، وننهل من تجاربكم، ونستلهم من آرائكم الصادقة ما يعيننا على تطوير إدارة المشاريع وتحقيق مستويات أعلى من التميز.

إن كلماتكم أمانة، وآراؤكم محل تقدير واحترام، وما تجودون به سيظل سرّاً مصوناً لا يُستخدم إلا في خدمة البحث العلمي وتحسين واقع العمل.

فباسم السلام، وبروح المحبة، وبقلبٍ ممتنٍّ، ندعوكم للإجابة بكل وضوح وشفافية، سائلين الله أن يجعل في مساهمتكم الخير والبركة، وأن يجزيكم عن وقتكم وتعاونكم خير الجزاء

: البيانات الشخصية

: الجنس

- ذكر
- أنثى

: المستوى التعليمي

- تعليم ثانوي
- بكالوريوس
- ماجستير

: العمر

- أقل من ٢٠ سنة
- من ٢٠ الى ٣٠ سنة
- من ٣٠ الى ٤٠ سنة
- من ٤٠ الى ٥٠ سنة
- سنة وأكثر ٥٠

الاستبيان الاول :

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تقوم الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع.			
2	يتم توثيق المخاطر بطريقة واضحة ومنظمة.			
3	تخضع المخاطر لعملية تحليل وتقييم مستمرة طوال دورة حياة المشروع.			
4	تُشرك إدارة المشروع أعضاء الفريق في عملية تقييم المخاطر.			

الاستبيان الثاني :

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد.			
2	تلتزم المشاريع بالميزانية المعتمدة لها.			
3	تحقق المشاريع مستوى الجودة المطلوب.			
4	مستوى رضا العملاء أو المستفيدين عن نتائج المشاريع مرتفع.			

ومن هنا يوجد رابط الاستبيان :

<https://forms.gle/etnQDNLckKoahX9u5>