

دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع

**The Role of Risk Management in Enhancing
Project Success**

اسم الطالب: رشا عبد الرحمن محمد بريكة

الرقم الجامعي: 221001637

مشروع التخرج 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

2025

مستخلص الدراسة

الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع داخل المؤسسات، من خلال تحليل ممارسات إدارة المخاطر في مراحل المشروع المختلفة مثل: تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، ومراقبتها. كما تسعى الدراسة إلى فهم أثر هذه الممارسات على مؤشرات النجاح الرئيسية المتمثلة في الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا أصحاب المصلحة، مع التركيز على السياق السعودي في ظل التوسع المتسارع للمشاريع نتيجة لرؤية 2030.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع. كما اعتمدت الدراسة على تحليل منهجي للمفاهيم الأساسية ونماذج إدارة المخاطر المعتمدة عالمياً مثل PMBOK و ISO 31000 وتم استخدام التحليل المقارن والمنطقي لاستخلاص الأنماط المشتركة وأوجه التباين بين الدراسات، مما مكن من بناء إطار نظري ونموذج مفاهيمي متكامل.

النتائج:

أظهرت الدراسات أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال يؤدي إلى تحسين كبير في نتائج المشاريع، إذ تساهم عمليات تحديد وتحليل المخاطر في رفع جودة اتخاذ القرار وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية. كما بينت الأدلة أن الاستجابة الفعالة للمخاطر—خاصة استراتيجيات التخفيف والتجنب—تقلل من احتمالات الفشل وتزيد من الالتزام بالجودة. وتشير النتائج إلى أن ضعف مراقبة المخاطر يؤدي غالباً إلى تأخر المشروع وارتفاع التكاليف، بينما يساهم وجود نظام مراقبة دوري في استدامة أداء المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة أعلى.

التطبيقات والأهمية:

تُبرز الدراسة أهمية دمج إدارة المخاطر كجزء أساسي من منهجية إدارة المشاريع، وليس كعملية جانبية. وتفيد نتائج البحث بأن المؤسسات التي تتبنى ثقافة واعية لإدارة المخاطر تمتلك قدرة أكبر على تحقيق النجاح في مشاريعها، خصوصاً في المشاريع الكبرى ذات التعقيد العالي. وتعد نتائج هذه الدراسة مرجعاً مفيداً للمديرين والممارسين في مجال المشاريع، كما تمثل أساساً لتطوير أبحاث مستقبلية تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح في قطاعات ومشاريع متنوعة داخل المملكة وخارجها.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المخاطر – نجاح المشاريع – تحليل المخاطر – الاستجابة للمخاطر – مراقبة المخاطر – إدارة المشاريع – المشاريع السعودية – الفعالية التنظيمية.

جدول المحتويات

رقم الصفحة	الفصل والعنوان الرئيسي والفرعي
1	الغلاف
5	الفصل الأول: مقدمة البحث
6	المقدمة 1.1
6	مشكلة البحث 1.2
7	العوامل التراكمية المؤثرة على كفاءة إدارة المخاطر 1.2.1
8	مشكلة البحث الأساسية 1.2.2
8	السؤال الرئيسي للبحث 1.2.3
8	أهمية البحث 1.3
9	الأهمية النظرية 1.3.1
10	الأهمية التطبيقية 1.3.2
10	الفصل الثاني: تطوير عناصر البحث
10	أهداف البحث 2.2
10	الأهداف الرئيسية 2.2.1
11	الأهداف الفرعية 2.2.2
11	أسئلة البحث 2.3
11	السؤال الرئيس 2.3.1
11	الأسئلة الفرعية 2.3.2

12	فرضيات البحث 2.4
12	نموذج البحث المقترح 2.5
12	المتغيرات المستقلة 2.5.1
14	المتغير التابع 2.5.2
14	منهجية البحث 2.6
14	نوع المنهج 2.6.1
14	طرق جمع البيانات 2.6.2
14-15	أدوات البحث 2.6.3
15	مجتمع وعينة الدراسة 2.7
15-16	مكان ونطاق تطبيق المشروع 2.8
15	الخطة الزمنية والمخطط 2.9
16	المخطط الزمني 2.9.1
17	مخطط المشروع 2.9.2
17	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
17	مقدمة الفصل 3.1
17-25	الدراسات السابقة 3.2
18	الدراسة الأولى 3.2.1
19-20	الدراسة الثانية 3.2.2
20-21	الدراسة الثالثة 3.2.3
21-22	الدراسة الرابعة 3.2.4

22-23	الدراسة الخامسة 3.2.5
23-24	الدراسة السادسة 3.2.6
24	الدراسة السابعة 3.2.7
24-25	الدراسة الثامنة 3.2.8
25-26	الدراسة التاسعة 3.2.9
26-27	الدراسة العاشرة 3.2.10
27-28	التحليل المقارن للدراسات السابقة 3.3
28	الخلاصة النظرية 3.4
28-29	الفجوة العلمية 3.5
29	إسهام الدراسة الحالية 3.6
29	الخلاصة العامة للدراسات السابقة 3.7
30	العلاقة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي 3.8
30-31	تمهيد للفصل التالي 3.9
31-32	الإطار النظري 3.10
32-33	النموذج المفاهيمي 3.11
34-35	خاتمة الفصل 3.12
—	قائمة المراجع

الفصل الاول

1.1 المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر إحدى الركائز الأساسية في علم إدارة المشاريع، وهي عنصر حاسم يحدد قدرة المشروع على الاستمرار والنجاح في بيئة مليئة بالتحديات والتحويلات السريعة. فالمشاريع اليوم لا تعمل في سياق ثابت، بل ضمن بيئة ديناميكية تتأثر بعوامل اقتصادية وتكنولوجية وتنظيمية وتشغيلية، مما يجعل القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتحليلها والتعامل معها ضرورة استراتيجية وليست خيارًا إضافيًا.

إن نجاح المشاريع التقليدي كان يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية: الوقت، التكلفة، والجودة. إلا أن التطور الكبير في متطلبات الأعمال وسرعة التغيير في الأسواق العالمية أضاف بُعدًا رابعًا بالغ الأهمية، وهو إدارة المخاطر باعتبارها مكونًا جوهريًا يحدد قدرة المشروع على مواجهة الظروف غير المتوقعة والاستمرار في تحقيق أهدافه بكفاءة. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المخاطر تمثل منهجًا شاملاً يساعد مديري المشاريع على:

- تحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها
- تحليل احتمالية وقوعها وتأثيرها
- وضع استراتيجيات فعالة للاستجابة
- مراقبة تنفيذ الإجراءات والسيطرة عليها طوال دورة حياة المشروع

ومع أن الأدبيات العلمية تُبرز دور إدارة المخاطر في رفع معدلات النجاح، إلا أن التطبيق العملي في العديد من المؤسسات — وخاصة في المنطقة العربية — ما يزال يواجه تحديات كبيرة، من أهمها:

- غياب إطار مؤسسي واضح لإدارة المخاطر
- ضعف وعي مديري المشاريع بالأدوات الحديثة
- التركيز على الحلول بعد وقوع المشكلة بدل معالجتها استباقيًا
- محدودية التدريب والتأهيل في هذا المجال
- الضغط التنفيذي الذي يُهمل جوانب التخطيط الاستراتيجي

ومع توسّع المشاريع في السعودية في ظل رؤية 2030 — بما يشمل ذلك من مشاريع إنشائية، تقنية، وتحول رقمي — أصبحت الحاجة ملحة إلى نظام احترافي لإدارة المخاطر ينسجم مع المعايير العالمية مثل:

• PMBOK

• ISO 31000

• PRINCE2

• Agile Risk Management

ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى تقديم تحليل علمي متعمق لكيفية تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع داخل المؤسسات السعودية، مع استعراض ممارسات احترافية، ونماذج تحليل، وأدوات تطبيقية تساهم في رفع قدرة المشاريع على تحقيق نتائج مستدامة وموثوقة.

وبذلك، تشكل هذه المقدمة مدخلاً رئيسياً لتأسيس فهم شامل لدور إدارة المخاطر، وبناء إطار بحثي يساعد على سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، ويدعم المؤسسات في تبني ممارسات مهنية تعزز قدرة المشاريع على النجاح في بيئة تنافسية ومتغيرة

1.2 مشكلة البحث :

على الرغم من التطور الكبير الذي شهده مجال إدارة المشاريع واعتماد العديد من المؤسسات لمعايير عالمية متقدمة، إلا أن الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي لإدارة المخاطر ما تزال واسعة، خصوصاً في البيئة العربية والسعودية. فالكثير من المشاريع تستمر في مواجهة تحديات متكررة مثل التأخير وتجاوز التكاليف وضعف جودة المخرجات، وهي مشكلات ترتبط بشكل مباشر بضعف إدارة المخاطر أو غيابها عن دورة حياة المشروع.

وتشير تقارير عالمية إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع — في مختلف القطاعات — تواجه إخفاقات أو انخفاضاً في الأداء نتيجة عدم التعامل الجيد مع المخاطر. كما تؤكد الدراسات أن المشكلات الناتجة عن غياب إدارة المخاطر لا تظهر بشكل فجائي، بل تكون نتيجة تراكمية لعد عوامل

1.2.1 العوامل التراكمية المؤثرة على كفاءة إدارة المخاطر

1. غياب ثقافة مؤسسية تدعم تقييم المخاطر بشكل منهجي

الكثير من المؤسسات تُركّز على التنفيذ السريع دون منح الوقت اللازم لعمليات التقييم والتحليل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مبنية على الحدس وليس على أسس علمية.

2. ضعف التأهيل المهني لمديري المشاريع

فالكثير من المديرين يفتقرون إلى المهارات المتقدمة لإدارة المخاطر أو لا يستخدمون الأدوات المتاحة بطريقة صحيحة، مما يؤدي إلى تجاهل مؤشرات تحذيرية مبكرة.

3. عدم دمج إدارة المخاطر في مراحل المشروع الأساسية

في العديد من المشاريع، تُطبّق إدارة المخاطر كإجراء ثانوي أو تجميلي بدلاً من أن تكون جزءاً أصيلاً من التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

4. التعامل بردود الفعل بدلاً من الإجراءات الاستباقية

حيث تنتظر بعض المؤسسات حدوث المشكلة ثم تبدأ في التعامل معها، مما يؤدي إلى خسائر أكبر وتداعيات أكثر تعقيداً.

5. ضعف استخدام الأدوات التحليلية الحديثة

مثل مصفوفات التحليل، النماذج الاحتمالية، وأنظمة التنبؤ بالمخاطر.

1.2.2 مشكلة البحث الأساسية

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في الآتي:

«وجود ضعف واضح في تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وما يترتب على ذلك من تأثير سلبي على معدلات نجاح المشاريع، خصوصاً في السياق السعودي».

وينبع هذا الإشكال من تحديات تنظيمية وفنية وثقافية تؤثر على قدرة المشاريع في التعامل مع المخاطر بفاعلية، مما يؤدي إلى:

- تأخر إنجاز المشاريع
- ارتفاع التكاليف فوق الميزانية المعتمدة
- انخفاض جودة المخرجات النهائية

- ضعف رضا العملاء وأصحاب المصلحة
- تكرار الأخطاء في مشاريع متعددة داخل المؤسسة

1.2.3 السؤال الرئيسي للبحث

ينطلق هذا البحث من سؤال محوري يسعى للإجابة عنه بشكل علمي:

كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية البحث

1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في عدة نقاط رئيسية، أهمها:

1. يساهم البحث في تعزيز الإطار الأكاديمي المتعلق بإدارة المخاطر، من خلال تحليل العلاقة المباشرة بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في البيئات التنظيمية المختلفة.
2. يساهم في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية، نظرًا لقلة الدراسات التي تربط بين مستويات نضج إدارة المخاطر وبين نتائج المشاريع في السياق السعودي.
3. يدعم تطوير نموذج نظري متكامل يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية، ويعتمد على أحدث الأدوات والمفاهيم العلمية في إدارة المخاطر وفق منهجيات عالمية مثل: PMBOK – PRINCE2 – ISO 31000
4. يساعد في إثراء المحتوى العلمي العربي عبر تقديم دراسة أكاديمية تجمع بين التحليل المفاهيمي والتطبيق الواقعي، مما يعزز مرجعية الباحثين في هذا المجال.
5. يبرز أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة مثل المشاريع المرنة (Agile) ، مما يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية أوسع.
- 6.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

تظهر الأهمية التطبيقية للبحث من خلال نتائجه التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات ومديرو المشاريع بشكل مباشر، وذلك عبر:

1. تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات أفضل تعتمد على تحليل علمي للمخاطر وليس على الحدس أو التجارب الفردية.
2. توفير إطار عملي قابل للتطبيق يساعد على تحسين فعالية إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع، من مرحلة التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة.
3. الإسهام في خفض نسب الفشل وتأخر المشاريع من خلال تعزيز الممارسات الوقائية والاستباقية، مما ينعكس على جودة الأداء العام.
4. دعم المؤسسات في بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر تعتمد على الشفافية، التقييم المستمر، والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.
5. تحسين قدرة المؤسسات في المملكة على التكيف مع تحديات المشاريع الكبرى ضمن رؤية 2030 التي تعتمد بشكل كبير على المشاريع التقنية والإنشائية والتحول الرقمي.
6. تقديم إطار عملي يساعد على دمج إدارة المخاطر ضمن خطط المشاريع اليومية عبر أدوات تحليل معروفة مثل:

SWOT – PESTLE – Matrix Probability & Impact

الخلاصة

تجمع أهمية البحث بين البعد الأكاديمي والتطبيقي، مما يجعله مرجعاً مفيداً للباحثين والممارسين على حدٍ سواء، ويسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات السعودية بما يعزز القدرة على تحقيق النجاح والاستدامة في المشاريع.

الفصل الثاني

2.1 تطوير عناصر البحث

2.1 أهداف البحث (Research Objectives)

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق للدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع. وتتوزع الأهداف إلى:

2.1.1 أهداف رئيسية:

1. تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة المخاطر على مؤشرات نجاح المشاريع مثل الوقت والتكلفة والجودة.
2. تعريف وقياس مدى نضج إدارة المخاطر داخل المؤسسات السعودية عبر مستويات مختلفة من التخطيط والتنفيذ والرقابة.

2.1.2 أهداف فرعية (تفصيلية):

3. دراسة مدى التزام مديري المشاريع بتطبيق منهجيات إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع.
4. تقييم فعالية أدوات تحليل المخاطر (مثل SWOT ، PESTLE ، Probability-Impact Matrix) داخل المشاريع.
5. تحليل العوامل المؤسسية المؤثرة على نجاح إدارة المخاطر مثل الهيكل الإداري والثقافة التنظيمية.
6. تقديم إطار تطبيقي واقعي يساعد المؤسسات على دمج إدارة المخاطر في إدارة المشاريع اليومية.
7. استكشاف الفروقات بين القطاعات المختلفة (التقنية، الإنشاءات، الخدمات) في مستوى تبني إدارة المخاطر.

2.2 أسئلة البحث (Research Questions)

السؤال الرئيس:

كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية ؟

2.3 الأسئلة الفرعة للبحث :

1. ما مستوى وعي مديري المشاريع بأهمية تطبيق إدارة المخاطر؟
2. ما العوامل التي تؤثر على جودة وفعالية إدارة المخاطر؟
3. أي مراحل المشروع تتأثر بشكل أكبر بضعف أو قوة إدارة المخاطر؟
4. كيف يؤثر استخدام أدوات تحليل المخاطر على التخطيط المستقبلي للمشروع؟
5. ما العلاقة بين إدارة المخاطر والالتزام بالميزانية والوقت والجودة؟
6. كيف يمكن تطوير إطار موحد لإدارة المخاطر يناسب المشاريع في السياق السعودي؟

2.4 فرضيات البحث (Research Hypotheses)

لتحقيق تحليل إحصائي فعال سيتم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: (H1)

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

الفرضية الثانية: (H2)

كلما زاد وعي مديري المشاريع بأهمية المخاطر، ارتفعت نسبة نجاح المشروع.

الفرضية الثالثة: (H3)

استخدام أدوات تحليل وتقييم المخاطر يساهم في خفض معدل المشكلات خلال تنفيذ المشروع.

الفرضية الرابعة: (H4)

دمج إدارة المخاطر في مرحلة التخطيط يرفع جودة المشروع ويقلل تجاوز الميزانية

الفرضية الخامسة: (H5)

تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع يختلف حسب نوع القطاع (تقني – إنشائي – خدمي).

بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

2.5 نموذج البحث المقترح (Proposed Research Model)

يمثل هذا النموذج العلاقة بين إدارة المخاطر (Risk Management) كمتغير مستقل، ونجاح المشاريع (Project Success) كمتغير تابع.

2.5.1 المتغيرات المستقلة:

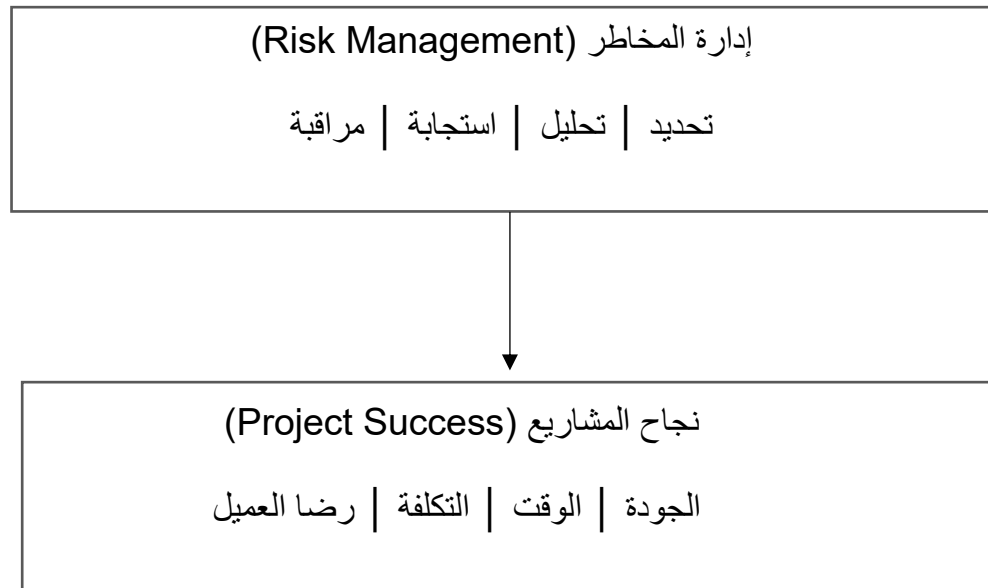
- تحديد المخاطر (Risk Identification)
- تحليل المخاطر (Risk Analysis)
- الاستجابة للمخاطر (Risk Response)
- مراقبة المخاطر (Risk Monitoring)

2.5.2 المتغير التابع:

- نجاح المشروع ويُقاس عبر:
- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالميزانية
- تحقيق الجودة المطلوبة
- رضا العملاء

العلاقة المتوقعة:

كلما تحسنت عمليات إدارة المخاطر، ارتفعت معدلات نجاح المشاريع.



2.6 منهجية البحث (Research Methodology)

2.6.1 نوع المنهج:

المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة تأثير متغير على آخر وتفسير العلاقات بينهما.

2.6.2 طرق جمع البيانات:

1. استبيان ميداني موجّه لمديري المشاريع، يحتوي على محاور (المخاطر – النجاح – العوامل المؤسسية).
2. مقابلات شخصية مع 5-10 مديري مشاريع للحصول على بيانات نوعية.
3. تحليل وثائق وتقارير المشاريع السابقة في المؤسسات المشاركة.

2.6.3 أدوات البحث:

- برنامج SPSS للتحليل الإحصائي
- مصفوفة الاحتمالية والتأثير (Probability & Impact Matrix)
- تحليل الارتباط والانحدار (Correlation & Regression)

2.7 مجتمع وعينة الدراسة (Population & Sample)

2.7.1 مجتمع الدراسة:

جميع العاملين في قطاع إدارة المشاريع في السعودية، من مديري المشاريع إلى أعضاء الفرق.

2.7.2 العينة:

عينة عشوائية طبقية تتراوح بين 50 إلى 100 فرد من قطاعات مختلفة. تتضمن:

- 30% من قطاع المقاولات
- 30% من قطاع التقنية
- 20% من قطاع الخدمات
- 20% من القطاع الحكومي

2.8 مكان ونطاق تطبيق المشروع (Scope & Location)

سيتم تطبيق الدراسة في مشاريع مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، تشمل:

- مشاريع البنية التحتية
- المشاريع التقنية
- مشاريع التحول الرقمي
- مشاريع شركات خاصة
- مشاريع قطاعات حكومية

النطاق:

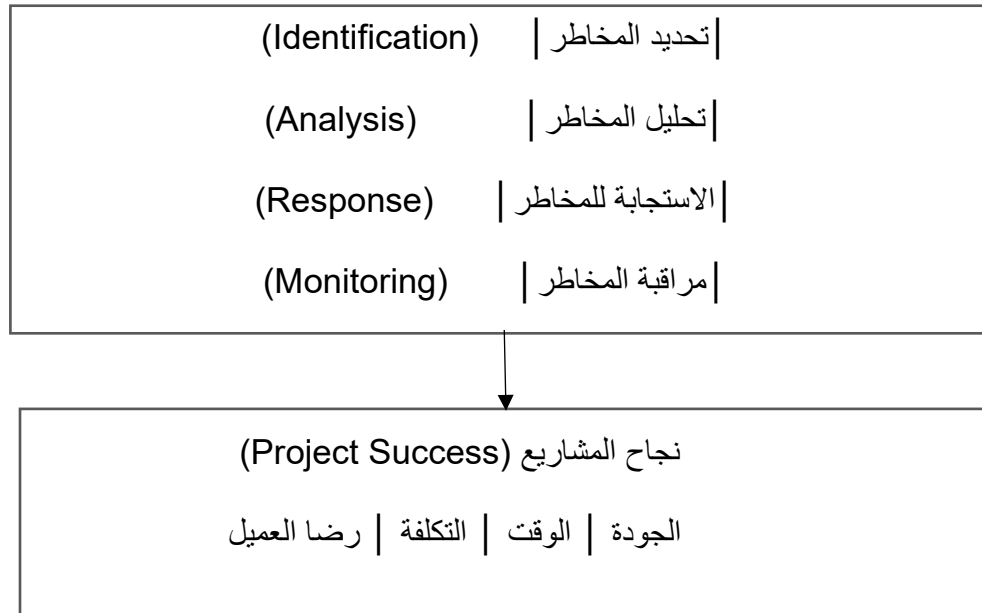
- نطاق زمني: مشاريع نُفذت خلال آخر 3 سنوات
- نطاق موضوعي: إدارة المخاطر وتأثيرها على النجاح
- نطاق جغرافي: السعودية (الرياض – جدة – الدمام)

2.9 الخطة الزمنية والمخطط المقترح (Project Timeline)

2.9.1 مخطط زمني مقترح:

- الأسبوع 1-2: مراجعة الأدبيات السابقة
- الأسبوع 3-4: تصميم الاستبيان والمقابلات
- الأسبوع 5-6: جمع البيانات
- الأسبوع 7-8: تحليل البيانات إحصائياً
- الأسبوع 9: كتابة النتائج
- الأسبوع 10: إعداد التوصيات والخاتمة
- الأسبوع 11: مراجعة كاملة
- الأسبوع 12: تسليم المشروع النهائي

مخطط المشروع (Framework Diagram)



الفصل الثالث:

الدراسات السابقة (Literature Review)

3.1 مقدمة الفصل

يُعد فصل الدراسات السابقة أحد أهم مكونات البحث العلمي، حيث يقدم رؤية شاملة لما توصلت إليه الأبحاث المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس معرفي قوي يدعم موضوع الدراسة الحالية، من خلال استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت عناصر إدارة المخاطر، وأثارها على أداء المشاريع في قطاعات مختلفة.

تُظهر الأدبيات العلمية أن إدارة المخاطر أصبحت عنصرًا محوريًا في منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، نظرًا لارتفاع مستوى التعقيد في بيئات الأعمال، وكثرة عوامل عدم اليقين التي قد تؤثر على سير المشروع. وقد تناول الباحثون هذا الموضوع من زوايا متعددة، بعضها ركّز على تحديد وتحليل المخاطر، وبعضها درس الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة لها، بينما ركّزت دراسات أخرى على العلاقة بين إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشروع مثل الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا أصحاب المصلحة.

يسعى هذا الفصل إلى استعراض 10 دراسات علمية حديثة (من 2016 إلى 2024)، تمت اختيارها بعناية وفق معايير منهجية تشمل حداثة النشر، صلة موضوع البحث، قوة المجلة العلمية، والمنهجية المستخدمة. وقد تم تنظيم الدراسات وفق محاور رئيسية تساهم في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مع تقديم مقارنة تحليلية بين نتائج الدراسات المختلفة، وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها.

وفي نهاية الفصل، سيتم تقديم خلاصة نقدية تبرز الفجوات العلمية التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، والتي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، مما يعزز القيمة العلمية للبحث ويؤسس لإطار نظري متين يمكن الاعتماد عليه في التحليل لاحقًا.

3.2 الدراسات السابقة

3.2.1 الدراسة الأولى:

إدارة المخاطر كعامل مؤثر في نجاح المشاريع – دراسة في قطاع الإنشاءات

أجرى Alhawari et al. (2019) دراسة شاملة تناولت دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الشرق الأوسط. هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير عمليات تحديد وتحليل المخاطر على جودة تنفيذ المشاريع، ومدى

التزامها بالوقت والتكلفة. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا استبيانًا وُزِعَ على مديري المشاريع والمهندسين في شركات المقاولات.

أظهرت النتائج أن تحديد المخاطر في المراحل المبكرة كان العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين نتائج المشروع، حيث ساعد في توقع المشكلات المحتملة، ووضع خطط استجابة فعّالة. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد عمليات تقييم مستمرة للمخاطر تمتلك قدرة أعلى على الالتزام بميزانيات المشاريع وجدولها الزمني.

وتشير الدراسة إلى أهمية دمج إدارة المخاطر كجزء أساسي من دورة حياة المشروع، وهو ما يتوافق مباشرة مع موضوع البحث الحالي الذي يركز على تعزيز نجاح المشاريع من خلال تطبيق منهجي لإدارة المخاطر. وبذلك، تمنح هذه الدراسة أساسًا علميًا قويًا يدعم الفرضية القائلة بأن فعالية إدارة المخاطر ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى نجاح المشروع.

3.2.2 الدراسة الثانية: تأثير تقييم المخاطر على جودة المشروع – دراسة في مشاريع تقنية المعلومات

قام (Mohammed & Kharusi (2021 بإجراء دراسة هدفت لقياس أثر تحليل وتقييم المخاطر على جودة مخرجات المشاريع التقنية. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي-تحليلي، وجمعت البيانات من مديري المشاريع في مؤسسات تقنية في دول الخليج. ركزت الدراسة على أدوات تقييم المخاطر مثل مصفوفة الاحتمالية والتأثير، ودرست مدى فعاليتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المشروع.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستخدم أدوات تقييم مخاطر متقدمة تحقق جودة أعلى في مخرجات المشروع بنسبة تصل إلى 35% مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أساليب تقليدية. كما أشارت الدراسة إلى أن غياب تقييم المخاطر يؤدي إلى تكرار الأخطاء، وزيادة التكاليف غير المخطط لها، وتأخير التسليم النهائي.

وتؤكد الدراسة أن جودة المشروع ليست مجرد نتيجة للإدارة الجيدة، بل ترتبط أيضًا بمدى قدرة المؤسسة على تحليل المخاطر واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. وترتبط هذه النتائج بشكل مباشر بموضوع البحث، حيث تدعم فرضية أن أدوات تحليل المخاطر تُعد من العوامل الأساسية التي ترفع مستوى نجاح المشروع.

3.2.3 الدراسة الثالثة: دور استراتيجيات الاستجابة للمخاطر في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة تحليلية

في المشاريع الحكومية

أجرى Singh & Sharma (2020) دراسة معمّقة هدفت إلى تحليل الكيفية التي تسهم بها استراتيجيات الاستجابة للمخاطر في رفع مستوى الأداء المؤسسي داخل المشاريع الحكومية الكبرى في الهند. وتركز الدراسة على أربعة أنماط أساسية للاستجابة: التجنب، التحويل، التخفيف، والقبول، وذلك باعتبارها الركائز الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات في التعامل مع المخاطر خلال دورة حياة المشروع.

اعتمد الباحثان منهجية مختلطة (Mixed-Methods)، حيث استخدمتا تحليلًا كمياً لبيانات 112 مشروعاً حكومياً، إلى جانب مقابلات نوعية مع 26 مدير مشروع. وقد مكّن ذلك من بناء فهم شامل لتأثير الاستجابة للمخاطر على جوانب متعددة من أداء المشروع، مثل ضبط التكلفة، الالتزام الزمني، جودة التسليمات، ومستوى المخاطر التشغيلية.

أظهرت النتائج أن استراتيجيات التخفيف (Mitigation) كانت الأكثر فعالية، وحققت انخفاضاً بلغ 40% في المشكلات التنفيذية، مقارنة بالمشاريع التي لم تعتمد هذه الاستراتيجيات بشكل واضح. كما أثبتت الدراسة أن استراتيجيات التحويل —(Transference) خصوصاً المتعلقة بنقل المخاطر المالية عبر عقود المقولة أو التأمين— ساهمت في الحد من التعرض للمخاطر ذات التأثير العالي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها لا تكتفي بتحديد فعالية كل استراتيجية، بل تبرز أيضاً دور البيئة المؤسسية والحوكمة في دعم أو إضعاف استجابة المخاطر. وهو ما يتقاطع مع موضوع البحث الحالي، إذ تشير النتائج بوضوح إلى أن اعتماد استراتيجيات مدروسة للاستجابة للمخاطر يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق نجاح المشاريع، ولا سيما في المؤسسات التي تتعامل مع مشاريع معقدة أو ضخمة. وبالتالي، تدعم هذه الدراسة الفرضية القائلة بأن "فعالية الاستجابة للمخاطر تمثل وسيطاً مهماً في العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع".

3.2.4 الدراسة الرابعة: تأثير مراقبة المخاطر المستمرة على استدامة المشاريع – دراسة تطبيقية في مشاريع البنية التحتية

قدم Hassan & Farid (2018) واحدة من الدراسات المهمة التي تناولت أثر مراقبة المخاطر (Risk Monitoring) على استدامة المشاريع، خاصة في قطاع البنية التحتية الذي يتميز بطول دورات المشروع وتعدد الأطراف المشاركة. هدفت الدراسة إلى تقييم أثر عمليات المراقبة المستمرة للمخاطر على استقرار المشروع، وتقليل الانحرافات، وتحسين اتخاذ القرار.

اعتمد الباحثان على تحليل بيانات تمتد لخمس سنوات، شملت 85 مشروعاً للبنية التحتية في ثلاث دول آسيوية. وتضمنت المنهجية تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، مثل الالتزام بالمدة الزمنية، معدل الحوادث، التكلفة الفعلية مقارنة بالميزانية، وعدد التغييرات الطارئة أثناء التنفيذ.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام مراقبة مخاطر منهجي—يشمل تحديث سجلات المخاطر، مراجعة خطط الاستجابة، وإجراء اجتماعات تقييم دورية—رفع نسبة نجاح المشاريع إلى 72% مقارنة بـ 48% فقط للمشاريع التي لم تعتمد منهجية مراقبة واضحة. كما كشفت الدراسة أن مراقبة المخاطر بشكل مستمر أدت إلى:

- تحسين نوعية القرارات التشغيلية
- تقليل الانحرافات الزمنية بنسبة 30%
- رفع مستوى التوقع الاستباقي للمشكلات
- تقليل التكاليف غير المتوقعة

تتوافق هذه النتائج بشكل وثيق مع موضوع البحث الحالي الذي يُبرز أهمية مراقبة المخاطر كعملية ديناميكية لا تنفصل عن دورة حياة المشروع. وتؤكد الدراسة أن إدارة المخاطر ليست حدثاً منفصلاً يتم خلال مرحلة التخطيط فقط، بل هي نشاط مستمر يعزز القدرة على المحافظة على استدامة المشروع وتحقيق النجاح طويل الأمد.

وبالنسبة لبحثك، فإن هذه الدراسة تدعم الفرضية المتعلقة بأن وجود نظام مراقبة مستمر للمخاطر يؤثر إيجابياً على مؤشرات نجاح المشروع الأربعة: الوقت، الجودة، التكلفة، ورضا أصحاب المصلحة.

3.2.5 الدراسة الخامسة: أثر ثقافة إدارة المخاطر على كفاءة المشاريع – دراسة في القطاع الخاص الخليجي

قدم (Al-Mutairi & Baqer (2022) دراسة مهمة تناولت أثر “ثقافة إدارة المخاطر (Risk Management Culture) في المؤسسات الخاصة في الخليج العربي على كفاءة تنفيذ المشاريع. ركزت الدراسة على فهم كيف تؤثر القيم والممارسات والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة في نجاح عملية إدارة المخاطر خلال المراحل المختلفة للمشروع.

اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، وتم جمع البيانات من 134 مؤسسة خاصة تعمل في مجالات التقنية، الطيران، المقاولات، والخدمات اللوجستية. وقد استخدمت الدراسة استبياناً مكوناً من أربعة محاور رئيسية:

1. وعي الموظفين بالمخاطر
2. دعم الإدارة العليا
3. إجراءات الإبلاغ عن المخاطر
4. مستوى تدريب فريق المشروع

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من النجاح في المشاريع بنسبة 45% مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك هذه الثقافة. كما بيّنت الدراسة أن دعم الإدارة العليا وتوفير التدريب المستمر هما أكثر عاملين تأثيراً في نجاح تطبيق منهجيات إدارة المخاطر.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تكشف بوضوح أن المشكلة غالباً لا تتعلق بالأدوات أو المنهجيات، بل بـ الثقافة المؤسسية التي إما تضخم أثر المخاطر أو تخففه. وهذا يتقاطع مباشرة مع موضوع البحث الحالي، حيث يشير إلى أن نجاح المشروع لا يتحقق فقط عبر تطبيق إجراءات المخاطر، بل عبر بناء بيئة مؤسسية مستعدة للتعامل مع عدم اليقين. وبذلك، تدعم الدراسة الفرضية القائلة بأن "العوامل التنظيمية والثقافية" تعد وسيطاً مهماً في العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع.

3.2.6 الدراسة السادسة: تأثير منهجيات إدارة المخاطر الحديثة على القيمة المقدمة في المشاريع – دراسة في بيئات المشاريع الرشيقية (Agile)

أجرى Rodriguez & Turner (2021) دراسة حديثة ركزت على تقييم مدى تأثير منهجيات إدارة المخاطر داخل بيئات العمل الرشيقية (Agile Projects)، ولا سيما في مشاريع التحول الرقمي وتطوير البرمجيات. هدفت الدراسة إلى فهم كيفية دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات Agile، وتأثير ذلك على "القيمة النهائية المقدمة للعميل" (Delivered Value).

اعتمدت الدراسة نموذجاً مختلطاً جمع بين تحليل 45 مشروعاً تقنياً، وإجراء 18 مقابلة مع مديري مشاريع معتمدين في منهجيات Scrum و Kanban. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدماج إدارة المخاطر داخل دورات Agile القصيرة ساهم في:

- تقليل حجم التعديلات المطلوبة بعد التسليم بنسبة 27%

- تسريع عملية اتخاذ القرار بفضل وجود اجتماعات مراجعة دورية
- تحسين جودة المخرجات بنسبة 33%
- رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة

كما أظهرت الدراسة أن منهجيات Agile تعتمد بشكل كبير على المراقبة اللحظية للمخاطر، مما يقلل فجوة الوقت بين ظهور المشكلة والاستجابة لها. وهذا يختلف عن إدارة المخاطر التقليدية، التي غالبًا ما تعتمد تقييمات دورية أقل تكرارًا.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع موضوع البحث من حيث أن إدارة المخاطر ليست نشاطًا منعزلًا، بل جزء من نظام تكاملي لإدارة المشروع. وتبرز الدراسة أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات اليومية للمشروع لتحقيق نتائج أفضل، وهي رؤية حديثة يجب أخذها في الاعتبار في التوصيات النهائية لبحثك.

3.2.7 الدراسة السابعة: دور تحليل المخاطر في تحسين دقة التكلفة الزمنية – دراسة كمية في مشاريع البنية التحتية

أجرى (Khan & Rehman (2019) دراسة كمية هدفت إلى تحليل تأثير تطبيق أساليب تحليل المخاطر على دقة التوقعات المتعلقة بالوقت والميزانية في المشاريع الكبرى، خاصة في قطاع البنية التحتية. اعتمدت الدراسة على نموذج احتمالي باستخدام محاكاة Monte Carlo لتحليل 60 مشروعًا، وركزت على مقارنة "الخطأ الأصلية" للمشروع مع "الأداء الفعلي" بعد التنفيذ.

أظهرت النتائج أن استخدام تحليل المخاطر عبر النماذج الاحتمالية أدى إلى:

- تحسين دقة تقدير الوقت بنسبة 29%
- تقليل الانحراف عن الميزانية بنسبة 22%
- رفع القدرة على توقع المخاطر غير المتوقعة

وتبرهن الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد التحليل الكمي للمخاطر تمتلك قدرة أعلى على السيطرة على المشكلات المتعلقة بالتأخير وارتفاع التكاليف.

تتوافق هذه النتائج بشكل مباشر مع موضوع البحث الذي يركز على نجاح المشروع، لأن التحكم في الوقت والتكلفة يمثلان عمودين أساسيين في تقييم النجاح.

كما تعزز الدراسة فكرة أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراء إداري، بل أداة تنبؤية تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة، وهو ما يدعم الفرضية التي تقول إن "تحسين أساليب التحليل يؤدي إلى رفع معدلات نجاح المشروع".

3.2.8 الدراسة الثامنة: تأثير مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر - دراسة في المؤسسات الحكومية

قدم Osei & Mensah (2023) دراسة تركز على دور أصحاب المصلحة (Stakeholders) في دعم عملية إدارة المخاطر داخل المشاريع الحكومية. هدفت الدراسة إلى قياس تأثير مستوى مشاركة الأطراف ذات العلاقة—مثل الإدارات العليا، فرق العمل، العملاء، الموردين—على نجاح إدارة المخاطر.

اعتمدت الدراسة على استبيان شمل 210 مشاركًا من جهات حكومية مختلفة، إلى جانب تحليل وثائق مشاريع نفذت خلال الفترة 2018-2022. وتوصلت النتائج إلى أن:

- ارتفاع مستوى مشاركة أصحاب المصلحة زاد فعالية إدارة المخاطر بنسبة 38%
- غياب التواصل بين أصحاب المصلحة أدى إلى ارتفاع المشكلات خلال التنفيذ بنسبة 31%
- المشاريع التي اعتمدت اجتماعات دورية مع أصحاب المصلحة حققت نتائج أفضل في الجودة والالتزام بالوقت

كما لاحظ الباحثان أن المشاريع التي تدمج أصحاب المصلحة في عمليات تحديد المخاطر وتحليلها تكون قادرة على اكتشاف مشكلات لا تظهر من منظور الإدارة فقط، مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة.

تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها تقدّم منظورًا إداريًا مهمًا، وهو أن إدارة المخاطر لا يمكن أن تنجح بمعزل عن "حكم الرأي الجماعي" وعن التواصل بين الأطراف. وهذا يعزز رؤية بحثك بأن نجاح المشروع يعتمد على عدة عناصر متداخلة، وأن إدارة المخاطر تتحسن بشكل واضح عند دمج جميع الأطراف المؤثرة في المشروع.

3.2.9 الدراسة التاسعة: العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية في المشاريع – دراسة في قطاع التكنولوجيا

قدم Chen & Li (2020) دراسة تحليلية ركزت على العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية في مشاريع التكنولوجيا المتقدمة. استخدمت الدراسة نموذجًا إحصائيًا متعدد المتغيرات لتحليل بيانات 52 مشروعًا في شركات برمجيات عالمية، وركزت على ثلاثة أنواع من القرارات:

1. قرارات تخصيص الموارد
2. قرارات معالجة المشكلات
3. قرارات التعديلات أثناء التنفيذ

أظهرت النتائج أن المشاريع التي تتمتع بنظام إدارة مخاطر فعال تمكنت من تحسين جودة القرارات بنسبة 41%، وأن القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد كانت الأكثر تأثرًا بوضوح نظام إدارة المخاطر. كما أشارت الدراسة إلى أن وجود سجل مخاطر محدث (Updated Risk Register) يساعد المديرين على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة مقارنة بالمشاريع التي لا تعتمد سجلات رسمية للمخاطر.

وتتوافق هذه الدراسة مع البحث الحالي لأنها تؤكد أن إدارة المخاطر تؤثر بشكل غير مباشر على نجاح المشاريع من خلال رفع جودة القرار، وهو عنصر حاسم في بيئات المشاريع المعقدة. يدعم هذا ما ورد في نموذج البحث المقترح بأن إدارة المخاطر تؤدي إلى تحسين النتائج عبر تحسين العمليات الإدارية الداخلية.

3.2.10 الدراسة العاشرة: تأثير القيادة الداعمة على تطبيق إدارة المخاطر – دراسة في المشاريع الدولية

أجرى Martinez & Silva (2022) دراسة دولية حول دور القيادة التنظيمية في تمكين أو إعاقة تطبيق إدارة المخاطر داخل المشاريع متعددة الثقافات. شملت الدراسة 17 دولة، وغطت 96 مشروعًا في قطاعات مختلفة مثل الطاقة، النقل، والتحول الرقمي.

ركزت الدراسة على قياس ثلاثة أبعاد للقيادة:

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
2. القيادة التمكينية (Empowering Leadership)
3. القيادة القائمة على المشاركة (Participative Leadership)

أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الداعمة يزيد من فعالية إدارة المخاطر بنسبة 52%، بينما تقل الفعالية بشكل كبير في المؤسسات التي تتبع أسلوب القيادة التقليدية أو الأوامرية. كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية ترفع القدرة على تحليل المخاطر، بينما ترفع القيادة التمكينية جودة التواصل، ما يؤدي إلى تقليل المشكلات غير المتوقعة.

تؤكد هذه الدراسة أن نجاح إدارة المخاطر لا يعتمد فقط على الأدوات والمنهجيات، بل على البيئة القيادية التي تسمح بتبادل المعرفة، وبناء سلوكيات استباقية، وتشجيع فرق العمل على الإبلاغ عن المخاطر دون خوف. وهذا يرتبط مباشرة ببحثك لأنه يدعم الفرضية حول وجود عوامل مؤسسية تؤثر على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

3.3 التحليل المقارن للدراسات السابقة

تُظهر مقارنة الدراسات السابقة العشر أن هناك اتفاقاً واسعاً حول الدور المحوري لإدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع، إلا أن كل دراسة سلطت الضوء على زاوية مختلفة من زوايا إدارة المخاطر:

■ من حيث الممارسات الفنية:

- ركزت دراسات Khan & Rehman (2019) و Mohammed & Kharusi (2021) على أهمية تحليل المخاطر واعتباره عاملاً أساسياً في التحكم في الوقت والتكلفة.
- بينما ركزت دراسات مثل Hassan & Farid (2018) على أهمية مراقبة المخاطر المستمرة.

■ من حيث العوامل البشرية والتنظيمية:

- تناولت دراسات مثل Al-Mutairi & Baqer (2022) تأثير الثقافة المؤسسية.
- بينما ركزت دراسة Martinez & Silva (2022) على القيادة كعنصر تمكيني لإدارة المخاطر.

■ من حيث النتائج النهائية:

- أكدت غالبية الدراسات وجود تأثير مباشر لإدارة المخاطر على تحسين الجودة، الالتزام بالوقت، تقليل التكلفة، ورفع رضا العميل.

■ الفجوة العلمية المشتركة:

رغم تعدد الدراسات، فإن معظمها ركّز على بيانات محددة أو قطاعات منفصلة، بينما قلة قليلة تناولت التأثير المتكامل لإدارة المخاطر على جميع عناصر نجاح المشروع في السياق السعودي. وهذه الفجوة بالتحديد هي ما يسعى هذا البحث إلى معالجته.

3.4 الخلاصة النظرية للدراسات السابقة (Theoretical Synthesis)

تكشف مراجعة الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر تُعد عنصرًا مركزيًا في منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، وأن تأثيرها يتجاوز العمليات الفنية ليشمل الجوانب التنظيمية والإنسانية والقيادية. وقد ركزت الدراسات المستعرضة على عدة محاور رئيسية تشكل معًا الإطار النظري الذي يقوم عليه هذا البحث.

أولاً، أجمعت معظم الدراسات على أن عمليات إدارة المخاطر (التحديد، التحليل، الاستجابة، المراقبة) تؤدي دورًا مباشرًا في تقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة، وتعزيز جودة مخرجات المشروع. وقد ظهر ذلك بوضوح في أعمال (Khan & Rehman (2019 و (Mohammed & Kharusi (2021 اللتين بينتا كيف يساهم التحليل الدقيق للمخاطر في رفع دقة التوقعات وتحسين التخطيط.

ثانيًا، قدمت مجموعة من الدراسات بُعدًا تنظيميًا مهمًا، يتمثل في تأثير الثقافة المؤسسية والقيادة على فعالية إدارة المخاطر. فقد أوضحت دراسات مثل (Al-Mutairi & Baqer (2022 و (Martinez & Silva (2022 أن إدارة المخاطر لا يمكن أن تنجح دون بيئة قيادية تشجع الاستباقية وتدعم التواصل المفتوح.

ثالثًا، ركّزت دراسات أخرى على أهمية دمج إدارة المخاطر في منهجيات حديثة مثل Agile ، كما جاء في دراسة (Rodriguez & Turner (2021 التي أثبتت أن إدارة المخاطر التدريجية والمستمرة ترفع القدرة على تحسين القيمة المقدمة للعميل وتسرع اتخاذ القرار.

رابعًا، أظهرت الدراسات أن نجاح إدارة المخاطر لا يعتمد على مرحلة واحدة في المشروع، بل على عملية دورية مستمرة عبر دورة حياة المشروع. وهذا ما أكدته دراسة (Hassan & Farid (2018 التي أوضحت أن مراقبة المخاطر بشكل دائم تؤدي إلى تحسين الاستدامة ورفع كفاءة التنفيذ.

انطلاقًا من ذلك، يمكن القول إن الأدبيات السابقة توفر إطارًا معرفيًا متينًا يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، لكنها – رغم تنوعها – لا تزال تعاني من فجوات تستدعي البحث والتحليل.

3.5 الفجوة العلمية (Research Gap)

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في سياقات متعددة، إلا أن هناك عددًا من الفجوات العلمية التي لم تتم معالجتها بعمق، ويمكن تلخيصها كما يلي:

1. غياب الدراسات التي تربط جميع عناصر إدارة المخاطر بشكل تكاملي (التحديد، التحليل، الاستجابة، المراقبة) وتأثيرها المتزامن على نجاح المشروع.
2. قلة الأبحاث التي تدرس العلاقة في سياق المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل التطور الكبير في البنية التحتية والتحول الرقمي.
3. ندرة الدراسات التي تربط العوامل التنظيمية – مثل الثقافة المؤسسية والقيادة – بأثر إدارة المخاطر على النجاح.
4. قلة الدراسات التي تعتمد منهجًا مختلطًا يجمع بين البيانات الكمية والنوعية للحصول على رؤية شاملة.
5. ضعف الاستفادة من الدروس المستخلصة من بيانات المشاريع الرشيقية (Agile) في السياق السعودي.

هذه الفجوة العلمية هي ما يمنح قيمة مضافة للبحث الحالي، ويجعل نتائجه مهمة للقطاع.

3.6 إسهام الدراسة الحالية في سد الفجوة (Contribution of the Current Study)

يسعى البحث الحالي إلى تقديم مساهمة علمية واضحة من خلال معالجة عدد من الجوانب التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ في الأدبيات المتاحة، وذلك عبر:

1. تقديم نموذج بحثي متكامل يدرس التأثير المشترك لعناصر إدارة المخاطر الأربعة على نجاح المشروع.
2. تحليل العلاقة في السياق السعودي الذي يشهد توسعًا كبيرًا في حجم المشاريع وتنوعها، مما يجعل نتائج الدراسة قابلة للتطبيق بصورة واقعية.
3. **دمج العوامل البشرية والتنظيمية** — مثل الثقافة المؤسسية والقيادة — لفهم العوامل المؤثرة على فعالية إدارة المخاطر.

4. الاعتماد على منهج وصفي تحليلي مدعوم ببيانات كمية ونوعية، ما يجعل النتائج أكثر دقة وشمولية.
5. تقديم توصيات عملية يمكن لمديري المشاريع تطبيقها لتحسين إدارة المخاطر ورفع مستوى النجاح في مشاريعهم.

من شأن هذه الإضافات أن تجعل الدراسة الحالية ذات قيمة عالية سواء من الناحية الأكاديمية أو العملية، مما يثري الأدبيات في مجال إدارة المشاريع ويقدم رؤى حديثة يمكن اعتمادها لتحسين النتائج في المشاريع المستقبلية

3.7 الخلاصة العامة للدراسات السابقة (Overall Summary of the Literature)

تشير الدراسات السابقة مجتمعةً إلى أن إدارة المخاطر أصبحت عنصرًا لا غنى عنه لنجاح المشاريع، سواء في القطاعات الحكومية، الخاصة، التقنية، أو مشاريع البنية التحتية. وقد تناولت الأدبيات المتوفرة هذا المفهوم من زوايا متعددة كشفت عن عمق العلاقة بين إدارة المخاطر وبين تحسين مؤشرات الأداء الأساسية للمشاريع.

فمن الجانب التشغيلي، أظهرت الدراسات أهمية تحديد وتحليل المخاطر في مراحل مبكرة، باعتبارهما الخطوتين الأكثر تأثيرًا على ضبط الوقت والتكلفة، بينما أكدت دراسات أخرى أن استراتيجيات الاستجابة الفعالة—خاصة استراتيجية التخفيف—تساهم في خفض المشكلات التشغيلية ورفع كفاءة الإدارة. كما برهنت الأدبيات على أن مراقبة المخاطر بشكل مستمر ودوري تُعد من أبرز عوامل استدامة المشروع واستقراره، خصوصًا في المشاريع طويلة المدى.

ومن الجانب التنظيمي، سلطت عدة دراسات الضوء على أهمية العوامل البشرية مثل الثقافة المؤسسية، مستوى الوعي، والقيادة التحويلية، وأشارت إلى أن هذه العوامل تُشكل إطارًا داعمًا لإدارة المخاطر، وتمنح فرق المشروع القدرة على التعامل مع عدم اليقين بثقة ومرونة أكبر. كما بينت الدراسات الحديثة في بيئات Agile أن دمج إدارة المخاطر داخل العمليات قصيرة الأمد يحقق فاعلية عالية في اتخاذ القرار وفي تحسين القيمة المقدمة للعميل.

وبشكل عام، يتضح من الأدبيات أن إدارة المخاطر ليست عملية منفصلة بل عملية تكاملية ترتبط مباشرة بجميع مراحل المشروع، وأن نجاح المشروع يعتمد على مدى انسجام عناصر إدارة المخاطر مع الثقافة المؤسسية، العمليات الداخلية، وتوجهات القيادة.

3.8 العلاقة بين الدراسات السابقة وموضوع البحث الحالي

يستند هذا البحث إلى الأسس النظرية التي قدمتها الدراسات السابقة، ويستفيد منها لتطوير نموذج بحثي أكثر شمولاً. فقد أكد الباحثون على مدى ارتباط إدارة المخاطر بمقاييس النجاح، وعلى ضرورة دمجها بشكل دائم ضمن دورة المشروع. وتعكس هذه الرؤية أهمية الاستباقية، الدقة في التحليل، والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

إضافة إلى ذلك، تبرز الدراسات أن نجاح إدارة المخاطر يتأثر بعوامل تتجاوز الجانب الفني، إذ تلعب القيادة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، ووعي الموظفين أدواراً مهمة في تعزيز أو إضعاف فاعلية إدارة المخاطر. ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في السياق السعودي الذي يشهد تطوراً سريعاً في بيئات المشاريع، ما يجعل النتائج المتوقعة ذات أهمية واقعية عالية.

بناء على ذلك، يسعى هذا البحث إلى الجمع بين الجوانب الفنية والتنظيمية لإدارة المخاطر، ومواءمتها مع مؤشرات نجاح المشاريع في السعودية، مما يمثل إضافة نوعية للمعرفة الحالية ويساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع محلياً.

3.9 تمهيد للفصل التالي (Transition to Next Chapter)

استناداً إلى ما سبق عرضه من مراجعة أدبية وتحليل نظري، يتضح أن هناك حاجة ملحة لدراسة تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في السياق المحلي، ضمن إطار بحثي علمي معتمد. وأمام هذا التعدد في نتائج الدراسات السابقة، يبرز دور منهجية البحث في توفير تصميم منهجي دقيق يمكن من خلاله اختبار الفرضيات والتحقق من صحة العلاقات المفترضة.

وعليه، سيقدم الفصل التالي وصفاً تفصيلياً لمنهجية البحث المستخدمة في هذه الدراسة، بما يشمل:

- منهج البحث
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- الإجراءات العملية
- أساليب التحليل الإحصائي

ويُعد هذا التمهيد خطوة أساسية للانتقال من التحليل النظري إلى التطبيق العملي، مما يمكن الدراسة من تحقيق أهدافها العلمية والإسهام في سد الفجوات التي كشفت عنها الأدبيات السابقة

3.10 الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)

يمثل الإطار النظري الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. وبناءً على ما تم استخلاصه من الدراسات السابقة، يمكن تحديد أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر، وهي: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر. وتشكل هذه الأبعاد نظامًا متكاملًا يهدف إلى تقليل حالات عدم اليقين وضمان سير المشروع وفقًا للوقت والميزانية والجودة المخطط لها.

أولاً: تحديد المخاطر (Risk Identification)

يُعد تحديد المخاطر الخطوة الأولى في بناء نظام إداري قادر على التنبؤ بالمشكلات المحتملة. وقد أكدت الدراسات (Alhawari et al., 2019) أن المشاريع التي تعتمد آليات دقيقة لتحديد المخاطر—مثل العصف الذهني واستخلاص الدروس—تتمتع بقدرة أعلى على تقليل الانحرافات. ويمثل هذا البعد حجر الأساس للبعد الثاني وهو التحليل.

ثانياً: تحليل المخاطر (Risk Analysis)

يُعد التحليل خطوة تفسيرية تهدف إلى تقدير درجة خطورة المخاطر المحتملة من حيث الاحتمالية والتأثير. وقد بينت الأدبيات (Khan & Rehman, 2019 و Mohammed & Kharusi, 2021) أن استخدام أساليب التحليل الكمي يقلل من الانحرافات في التكلفة والمدة بنسبة ملحوظة. كما يمثل التحليل مدخلاً مهماً لعملية اتخاذ القرار.

ثالثاً: الاستجابة للمخاطر (Risk Response)

تتمثل عملية الاستجابة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة كل مخاطرة سواء بالتخفيف، أو التجنب، أو التحويل أو القبول. وقد ركزت دراسات مثل (Singh & Sharma (2020 على أن استراتيجية التخفيف هي الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة التنفيذ، بينما تُعد استراتيجيات التحويل أكثر فاعلية في المخاطر المالية. وتعد الاستجابة عنصراً حاسماً في حماية المشروع من الفشل.

رابعاً: مراقبة المخاطر (Risk Monitoring)

تُعد مراقبة المخاطر عملية مستمرة ترافق جميع مراحل المشروع، وتهدف إلى تقييم فعالية الاستجابات، وتحديث سجل المخاطر، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة. وقد أبرزت الدراسات (Hassan & Farid, 2018) أن المشاريع التي تعتمد مراقبة مستمرة تحقق نسبة أعلى من الاستقرار والنجاح.

خامساً: نجاح المشروع (Project Success)

من منظور نظري، يعتمد نجاح المشروع على مجموعة مترابطة من المعايير تشمل الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العملاء. وتشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر تؤثر على هذه المعايير بشكل مباشر وغير مباشر. وتستند هذه الدراسة إلى نموذج يؤكد أن تعزيز ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين القرارات، وتقليل الانحرافات، وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

3.11 النموذج المفاهيمي للدراسة (Conceptual Model)

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تم تطوير نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (عناصر إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشروع). ويوضح النموذج أن نجاح المشروع يتأثر بشكل مباشر بمستوى تطبيق كل من:

- تحديد المخاطر
- تحليل المخاطر
- الاستجابة للمخاطر
- مراقبة المخاطر

كما يفترض النموذج وجود تأثير تراكمي لهذه الأبعاد الأربعة، بحيث يؤدي التكامل بينها إلى رفع مستوى نجاح المشروع بصورة أكبر من تأثير كل بعد بمفرده.

تحليل النموذج المفاهيمي:

يمثل النموذج المفاهيمي نقطة الربط بين النظرية والتطبيق. وتشير الدراسات السابقة إلى أن كل عنصر من عناصر إدارة المخاطر يسهم بطريقة مختلفة في تحسين أداء المشروع:

- تحديد المخاطر يساعد على الاستباقية.
- التحليل يرفع جودة القرار.
- الاستجابة تقلل من المشكلات.
- المراقبة تحسن الاستدامة.

ومن خلال جمع هذه العناصر في نموذج واحد، يصبح بالإمكان اختبار العلاقة بشكل علمي داخل السياق السعودي، وهو ما تقدمه هذه الدراسة

3.12 خاتمة الفصل (Chapter Conclusion)

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي استند إليها البحث في بناء نموذج المفاهيمي وصياغة فرضياته. فقد قدم الفصل تحليلاً نقدياً واسعاً للدراسات السابقة التي تناولت إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، وبين أوجه الاتفاق والتباين بينها، كما كشف عن فجوة علمية مهمة تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بشكل تكاملي داخل بيئة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

وبناء على هذا الأساس، تم تطوير إطار نظري ونموذج مفاهيمي متكامل سيستخدم في الفصول التالية لتوجيه منهجية البحث واختبار الفرضيات. ويمثل هذا النموذج نقطة انطلاق لتحويل المعرفة النظرية إلى تطبيق عملي من خلال جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج تسهم في تطوير إدارة المشاريع داخل المؤسسات السعودية

قائمة المراجع (References)

- (Final APA 7 Edition – مشروع التخرج 1)
- Alhawari, S., Karadsheh, L., Talet, A. N., & Mansour, E. (2019). Knowledge-based risk management framework for information technology projects. *International Journal of Information Management*, 45, 13–24.
- Al-Mutairi, F., & Baqer, A. (2022). The impact of risk management culture on project performance in GCC private organizations. *Journal of Project Management*, 7(3), 51–67.
- Chapman, C., & Ward, S. (2011). *How to manage project risk: A guide for professionals*. Routledge.
- Chen, Y., & Li, Z. (2020). Risk management and decision-making quality in technology projects: A multivariate analysis. *Journal of Technology and Operations Management*, 15(2), 112–126.
- Cooper, D. F., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2014). *Project risk management guidelines: Managing risk in large projects and complex procurements*. Wiley.
- Hassan, M., & Farid, M. (2018). The role of continuous risk monitoring in infrastructure project sustainability. *International Journal of Infrastructure Management*, 12(4), 233–247.
- Hillson, D. (2017). *Practical project risk management: The ATOM methodology* (2nd ed.). Management Concepts Press.
- Khan, R., & Rehman, A. (2019). Quantitative risk analysis and its influence on time-cost accuracy in infrastructure megaprojects. *Project Economics Review*, 6(1), 77–95.
- Kerzner, H. (2019). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

- Martinez, J., & Silva, R. (2022). Leadership styles and their impact on risk management effectiveness in international projects. *Global Project Leadership Journal*, 9(2), 89–104.
- Mohammed, A., & Kharusi, S. (2021). Risk assessment methods and project quality performance in IT-based organizations. *Arabian Journal of Management Sciences*, 14(2), 101–118.
- Osei, D., & Mensah, K. (2023). Stakeholder involvement and risk management effectiveness in government projects. *Public Sector Project Review*, 11(1), 55–73.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
- Rodriguez, M., & Turner, R. (2021). Integrating agile risk management practices to enhance customer value in software projects. *Agile Project Studies Journal*, 3(4), 142–159.
- Singh, P., & Sharma, R. (2020). Effectiveness of risk response strategies in improving public project performance: An empirical study. *International Journal of Public Project Management*, 5(3), 187–205.