

MIDOCEAN UNIVERSITY

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

مشروع التخرج 1

دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية

Faculty of Management - Midocean University

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة عامة

دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية

اسم الطالب / مهند سالم ابوغمري

الرقم الجامعي / 252001731

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

جدول المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	6
1.1 المقدمة	7
1.2 مشكلة الدراسة	9
1.2.1 فجوات على المستوى النظري	9
1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي	10
1.3 أهمية الدراسة	11
1.3.1 على المستوى النظري	11
1.3.2 على المستوى التطبيقي	11
1.4 أسئلة الدراسة	12
1.5 أهداف الدراسة	12
1.6 فرضيات الدراسة	12
1.7 نموذج الدراسة	13
1.8 منهجية الدراسة	14
1.9 الدراسة الميدانية	15
1.10 مخطط المشروع المقترح	15
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	17
2.1 المقدمة	18
2.2 المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع	19
2.3 المتغير التابع: نجاح المشاريع	21
2.4 العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع	23
2.5 الخاتمة	26
قائمة المراجع	27

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1)	نموذج الدراسة المقترح	13

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	متغيرات الدراسة وأبعادها المقترحة	الجدول (1)
15	ملخص منهجية الدراسة المقترحة	الجدول (2)
16	مخطط المشروع المقترح	الجدول (3)
24	ملخص بعض الدراسات السابقة	الجدول (4)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعد المشاريع من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتطوير خدماتها ومنتجاتها، إذ لم تعد المشاريع نشاطاً ثانوياً أو مؤقتاً، بل أصبحت وسيلة رئيسية للتغيير المؤسسي وتحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية. ومع اتساع حجم المشاريع وتعدد أصحاب المصلحة وزيادة التعقيد في بيئات العمل، أصبحت إدارة المشروع تحتاج إلى ممارسات أكثر تنظيماً وقدرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن بين أهم هذه الممارسات إدارة مخاطر المشاريع، لأنها تساعد المنظمة على التنبؤ بما قد يواجه المشروع من أحداث غير مؤكدة تؤثر في مساره ونتائجه.

تظهر أهمية إدارة مخاطر المشاريع من كون المشاريع غالباً ما تعمل في بيئة تتسم بعدم التأكد. فقد يواجه المشروع تغيرات في التكلفة، أو تأخراً في توريد المواد، أو ضعفاً في التواصل بين الأطراف، أو تغييراً في متطلبات المستفيدين، أو نقصاً في الموارد البشرية والفنية. وهذه العوامل قد تؤدي إلى انحراف المشروع عن أهدافه إذا لم يتم التعامل معها مبكراً. لذلك أصبحت إدارة المخاطر جزءاً مهماً من إدارة المشاريع الحديثة، لأنها لا تركز فقط على معالجة المشكلة بعد وقوعها، بل تركز على توقعها وتحليلها ووضع استجابات مناسبة قبل أن تتحول إلى عائق حقيقي.

يقصد بإدارة مخاطر المشاريع مجموعة من العمليات المنظمة التي تشمل تحديد المخاطر المحتملة، وتحليل احتمال حدوثها وتأثيرها، وترتيبها حسب الأولوية، ثم وضع خطط الاستجابة لها ومتابعتها خلال دورة حياة المشروع. وتؤكد المواصفة الدولية لإدارة المخاطر أن إدارة المخاطر تساعد المنظمات على تحسين اتخاذ القرار من خلال دمج التفكير في المخاطر ضمن التخطيط والحوكمة والرقابة (المنظمة الدولية للمعايير، 2018). كما يوضح دليل هيئة المعرفة في إدارة المشاريع أن التعامل المنظم مع المخاطر يساعد فريق المشروع على الحد من التهديدات واستثمار الفرص التي يمكن أن تؤثر في أهداف المشروع (معهد إدارة المشاريع، 2021).

لا ينظر إلى المخاطر في المشاريع على أنها تهديدات سلبية فقط، بل يمكن أن تتضمن فرصاً إيجابية إذا تم استثمارها بطريقة مناسبة. فقد يشير الخطر إلى احتمال ظهور تقنية جديدة تقلل التكلفة، أو فرصة لتسريع الإنجاز، أو إمكانية تحسين جودة المخرجات إذا أحسن فريق المشروع التعامل معها. ومن هنا تبرز فكرة إدارة المخاطر المتوازنة التي تعالج التهديدات والفرص معاً، بحيث لا يقتصر دورها على تجنب الخسائر، بل يمتد إلى دعم القيمة وتحسين نتائج المشروع (هيلسون، 2002).

وترتبط إدارة مخاطر المشاريع بنجاح المشروع من خلال عدة جوانب، منها تحسين جودة القرار، ورفع مستوى التنسيق بين أصحاب المصلحة، وتقليل المفاجآت أثناء التنفيذ، ودعم الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة. فالمشروع الناجح لا يقاس بمجرد الانتهاء من العمل، بل يقاس بقدرته على تحقيق القيمة المتوقعة ورضا الأطراف المعنية. ولذلك تؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح المشروع مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز المثلث التقليدي المتمثل في الوقت والتكلفة والجودة، ليشمل كذلك رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الفائدة المتوقعة للمنظمة (آيكا، 2009؛ ديفيس، 2014).

تزداد أهمية هذا الموضوع في البيئة السعودية بسبب توسع المشاريع التطويرية والتشغيلية في قطاعات عديدة، مثل البناء والتشييد، والخدمات، والتصنيع، والطاقة، وتقنية المعلومات، والقطاع الحكومي. وتعمل هذه المشاريع في ظل تغيرات اقتصادية وتنظيمية وتكنولوجية متسارعة، مما يجعلها عرضة لأنواع متعددة من المخاطر. لذلك فإن قدرة المنظمات السعودية على تطبيق إدارة المخاطر بصورة عملية ومستمرة تمثل عاملاً مهماً في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة مخاطر المشاريع، إلا أن التطبيق العملي قد لا يكون دائماً بالمستوى المطلوب. فبعض المنظمات تمتلك نماذج وسجلات للمخاطر، لكنها لا تستخدمها بفاعلية في التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار. وقد يتم إعداد سجل المخاطر في بداية المشروع ثم يترك دون تحديث، أو يتم تحليل المخاطر دون وجود مسؤوليات واضحة أو خطط استجابة قابلة للتنفيذ. وتشير بعض الدراسات إلى أن قيمة إدارة المخاطر لا تتحقق بمجرد وجود أدوات أو وثائق، وإنما تتحقق عندما ترتبط بالممارسة اليومية وبمشاركة أصحاب المصلحة وقرارات المشروع الفعلية (دي باكر وآخرون، 2010؛ ويلمسن وآخرون، 2019).

بناءً على ذلك، يركز هذا البحث على دراسة دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية. ويأتي اختيار هذا الموضوع بسبب أهميته النظرية في إثراء أدبيات إدارة المشاريع، وأهميته التطبيقية في مساعدة المنظمات ومديري المشاريع على تحسين التعامل مع المخاطر قبل أن تؤثر في النتائج. كما يسعى البحث إلى تقديم تصور واضح للعلاقة بين إدارة المخاطر كمتغير مستقل ونجاح المشاريع كمتغير تابع، بما يساعد على فهم أفضل لكيفية تحويل إدارة المخاطر من إجراء إداري شكلي إلى ممارسة فعالة تدعم نجاح المشروع.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه كثير من المشاريع تحديات متكررة تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه التحديات التأخر في الجدول الزمني، وتجاوز التكاليف المحددة، وتغير نطاق العمل، وضعف التنسيق بين الأطراف المعنية، وانخفاض جودة بعض المخرجات. وغالباً لا تظهر هذه التحديات بصورة مفاجئة تماماً، بل تكون مرتبطة بمجموعة من المخاطر وحالات عدم التأكد التي تبدأ في وقت مبكر، لكنها لا تحظى بالتحليل والمتابعة الكافية. وعندما لا تتم إدارة هذه المخاطر بطريقة منظمة، تتحول إلى مشكلات فعلية تؤثر في أداء المشروع ورضا أصحاب المصلحة.

تزداد المشكلة عندما تتعامل المنظمة مع إدارة المخاطر باعتبارها إجراءً شكلياً يتم تنفيذه لأغراض التوثيق فقط، وليس باعتبارها ممارسة مستمرة تساعد في اتخاذ القرار. فقد يتم إعداد قائمة بالمخاطر في بداية المشروع دون أن يتم تحديثها أثناء التنفيذ، أو قد يتم تحديد المخاطر دون تحليل درجة تأثيرها واحتمال حدوثها، أو قد يتم وضع خطط استجابة عامة لا تحدد المسؤوليات والموارد المطلوبة. وفي هذه الحالة تصبح إدارة المخاطر منفصلة عن عملية التخطيط والمتابعة، مما يقلل من أثرها في تحسين نتائج المشروع.

ومن جانب آخر، فإن نجاح المشروع نفسه أصبح مفهوماً يحتاج إلى فهم أوسع. فليس كافياً أن ينجز المشروع ضمن الجدول والميزانية إذا لم يحقق القيمة المتوقعة أو لم يلب احتياجات المستفيدين. لذلك فإن دراسة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع تمثل موضوعاً مهماً، لأنها تساعد على معرفة ما إذا كانت ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها تسهم فعلاً في تحسين مؤشرات النجاح الفنية والتنظيمية.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة إلى فهم دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية، وبيان مدى مساهمة هذه الإدارة في تقليل التعثر وتحسين جودة القرارات المرتبطة بالمشروع. كما تتمثل المشكلة في الحاجة إلى توضيح الجوانب التي تجعل إدارة المخاطر ممارسة فعالة داخل المنظمة، وليس مجرد إجراء إداري أو وثيقة يتم إعدادها في بداية المشروع دون متابعة.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

على الرغم من أن أدبيات إدارة المشاريع تناولت إدارة المخاطر باعتبارها أحد مجالات إدارة المشروع، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع بصورة شاملة. فكثير من الدراسات تركز على الإجراءات الفنية لإدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر وتحليلها، بينما لا تعطي القدر نفسه من الاهتمام للجوانب التنظيمية والسلوكية المرتبطة بتطبيقها داخل المشروع. وهذا يوضح الحاجة إلى تناول إدارة المخاطر بوصفها ممارسة إدارية تتأثر بثقافة المنظمة ودعم الإدارة العليا ومشاركة أصحاب المصلحة.

كما أن مصادر عدم التأكد في المشاريع لا تقتصر على الأحداث المحتملة فقط، بل تشمل أيضاً نقص المعلومات، والغموض في الأهداف، وتغير توقعات أصحاب المصلحة، وتعدد المصالح، وضعف وضوح المسؤوليات. وقد أوضح أتكينسون وآخرون (2006) أن إدارة عدم التأكد في المشاريع تحتاج إلى فهم أوسع من مجرد إعداد قوائم للمخاطر، لأنها ترتبط بطبيعة المشروع وسياقه وعلاقاته. ومن ثم فإن الفجوة النظرية تظهر في الحاجة إلى بناء تصور يدمج الأبعاد الفنية والتنظيمية والسلوكية لإدارة مخاطر المشاريع.

وتظهر فجوة أخرى في مفهوم نجاح المشاريع؛ إذ تشير الأدبيات إلى أن النجاح لم يعد محصوراً في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بل يشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المتوقعة واستدامة المنفعة بعد انتهاء المشروع. وهذا التوسع في مفهوم النجاح يجعل من الضروري دراسة علاقة إدارة المخاطر بمؤشرات النجاح المتعددة، وليس بالمؤشرات التقليدية فقط. وبناءً عليه، تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في سد هذه الفجوة من خلال تناول إدارة مخاطر المشاريع كعامل داعم لنجاح المشاريع في المنظمات السعودية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، قد تمتلك بعض المنظمات إجراءات أو نماذج مرتبطة بإدارة المخاطر، لكنها لا تستخدمها بصورة منتظمة في عملية التخطيط والمتابعة. فقد يقتصر التطبيق على تعبئة نماذج في بداية المشروع دون تحديث مستمر، أو قد يتم تجاهل بعض المخاطر بسبب ضعف التواصل بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة. كما أن بعض المشاريع قد تتعامل مع المخاطر بعد وقوعها، بدلاً من التعامل معها بشكل استباقي قبل تأثيرها في الجدول الزمني أو التكلفة أو الجودة.

وتبرز فجوة تطبيقية أخرى في ضعف الربط بين سجل المخاطر وقرارات المشروع اليومية. فعندما لا يتم ربط المخاطر بالمسؤوليات والموارد وخطط الاستجابة، يصبح من الصعب تحويل المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أفعال عملية. كما أن غياب المتابعة الدورية للمخاطر يؤدي إلى تراكم المشكلات وإضعاف قدرة فريق المشروع على التحكم في الانحرافات. لذلك تحتاج المنظمات إلى تطبيق إدارة المخاطر كعملية مستمرة ومتكاملة مع التخطيط والرقابة والتواصل.

وتتمثل الفجوة التطبيقية في هذه الدراسة في الحاجة إلى توضيح كيفية تفعيل إدارة مخاطر المشاريع داخل المنظمات السعودية بطريقة تساعد على تحسين فرص النجاح. فالدراسة لا تنظر إلى إدارة المخاطر بوصفها مجموعة وثائق فقط، بل بوصفها ممارسة إدارية تتطلب مشاركة فريق المشروع وأصحاب المصلحة، وتحديث المعلومات، وتحليل البدائل، ومتابعة التنفيذ. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع من خلال التركيز على إدارة المخاطر بوصفها عاملاً مؤثراً في نجاح المشاريع. كما تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين متغيرين مهمين هما إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، مع إبراز الأبعاد التي تجعل إدارة المخاطر أكثر ارتباطاً بالقيمة والنتائج المتوقعة. وتأتي هذه الأهمية من أن إدارة المخاطر لم تعد مجرد وظيفة فنية، بل أصبحت ممارسة إدارية متكاملة تؤثر في التخطيط والتنفيذ والرقابة.

كما تبرز الأهمية النظرية في أن الدراسة تحاول الجمع بين عدة اتجاهات في الأدبيات؛ فهي تستفيد من الأدبيات المهنية التي تؤكد أهمية عمليات إدارة المخاطر، ومن الدراسات الأكاديمية التي تناقش مفهوم نجاح المشروع وارتباطه برضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة. وبذلك يمكن أن تقدم الدراسة إطاراً يساعد الباحثين على فهم العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع بصورة أكثر شمولاً، خاصة في البيئة العربية والسعودية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها قد تساعد مديري المشاريع وفرق العمل على إدراك أهمية التعامل المبكر مع المخاطر قبل أن تؤثر في تنفيذ المشروع. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه المنظمات إلى تحسين آليات تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها، وتوزيع المسؤوليات المرتبطة بها، وربطها بقرارات الجدول الزمني والتكلفة والجودة. وهذا يساعد على تقليل احتمالات التعثر ورفع مستوى السيطرة على أداء المشروع.

وتبرز الأهمية التطبيقية كذلك في أن الدراسة تقدم موضوعاً عملياً يمكن أن يفيد المنظمات السعودية التي تعمل في قطاعات تعتمد على المشاريع، مثل المقاولات، والتصنيع، والخدمات، وتقنية المعلومات، والجهات الحكومية. فهذه المنظمات تحتاج إلى أدوات وأساليب تساعد على التعامل مع عدم التأكد بطريقة منظمة، خاصة مع توسع المشاريع وتعقد متطلباتها. ومن المتوقع أن تساعد الدراسة في إبراز دور إدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية؟
وتتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات السعودية؟
- كيف يسهم تحديد المخاطر وتحليلها في تحسين فرص نجاح المشاريع؟
- ما أثر تخطيط الاستجابة للمخاطر ومتابعتها في الحد من تعثر المشاريع؟
- إلى أي مدى تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحسين الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية.
وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- توضيح مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات السعودية.
- بيان دور تحديد المخاطر وتحليلها في دعم قرارات المشروع وتحسين نتائجه.
- التعرف على أثر تخطيط الاستجابة للمخاطر ومتابعتها في تقليل احتمالات التعثر.
- إبراز مساهمة إدارة مخاطر المشاريع في تحقيق نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

1.6 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات السعودية.
- الفرضية الفرعية H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وتحليلها ونجاح المشاريع في المنظمات السعودية.
- الفرضية الفرعية H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع في المنظمات السعودية.
- الفرضية الفرعية H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة المخاطر والرقابة عليها ونجاح المشاريع في المنظمات السعودية.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على وجود علاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة مخاطر المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع. ويقصد بإدارة مخاطر المشاريع في هذه الدراسة مجموعة الممارسات المرتبطة بتحديد المخاطر وتحليلها وتخطيط الاستجابة لها ومتابعتها والرقابة عليها، بينما يقصد بنجاح المشاريع قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة المتوقعة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

يوضح النموذج أن إدارة مخاطر المشاريع تؤثر في نجاح المشروع من خلال تحسين قدرة فريق المشروع على التنبؤ بالمخاطر، وتقدير أثرها، واختيار الاستجابات المناسبة، ومتابعة التنفيذ. كما أن العلاقة بين المتغيرين لا تتحقق بصورة تلقائية، بل تعتمد على جودة التطبيق، وتوفر المعلومات، ومشاركة أصحاب المصلحة، وربط إدارة المخاطر بقرارات المشروع اليومية.

الشكل (1): نموذج الدراسة المقترح

المتغير التابع	العلاقة المتوقعة	المتغير المستقل
نجاح المشاريع - الوقت - التكلفة - الجودة - رضا أصحاب المصلحة	تأثير إيجابي متوقع H1, H1a, H1b, H1c	إدارة مخاطر المشاريع - تحديد المخاطر - تحليل المخاطر - تخطيط الاستجابة - المتابعة والرقابة
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر.		

الجدول (1): متغيرات الدراسة وأبعادها المقترحة

مؤشرات القياس	الأبعاد المقترحة	المتغير
وجود سجل للمخاطر، تحديث المخاطر، وضوح المسؤوليات، خطط الاستجابة	تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط الاستجابة، المتابعة والرقابة	إدارة مخاطر المشاريع
الالتزام بالخطأ، تقليل التعثر، جودة المخرجات، رضا المستفيدين	الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة، تحقيق الأهداف	نجاح المشاريع

المصدر: إعداد الباحث.

1.8 منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة المتوقعة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه مناسب لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويساعد هذا المنهج على وصف مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات السعودية، وقياس أثر هذه الممارسات في نجاح المشاريع. كما يعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً عندما يكون هدف الباحث فهم العلاقة بين متغيرين أو أكثر من خلال جمع بيانات من عينة محددة وتحليلها بصورة كمية.

تبنى الدراسة المدخل الكمي من خلال جمع البيانات بواسطة استبانة توجه إلى عينة من العاملين في المشاريع أو مديري المشاريع في المنظمات السعودية. ويعد استخدام الاستبانة مناسباً في الدراسات الإدارية عندما يرغب الباحث في قياس اتجاهات الأفراد وآرائهم حول متغيرات محددة بطريقة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي (سيكاران، 2003). وستتضمن الاستبانة مجموعة من العبارات المتعلقة بأبعاد إدارة مخاطر المشاريع ومؤشرات نجاح المشاريع، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة.

من المتوقع أن يكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات السعودية التي تنفذ مشاريع تطويرية أو تشغيلية، مثل مديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، والمشرفين على التخطيط والمتابعة، وبعض العاملين في أقسام الجودة أو المخاطر. أما عينة الدراسة فستكون عينة مناسبة من الأفراد الذين لديهم ارتباط عملي بالمشاريع، حتى تكون الإجابات معبرة عن خبرة فعلية في موضوع إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة، إضافة إلى اختبار العلاقة أو الأثر بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع. ويمكن استخدام معامل الارتباط والانحدار البسيط أو المتعدد بحسب طبيعة البيانات، وذلك لاختبار الفرضيات والتحقق من مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

تراعي الدراسة الجوانب الأخلاقية في البحث العلمي من خلال توضيح هدف الدراسة للمشاركين، والحصول على موافقتهم قبل الإجابة عن الاستبانة، والتأكيد على أن البيانات ستستخدم لأغراض علمية فقط. كما سيتم الحفاظ على سرية بيانات المشاركين وعدم ذكر أسمائهم أو معلوماتهم الشخصية في النتائج. ويعد الالتزام بهذه الجوانب مهماً لضمان مصداقية البحث واحترام حقوق المشاركين.

الجدول (2): ملخص منهجية الدراسة المقترحة

الوصف المقترح	العنصر
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
المدخل الكمي	مدخل الدراسة
استبانة موجهة للعاملين في المشاريع	أداة جمع البيانات
المنظمات السعودية التي تنفذ مشاريع تطويرية أو تشغيلية	مجتمع الدراسة
مديرو المشاريع وأعضاء فرق المشاريع والمشرفون على التخطيط والمتابعة	عينة الدراسة
المتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباط والانحدار	أساليب التحليل
سرية البيانات والموافقة المستنيرة واستخدام المعلومات لأغراض علمية	الاعتبارات الأخلاقية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على سيكاران (2003).

1.9 الدراسة الميدانية

يقترح أن يكون التطبيق الميداني لهذه الدراسة على المنظمات السعودية التي تنفذ مشاريع تطويرية أو تشغيلية في قطاعات مختلفة، مع إمكانية التركيز على قطاع المقاولات والتطوير والخدمات الهندسية باعتباره من القطاعات التي تعتمد بشكل واضح على إدارة المشاريع. ويعود اختيار هذا المجال إلى أن هذه المنظمات تواجه عادة مخاطر متعددة مرتبطة بالوقت والتكلفة ونطاق العمل وتغير متطلبات أصحاب المصلحة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع.

كما يمكن أن تشمل الدراسة منظمات في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، لأن إدارة المشاريع أصبحت ممارسة شائعة في كلا القطاعين. فالجهات الحكومية تنفذ مشاريع تطويرية وخدمية، بينما تنفذ الشركات الخاصة مشاريع تشغيلية وتطويرية ذات ارتباط مباشر بالتكلفة والجودة ورضا العملاء. وهذا التنوع يساعد على الحصول على صورة أوسع حول مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات السعودية.

ومن المتوقع أن تشمل عينة الدراسة مديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، ومشرفي التخطيط والمتابعة، وبعض العاملين في الإدارات ذات العلاقة مثل الجودة والمخاطر والعمليات. وسيساعد اختيار هذه الفئة على الحصول على بيانات مرتبطة بالممارسة الفعلية لإدارة المخاطر داخل المشاريع، وليس مجرد آراء عامة بعيدة عن واقع التنفيذ. كما أن خبرة هذه الفئة في التعامل مع الجدول الزمني والتكلفة والمخاطر تجعلها مناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

أما حدود الدراسة المقترحة فتتمثل في الحدود الموضوعية المرتبطة بدراسة إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، والحدود البشرية المرتبطة بالعاملين في المشاريع، والحدود المكانية المرتبطة بالمنظمات السعودية، والحدود الزمنية التي تحدد بفترة تنفيذ الدراسة الميدانية. وتساعد هذه الحدود على تركيز الدراسة وجعل نتائجها أكثر وضوحاً وقابلية للتفسير.

1.10 مخطط المشروع المقترح

يقترح أن يتكون المشروع من خمسة فصول رئيسية، بحيث يبدأ بالإطار العام للدراسة، ثم ينتقل إلى الدراسات السابقة، وبعدها منهجية الدراسة، ثم التحليل الإحصائي، وأخيراً مناقشة النتائج والخاتمة. ويهدف

هذا المخطط إلى تقديم تسلسل منطقي للبحث، يبدأ بتحديد المشكلة والأهداف، ثم بناء الإطار النظري، ثم توضيح طريقة جمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

الجدول (3): مخطط المشروع المقترح

محتوى الفصل المقترح	عنوان الفصل	الفصل
المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأسئلة، الأهداف، الفرضيات، النموذج، المنهجية، المجال التطبيقي	الإطار العام للدراسة	الفصل الأول
إدارة المخاطر، نجاح المشاريع، العلاقة بين المتغيرين والفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الفصل الثاني
تصميم الدراسة، المجتمع، العينة، أداة البيانات، الصدق والثبات، التحليل	منهجية الدراسة	الفصل الثالث
خصائص العينة، تحليل الاستبانة، اختبار الفرضيات	التحليل الإحصائي	الفصل الرابع
تفسير النتائج، التوصيات، الحدود، مقترحات مستقبلية	مناقشة النتائج والخاتمة	الفصل الخامس

المصدر: إعداد الباحث.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

يمثل فصل الدراسات السابقة جزءاً أساسياً في بناء الإطار العلمي للدراسة، لأنه يساعد على فهم ما توصلت إليه الأدبيات حول موضوع إدارة مخاطر المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع. كما يساهم هذا الفصل في تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتوضيح الجهود السابقة التي تناولت إدارة المخاطر في بيئة المشاريع، ثم بيان العلاقة بين المتغير المستقل وهو إدارة مخاطر المشاريع والمتغير التابع وهو نجاح المشاريع.

توضح الأدبيات أن إدارة مخاطر المشاريع أصبحت من الموضوعات المهمة في إدارة المشاريع الحديثة، وذلك بسبب زيادة درجة التعقيد في بيئة العمل، وتعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع مستوى عدم التأكد في الجداول الزمنية والتكاليف ونطاق العمل. ومن هذا المنطلق، لا ينظر إلى المخاطر على أنها تهديدات فقط، بل يمكن أن تشمل فرصاً قد تساعد المشروع على تحقيق نتائج أفضل إذا تم التعامل معها بطريقة مناسبة (هيلسون، 2002).

وترتبط الدراسات السابقة بموضوع الدراسة الحالية من خلال تركيزها على أن نجاح المشروع لم يعد مفهوماً محدوداً بالوقت والتكلفة والجودة فقط، بل أصبح يشمل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة، ومدى ملاءمة مخرجات المشروع لأهداف المنظمة. فقد تناولت بعض الدراسات مفهوم نجاح المشروع بوصفه مفهوماً متعدد الأبعاد يتغير تبعاً لطبيعة المشروع وتوقعات الأطراف المعنية (آيكا، 2009؛ ديفيس، 2014).

وتظهر أهمية مراجعة الأدبيات في أنها تساعد الباحث على تحديد الفجوة التي يمكن أن تضيفها الدراسة الحالية. ففي حين ركزت بعض الدراسات على الأدوات الفنية لإدارة المخاطر، ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع أو خلق القيمة. وبناءً على ذلك، فإن هذا الفصل يعرض الأدبيات المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع، ثم يتناول نجاح المشاريع، وبعد ذلك يناقش العلاقة بين المتغيرين من خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

2.2 المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع

تعد إدارة مخاطر المشاريع من المجالات الرئيسية في إدارة المشاريع، حيث تهدف إلى التعامل مع الأحداث غير المؤكدة التي قد تؤثر في أهداف المشروع. ويقصد بالمخاطر في المشروع احتمالية وقوع حدث أو حالة غير مؤكدة قد ينتج عنها أثر إيجابي أو سلبي في نطاق المشروع أو تكلفته أو جدولته الزمني أو جودته. ولذلك فإن إدارة المخاطر لا تقتصر على معالجة المشكلات بعد وقوعها، بل تقوم على التوقع والتحليل والاستجابة المبكرة قبل أن تتحول المخاطر إلى عوائق فعلية أمام تنفيذ المشروع (معهد إدارة المشاريع، 2021).

تتضمن إدارة مخاطر المشاريع مجموعة من العمليات المترابطة، تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه المشروع، ثم تحليلها من حيث احتمال حدوثها وشدة تأثيرها، يلي ذلك ترتيب الأولويات واختيار الاستجابات المناسبة، ثم متابعة المخاطر والرقابة عليها خلال دورة حياة المشروع. ويؤكد تشابمان وورد (2003) أن إدارة مخاطر المشاريع لا يجب أن تستخدم كأداة فنية معزولة، بل ينبغي أن تكون جزءاً من عملية التخطيط واتخاذ القرار، حتى تساعد فريق المشروع على فهم مصادر عدم التأكد والتعامل معها بصورة أكثر واقعية.

تحديد المخاطر هو الخطوة الأولى في إدارة المخاطر، ويقصد به البحث المنظم عن الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر في المشروع. وتتم هذه الخطوة من خلال مراجعة وثائق المشروع، وتحليل الافتراضات، والاستفادة من الخبرات السابقة، وعقد ورش عمل مع فريق المشروع وأصحاب المصلحة. وتعد هذه الخطوة مهمة لأنها توفر الأساس الذي تبنى عليه بقية عمليات إدارة المخاطر. فإذا كان تحديد المخاطر ضعيفاً أو غير شامل، فإن التحليل والاستجابة سيكونان محدودين وقد لا يعالجان المخاطر الأكثر تأثيراً.

أما تحليل المخاطر فيهدف إلى فهم طبيعة كل خطر وتقدير درجة أهميته، وذلك من خلال النظر في احتمال حدوثه وتأثيره المتوقع في أهداف المشروع. وقد يكون التحليل نوعياً يعتمد على تقديرات الخبراء وترتيب المخاطر حسب الأولوية، أو كمياً يستخدم أرقاماً ونماذج إحصائية لتقدير أثر المخاطر في التكلفة أو الجدول الزمني. وتساعد هذه العملية مدير المشروع على تركيز الجهود على المخاطر الأكثر أهمية بدلاً من توزيع الموارد على جميع المخاطر بنفس الدرجة.

بعد تحديد وتحليل المخاطر تأتي مرحلة تخطيط الاستجابة، وهي المرحلة التي يتم فيها اختيار الإجراء المناسب للتعامل مع كل خطر. فقد تكون الاستجابة بتجنب الخطر، أو تقليل احتمالته، أو تقليل أثره، أو نقله إلى طرف آخر، أو قبوله ومتابعته إذا كان أثره محدوداً. أما في حالة الفرص، فقد تسعى المنظمة إلى استثمار الفرصة أو تعزيز احتمال حدوثها. وتؤكد الأدبيات أن جودة الاستجابة للمخاطر تعتمد على وضوح المسؤوليات وتوفير الموارد ومتابعة تنفيذ الخطة في الوقت المناسب.

تعد متابعة المخاطر والرقابة عليها من الجوانب المهمة التي تمنح إدارة المخاطر صفة الاستمرارية. فالمخاطر لا تبقى ثابتة خلال دورة حياة المشروع، بل قد تظهر مخاطر جديدة أو تتغير درجة احتمال وتأثير المخاطر المعروفة. لذلك يحتاج فريق المشروع إلى مراجعة سجل المخاطر بصورة دورية، وتحديث خطط الاستجابة، ومراقبة المؤشرات التي قد تدل على قرب حدوث المخاطر. ومن دون هذه المتابعة تتحول إدارة المخاطر إلى وثيقة ثابتة لا تعكس الواقع المتغير للمشروع.

وتشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر الفعالة تحتاج إلى وضوح في المسؤوليات وتوفير المعلومات وتعاون أصحاب المصلحة. فوجود سجل للمخاطر أو نماذج لتقييمها لا يكفي وحده لتحقيق الفاعلية، ما لم يتم تحديث هذه الأدوات بصورة مستمرة وربطها بقرارات المشروع اليومية. ومن هنا تظهر أهمية تحويل إدارة المخاطر

من إجراء إداري شكلي إلى ممارسة عملية مستمرة تعتمد على المشاركة، والتواصل، والمراجعة الدورية، وتوثيق الدروس المستفادة.

كما أن مفهوم إدارة المخاطر في المشاريع يرتبط بمصادر متعددة لعدم التأكد. فقد أوضح أتكينسون وآخرون (2006) أن عدم التأكد في المشاريع قد ينتج من نقص المعلومات، أو الغموض في الأهداف، أو تغير توقعات أصحاب المصلحة، أو اختلاف المصالح بين الأطراف. وهذا يعني أن إدارة المخاطر لا ينبغي أن تنحصر في المخاطر الفنية فقط، بل تشمل المخاطر التنظيمية، والمالية، والبشرية، والتعاقدية، والبيئية التي يمكن أن تؤثر في سير المشروع.

وتبين دراسة زويكيل وآهن (2011) أن فاعلية ممارسات إدارة المخاطر قد تختلف من مشروع إلى آخر ومن صناعة إلى أخرى، وأن التخطيط الجيد للمخاطر يمكن أن يقلل من مستوى الخطر في المشروع عندما يتم تطبيقه بطريقة واقعية ومنظمة. وهذا يؤكد أن إدارة المخاطر ليست مجموعة خطوات ثابتة تطبق بصورة واحدة في جميع المشاريع، بل هي عملية تحتاج إلى تكيف مع طبيعة المشروع وحجمه وبيئة المنظمة ودرجة تعقيد العمل.

وتشير دراسة ويلمسن وآخرين (2019) إلى أن إدارة مخاطر المشاريع يمكن أن تخلق قيمة عندما تساعد أصحاب المصلحة على فهم مصادر عدم التأكد واتخاذ قرارات أكثر جودة. وهذا يعني أن قيمة إدارة المخاطر لا تنحصر في تقليل الأضرار أو الخسائر، بل تمتد إلى تحسين الفهم المشترك للمشروع، وتوجيه الموارد إلى القضايا الأكثر تأثيراً، ودعم تحقيق النتائج المتوقعة. ومن هنا يمكن النظر إلى إدارة المخاطر بوصفها أداة لإدارة القيمة وليس فقط أداة لتجنب المشكلات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن المتغير المستقل في هذه الدراسة يتمثل في إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها الأساسية، وهي تحديد المخاطر، وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها، ومتابعتها والرقابة عليها. وتم اختيار هذا المتغير لأنه يمثل مدخلاً إدارياً مهماً يساعد المنظمات على التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتقليل آثارها، كما يساعدها على استثمار الفرص التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع.

2.3 المتغير التابع: نجاح المشاريع

يمثل نجاح المشاريع المتغير التابع في هذه الدراسة، ويقصد به قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة وتقديم المخرجات المتوقعة بطريقة تلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة. وقد كان مفهوم نجاح المشروع في السابق يرتبط غالباً بما يعرف بالمثلث التقليدي للمشروع، وهو الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة. إلا أن الأدبيات الحديثة تشير إلى أن هذا المفهوم أصبح أوسع من ذلك، حيث يشمل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة، والاستفادة من مخرجات المشروع بعد الانتهاء منه (آيكا، 2009).

يرتبط نجاح المشروع بقدرة فريق العمل على تحويل الخطط إلى نتائج واقعية، والمحافظة على التوازن بين المتطلبات المتغيرة والموارد المتاحة. فالمشروع قد ينجح ضمن الجدول الزمني والميزانية، لكنه لا يعد نجاحاً بصورة كاملة إذا لم يحقق الفائدة المتوقعة أو لم يلبي احتياجات المستفيدين. لذلك ركزت بعض الدراسات على أن تعريف النجاح يجب أن يأخذ في الاعتبار وجهات نظر أصحاب المصلحة المختلفة، لأن كل طرف قد يقيم نجاح المشروع من زاوية مختلفة (ديفيس، 2014).

كما أشار باكاريني (1999) إلى أهمية التمييز بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المنتج أو المخرج النهائي. فنجاح إدارة المشروع يرتبط غالباً بكفاءة تنفيذ العمل وفق الوقت والتكلفة والجودة، بينما يرتبط نجاح المنتج بمدى تحقيق المخرجات للفوائد المطلوبة ورضا المستخدمين عنها. وهذا التمييز مهم في الدراسة الحالية لأن إدارة مخاطر المشاريع قد تؤثر في الجانبين معاً، فهي تساعد على تحسين إدارة التنفيذ من جهة، وتدعم تحقيق النتائج والقيمة من جهة أخرى.

وتشير الدراسات إلى أن نجاح المشاريع يتأثر بعدة عوامل، منها وضوح الأهداف، ودعم الإدارة العليا، وكفاءة فريق المشروع، وتوفر الموارد، وفاعلية التواصل، ومشاركة أصحاب المصلحة. كما أن وجود منهجية مناسبة لإدارة المشروع يمكن أن يساعد في رفع مستوى النجاح عندما تكون هذه المنهجية متوافقة مع طبيعة المشروع وبيئة الحوكمة في المنظمة (جوسلين ومولر، 2015). ومن ثم فإن نجاح المشروع لا يتحقق من خلال عنصر واحد فقط، بل من خلال تكامل عدة ممارسات إدارية وتنظيمية.

يعد الالتزام بالوقت أحد المؤشرات المهمة لنجاح المشروع، لأنه يعكس قدرة فريق المشروع على تنفيذ الأنشطة وفق الجدول المحدد. ومع ذلك، فإن الالتزام بالوقت لا يتحقق بمجرد إعداد خطة زمنية، بل يحتاج إلى متابعة مستمرة للمخاطر التي قد تؤثر في الأنشطة الحرجة، مثل تأخر الموردين أو نقص الموارد أو تعارض الأولويات. ومن هنا تظهر علاقة إدارة المخاطر بمؤشر الوقت، لأن التعامل المبكر مع مصادر التأخير يمكن أن يقلل الانحرافات الزمنية.

كما يعد الالتزام بالتكلفة من مؤشرات نجاح المشروع، لأن تجاوز الميزانية قد يؤثر في جدوى المشروع ورضا أصحاب المصلحة. وتساعد إدارة المخاطر على دعم هذا المؤشر من خلال تحديد المخاطر المالية المحتملة، مثل ارتفاع الأسعار أو تغير العقود أو ضعف تقدير التكاليف. وعندما يتم تحليل هذه المخاطر ووضع احتياطات أو استجابات مناسبة لها، يصبح المشروع أكثر قدرة على التحكم في التكلفة وتقليل المفاجآت المالية.

أما الجودة فتعد مؤشراً أساسياً لأنها ترتبط بمدى مطابقة مخرجات المشروع للمتطلبات والمواصفات المتفق عليها. وقد تؤثر المخاطر في الجودة من خلال ضعف الموردين، أو نقص الخبرات، أو الاستعجال في التنفيذ، أو عدم وضوح المتطلبات. وتساعد إدارة المخاطر على رصد هذه الجوانب مبكراً ووضع إجراءات وقائية تضمن المحافظة على جودة المخرجات. وبذلك لا تكون إدارة المخاطر مرتبطة بالوقت والتكلفة فقط، بل ترتبط أيضاً بجودة العمل والقيمة النهائية للمشروع.

وفي سياق المنظمات السعودية، تزداد أهمية نجاح المشاريع بسبب توسع المشاريع التطويرية والتشغيلية في مختلف القطاعات، وارتباطها بتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ولذلك فإن قياس نجاح المشاريع في هذه الدراسة يمكن أن يشمل عدة مؤشرات، مثل الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالتكلفة، وجودة المخرجات، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة. وتعد هذه المؤشرات مناسبة لأنها تعكس الجوانب الفنية والتنظيمية والنتائج النهائية للمشروع.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توضح الأدبيات أن هناك علاقة منطقية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، لأن المخاطر تمثل أحد الأسباب الرئيسية التي قد تؤدي إلى تعثر المشروع أو تأخره أو زيادة تكلفته. وعندما تتمكن المنظمة من تحديد المخاطر مبكراً وتحليل آثارها ووضع استجابات مناسبة لها، فإنها تزيد من قدرتها على التحكم في مسار المشروع وتقليل الانحرافات عن الخطة. لذلك تعد إدارة المخاطر أحد الأدوات المهمة التي تساعد على تحسين فرص نجاح المشروع.

تظهر هذه العلاقة من خلال دور إدارة المخاطر في تحسين جودة القرار. فإدارة المشروع في بيئة مليئة بعدم التأكد تحتاج إلى معلومات واضحة حول مصادر التهديد والفرص، وإلى تقدير احتمالات حدوثها وتأثيرها المتوقع. ومن خلال هذه المعلومات يستطيع مدير المشروع اختيار البدائل المناسبة، وتوزيع الموارد بشكل أفضل، وتحديد الأولويات، واتخاذ قرارات أكثر واقعية. وهذا يساهم في دعم الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وهي من المؤشرات المهمة لنجاح المشروع.

كما أن إدارة المخاطر تساهم في تحسين التواصل بين أصحاب المصلحة، لأن عملية تحديد المخاطر وتحليلها تتطلب مشاركة عدة أطراف داخل المشروع وخارجه. فعندما يتم إشراك أصحاب المصلحة في مناقشة المخاطر، يمكن اكتشاف مشكلات محتملة في وقت مبكر، كما يمكن تقليل سوء الفهم وتوضيح المسؤوليات. وهذا الجانب مهم لأن بعض المخاطر لا تكون فنية فقط، بل قد تكون مرتبطة بالتواصل، أو التوقعات، أو التغيير في المتطلبات، أو ضعف التنسيق بين الجهات المشاركة.

وقد بينت دراسة دي باكر وآخرين (2010) أن إدارة المخاطر يمكن أن تساهم في نجاح المشاريع، خاصة عندما تكون مرتبطة بالممارسة الفعلية داخل المشروع وليست مجرد وثائق أو إجراءات شكلية. كما أوضحت دراسة ويلمسن وآخرين (2019) أن إدارة مخاطر المشاريع يمكن أن تخلق قيمة عندما تساعد في تحسين فهم أصحاب المصلحة، ودعم اتخاذ القرار، وتوجيه الانتباه إلى الجوانب المؤثرة في النتائج. وهذا يؤكد أن أثر إدارة المخاطر لا يظهر فقط في تقليل الخسائر، بل يظهر كذلك في تحسين القيمة النهائية للمشروع.

ومع ذلك، تشير بعض الأدبيات إلى أن وجود إدارة للمخاطر لا يضمن نجاح المشروع بصورة تلقائية، لأن فاعلية هذه الإدارة تعتمد على طريقة التطبيق. فقد تكون لدى المنظمة أدوات ونماذج للمخاطر، لكنها لا تحقق نتائج واضحة إذا لم يتم استخدامها باستمرار أو إذا لم ترتبط بقرارات التنفيذ والمتابعة. لذلك فإن العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع تتأثر بعدة عوامل مثل ثقافة المنظمة، ونضج إدارة المشاريع، ودعم الإدارة العليا، ووعي فريق المشروع بأهمية المخاطر.

من جانب آخر، تساعد إدارة المخاطر على تعزيز نجاح المشروع من خلال بناء توقعات أكثر واقعية. فعندما يتم تحليل المخاطر بصورة صحيحة، يصبح من الممكن تقدير الجهد والوقت والتكلفة بصورة أقرب إلى الواقع. كما يمكن لفريق المشروع أن يحدد نقاط الضعف في الخطة قبل بدء التنفيذ أو أثناءه، مما يقلل احتمالات المفاجآت. وهذا يدعم التخطيط السليم ويجعل أهداف المشروع قابلة للتحقيق بدرجة أكبر.

وتساعد إدارة المخاطر أيضاً على رفع مستوى المرونة في المشروع. فالمشاريع التي تمتلك خطط استجابة واضحة للمخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات مقارنة بالمشاريع التي لا تمتلك هذه الخطط. وتظهر أهمية المرونة في البيئات التي تتغير فيها المتطلبات أو تظهر فيها ظروف غير متوقعة، لأن القدرة على الاستجابة السريعة يمكن أن تحافظ على مسار المشروع وتقلل خسائره.

كما أن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع ترتبط بتعلم المنظمة. فعندما يتم توثيق المخاطر والاستجابات والنتائج، يمكن للمنظمة أن تستفيد من الخبرات السابقة في مشاريعها المستقبلية. وهذا يساعد على تحسين مستوى نضج إدارة المشاريع داخل المنظمة بمرور الوقت. ومن ثم فإن إدارة المخاطر لا تخدم المشروع الحالي فقط، بل تساهم في بناء معرفة تنظيمية يمكن أن تدعم نجاح المشاريع القادمة.

وبالنسبة للمنظمات السعودية، يمكن أن تكون إدارة المخاطر عاملاً مهماً في دعم نجاح المشاريع بسبب تنوع المشروعات وحجمها وتعدد أطرافها. فالمشاريع الكبيرة تحتاج إلى تنسيق عالي المستوى وإلى توقع مبكر للمخاطر المتعلقة بالعقود والموردين والتمويل والموارد البشرية والتغيرات التنظيمية. لذلك فإن تطبيق إدارة مخاطر المشاريع بطريقة منظمة يمكن أن يساعد هذه المنظمات على تحسين الأداء وتقليل التعثر وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عاملاً داعماً لنجاح المشاريع عندما تطبق بشكل منهجي ومستمر، وعندما ترتبط بالتخطيط والرقابة والتواصل واتخاذ القرار. أما إذا ظلت إدارة المخاطر مجرد إجراء شكلي يتم تنفيذه في بداية المشروع دون متابعة، فإن أثرها في نجاح المشروع سيكون محدوداً. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية في محاولة فهم دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية، بما يساعد على تقديم تصور علمي وعملي لهذه العلاقة.

ملخص بعض الدراسات السابقة

الجدول (4): ملخص بعض الدراسات السابقة

أبرز ما توصلت إليه	الموضوع	الدراسة
ميز بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المنتج النهائي، وأكد أن النجاح مفهوم متعدد الأبعاد.	تعريف نجاح المشروع	باكاريني (1999)
أكد أن المخاطر لا تقتصر على التهديدات، بل تشمل فرصاً يمكن استثمارها لدعم نتائج المشروع.	إدارة الفرص ضمن عملية المخاطر	هيلسون (2002)
أوضح أن عدم التأكد لا يرتبط بالأحداث فقط، بل يشمل نقص المعلومات والغموض وتعدد مصالح الأطراف.	عدم التأكد في المشاريع	أتكينسون وآخرون (2006)
أشار إلى أن إدارة المخاطر تساهم في النجاح عندما ترتبط بالممارسة الفعلية داخل المشروع.	إدارة المخاطر ونجاح مشاريع تقنية المعلومات	دي باكر وآخرون (2010)
بين أن تقييم نجاح المشروع يختلف حسب وجهة نظر أصحاب المصلحة وطبيعة مصالحهم.	تصورات أصحاب المصلحة لنجاح المشروع	ديفيس (2014)
أكد أن إدارة المخاطر تخلق قيمة من خلال تحسين فهم أصحاب المصلحة ودعم اتخاذ القرار.	خلق القيمة من خلال إدارة مخاطر المشاريع	ويلمسن وآخرون (2019)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع ترتبط بعدة جوانب تؤثر في نجاح المشروع، مثل جودة التخطيط، ودقة تحليل عدم التأكد، ومشاركة أصحاب المصلحة، وربط إدارة المخاطر

باتخاذ القرار. كما تظهر الدراسات أن نجاح المشروع لا يمكن قياسه من زاوية واحدة فقط، لأن المشروع يتضمن مصالح متعددة وأهدافاً متنوعة قد تتغير خلال مراحل التنفيذ.

كما يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن بعض الدراسات السابقة في تركيزها على البيئة السعودية، وعلى محاولة فهم دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية بصورة عامة. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الأدبيات في بناء نموذجها وفرضياتها، وفي تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وفي توجيه منهجية الدراسة الميدانية المقترحة.

2.5 الخاتمة

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن إدارة مخاطر المشاريع تعد من الموضوعات المهمة في إدارة المشاريع، لأنها تساعد على التعامل مع عدم التأكد وتقليل آثار المخاطر التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع ونتائجه. كما تبين أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تحديد التهديدات فقط، بل تشمل كذلك تحليل الفرص والاستفادة منها بما يدعم تحقيق أهداف المشروع.

كما أوضح الفصل أن نجاح المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد، لا يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بل يشمل أيضاً تحقيق القيمة ورضا أصحاب المصلحة. وقد بينت الأدبيات أن العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع تظهر من خلال تحسين التخطيط، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز التواصل، وتقليل احتمالات التعثر.

وبناءً على ما سبق، فإن الدراسات السابقة تدعم أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى بحث دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية. وتبرز الفجوة التي تتناولها الدراسة في الحاجة إلى فهم كيفية تطبيق إدارة المخاطر بصورة عملية ومستمرة داخل المنظمات، بحيث تصبح أداة لتحسين نتائج المشاريع وليس مجرد إجراء إداري شكلي.

قائمة المراجع

- أكنسون، ر.، كروفورد، ل.، وورد، س. (2006). حالات عدم التأكد الأساسية في المشاريع ونطاق إدارة المشاريع. *المجلة الدولية لإدارة المشاريع*، 24(8)، 687-698.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.011>
- آيكا، ل. أ. (2009). نجاح المشروع كموضوع في مجلات إدارة المشاريع. *مجلة إدارة المشاريع*، 40(4)، 6-19.
<https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- باكاريني، د. (1999). طريقة الإطار المنطقي لتعريف نجاح المشروع. *مجلة إدارة المشاريع*، 30(4)، 25-32.
- تشابمان، ك.، وورد، س. (2003). إدارة مخاطر المشاريع: العمليات والتقنيات والرؤى (الطبعة الثانية). جون وايلي وأبناؤه.
- جوسلين، ر.، ومولر، ر. (2015). العلاقة بين منهجية إدارة المشروع ونجاح المشروع في سياقات حوكمة المشاريع المختلفة. *المجلة الدولية لإدارة المشاريع*، 33(6)، 1377-1392.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>
- ديفيس، ك. (2014). مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة وتصوّراتهم لنجاح المشروع. *المجلة الدولية لإدارة المشاريع*، 32(2)، 189-201.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
- دي باكر، ك. ف. س.، بونسترا، أ.، وورتمن، ج. س. (2010). هل تسهم إدارة المخاطر في نجاح مشاريع تقنية المعلومات؟ تحليل تلوي للأدلة التجريبية. *المجلة الدولية لإدارة المشاريع*، 28(5)، 493-503.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>
- زويكيل، ع.، وآهن، م. (2011). فاعلية إدارة المخاطر: تحليل تخطيط مخاطر المشاريع عبر الصناعات والدول. *تحليل المخاطر*، 31(1)، 25-37.
<https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01470.x>
- سيكاران، أ. (2003). طرق البحث في الأعمال: مدخل لبناء المهارات (الطبعة الرابعة). جون وايلي وأبناؤه.
- هيلسون، د. (2002). توسيع عملية المخاطر لإدارة الفرص. *المجلة الدولية لإدارة المشاريع*، 20(3)، 235-240.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00074-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00074-6)
- المنظمة الدولية للمعايير. (2018). ISO 31000:2018 إدارة المخاطر - المبادئ التوجيهية. المنظمة الدولية للمعايير.
- معهد إدارة المشاريع. (2021). دليل هيئة المعرفة في إدارة المشاريع (دليل PMBOK) (الطبعة السابعة) والمعيار الخاص بإدارة المشاريع. معهد إدارة المشاريع.
- ويلمسن، ب.، أومن، ج.، ستينغل، ف.، وجيرالدي، ج. (2019). خلق القيمة من خلال إدارة مخاطر المشاريع. *المجلة الدولية لإدارة المشاريع*، 37(5)، 731-749.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007>