

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
" إدارة مخاطر المشاريع "

أسم الطالب
سيرين عبد الكريم المحيسني

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	١,١. المقدمة:.....
٥	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٦	١,٣. أهمية الدراسة.....
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٧	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٨	١,٥. أهداف الدراسة.....
٨	١,٦. فرضيات الدراسة.....
٩	١,٧. نموذج الدراسة.....
١١	١,٨. منهجية الدراسة.....
١١	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١١	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٢
١٣	٢,١. المقدمة:.....
١٣	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٨	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٢	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....

٢٣	الخاتمة.٢,٥
٢٤	قائمة المراجع.

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

شهدت إدارة المشاريع خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً نتيجة تزايد حجم المشاريع وتعقيدها في مختلف القطاعات الاقتصادية، مما جعل نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على التخطيط والتنفيذ، وإنما أصبح مرتبطاً بقدرة الجهات المنفذة على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بطريقة منهجية. وتُعد إدارة مخاطر المشاريع من أهم مجالات إدارة المشاريع الحديثة؛ إذ تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الاستجابات المناسبة لها قبل تأثيرها على أهداف المشروع، بما يساهم في تقليل احتمالية الفشل ورفع فرص النجاح.

وفي المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع المشاريع توسعاً كبيراً مدعوماً بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تضمنت تنفيذ العديد من المشاريع التنموية والاستثمارية الضخمة في مختلف القطاعات. وقد أدى هذا التوسع إلى زيادة الحاجة إلى تطبيق ممارسات احترافية لإدارة المشاريع، وفي مقدمتها إدارة المخاطر، لضمان تنفيذ المشاريع ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة وتحقيق الجودة المطلوبة، إضافة إلى تعظيم القيمة الاقتصادية والاجتماعية لهذه المشاريع.

وتعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها العملية المنظمة التي تشمل التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيرها، ثم وضع خطط للاستجابة لها ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع، بما يساهم في تقليل الآثار السلبية والاستفادة من الفرص الإيجابية عند حدوثها.

(Project Management Institute, 2021).

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، حيث تساعد إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز جاهزية فرق العمل، وتقليل التأخيرات، والحد من تجاوز ومعد ذلك، تختلف نتائج الدراسات باختلاف طبيعة المشاريع والبيئات التكليف، وتحسين جودة المخرجات النهائية للمشروع التنظيمية التي أجريت فيها، الأمر الذي يستدعي إجراء المزيد من الدراسات في البيئة السعودية، خاصة مع التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع الحكومية والخاصة.

..(Hillson, 2022؛ Kerzner, 2022).

وانطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحسين نسب نجاحها.

.. (Kerzner, 2022).

١,٢. مشكلة الدراسة

تسعى المملكة العربية السعودية إلى تنفيذ العديد من المشاريع الاستراتيجية ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، الأمر الذي يتطلب تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها. وعلى الرغم من التطور الملحوظ في أساليب إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالتأخير في التنفيذ، وارتفاع التكاليف، وضعف القدرة على التعامل مع المخاطر غير المتوقعة، مما يؤثر سلباً على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

وتُعد إدارة مخاطر المشاريع من الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسات على توقع المخاطر المحتملة ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل وقوعها، إلا أن مستوى تطبيقها يختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما تختلف كفاءة عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

اهتمت العديد من الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في قطاعات متعددة، إلا أن نتائجها جاءت متفاوتة نتيجة اختلاف طبيعة المشاريع والبيئات التنظيمية. كما أن عدد الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في البيئة السعودية لا يزال محدوداً، خصوصاً في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع المشاريع، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي المزيد من البحث العلمي.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تواجه العديد من الجهات المنفذة للمشاريع تحديات تتعلق بعدم كفاية عمليات تحديد المخاطر أو ضعف متابعة خطط الاستجابة لها، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع احتمالية حدوث التأخير أو تجاوز الميزانيات أو انخفاض جودة المخرجات. كما تختلف درجة نضج إدارة المخاطر بين المؤسسات، مما يبرز الحاجة إلى دراسة واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع وقياس أثرها على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

السؤال الرئيسي؟

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

١,٣. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الحديثة في إدارة المشاريع، والمتمثل في إدارة مخاطر المشاريع، ودراسة أثرها في نجاح المشاريع بالمملكة العربية السعودية، ويمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي كما يلي:

١,٣,١. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، كما تساعد في توضيح العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق مؤشرات النجاح، إضافة إلى دعم الباحثين بدراسة حديثة يمكن الاستفادة منها في إجراء دراسات مستقبلية في البيئة السعودية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل الجهات الحكومية والخاصة ومديري المشاريع لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر، وتحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع، وتقليل التأخير، وضبط التكاليف، وتحسين جودة مخرجات المشاريع، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

١,٤. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي :

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟

ما أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع؟

ما أثر تحليل وتقييم المخاطر على نجاح المشاريع؟

ما أثر التخطيط للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع؟

ما أثر متابعة ومراقبة المخاطر على نجاح المشاريع؟

١,٥. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية

الأهداف الفرعية:

التعرف على مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في المشاريع السعودية

قياس أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع

قياس أثر تحليل وتقييم المخاطر على نجاح المشاريع

التعرف على أثر التخطيط للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع

قياس أثر متابعة ومراقبة المخاطر على نجاح المشاريع

تقديم توصيات تساعد الجهات المنفذة للمشاريع على تحسين ممارسات إدارة المخاطر

١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل وتقييم المخاطر على نجاح المشاريع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة ومراقبة المخاطر على نجاح المشاريع

١,٧. نموذج الدراسة

المتغير المستقل

إدارة مخاطر المشاريع

ويتكون من أربعة أبعاد:

تحديد المخاطر

تحليل وتقييم المخاطر

التخطيط للاستجابة للمخاطر

متابعة ومراقبة المخاطر



المتغير التابع

نجاح المشاريع

ويُقاس من خلال:

الالتزام بالوقت

الالتزام بالميزانية

جودة المشروع

رضا أصحاب المصلحة

يمكن رسمه بالشكل التالي:

تحديد المخاطر

|

تحليل وتقييم المخاطر

|

التخطيط للاستجابة للمخاطر

|

متابعة ومراقبة المخاطر

|



نجاح المشاريع

١,٨. منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة البحث، والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها.

١,٩. الدراسة الميدانية (مكان التطبيق المقترح)

ستطبق الدراسة ميدانيًا على مديري المشاريع، ومديري المخاطر، وأعضاء فرق إدارة المشاريع في الجهات الحكومية وشركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك لارتباطهم المباشر بعمليات إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع، ولقدرتهم على تقديم بيانات دقيقة تساعد في قياس أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. المقدمة:

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من الركائز الأساسية في بناء الدراسات العلمية؛ إذ يساهمان في توضيح المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، واستعراض الأدبيات العلمية ذات الصلة، وتحليل ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، بما يساعد على تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن الفجوات البحثية التي تستدعي إجراء المزيد من الدراسات. كما يساعد الإطار النظري في بناء أساس علمي يدعم صياغة فرضيات الدراسة وتفسير العلاقات بين متغيراتها.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل مفهوم إدارة مخاطر المشاريع بوصفه المتغير المستقل في الدراسة الحالية، من خلال توضيح تعريفه وتطوره وأهميته، واستعراض مراحله وأبعاده الرئيسية، وبخاصة تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها ومتابعتها ومراقبتها. كما يتناول الفصل مفهوم نجاح المشاريع بوصفه المتغير التابع، من خلال توضيح مفهومه وتطوره وأبرز المؤشرات المستخدمة في قياسه، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

كذلك يستعرض الفصل العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، بهدف توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها أن تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع ورفع احتمالية نجاحها. كما يساعد تحليل هذه العلاقة في دعم النموذج البحثي للدراسة الحالية وتحديد الأساس النظري للفرضيات المقترحة.

وبناءً على ما سبق، يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل للدراسة الحالية حول إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، بما ينسجم مع مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، ويساعد في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في سياق المشاريع في المملكة العربية السعودية.

٢.٢. المتغير المستقل : إدارة مخاطر المشاريع

٢.٢.١ تعريف إدارة مخاطر المشاريع

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من المجالات الأساسية في إدارة المشاريع، نظرًا لدورها في التعامل مع الأحداث والظروف غير المؤكدة التي قد تؤثر في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه. وتتضمن إدارة المخاطر مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيراتها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، ثم متابعة هذه المخاطر ومراقبتها خلال مراحل تنفيذ المشروع.

ويشير معهد إدارة المشاريع إلى أن إدارة مخاطر المشاريع ترتبط بالتعامل المنهجي مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر في أهداف المشروع، من خلال تحديد المخاطر وتحليلها ووضع الاستجابات المناسبة لها، بما يساعد على الحد من آثار التهديدات والاستفادة من الفرص المحتملة.

(Project Management Institute, 2021)

أن إدارة المخاطر تمثل عملية مستمرة تبدأ منذ المراحل المبكرة للمشروع وتستمر خلال دورة حياته، Kerzner ويرى وتهدف إلى دعم اتخاذ القرارات وتقليل الآثار السلبية للمخاطر التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه. ويتطلب ذلك تحديد المخاطر وتقييمها وترتيبها حسب أهميتها، إلى جانب إعداد خطط مناسبة للتعامل معها

(Kerzner, 2022)

كما توضح إرشادات إدارة المخاطر أن نجاح عملية إدارة المخاطر يعتمد على اتباع أسلوب منظم يشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يعزز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق أهدافها (International Organization for Standardization, 2018)

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة مخاطر المشاريع في الدراسة الحالية بأنها عملية إدارية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيرها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، ومتابعتها ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع، بما يساهم في حماية أهداف المشروع وتحسين فرص نجاحه.

٢.٢.٢ تطور مفهوم إدارة مخاطر المشاريع

تطور مفهوم إدارة مخاطر المشاريع مع تطور ممارسات إدارة المشاريع وزيادة حجم المشاريع وتعقيدها وتعدد الأطراف المشاركة فيها. ففي المراحل الأولى كان التعامل مع المخاطر يركز بصورة أكبر على معالجة المشكلات بعد ظهورها، بينما اتجهت الممارسات الحديثة إلى التعامل مع المخاطر بصورة استباقية من خلال توقعها وتحديدها وتحليلها ووضع الاستجابات المناسبة لها قبل أن تؤثر في أهداف المشروع.

ومع تطور أساليب إدارة المشاريع، أصبحت إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة، ولم تعد نشاطاً منفصلاً يتم اللجوء إليه عند حدوث المشكلة. ويساعد هذا التطور في تعزيز قدرة فرق المشاريع على التعامل مع حالات عدم اليقين واتخاذ قرارات أكثر ملاءمة خلال مختلف مراحل دورة حياة المشروع

(Project Management Institute, 2021).

كما تطور مفهوم إدارة المخاطر من التركيز على التهديدات المحتملة فقط إلى مفهوم أكثر شمولاً يتضمن التعامل مع الفرص التي يمكن أن تؤثر بصورة إيجابية في نتائج المشروع. وأصبح من المهم تحديد درجة احتمال وقوع المخاطر وحجم تأثيرها وترتيب أولوياتها، ثم اختيار الاستجابة المناسبة وفقاً لطبيعة كل خطر وظروف المشروع

(Kerzner, 2022)

وساهمت المعايير والممارسات الدولية في تعزيز هذا التطور من خلال تقديم مبادئ وإرشادات تساعد المؤسسات على بناء منهج منظم لإدارة المخاطر، بحيث تشمل العملية تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها بصورة مستمرة، مع ربط إدارة المخاطر بعملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف

(International Organization for Standardization, 2018)

وفي ضوء هذا التطور، أصبحت إدارة مخاطر المشاريع عنصراً متكاملًا مع مختلف عمليات إدارة المشروع، حيث ترتبط بالتخطيط والموارد والتكلفة والجدول الزمني والجودة وأصحاب المصلحة. ويزداد أثر ذلك في المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتطلب قدرة عالية على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها بصورة فعالة.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على المفهوم الحديث لإدارة مخاطر المشاريع باعتبارها عملية مستمرة واستباقية تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها ومتابعتها ومراقبتها، بما يساعد على تقليل تأثير المخاطر وتعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ورفع احتمالية نجاحه.

٢.٢.٣ أهمية إدارة مخاطر المشاريع

تكتسب إدارة مخاطر المشاريع أهمية كبيرة باعتبارها من الممارسات الأساسية التي تساعد على تحسين قدرة المؤسسات وفرق المشاريع على التعامل مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المشروع. ويسهم التطبيق المنظم لإدارة المخاطر في التعرف المبكر على مصادر الخطر وتحديد آثارها المحتملة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

(Project Management Institute, 2021)

وتساعد إدارة مخاطر المشاريع على تقليل احتمالية حدوث الآثار السلبية التي قد تؤثر في تكلفة المشروع ووقته وجودة مخرجاته، وذلك من خلال تحديد المخاطر وترتيبها حسب مستوى الأولوية وإعداد الاستجابات المناسبة لها. كما توفر عملية إدارة المخاطر أساساً يساعد مديري المشاريع على توزيع الموارد بصورة أكثر كفاءة والتعامل مع التغيرات التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع.

(Kerzner, 2022)

وتبرز أهمية إدارة المخاطر كذلك في تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث توفر المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة واحتمالية حدوثها وحجم تأثيرها، مما يساعد المسؤولين عن المشروع على اختيار البدائل المناسبة وتقليل القرارات غير المدروسة. كما تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستعداد للأحداث غير المتوقعة والاستجابة لها بصورة أكثر فعالية.

(International Organization for Standardization, 2018)

كما يمكن أن تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحسين التواصل بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة، من خلال زيادة وضوح المخاطر والمسؤوليات المرتبطة بالتعامل معها، وتعزيز التنسيق بين الأطراف المختلفة أثناء تنفيذ المشروع. ويساعد ذلك على رفع مستوى الجاهزية وتقليل الآثار التي قد تنتج عن عدم وضوح المعلومات أو ضعف الاستجابة للمخاطر.

وتزداد أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتعدد فيها الأنشطة والأطراف والموارد، حيث تكون احتمالية ظهور المخاطر وتأثيرها في نتائج المشروع أكبر. ولذلك فإن وجود نظام واضح لإدارة المخاطر يساعد على تعزيز قدرة المشروع على المحافظة على مساره المخطط وتحقيق أهدافه ضمن الحدود المعتمدة للوقت والتكلفة والجودة.

وبناءً على ذلك، ترى الدراسة الحالية أن أهمية إدارة مخاطر المشاريع تتمثل في قدرتها على دعم التخطيط واتخاذ القرار، وتقليل الآثار السلبية للمخاطر، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز قدرة فرق المشاريع على التعامل مع حالات عدم اليقين، بما يسهم في رفع مستوى نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

٢.٢.٤ أبعاد ومراحل إدارة مخاطر المشاريع

تتضمن إدارة مخاطر المشاريع مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تهدف إلى التعامل مع المخاطر بصورة منظمة طوال دورة حياة المشروع. وتعتمد الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة مخاطر المشاريع، وهي تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والتخطيط للاستجابة للمخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر، بما يتوافق مع النموذج والفرضيات المعتمدة في الدراسة.

أولاً: تحديد المخاطر

يمثل تحديد المخاطر الخطوة الأساسية في عملية إدارة المخاطر، حيث تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الأحداث أو الظروف التي يمكن أن تؤثر في أهداف المشروع، سواء كان تأثيرها سلبياً أو إيجابياً. ويساعد تحديد المخاطر في تكوين صورة واضحة عن مصادر عدم اليقين التي يمكن أن تواجه المشروع، مما يمكن فريق المشروع من الاستعداد لها قبل حدوثها.

ويتطلب تحديد المخاطر الاستفادة من المعلومات المتاحة عن المشروع، وخبرات فريق العمل، والبيانات السابقة، وآراء أصحاب المصلحة، بهدف الوصول إلى قائمة واضحة بالمخاطر المحتملة. ويساعد ذلك على تحسين قدرة فريق المشروع على اتخاذ الإجراءات المناسبة في المراحل المبكرة من التنفيذ.

(Project Management Institute, 2021)

ثانياً: تحليل وتقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة تحليلها وتقييمها بهدف معرفة احتمالية حدوث كل خطر وحجم تأثيره المحتمل على المشروع. وتساعد هذه المرحلة في ترتيب المخاطر حسب مستوى أهميتها وأولويتها، مما يسمح بتوجيه الموارد والجهود نحو المخاطر الأكثر تأثيراً على أهداف المشروع.

ويعتمد تقييم المخاطر على دراسة احتمال حدوثها وتأثيرها المتوقع في عناصر المشروع المختلفة، مثل الوقت والتكلفة والجودة. ويسهم هذا التحليل في مساعدة مديري المشاريع على اتخاذ قرارات أكثر دقة وتحديد المخاطر التي تتطلب استجابة عاجلة مقارنة بالمخاطر الأقل تأثيراً.

(Kerzner, 2022)

ثالثاً: التخطيط للاستجابة للمخاطر

تمثل الاستجابة للمخاطر المرحلة التي يتم فيها تحديد الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر التي تم تحليلها وتقييمها. وتختلف الاستجابة باختلاف طبيعة الخطر ومستوى تأثيره، فقد تتضمن تجنب الخطر أو تقليل احتمالية حدوثه أو الحد من آثاره أو نقله إلى طرف آخر، كما يمكن أن تتضمن الاستفادة من الفرص التي قد تحقق نتائج إيجابية للمشروع.

وتساعد خطط الاستجابة الفعالة على تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتعزيز جاهزية فريق المشروع للتعامل معها، كما تسهم في المحافظة على أهداف المشروع وتقليل احتمالية حدوث الانحرافات المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة.

(Project Management Institute, 2021)

رابعاً: متابعة ومراقبة المخاطر

لا تنتهي إدارة المخاطر بمجرد تحديدها ووضع خطط الاستجابة لها، وإنما تتطلب عملية مستمرة لمتابعة المخاطر ومراقبة التغيرات التي قد تطرأ عليها خلال تنفيذ المشروع. وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من فعالية الاستجابات المطبقة، واكتشاف المخاطر الجديدة، ومراجعة مستوى المخاطر الحالية وفقاً للتغيرات التي تحدث في بيئة المشروع.

وتسهم المتابعة المستمرة في تحسين قدرة فريق المشروع على الاستجابة للتغيرات والأحداث غير المتوقعة، كما تساعد على تحديث خطط إدارة المخاطر وفقاً للظروف الجديدة. وتؤكد إرشادات إدارة المخاطر أهمية المراقبة والمراجعة المستمرة لضمان بقاء عملية إدارة المخاطر ملائمة لأهداف المشروع وظروفه.

(International Organization for Standardization, 2018)

وبناءً على ما سبق، تعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد الأربعة لإدارة مخاطر المشاريع باعتبارها تمثل سلسلة مترابطة تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تحليلها وتقييمها، يلي ذلك التخطيط للاستجابة المناسبة لها، وتنتهي بمتابعتها ومراقبتها بصورة مستمرة. ويساعد هذا التكامل في تعزيز قدرة المشروع على التعامل مع حالات عدم اليقين وتقليل آثار المخاطر، بما قد ينعكس بصورة إيجابية على مستوى نجاح المشاريع.

٢.٢.٥ الأطر والممارسات المرتبطة بإدارة مخاطر المشاريع

اعتمدت إدارة مخاطر المشاريع الحديثة على مجموعة من الأطر والممارسات التي تساعد المؤسسات وفرق المشاريع على التعامل مع المخاطر بصورة منظمة ومتكاملة. وتوفر هذه الأطر مبادئ وإرشادات تساعد على دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يعزز قدرة المشروع على التعامل مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر في تحقيق أهدافه.

ويعد دليل معهد إدارة المشاريع من الأطر المهمة في مجال إدارة المشاريع، حيث يؤكد على أهمية التعامل مع المخاطر بصورة مستمرة خلال دورة حياة المشروع، وربط أنشطة إدارة المخاطر بعمليات التخطيط واتخاذ القرار وتحقيق النتائج المستهدفة. كما يركز على أهمية تحديد المخاطر وتحليلها ووضع الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها بصورة مستمرة

(Project Management Institute, 2021)

كما تمثل المواصفة الدولية لإدارة المخاطر إطاراً عاماً يمكن تطبيقه في مختلف المؤسسات والمشاريع، حيث تقدم مجموعة من المبادئ والإرشادات التي تساعد على دمج إدارة المخاطر في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات. وتركز المواصفة على أهمية تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها، إلى جانب التواصل والمراجعة المستمرة للمخاطر والاستجابات المرتبطة بها

(International Organization for Standardization, 2018)

وتؤكد الممارسات الحديثة كذلك على أهمية تحديد المسؤوليات المرتبطة بإدارة المخاطر، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة المخاطر بصورة دورية طوال مراحل تنفيذ المشروع. ويساعد ذلك على رفع مستوى الاستعداد وتقليل احتمالية تأثر المشروع بالأحداث غير المتوقعة.

(Kerzner, 2022)

وتزداد الحاجة إلى تطبيق ممارسات واضحة لإدارة المخاطر في المشاريع التي تتسم بارتفاع مستوى التعقيد أو تعدد الأطراف، نظراً لتعدد مصادر المخاطر وتداخل آثارها مع عناصر المشروع المختلفة، مثل الوقت والتكلفة والجودة وأهداف المشروع.

ولذلك فإن وجود إطار واضح لإدارة المخاطر يساعد على توحيد الإجراءات وتعزيز قدرة فرق المشاريع على الاستجابة للمخاطر بكفاءة.

وبناءً على ما سبق، تستند الدراسة الحالية إلى المبادئ والممارسات الحديثة في إدارة مخاطر المشاريع، مع التركيز على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها ومتابعتها ومراقبتها، باعتبارها ممارسات أساسية يمكن أن تسهم في تحسين إدارة المشروع وتعزيز فرص نجاحه.

٢.٢.٦ الرسم التوضيحي لأبعاد إدارة مخاطر المشاريع

يمكن توضيح أبعاد إدارة مخاطر المشاريع المعتمدة في الدراسة الحالية من خلال الشكل الآتي:

إدارة مخاطر المشاريع



تحديد المخاطر
تحليل وتقييم المخاطر
التخطيط للاستجابة للمخاطر
متابعة ومراقبة المخاطر



تحسين قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر وتحقيق أهدافه

٢.٣ المتغير التابع

٢.٣.١ تعريف نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة المشاريع، نظرًا لارتباطه بمدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف والنتائج التي تم التخطيط لها، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة. وقد تطور مفهوم نجاح المشاريع من التركيز على الانتهاء ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة إلى مفهوم أكثر شمولًا يأخذ في الاعتبار القيمة التي يحققها المشروع ومدى تحقيق أهدافه ورضا أصحاب المصلحة.

(Project Management Institute, 2021)

ويرتبط نجاح المشروع بقدرة فريق المشروع على تنفيذ نطاق العمل المتفق عليه، والمحافظة على الجدول الزمني والميزانية، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، مع التعامل بكفاءة مع التغيرات والمخاطر التي قد تظهر أثناء التنفيذ. كما يتأثر نجاح

المشروع بمستوى كفاءة الإدارة، ووضوح الأهداف، وتوفر الموارد، وقدرة فريق المشروع على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

(Kerzner, 2022)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تقييم نجاح المشروع لا ينبغي أن يعتمد على مؤشرات التنفيذ قصيرة الأجل فقط، وإنما ينبغي أن يشمل كذلك رضا أصحاب المصلحة وتحقيق النتائج المتوقعة والمساهمة في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعكس ذلك اتساع مفهوم نجاح المشاريع من مجرد إنجاز الأنشطة إلى تحقيق قيمة فعلية ونتائج مستدامة للمشروع والمنظمة

(Project Management Institute, 2021)

وفي سياق المشاريع في المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية مفهوم نجاح المشاريع نتيجة اتساع نطاق المشاريع وتنوعها وارتفاع مستوى التعقيد فيها، مما يتطلب تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة، إلى جانب التعامل الفعال مع المخاطر والتغيرات التي قد تؤثر في نتائج المشروع.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف نجاح المشاريع في الدراسة الحالية بأنه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ونتائجه المستهدفة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة المالكة أو المنفذة للمشروع.

٢.٣.٢ تطور مفهوم نجاح المشاريع

تطور مفهوم نجاح المشاريع مع تطور ممارسات إدارة المشاريع وتغير نظرة المؤسسات إلى النتائج التي ينبغي أن تحققها المشاريع. ففي المفهوم التقليدي، كان تقييم نجاح المشروع يعتمد بصورة أساسية على إنجازه ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة ووفق مستوى الجودة والمواصفات المطلوبة، باعتبار هذه العناصر مؤشرات رئيسة للحكم على كفاءة تنفيذ المشروع (Kerzner, 2022)

ومع تطور الفكر الإداري، أصبح الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وحده غير كافٍ للحكم على نجاح المشروع، إذ قد يتم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية والجدول الزمني المخطط، دون أن يحقق المنافع أو النتائج التي تتوقعها المنظمة أو أصحاب

المصلحة. ولذلك اتجه مفهوم النجاح إلى أن يكون أكثر شمولاً، بحيث يتضمن تحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق المنافع والقيمة المتوقعة، ومدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

(Project Management Institute, 2021)

كما ساهم الاهتمام المتزايد بأصحاب المصلحة في توسيع مفهوم نجاح المشاريع، حيث أصبح تقييم نتائج المشروع مرتبطاً بمدى تلبية احتياجات وتوقعات الأطراف المتأثرة بالمشروع، إلى جانب تقييم كفاءة التنفيذ والنتائج التي يحققها المشروع على المدى القصير والطويل.

وفي المشاريع الكبيرة والمعقدة، تزداد أهمية هذا المفهوم الشامل بسبب تعدد الأطراف المشاركة وتنوع أهدافها وارتفاع مستوى المخاطر والتغيرات التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ. ولذلك أصبح نجاح المشروع مرتبطاً بقدرته على تحقيق النتائج المستهدفة مع المحافظة على الكفاءة التشغيلية والاستجابة للظروف والمتغيرات التي قد تؤثر في أدائه.

وفي سياق الدراسة الحالية، يتم التعامل مع نجاح المشاريع باعتباره مفهوماً شاملاً لا يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، وإنما يشمل كذلك رضا أصحاب المصلحة وقدرة المشروع على تحقيق أهدافه ونتائجه المستهدفة. ويساعد هذا المفهوم في قياس مدى ارتباط إدارة مخاطر المشاريع بتحقيق نتائج أفضل للمشاريع في المملكة العربية السعودية.

٢.٣.٣ مؤشرات نجاح المشاريع

يمكن قياس نجاح المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ونتائجه المستهدفة. وعلى الرغم من اختلاف المؤشرات المستخدمة باختلاف طبيعة المشروع وقطاعه، فإن الأدبيات تشير إلى أهمية الجمع بين مؤشرات الكفاءة التشغيلية ومؤشرات النتائج النهائية عند تقييم نجاح المشاريع

(Project Management Institute, 2021)

أولاً: الالتزام بالوقت

يمثل الالتزام بالجدول الزمني أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المشروع، ويشير إلى قدرة فريق المشروع على تنفيذ الأنشطة وتسليم المخرجات ضمن المدة الزمنية المحددة. ويعد التأخير في تنفيذ المشاريع من العوامل التي قد تؤدي إلى زيادة التكاليف والتأثير في رضا أصحاب المصلحة وقدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة.

(Kerzner, 2022)

ثانياً: الالتزام بالتكلفة

يرتبط نجاح المشروع كذلك بقدرته على تنفيذ نطاق العمل ضمن الميزانية المعتمدة، ويعكس الالتزام بالتكلفة كفاءة التخطيط المالي واستخدام الموارد والسيطرة على الانحرافات المالية خلال مراحل تنفيذ المشروع. ويساعد التحكم في التكاليف على المحافظة على الموارد المالية للمشروع وتقليل احتمالية تجاوز الميزانية المخططة

(Project Management Institute, 2021)

ثالثاً: تحقيق الجودة

تشير جودة المشروع إلى مدى توافق مخرجاته مع المتطلبات والمواصفات والمعايير المحددة مسبقاً. ولا تقتصر الجودة على المنتج أو الخدمة النهائية، وإنما تشمل كذلك جودة عمليات التنفيذ ومدى تحقيق النتائج المطلوبة وفق المعايير المتفق عليها. ولذلك تعد الجودة من المؤشرات المهمة التي تعكس مدى نجاح المشروع في تلبية المتطلبات وتحقيق النتائج المستهدفة

(Project Management Institute, 2021)

رابعاً: رضا أصحاب المصلحة

أصبح رضا أصحاب المصلحة من المؤشرات المهمة عند تقييم نجاح المشاريع، لأن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على تحقيق مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة، وإنما يرتبط أيضاً بمدى قبول أصحاب المصلحة لنتائج المشروع وقدرته المشروع على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. ويساعد الاهتمام بهذا المؤشر على تقديم تقييم أكثر شمولاً لنجاح المشروع ونتائجه

(Project Management Institute, 2021)

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على أربعة مؤشرات رئيسة لقياس نجاح المشاريع، وهي الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وتحقيق الجودة، ورضا أصحاب المصلحة، بما يتوافق مع نموذج الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

٢.٣.٤ نجاح المشاريع في البيئة السعودية

تكتسب دراسة نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية أهمية متزايدة في ظل التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع الحكومية والاستثمارية والتنموية في مختلف القطاعات. وقد أدى هذا التوسع إلى زيادة الحاجة إلى تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المشاريع تساعد على تحقيق الأهداف المخططة والاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة، مع المحافظة على مستويات مناسبة من الوقت والتكلفة والجودة.

وتتميز المشاريع في البيئة السعودية بتنوع طبيعتها وتعدد الجهات والأطراف المشاركة فيها، مما قد يزيد من مستوى التعقيد والتحديات التي تواجه عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة. ولذلك فإن نجاح المشروع لا يرتبط فقط بالقدرة على تنفيذ الأنشطة المخططة، وإنما يتأثر أيضاً بقدرة الجهات المنفذة على التعامل مع التغيرات والمخاطر، وتحقيق التوازن بين متطلبات المشروع وتوقعات أصحاب المصلحة.

كما أن تحقيق المشاريع لأهدافها يمثل عنصراً مهماً في دعم التوجهات التنموية والاقتصادية للمملكة، خصوصاً مع زيادة حجم المشاريع المرتبطة بالمبادرات والبرامج الوطنية. ويعني ذلك أن نجاح المشاريع يجب أن يُنظر إليه بصورة شاملة تشمل كفاءة التنفيذ وتحقيق النتائج المستهدفة والقيمة المتوقعة، إلى جانب المحافظة على رضا أصحاب المصلحة.

وفي هذا السياق، تسهم ممارسات إدارة المشاريع الحديثة في تعزيز قدرة المؤسسات على التخطيط للمشاريع وتنفيذها ومراقبتها، كما يساعد الاهتمام بإدارة المخاطر على الاستعداد للتحديات التي قد تؤثر في نتائج المشروع. وتبرز أهمية ذلك في المشاريع التي تتطلب تنسيقاً بين عدد كبير من الأطراف وتتأثر بعوامل مالية وفنية وتنظيمية وزمنية مختلفة.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية مفهوماً شاملاً لنجاح المشاريع يتناسب مع طبيعة المشاريع في المملكة العربية السعودية، بحيث يشمل الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق الجودة ورضا أصحاب المصلحة، مع التركيز على العلاقة بين هذه المؤشرات وممارسات إدارة مخاطر المشاريع.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ترتبط إدارة مخاطر المشاريع بنجاح المشاريع من خلال الدور الذي تؤديه في مساعدة فرق المشاريع على التعامل مع حالات عدم اليقين والأحداث التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الأهداف المخططة. فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها ومتابعتها، زادت قدرتها على الحد من الآثار السلبية التي قد تؤثر في أداء المشروع ونتائجه

(Project Management Institute, 2021)

يسهم تحديد المخاطر بصورة مبكرة في زيادة قدرة فريق المشروع على الاستعداد للأحداث المحتملة قبل وقوعها، كما يساعد تحليل المخاطر وتقييمها على تحديد المخاطر الأكثر أهمية وتوجيه الموارد نحو التعامل معها وفقاً لدرجة احتمال حدوثها وحجم تأثيرها ويساعد ذلك على تقليل المفاجآت التي قد تؤدي إلى التأخير أو زيادة التكاليف أو انخفاض جودة مخرجات المشروع (Kerzner, 2022)

كما يمثل التخطيط للاستجابة للمخاطر عنصراً مهماً في العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع، حيث يتيح تحديد الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر قبل تحولها إلى مشكلات فعلية. وتساعد الاستجابات المخططة على تقليل الآثار السلبية للمخاطر والمحافظة على استقرار تنفيذ المشروع، بما يدعم الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة المستهدفة.

وتؤدي متابعة ومراقبة المخاطر دوراً مستمراً في الحفاظ على فعالية عملية إدارة المخاطر، إذ يمكن أن تتغير احتمالية المخاطر وتأثيراتها خلال مراحل تنفيذ المشروع، كما قد تظهر مخاطر جديدة لم تكن معروفة عند بداية المشروع. ولذلك فإن المراجعة المستمرة تساعد على تحديث الاستجابات واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب

(المنظمة الدولية للتقييس، ٢٠١٨)

وتشير الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع إلى أن نجاح المشاريع يتأثر بمجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية، وتعد إدارة المخاطر من الممارسات التي يمكن أن تدعم قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن القيود المحددة. كما أن التعامل الفعال مع المخاطر يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل احتمالية الانحراف عن الخطط المعتمدة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن النظر إلى العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع باعتبارها علاقة إيجابية محتملة، حيث يمكن أن يؤدي تحسن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر إلى تحسين قدرة المشروع على الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق الجودة ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة. ويتوافق ذلك مع النموذج البحثي الحالي الذي يفترض وجود أثر لإدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

وتتكون إدارة مخاطر المشاريع في الدراسة الحالية من أربعة أبعاد مترابطة، هي تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والتخطيط للاستجابة للمخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر، بينما يتم قياس نجاح المشاريع من خلال الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. ويسمح هذا الإطار بدراسة أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر في نجاح المشاريع بصورة مستقلة، إلى جانب اختبار الأثر الكلي لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع.

وبناءً على ذلك، تستند الدراسة الحالية إلى افتراض وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، مع توقع وجود أثر للأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر في مؤشرات نجاح المشاريع المعتمدة في الدراسة

٢,٥. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري المرتبط بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، حيث تم توضيح مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وتطورها وأهميتها في دعم عمليات التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار. كما تم استعراض الأبعاد الرئيسية لإدارة مخاطر المشاريع، والمتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والتخطيط للاستجابة للمخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر.

كما تناول الفصل مفهوم نجاح المشاريع وتطور هذا المفهوم من التركيز على الوقت والتكلفة والجودة إلى مفهوم أكثر شمولاً يتضمن تحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة. وتم تحديد مؤشرات نجاح المشاريع التي تعتمد عليها الدراسة الحالية، وهي الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وتحقيق الجودة، ورضا أصحاب المصلحة.

وتناول الفصل كذلك العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، حيث أوضحت الأدبيات أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة منظمة يمكن أن يساعد على تقليل الآثار السلبية للمخاطر، وتحسين عملية اتخاذ القرار، ورفع قدرة المشروع على تحقيق أهدافه. وتستند الدراسة الحالية إلى هذه العلاقة في بناء نموذجها البحثي واختبار أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما تم عرضه، يوفر الإطار النظري أساساً مناسباً لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع، والانتقال في الفصول اللاحقة إلى منهجية الدراسة وإجراءات جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

قائمة المراجع:

Hillson, D. (2022). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk* (2nd ed.). Kogan Page.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. International Organization for Standardization.

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101–109. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00243>

العتيبي، عبد الله بن محمد. (٢٠٢٢). إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٢، ١٣٨-١١٥ (4).

