

عنوان المشروع

أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

محمد صالح اليامي

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – إدارة المشاريع - جامعة ميد أوشن

التاريخ – الفصل الدراسي

2026-08-14 / الفصل الثالث

جدول المحتويات

الصفحة	المحتويات
3	الملخص
3	المقدمة
4	مشكلة البحث
4	أسئلة البحث
5	أهداف البحث
6-5	فرضيات البحث
6	أهمية البحث
8-7-6	نموذج البحث
9	مكان التطبيق المقترح
10	منهجية البحث
11	حدود البحث
12	مصطلحات البحث
13	المخطط المقترح للمشروع
14	المراجع

المخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع التنموية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتعد إدارة المخاطر من أهم العمليات الإدارية التي تساعد في تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل تأثيرها على أهداف المشروع.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يركز على دراسة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، مع اقتراح دراسة ميدانية تستهدف العاملين في إدارات المشاريع بالجهات الحكومية والشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية.

ويتوقع البحث وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة مخاطر المشاريع وتحقيق نجاح المشاريع من خلال تحسين الالتزام بالوقت والميزانية والجودة ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة، كما يسعى إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع.

أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية

مقدمة البحث

تعد إدارة المشاريع من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، حيث تسهم في تنظيم الموارد البشرية والمالية والفنية بما يضمن تنفيذ المشاريع وفق الخطط الزمنية والميزانيات المحددة. ومع التطور المستمر في بيئة الأعمال وازدياد حجم المشاريع وتعقيدها، أصبحت المشاريع أكثر عرضة لمختلف أنواع المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، مما جعل إدارة مخاطر المشاريع أحد أهم عناصر نجاح المشاريع في الوقت الحاضر.

وتعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط المناسبة للاستجابة لها، بالإضافة إلى متابعة تلك المخاطر طوال دورة حياة المشروع. ويساعد هذا الأسلوب في تقليل احتمالية وقوع المخاطر أو الحد من آثارها السلبية، مما يسهم في تحسين أداء المشروع وزيادة فرص نجاحه.

وتشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشاريع التنموية الضخمة ضمن رؤية المملكة 2030، مثل مشاريع البنية التحتية، والطاقة، والسياحة، والتطوير العمراني، الأمر الذي يجعل تطبيق إدارة المخاطر ضرورة أساسية لضمان نجاح تلك المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

لذلك تأتي هذه الدراسة لبحث أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى مساهمة ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الوقت والتكلفة والجودة وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

الجزء الثاني: مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، فرضيات البحث، وأهمية البحث

2.1 مشكلة البحث

تواجه المشاريع في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات والمخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها، مثل المخاطر المالية، والفنية، والتنظيمية، والتشغيلية، والقانونية، والبيئية. وعلى الرغم من التطور الملحوظ في أساليب إدارة المشاريع وتبني العديد من الجهات الحكومية والخاصة لممارسات حديثة في التخطيط والتنفيذ، إلا أن بعض المشاريع لا تزال تعاني من التأخر في الإنجاز، وارتفاع التكاليف، وضعف جودة المخرجات، وعدم تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن ضعف تطبيق إدارة مخاطر المشاريع يعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى تعثر المشاريع أو انخفاض نسبة نجاحها، إذ إن غياب التخطيط الاستباقي للتعامل مع المخاطر يزيد من احتمالية حدوث مشكلات تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة.

ومع التوسع في تنفيذ المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبحت الحاجة إلى تطبيق منهجيات فعالة لإدارة المخاطر أكثر أهمية من أي وقت مضى، لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

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

2.2 أسئلة البحث

السؤال الرئيسي

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

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في المشاريع المنفذة داخل المملكة العربية السعودية؟

2. ما أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع في مختلف مراحل تنفيذها؟

3. ما أثر تحديد المخاطر وتحليلها على نجاح المشاريع؟

4. ما أثر الاستجابة للمخاطر ومراقبتها على نجاح المشاريع؟

5. كيف تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحسين الوقت والتكلفة والجودة؟

6. ما أثر إدارة المخاطر في تعزيز رضا أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف المشروع؟

2.3 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها في نجاح المشاريع .
2. دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية .
3. تحديد أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع .
4. التعرف على دور تحديد المخاطر وتحليلها في تحسين أداء المشاريع .
5. توضيح أثر إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني للمشروع .
6. بيان أثر إدارة المخاطر في ضبط تكاليف المشاريع .
7. التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين جودة مخرجات المشاريع .
8. دراسة أثر إدارة المخاطر في تحقيق رضا أصحاب المصلحة .
9. تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تطوير ممارسات إدارة المخاطر وزيادة نسبة نجاح المشاريع.

2.4 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر ونجاح المشاريع .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة ومراقبة المخاطر ونجاح المشاريع .
5. تؤثر إدارة مخاطر المشاريع إيجابياً في تحسين الوقت والتكلفة والجودة .
6. تؤثر إدارة مخاطر المشاريع إيجابياً في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة .

2.5 أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع وإدارة مخاطر المشاريع، من خلال توضيح العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. كما يسهم البحث في توفير إطار علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون وطلاب إدارة المشاريع في إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع إدارة المخاطر في بيئات مختلفة، وخاصة في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية العملية

تمثل الأهمية العملية للبحث في مساعدة مديري المشاريع والعاملين في مجال إدارة المشاريع على فهم أهمية إدارة المخاطر وتطبيقها بصورة منهجية، بما يسهم في تقليل احتمالية فشل المشاريع وتحسين الالتزام بالوقت والميزانية والجودة. كما يقدم البحث توصيات يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية والشركات الخاصة في تطوير سياسات إدارة المخاطر، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ويرفع من كفاءة تنفيذ المشاريع ونجاحها.

نموذج البحث

يقوم هذا البحث على دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل) في نجاح المشاريع (المتغير التابع)، حيث يفترض أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

المتغير المستقل

إدارة مخاطر المشاريع، ويتكون من الأبعاد الآتية:

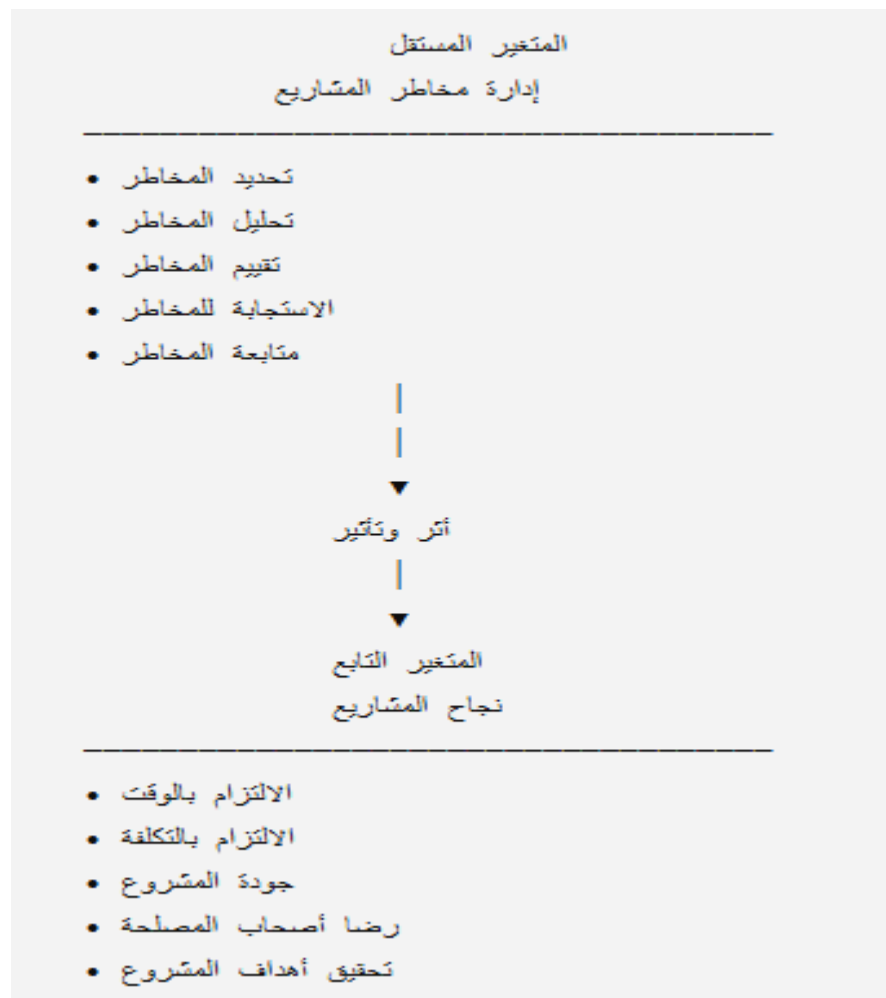
- تحديد المخاطر .
- تحليل المخاطر .
- تقييم المخاطر .
- التخطيط للاستجابة للمخاطر .
- متابعة ومراقبة المخاطر.

المتغير التابع

نجاح المشاريع، ويقاس من خلال:

- الالتزام بالوقت .
- الالتزام بالتكلفة .
- جودة مخرجات المشروع .
- رضا أصحاب المصلحة .
- تحقيق أهداف المشروع.

الشكل (1): نموذج البحث المقترح



المتغير المستقل

إدارة مخاطر المشاريع

• تحديد المخاطر

• تحليل المخاطر

• تقييم المخاطر

• الاستجابة للمخاطر

• متابعة المخاطر

|

|

▼

أثر وتأثير

|

▼

المتغير التابع

نجاح المشاريع

• الالتزام بالوقت

• الالتزام بالتكلفة

• جودة المشروع

• رضا أصحاب المصلحة

• تحقيق أهداف المشروع

شرح نموذج البحث

يفترض النموذج أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل المتغير المستقل الذي يؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشاريع، ويظهر هذا التأثير من خلال قدرة إدارة المخاطر على تقليل احتمالية وقوع المخاطر أو الحد من آثارها السلبية، مما يسهم في تحسين الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، ورفع جودة مخرجات المشروع، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، وبالتالي تحقيق النجاح الشامل للمشروع.

هذا النموذج مناسب لمشروع تخرج في إدارة المشاريع، ويتوافق مع متطلبات أغلب الجامعات ويمكن إدراجه كرسم أو شكل في البحث.

مكان التطبيق المقترح للدراسة

سيتم تطبيق هذه الدراسة ميدانيًا في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا على عدد من الجهات الحكومية والشركات الخاصة التي تتولى تنفيذ وإدارة المشاريع، مثل شركات المقاولات، والشركات الهندسية والاستشارية، والجهات الحكومية ذات العلاقة بإدارة المشاريع.

وتستهدف الدراسة العاملين في إدارات المشاريع، ومنهم:

- مديرو المشاريع .
- مهندسو المشاريع .
- أخصائيو إدارة المخاطر .
- أعضاء فرق المشاريع .
- مسؤولو التخطيط والمتابعة .

وقد تم اختيار المملكة العربية السعودية كمجال للدراسة نظرًا لما تشهده من توسع كبير في تنفيذ المشاريع التنموية والاستراتيجية ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مما يجعل إدارة مخاطر المشاريع عنصرًا أساسيًا في نجاح تلك المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

مكان التطبيق المقترح:

سيتم تطبيق الدراسة على العاملين في وزارة البلديات والإسكان.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه من أكثر المناهج ملائمة لدراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، وبيان العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع من خلال جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات المشاريع في الجهات الحكومية والشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مديري المشاريع، ومهندسي المشاريع، وأخصائيي إدارة المخاطر، وأعضاء فرق المشاريع، والعاملين في إدارات التخطيط والمتابعة.

عينة الدراسة

سُخِّتَر عينة عشوائية من العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، بحيث تمثل مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، وذلك لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع.

أداة الدراسة

سيتم استخدام **الاستبانة (الاستبيان)** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث ستتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ومدى تأثيرها في نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

مصادر جمع البيانات

سيعتمد البحث على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** ويتم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة .
- **البيانات الثانوية:** ويتم جمعها من الكتب العلمية، والأبحاث والدراسات السابقة، والمقالات العلمية المحكمة، ودليل إدارة المشاريع (PMBOK) ، والمصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.

أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات، سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أو أي برنامج إحصائي مناسب، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية .
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
 - معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات .
 - تحليل الانحدار لاختبار أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع .
 - اختبار مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05).
-

حدود البحث

لتحديد نطاق الدراسة وضمان تركيزها على موضوع البحث، تم تحديد الحدود الآتية:

أولاً: الحدود الموضوعية

يقتصر البحث على دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، من خلال التركيز على ممارسات إدارة المخاطر، والتي تشمل تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، والتخطيط للاستجابة لها، ومتابعتها، وقياس أثرها في نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة.

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع تطبيق الدراسة الميدانية على الجهات الحكومية والشركات الخاصة التي تنفذ مشاريع داخل المملكة.

ثالثاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في مجال إدارة المشاريع، ويشمل ذلك:

- مديري المشاريع .

- مهندسي المشاريع .
- أخصائيي إدارة المخاطر .
- أعضاء فرق المشاريع .
- مسؤولي التخطيط والمتابعة في الجهات الحكومية والشركات الخاصة .

رابعاً: الحدود الزمنية

تُجرى الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1447هـ (2026م)، وتعتمد النتائج على البيانات التي سيتم جمعها خلال هذه الفترة.

مصطلحات البحث

أولاً: إدارة المشاريع (Project Management)

تعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات اللازمة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة وإغلاق المشروع، بهدف تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد، والميزانية المقررة، ومستوى الجودة المطلوب.

التعريف الإجرائي: يقصد بها في هذا البحث جميع العمليات الإدارية المستخدمة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع بهدف تحقيق النجاح في الوقت والتكلفة والجودة.

ثانياً: إدارة مخاطر المشاريع (Project Risk Management)

تعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع خطط للاستجابة لها، ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع للحد من آثارها السلبية وتعزيز الفرص الإيجابية.

التعريف الإجرائي: يقصد بها في هذا البحث جميع الإجراءات التي تتخذها الجهات المنفذة للمشاريع لتحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بهدف زيادة فرص نجاح المشروع.

ثالثاً: نجاح المشاريع (Project Success)

يقصد بنجاح المشاريع تحقيق أهداف المشروع وفق المتطلبات المحددة، من خلال الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية، وجودة المخرجات، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

التعريف الإجرائي: يقاس نجاح المشاريع في هذه الدراسة من خلال الالتزام بالوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف المشروع.

رابعاً: المخاطر (Risk)

تعرف المخاطر بأنها الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع إذا حدثت أثناء مراحل التنفيذ.

التعريف الإجرائي: يقصد بالمخاطر في هذا البحث جميع الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في سير المشروع أو نتائجه، سواء من الناحية المالية أو الفنية أو التشغيلية أو التنظيمية.

خامساً: أصحاب المصلحة (Stakeholders)

يقصد بأصحاب المصلحة جميع الأفراد أو الجهات التي تتأثر بالمشروع أو تؤثر في نجاحه، مثل العميل، ومدير المشروع، وفريق العمل، والجهة المالكة، والموردين، والجهات الحكومية ذات العلاقة.

التعريف الإجرائي: يقصد بهم في هذا البحث جميع الأشخاص والجهات المرتبطة بالمشروع الذين يؤثرون في تحقيق أهدافه أو يتأثرون بنتائجه.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة والإطار النظري

3.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع بهدف بناء أساس نظري للدراسة الحالية وتحديد أهم المفاهيم والأبعاد المرتبطة بموضوع البحث. كما يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء ونجاح المشاريع، مع التركيز على الدراسات المرتبطة بالمشاريع وبيئة المملكة العربية السعودية

3.2 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع

تعد إدارة مخاطر المشاريع إحدى الوظائف الأساسية في إدارة المشاريع، وتهدف إلى التعامل المنظم مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المشروع. وتشمل عملية إدارة المخاطر عادةً تحديد المخاطر المحتملة، وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيرها، وتحديد أساليب الاستجابة المناسبة لها، ثم متابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع.

ولا تقتصر إدارة المخاطر على التعامل مع الأحداث السلبية فقط، بل يمكن أن تشمل أيضاً تحديد الفرص التي قد يكون لها تأثير إيجابي على المشروع والاستفادة منها. ولذلك فإن الإدارة الفعالة للمخاطر تعتمد على وجود عملية مستمرة تبدأ منذ المراحل المبكرة للمشروع وتستمر حتى إغلاقه.

3.3 مراحل إدارة مخاطر المشاريع

3.3.1 تحديد المخاطر

تتمثل هذه المرحلة في التعرف على الأحداث أو الظروف التي يمكن أن تؤثر في أهداف المشروع، سواء بشكل سلبي أو إيجابي. ويمكن تحديد المخاطر من خلال مراجعة المشاريع السابقة، والاجتماعات مع أصحاب المصلحة، وتحليل الوثائق، والاستفادة من خبرات أعضاء فريق المشروع

3.3.2 تحليل المخاطر

بعد تحديد المخاطر، يتم تحليلها من خلال دراسة احتمال حدوث كل خطر وحجم تأثيره المحتمل على أهداف المشروع. ويساعد التحليل في ترتيب المخاطر حسب مستوى أهميتها، وبالتالي توجيه الموارد والجهود نحو المخاطر الأكثر تأثيراً.

3.3.3 تقييم وترتيب المخاطر

يتم في هذه المرحلة تحديد المخاطر التي تحتاج إلى اهتمام أكبر، وذلك من خلال مقارنة احتمالية حدوث الخطر بحجم تأثيره. ويساعد ترتيب المخاطر في تحديد الأولويات ووضع خطط الاستجابة المناسبة.

3.3.4 الاستجابة للمخاطر

تتضمن الاستجابة للمخاطر وضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها، مثل تجنب الخطر، أو تقليل احتمالية حدوثه أو تأثيره، أو نقل آثاره إلى طرف آخر، أو قبول الخطر مع وضع خطط للتعامل معه عند حدوثه

3.3.5 متابعة ومراقبة المخاطر

لا تنتهي إدارة المخاطر بمجرد وضع خطة الاستجابة، وإنما يجب متابعة المخاطر بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع. وتساعد المتابعة على اكتشاف المخاطر الجديدة والتأكد من فعالية الإجراءات المتخذة والتدخل في الوقت المناسب عند ظهور مؤشرات الخطر.

3.4 مفهوم نجاح المشاريع

يقصد بنجاح المشاريع تحقيق أهداف المشروع وفق المتطلبات المحددة، من خلال الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. ولا يقتصر تقييم النجاح على مؤشر واحد، بل يمكن النظر إليه من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة، مثل الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة.

3.5 العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع

تشير الأدلة التجريبية إلى وجود علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونتائج المشاريع. فقد وجدت دراسة التي اعتمدت على بيانات لأكثر من 100 مشروع في إسرائيل أن Raz, Shenhar, and Dvir (2002) ممارسات مثل تحديد المخاطر والتحليل الاحتمالي والتخطيط لعدم اليقين ترتبط بنجاح المشروع، وكان الأثر أوضح في تحقيق أهداف الوقت والميزانية.

كما أظهرت دراسة في قطاع الإنشاءات أن ممارسات إدارة المخاطر، ومنها تحديد المخاطر ومراقبتها والوقاية منها، تؤثر بصورة معنوية في نجاح المشاريع، وأن القدرة على التعامل مع المخاطر وشفافية المعلومات تؤدي دوراً في هذه العلاقة.

3.6 الدراسات السابقة

3.6.1 دراسة Raz, Shenhar, and Dvir (2002)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مع التركيز على عدم اليقين التكنولوجي. واعتمدت على بيانات لأكثر من 100 مشروع في إسرائيل وفي صناعات مختلفة. تناولت الدراسة ممارسات مثل تحديد المخاطر، والتحليل الاحتمالي، والتخطيط لعدم اليقين، وتحليل المفاضلات. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المخاطر عند استخدامها ترتبط بنجاح المشروع، خصوصاً في تحقيق أهداف الوقت والميزانية.

أوجه الاستفادة: تدعم الدراسة الحالية في بناء الفرضية الرئيسية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، كما تتوافق مع أبعاد تحديد المخاطر وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها.

3.6.2 دراسة (2010) de Bakker, Boonstra, and Wortmann

تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع تقنية المعلومات من خلال تحليل بعدي للأدلة التجريبية المنشورة. وأشارت إلى أن إدارة المخاطر لا تعتمد فقط على تحديد المخاطر، بل ترتبط أيضاً بالتواصل والتعاون وسلوك أصحاب المصلحة أثناء تنفيذ المشروع.

أوجه الاستفادة: توضح الدراسة أهمية التواصل ومشاركة أصحاب المصلحة ضمن عملية إدارة المخاطر، وهو ما يتوافق مع تركيز البحث الحالي على رضا أصحاب المصلحة كأحد أبعاد نجاح المشروع.

3.6.3 دراسة (2011) Zwikaël and Ahn

بحثت الدراسة في فعالية التخطيط لإدارة المخاطر وعلاقته بنجاح المشاريع، واعتمدت على مسح شمل 701 مدير مشروع ومشرفاً عبر سبع صناعات وثلاث دول. وأظهرت النتائج أن التخطيط لإدارة المخاطر يمكن أن يخفف من التأثير السلبي للمخاطر على نجاح المشروع.

أوجه الاستفادة: تدعم الدراسة أهمية التخطيط المبكر للمخاطر، وهو ما يرتبط بأبعاد التخطيط للاستجابة ومتابعة المخاطر في نموذج البحث الحالي.

3.6.4 دراسة (2017) Pimchangthong and Boonjing

بحثت الدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع تقنية المعلومات، واعتمدت على استبانة شملت مدير مشروع ومدير تقنية معلومات ومحلل نظم. وتناولت الدراسة العلاقة بين خصائص المنظمة 200 وممارسات إدارة المخاطر ونتائج المشروع.

أوجه الاستفادة: تدعم استخدام المنهج الكمي والاستبانة في دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع مع مراعاة اختلاف خصائص القطاعات والمنظمات

3.6.5 دراسة (2016) Algahtany, Alhammadi, and Kashiwagi

تناولت الدراسة إدارة المخاطر في صناعة الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية، واقتрحت نموذجاً لإدارة المخاطر بهدف تحسين أداء المشاريع. وأشارت إلى أن بعض مشاريع الإنشاءات السعودية واجهت ضعفاً في الأداء، وأن تطوير أساليب إدارة المخاطر يمكن أن يساعد في تحسين اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع.

أوجه الاستفادة: ترتبط الدراسة مباشرة ببيئة البحث الحالية، وتدعم أهمية دراسة إدارة المخاطر داخل المملكة العربية السعودية.

3.6.6 دراسة (2022) Alshihri, Al-Gahtani, and Almohsen

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل المخاطر التي تؤدي إلى التأخير وتجاوز التكلفة في مشاريع المباني الحكومية في المملكة العربية السعودية. وحددت الدراسة 83 عامل خطر وصنفها ضمن تسع مجموعات، وركزت على العوامل المؤثرة في مدة المشروع وتكلفته

أوجه الاستفادة: تعد هذه الدراسة مهمة للبحث الحالي لأنها توضح بصورة مباشرة أثر المخاطر على الوقت والتكلفة، وهما من أهم مؤشرات نجاح المشاريع في النموذج المقترح

3.6.7 دراسة ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع الإنشاءات (2022)

اختبرت الدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع الإنشاءات باستخدام بيانات استبانة من 320 مدير مشروع. وركزت على تحديد المخاطر ومراقبتها والوقاية منها، وأظهرت أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بصورة معنوية في نجاح المشاريع، كما وجدت دوراً للقدرة على التعامل مع المخاطر وشفافية المعلومات في تفسير العلاقة

أوجه الاستفادة: تدعم الدراسة النموذج الحالي الذي ينظر إلى إدارة المخاطر كعملية متكاملة تبدأ بالتحديد وتستمر بالمراقبة والاستجابة

3.7 مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

تتفق الدراسات السابقة على أهمية إدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع، إلا أن تركيزها يختلف من دراسة إلى أخرى. فقد ركزت بعض الدراسات على العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع بينما ركزت دراسات أخرى على نوع محدد من المشاريع أو على عوامل مخاطر تؤدي إلى التأخير وتجاوز التكاليف

وتتميز الدراسة الحالية بمحاولة دراسة إدارة مخاطر المشاريع كعملية متكاملة تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها ومتابعتها، ثم قياس أثرها على نجاح المشاريع من خلال الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف المشروع

3.8 الفجوة البحثية

توضح مراجعة الدراسات السابقة أن جزءاً من الأدبيات السعودية ركز على مشاريع الإنشاءات وعلى المخاطر المرتبطة بالتأخير وتجاوز التكاليف، في حين أن الدراسة الحالية تتبنى نطاقاً أوسع لدراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، مع الجمع بين عدة أبعاد لإدارة المخاطر وعدة مؤشرات لنجاح المشروع

كما تسعى الدراسة الحالية إلى ربط ممارسات تحديد وتحليل وتقييم والاستجابة ومتابعة المخاطر بمؤشرات النجاح بصورة متكاملة، وهو ما يتوافق مع نموذج البحث والفرضيات الموضوعة في الفصل السابق

3.9 خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، ثم ناقش مجموعة من الدراسات السابقة الدولية والسعودية. وتشير النتائج العامة لهذه الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر تساعد في تقليل آثار عدم اليقين وتحسين نتائج المشاريع، خصوصاً فيما يتعلق بالوقت والتكلفة، مع أهمية التواصل والشفافية والقدرة على التعامل مع المخاطر

وبناءً على ذلك، يستند البحث الحالي إلى الأدبيات السابقة لدراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الأبعاد المحددة في نموذج البحث الحالي

How do risk management practices lead to project success in the construction industry? (2023).

International Journal of Construction Management, 23(16).

<https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2095719>

Alshihri, S., Al-Gahtani, K., & Almohsen, A. (2022). Risk factors that lead to time and cost overruns of building projects in Saudi Arabia. *Buildings*, 12(7), 902.

<https://doi.org/10.3390/buildings12070902>

Algahtany, M., Alhammadi, Y., & Kashiwagi, D. (2016). Introducing a new risk management model to the Saudi Arabian construction industry. *Procedia Engineering*, 145, 940–947.

<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.04.122>

Pimchangthong, D., & Boonjing, V. (2017). Effects of risk management practice on the success of IT project. *Procedia Engineering*, 182, 579–586. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.158>

Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management: An analysis of project risk planning across industries and countries. *Risk Analysis*, 31(1), 25–37.

<https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01470.x>

de Bakker, K. F., Boonstra, A., & Wortmann, J. C. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493–503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>

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>

المراجع العربية

العتيبي، س. م. (2022). إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 14(2)، 45–68.

الشمري، ع. ف. (2021). إدارة المشاريع الحديثة: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: مكتبة الرشد.

المراجع الأجنبية

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Hillson, D. (2017). *The Risk Management Handbook*. Kogan Page.

Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.

Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2022). *Project Management: A Managerial Approach* (10th ed.). Wiley.

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management* (5th ed.). Kogan Page.

Aven, T. (2016). *Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation*. European Journal of Operational Research, 253(1), 1–13.