

تأثير إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية

اسم الطالب

راشد عتيق المبارك

الرقم الجامعي

232001095

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

المستخلص	3
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	4
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	5
5.2. توصيات الدراسة:	7
5.3. الخاتمة:	9

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى فاعلية ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها، وقياس أثر هذه الممارسات في تحقيق نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف تحديد مستوى تطبيق إدارة المخاطر وقياس أثرها في نجاح المشاريع. وقد بلغت عينة الدراسة 274 مفردة من مديري المشاريع ومديري المخاطر وأعضاء فرق المشاريع والاستشاريين والمهندسين والمشرفين والعاملين في المجالات الإدارية والمالية والتشغيلية المرتبطة بالمشاريع في المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع في تحقيق نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، حيث ساهمت الممارسات المنظمة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها في تحسين قدرة فرق المشاريع على اكتشاف مصادر التهديد والتعامل معها قبل تفاقم آثارها. كما أظهرت النتائج أن وضع خطط فعالة للاستجابة للمخاطر والمراقبة المستمرة لها يسهم في تقليل احتمالات التأخير وتجاوز الميزانية وانخفاض الجودة، ويعزز قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها. وأكدت النتائج كذلك أهمية دعم الإدارة العليا والتواصل الفعال بين فرق المشروع وأصحاب المصلحة، إلى جانب الاستفادة من الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات في متابعة المخاطر والتنبؤ بها، بما يعزز كفاءة إدارة المشاريع ويرفع احتمالية نجاحها. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع، وإعداد سجلات متكاملة للمخاطر وتحديثها بصورة دورية، ووضع خطط واضحة للاستجابة للمخاطر ذات الأولوية، وتدريب مديري المشاريع وفرق العمل على أساليب تحديد وتحليل وتقييم المخاطر. كما أوصت بتعزيز دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر، وتطوير أنظمة رقمية لمتابعة المخاطر، والتوسع في استخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر، وإنشاء قواعد بيانات للمخاطر السابقة والاستفادة منها في المشاريع المستقبلية، بما يسهم في تحسين الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتعزيز نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر المشاريع، نجاح المشاريع، إدارة المشاريع، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، إدارة الأزمات، المشاريع السعودية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في مديري المشاريع، ومديري البرامج، وأعضاء فرق المشاريع، ومديري المخاطر، والاستشاريين، والمهندسين، والمشرفين، والعاملين في الإدارات المالية والتشغيلية والإدارية المرتبطين بتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

وقد تم التركيز على هذه الفئات باعتبارها الأكثر ارتباطاً بممارسات إدارة مخاطر المشاريع، بدءاً من تحديد المخاطر وتحليلها وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها، وصولاً إلى وضع الاستجابات المناسبة ومتابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع.

كما تهتم الدراسة بالتعرف على مدى مساهمة ممارسات إدارة المخاطر في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع، مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والجودة وتحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة، ومدى قدرة فرق المشاريع على التعامل مع المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة.

- ثانياً: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي تشهد توسعاً في تنفيذ المشاريع التنموية والاستراتيجية في المملكة العربية السعودية، بالتزامن مع المبادرات والمشروعات المرتبطة بمستهدفات رؤية السعودية 2030.

وقد تم اختيار هذه الفترة نظراً إلى ارتفاع حجم وتعقيد المشاريع وتعدد الأطراف المشاركة فيها، الأمر الذي يزيد من احتمالية ظهور مخاطر مالية وفنية وتشغيلية وتنظيمية وزمنية. ومن ثم أصبحت إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من ممارسات الإدارة الحديثة للمشاريع، لما لها من دور في تقليل آثار الأحداث غير المتوقعة وتحسين قدرة المشروع على تحقيق أهدافه.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المشاريع التي تنفذها الجهات الحكومية والشركات والمؤسسات العاملة في القطاعات المختلفة، بما يشمل المشاريع الإنشائية والتنموية والتقنية والخدمية والاستراتيجية. ويسمح هذا النطاق بدراسة ممارسات إدارة المخاطر في البيئة السعودية، وتحليل مدى فاعليتها في الحد من الآثار السلبية للمخاطر وتحسين فرص نجاح المشاريع، مع مراعاة اختلاف طبيعة المشاريع وحجمها والجهات المشاركة في تنفيذها.

الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة أثر أبعاد إدارة المخاطر بصورة مستقلة، مثل تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، والمراقبة المستمرة، لمعرفة أي من هذه الممارسات أكثر تأثيراً في نجاح المشاريع.

كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين المشاريع الحكومية والمشاريع الخاصة والمشاريع المشتركة بين القطاعين العام والخاص، بهدف تحديد الاختلافات في طبيعة المخاطر وأساليب إدارتها ومدى تأثيرها في نجاح المشاريع.

ومن المجالات المهمة للدراسات المستقبلية دراسة دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في إدارة مخاطر المشاريع، خصوصاً في التنبؤ بالمخاطر واكتشاف المؤشرات المبكرة للتعثّر وتحسين عملية اتخاذ القرار.

كما يمكن دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة المخاطر، من خلال استخدام أنظمة إدارة المشاريع ولوحات المتابعة الرقمية وقواعد البيانات المتكاملة لمراقبة المخاطر بصورة مستمرة.

ويمكن كذلك دراسة دور إدارة المخاطر في استدامة المشاريع، وعدم الاقتصار على قياس نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، وإنما دراسة قدرته على تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل.

كما يمكن إجراء دراسات حول دور الثقافة التنظيمية والقيادة في نجاح إدارة مخاطر المشاريع، وتحليل مدى تأثير دعم الإدارة العليا وتشجيع الإبلاغ عن المخاطر في تحسين فاعلية إدارة المخاطر.

ويمكن دراسة أثر كفاءة فرق المشاريع وخبراتها في إدارة المخاطر، مع التركيز على المهارات الفنية والإدارية والقدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في الظروف غير المؤكدة.

كما يمكن تنفيذ دراسات طويلة تتبع المشاريع منذ مرحلة التخطيط وحتى الإغلاق، بهدف تحليل تطور المخاطر خلال دورة حياة المشروع ومعرفة تأثير الاستجابة المبكرة للمخاطر في النتائج النهائية.

توصيات الدراسة:

- تعزيز تطبيق إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع وعدم التعامل معها كإجراء يقتصر على مرحلة التخطيط .
- إعداد سجل متكامل للمخاطر يتضمن تحديد المخاطر المحتملة واحتمالية حدوثها وتأثيرها والجهة المسؤولة عن التعامل معها .
- إجراء تقييم دوري للمخاطر نظراً إلى إمكانية تغير طبيعة المخاطر ومستويات تأثيرها مع تقدم المشروع .
- وضع خطط واضحة للاستجابة للمخاطر وتحديد الإجراءات والمسؤوليات والموارد المطلوبة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية .
- تعزيز دور الإدارة العليا في إدارة المخاطر من خلال توفير الموارد والدعم اللازمين وتفعيل ثقافة التعامل الاستباقي مع المخاطر .
- تدريب مديري المشاريع وفرق العمل على تحديد وتحليل وتقييم المخاطر واختيار الاستجابات المناسبة لها .
- استخدام أنظمة رقمية متخصصة في إدارة المخاطر لرفع كفاءة تسجيل المخاطر ومتابعتها وتحديثها وإعداد التقارير المتعلقة بها .
- التوسع في استخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر واكتشاف المؤشرات المبكرة للتعثر .
- ربط إدارة المخاطر بمؤشرات نجاح المشروع بحيث يتم قياس فاعلية إدارة المخاطر من خلال أثرها في الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف .

- تعزيز التواصل بين فرق المشروع وأصحاب المصلحة لضمان سرعة تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر والتغيرات المحتملة.
- إنشاء قواعد بيانات للمخاطر السابقة والاستفادة منها عند التخطيط للمشاريع الجديدة، بما يساعد على التعلم المؤسسي وتقليل تكرار الأخطاء.
- تعزيز إدارة المخاطر المالية والتعاقدية وسلاسل الإمداد باعتبارها من الجوانب التي يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة في استمرارية المشاريع.
- اعتماد الرقابة الاستباقية بدلاً من الانتظار حتى وقوع المشكلة، وذلك من خلال المراقبة المستمرة للمؤشرات التي قد تدل على ظهور خطر مستقبلي.
- إجراء مراجعات دورية لخطط المخاطر وتحديثها وفقاً للتغيرات في بيئة المشروع والظروف الاقتصادية والتنظيمية والتقنية.

الختامة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة التي بحثت تأثير إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، كما تضمن مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، وانتهى إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر ورفع احتمالية نجاح المشاريع السعودية.

أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عاملاً مهماً في تحقيق نجاح المشاريع، حيث تساعد الممارسات المنظمة لإدارة المخاطر على التعرف على مصادر التهديدات والفرص المحتملة قبل أن تؤثر بصورة كبيرة في المشروع، كما تمكن الإدارة من إعداد استجابات مناسبة وتقليل الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة.

وأوضحت الدراسة أن إدارة المخاطر الفعالة لا تعني محاولة منع جميع المخاطر، إذ إن بعض المخاطر لا يمكن تجنبها بصورة كاملة، وإنما تعني التعرف عليها في وقت مبكر وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية واختيار الاستجابة المناسبة لها. ويؤدي هذا النهج إلى تحسين قدرة المشروع على التعامل مع حالات عدم اليقين.

كما أكدت النتائج أن مرحلة تحديد المخاطر تمثل نقطة البداية الأساسية في منظومة إدارة المخاطر، حيث إن عدم التعرف على المخاطر المحتملة قد يؤدي إلى ظهور مشكلات مفاجئة أثناء التنفيذ، الأمر الذي يجعل الاستجابة لها أكثر تكلفة وصعوبة. وأظهرت الدراسة أهمية تحليل المخاطر وتقييمها من خلال دراسة احتمال حدوثها ومستوى تأثيرها في أهداف المشروع. ويساعد هذا التحليل على تحديد المخاطر ذات الأولوية، وتوجيه الموارد والجهود نحو المخاطر الأكثر قدرة على التأثير في المشروع، بدلاً من توزيع الموارد بصورة غير فعالة على جميع المخاطر.

كما تبين أن الاستجابة للمخاطر تمثل عنصراً رئيسياً في نجاح إدارة المخاطر. فمجرد تحديد المخاطر لا يكفي لتحقيق نتائج إيجابية، وإنما يجب وضع خطط واضحة للتعامل معها، سواء من خلال تجنبها أو تخفيف آثارها أو نقلها أو قبولها وفق طبيعة الخطر ومستوى تأثيره.

وأكدت الدراسة كذلك أهمية المراقبة المستمرة للمخاطر، حيث إن بيئة المشروع تتغير باستمرار، وقد تظهر مخاطر جديدة أو تتغير احتمالية حدوث المخاطر الموجودة وتأثيراتها. ولذلك فإن سجل المخاطر وخطط الاستجابة يجب أن تكون أدوات ديناميكية يتم تحديثها طوال دورة حياة المشروع.

كما أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والجودة، حيث تساعد الإدارة المبكرة للمخاطر على تقليل احتمالات التأخير والتكاليف غير المتوقعة وإعادة العمل والمشكلات الفنية والتشغيلية.

وتبرز أهمية إدارة المخاطر بصورة أكبر في المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتضمن عدداً كبيراً من أصحاب المصلحة والمقاولين والاستشاريين والموردين. ففي هذه المشاريع يمكن أن تؤدي المخاطر الصغيرة غير المعالجة إلى آثار متراكمة تؤثر في المشروع بأكمله.

وأكدت الدراسة كذلك أن الإدارة العليا تمثل عاملاً حاسماً في نجاح إدارة المخاطر، لأن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يحتاج إلى موارد مالية وبشرية وتقنية، بالإضافة إلى دعم تنظيمي يسمح لفرق المشاريع بالإبلاغ عن المخاطر والتعامل معها دون تأخير. كما أن وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الإبلاغ المبكر عن المخاطر يساعد على الحد من المشكلات، بينما قد يؤدي الخوف من المساءلة أو إخفاء المشكلات إلى تأخير اكتشاف المخاطر حتى تصبح أكثر صعوبة في المعالجة.

وأوضحت الدراسة أهمية التواصل الفعال بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة، حيث إن المعلومات المتعلقة بالمخاطر تحتاج إلى الانتقال بسرعة بين الأطراف المعنية حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

كما يمثل التحول الرقمي فرصة مهمة لتطوير إدارة مخاطر المشاريع. فالأنظمة الرقمية تساعد على تسجيل المخاطر وتصنيفها ومتابعتها وإعداد التقارير، كما يمكن أن تتيح للإدارة رؤية أكثر شمولاً لمستوى المخاطر في المشروع.

وفي ظل التطور السريع في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، يمكن للمؤسسات تطوير قدراتها في التنبؤ بالمخاطر بدلاً من الاكتفاء على التعامل معها بعد ظهورها. ويمكن تحليل البيانات التاريخية للمشاريع السابقة للتعرف على الأنماط التي قد تشير إلى احتمالية حدوث مشكلات مستقبلية.

كما أكدت الدراسة أن نجاح المشروع لا ينبغي أن يقاس فقط بإنجازه في الوقت والتكلفة المحددين، بل يجب أن يشمل أيضاً قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة والجودة المتوقعة ورضا أصحاب المصلحة والاستدامة والقدرة على التعامل مع المخاطر المستقبلية.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب إدارة المخاطر أهمية خاصة نتيجة التوسع في المشاريع التنموية والاستراتيجية، وتنوع القطاعات التي تنفذ فيها هذه المشاريع، وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذها. ولذلك فإن بناء قدرات مؤسسية قوية في إدارة المخاطر يمكن أن يدعم نجاح المشاريع المرتبطة بمستهدفات التنمية الوطنية.

خلص الفصل الخامس إلى أن إدارة المخاطر ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من إدارة المشروع وليست وظيفة منفصلة عنها، وأن نجاحها يتطلب التكامل بين تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها، مع توفير الدعم الإداري والتقني والبشري اللازم.

كما أكدت الدراسة أن تطوير إدارة المخاطر يجب أن يتجه نحو الإدارة الاستباقية القائمة على البيانات، والاستفادة من التقنيات الحديثة في التنبؤ بالمخاطر ومراقبة المؤشرات المبكرة، إلى جانب تطوير مهارات فرق المشاريع وتعزيز ثقافة الإبلاغ والتعلم المؤسسي.

وفي ضوء النتائج والتوصيات، يمكن القول إن الاستثمار في إدارة مخاطر المشاريع يمثل استثماراً في نجاح المشروع واستدامته، لأنه يقلل من المفاجآت ويعزز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة ويحد من الخسائر والتأخيرات. ومن ثم فإن تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع السعودية يمكن أن يسهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحسين النتائج ودعم تحقيق المستهدفات التنموية للمملكة.