

أثر ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع على تحسين الأداء  
التشغيلي: دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية في المملكة  
العربية السعودية

إعداد الطالب  
بندر عبدالله الصاعدي

إشراف  
د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن  
د. فايز علي جراد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## قائمة المحتويات

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| ١ . المقدمة.....                        | ٣  |
| ٢ . مشكلة الدراسة.....                  | ٤  |
| ٢.١ . تساؤلات الدراسة.....              | ٥  |
| ٣ . أهداف الدراسة.....                  | ٥  |
| ٣.١ . أهمية الدراسة.....                | ٦  |
| ٤ . فروض الدراسة.....                   | ٧  |
| ٤.١ . نموذج الدراسة.....                | ٨  |
| ٥ . الدراسات السابقة.....               | ٩  |
| ٥.١ . التعقيب على الدراسات السابقة..... | ١٢ |
| ٦ . منهجية الدراسة.....                 | ١٣ |
| ٦.١ . مصادر جمع البيانات.....           | ١٣ |
| ٦.٢ . مجتمع الدراسة.....                | ١٤ |
| ٦.٣ . عينة الدراسة.....                 | ١٤ |
| ٦.٤ . أداة الدراسة.....                 | ١٤ |
| ٧ . حدود الدراسة.....                   | ١٥ |
| ٨ . هيكل الدراسة.....                   | ١٥ |
| ٧ - قائمة المراجع.....                  | ١٦ |

## ١. المقدمة

تواجه الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية بيئة عمل متغيرة تنسم بتزايد التحديات والمخاطر، خاصة مع التوجه نحو رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز أداء المشاريع. وتُعد ممارسات إدارة المخاطر أداة أساسية تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتقييمها والتعامل معها بفاعلية، بما يساهم في تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي للمشاريع، خصوصاً في الشركات الحكومية التي تلعب دوراً محورياً في دعم الاقتصاد الوطني وتنفيذ المشاريع التنموية.

وتهدف إدارة المخاطر إلى التعامل مع حالات عدم التأكد التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشاريع. وقد عرّف (PMI, 2021) المخاطر بأنها أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على أهداف المشروع، مما يجعل إدارتها عنصراً جوهرياً في نجاح المشاريع. كما يوضح معيار (ISO 31000:2018) أن إدارة المخاطر تُعد جزءاً لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية، حيث تساهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

حيث تعتبر إدارة المخاطر عملية منهجية تتضمن تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع، بهدف تحسين الأداء وتقليل الآثار السلبية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء المشاريع (Nkiranuye et al., 2025).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يُعد من العوامل الرئيسية في تحسين أداء المشاريع، حيث يساهم في الحد من التأخيرات الزمنية وتقليل تجاوزات التكاليف وتحسين جودة التنفيذ، كما تساعد في تحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار المحدد من حيث الوقت والتكلفة والجودة (Alghamdi & Elsaied, 2024). إضافة إلى ذلك تُظهر فعاليتها في المساهمة في تقليل الأحداث غير المتوقعة أثناء تنفيذ المشاريع (Alghamdi & Elsaied, 2024). وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية إدارة المخاطر وتحسين جودة المشاريع وزيادة فرص نجاحها (Al-Juhani & Al-Qadi, 2024). وفي المقابل، بيّنت الدراسات أن ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر أو عدم كفاءتها يؤدي إلى زيادة احتمالية التأخير وتجاوز التكاليف وضعف جودة المخرجات، مما قد يصل إلى فشل المشاريع (Rehman et al., 2024).

ويُعد تحسين الأداء التشغيلي أحد المخرجات المهمة لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر، حيث تسهم هذه الممارسات في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الانحرافات في تنفيذ المشاريع. ويُعرّف الأداء التشغيلي بأنه سلسلة من العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديد وقياس قدرتها على الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الإتقان (هاشم ومحمد، ٢٠١٩)، ويقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: الجودة، والتسليم، والتكلفة، والمرونة (هاشم ومحمد، ٢٠١٩؛ التميمي وعبد الحميد، ٢٠٢٥).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع، إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التشغيلي بأبعاده المختلفة. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاع الإنشاءات، مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في سياقات تنظيمية مختلفة، مثل الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع على تحسين الأداء التشغيلي في الشركات الحكومية، من خلال أبعاده المختلفة المتمثلة في الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم.

## ٢. مشكلة الدراسة

في ظل التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية نحو تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء الحكومي ورفع مستوى جودة المشاريع، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في تحسين أداء المشاريع وكفاءة تنفيذها. وتُعد ممارسات إدارة المخاطر من الأدوات المهمة التي تساعد على الحد من حالات عدم التأكد وتحسين نتائج المشاريع.

وعلى الرغم من ذلك، لا تزال العديد من المشاريع تواجه تحديات تتعلق بالكفاءة التشغيلية وجودة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمني والتكاليف، حيث تشير الدراسات إلى أن ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة احتمالية التأخير وتجاوز التكاليف وضعف جودة المخرجات، مما قد يصل إلى فشل المشاريع (Rehman et al., 2024).

كما ركزت معظم الدراسات السابقة على أثر إدارة المخاطر في أداء المشاريع بشكل عام، وبخاصة في قطاع الإنشاءات (Rehman et al., 2024; Alghamdi & Elsaied, 2024)، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التشغيلي بأبعاده المختلفة محدودة، لا سيما في بيئة الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وانطلاقاً مما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع على تحسين الأداء التشغيلي في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال أبعاده المتمثلة في الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم.

## ٢.١. تساؤلات الدراسة

**السؤال الرئيسي:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والمتابعة) على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع بأبعاده (أداء الجودة، أداء التكلفة، أداء المرونة، أداء التسليم) بالتطبيق على الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

### ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراقبة والمتابعة على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

## ٣. أهداف الدراسة

**الهدف الرئيسي:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والمتابعة) على الأداء التشغيلي

للمشاريع بأبعاده (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم) بالتطبيق على الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على أثر تحديد المخاطر على الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على أثر تحليل المخاطر على الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على أثر تقييم المخاطر على الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على أثر الاستجابة للمخاطر على الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على أثر المراقبة والمتابعة على الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

### ٣.١. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع وعلاقتها بالأداء التشغيلي للمشاريع، وهو من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في ظل التحديات التي تواجهها الشركات الحكومية في بيئة العمل المعاصرة، خاصة مع توجه المملكة العربية السعودية نحو تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى توضيح دور ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع من خلال أبعاده المتمثلة في الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم، وهو جانب لم يتم تناوله بشكل كافٍ في سياق الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يعزز الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسات.

#### أولاً: الأهمية العملية (التطبيقية):

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات الإدارية وصناع القرار في الشركات الحكومية، من خلال دعمهم بفهم أعمق لكيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع بما يساهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي. كما قد تساعد نتائج الدراسة في تحسين آليات تنفيذ المشاريع، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية، واتخاذ قرارات أكثر كفاءة تساهم في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الأطر المحددة من حيث الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم.

#### ثانياً: الأهمية العلمية (النظرية):

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في تطوير المعرفة في مجال إدارة المشاريع من خلال الربط بين ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع والأداء التشغيلي، إضافة إلى تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، الاستجابة لها، والمتابعة والمراقبة) وأبعاد الأداء التشغيلي (الجودة، التكلفة، المرونة، والتسليم). كما تساهم الدراسة في دعم الأدبيات العلمية من خلال تقديم نتائج يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية في بيئات تنظيمية مشابهة.

#### ٤. فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفروض على النحو التالي:

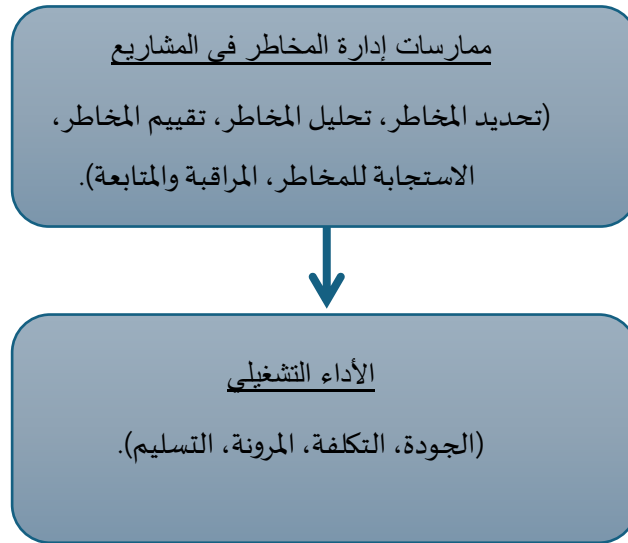
الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والمتابعة) على الأداء التشغيلي للمشاريع بأبعاده (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم) في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر على الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المخاطر على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم المخاطر على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستجابة للمخاطر على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمراقبة ومتابعة المخاطر على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

#### ٤.١. نموذج الدراسة

- يهدف نموذج الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع على الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- المتغير المستقل: ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والمتابعة).
  - المتغير التابع: الأداء التشغيلي للمشاريع بأبعاده (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم).



شكل (١) نموذج الدراسة

من إعداد الباحث

## ٥. الدراسات السابقة

- ١- دراسة (Alghamdi & Elsaied, 2024)، بعنوان: أثر إدارة المخاطر على مشاريع الطرق في المملكة العربية السعودية
- هدفت الدراسة إلى تحديد أهم عوامل المخاطر التي تواجه مشاريع الطرق في المملكة العربية السعودية وتحليل تأثيرها على أداء المشروع.
  - وتكون مجتمع الدراسة من المهندسين والاستشاريين والمقاولين العاملين في مشاريع الطرق، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (١٠٠) مشارك.
  - واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
  - وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

- وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تلعب دورًا مهمًا في التأثير على عناصر أداء المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)، وأن ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة التأخيرات والتكاليف.

## ٢- دراسة (John et al., 2024)، بعنوان: إدارة مخاطر موردي المواد لتحسين الأداء التشغيلي للمشاريع

- هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة مخاطر موردي المواد على الأداء التشغيلي للمشاريع، ودراسة الدور الوسيط لثقافة المخاطر.
- وتكون مجتمع الدراسة من شركات البناء المسجلة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٧٣) مشاركًا من مديري المشاريع والمهندسين.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).
- وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة مخاطر الموردين (مثل التأخير، وارتفاع الأسعار، وعدم الالتزام بالمواعيد) لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي، وأن ثقافة إدارة المخاطر تعزز هذه العلاقة.

## ٣- دراسة (Al-Juhani & Al-Qadi, 2024)، بعنوان: دور الجهات الرقابية والتنظيمية في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية

- هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الجهات الرقابية والتنظيمية في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، في ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها هذا القطاع والحاجة إلى أنظمة فعالة لإدارة المخاطر.
- وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، من مهندسين وإداريين ومشرفين، حيث تم اختيار عينة مكونة من (١٨٣) فردًا.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاستخلاص النتائج بدقة وموضوعية.
- وتوصلت الدراسة إلى أن الجهات الرقابية والتنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز إدارة المخاطر من خلال وضع السياسات واللوائح التي تسهم في تقليل المخاطر المالية والفنية والقانونية المرتبطة بالمشاريع، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين فعالية هذه الجهات وتحسين جودة المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

٤- دراسة (التميمي وعبدالحميد، ٢٠٢٢)، بعنوان: الدور الوسيط لتكامل سلاسل التوريد في العلاقة بين منهجية Six Sigma وتحسين الأداء التشغيلي

- هدفت الدراسة إلى بيان الدور الوسيط لتكامل سلاسل التوريد في العلاقة بين منهجية Six Sigma وتحسين الأداء التشغيلي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- وتكون مجتمع الدراسة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة دمياط الجديدة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أفراد المجتمع.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة.
- وقد اعتمدت الدراسة في قياس تحسين الأداء التشغيلي على أربعة أبعاد رئيسية تمثلت في: أداء الجودة، أداء التكلفة، أداء المرونة، وأداء التسليم، وهي من الأبعاد التي اتفقت عليها معظم الدراسات السابقة لقياس الأداء التشغيلي.
- وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمنهجية Six Sigma على تحسين الأداء التشغيلي، كما أظهرت وجود تأثير مباشر لتكامل سلاسل التوريد في تحسين الأداء التشغيلي، إضافة إلى وجود دور وسيط لتكامل سلاسل التوريد في تعزيز هذه العلاقة.

٥- دراسة (قرقاب وكشير، ٢٠٢٦)، بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء المشاريع الإنشائية

- هدفت الدراسة إلى فحص تأثير تطبيق ممارسات واستراتيجيات إدارة المخاطر على أداء المشاريع الإنشائية، مع التركيز على دور إدارة المخاطر في تقليل التأخيرات وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.
- وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع البناء، حيث تم توزيع (١٠٠) استبانة، وتم الحصول على (٧٠) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، بالإضافة إلى استخدام معاملات الارتباط والانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.

- وقد اعتمدت الدراسة في قياس أداء المشاريع على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثلت في: الأداء الزمني، الأداء من حيث التكلفة، والأداء من حيث الجودة، وهي من المؤشرات الأساسية المستخدمة في تقييم نجاح المشاريع الإنشائية.
- وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء المشاريع الإنشائية، حيث تسهم إدارة المخاطر الفعالة في تحسين الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق مستويات جودة أفضل في المشاريع.

#### ٦- دراسة (أحمد، ٢٠٢٦)، بعنوان: أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجًا

- هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مستوى تطبيق منهجيات إدارة المخاطر وقياس مدى الوعي بأهميتها في تحسين الأداء وضمان الجودة.
- وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة من المهندسين والإداريين العاملين في هذا القطاع.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.
- وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تخطيط إدارة المخاطر، تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والمتابعة) على جودة المشاريع الهندسية، كما أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تحسين كفاءة الأداء بنسبة (٢٧٪) ورفع مستوى الجودة بنسبة (٣١٪)، إضافة إلى تعزيز استدامة المشاريع.

### ٥.١. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن معظم الدراسات قد ركزت على دراسة أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع بمختلف أبعادها، حيث اتفقت العديد من الدراسات مثل دراسة (Alghamdi & Elsaied, 2024) ودراسة (John et al., 2024) ودراسة (قرقاب وكشير، ٢٠٢٦) على وجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

كما أشارت بعض الدراسات مثل دراسة (التميمي وعبد الحميد، ٢٠٢٢) إلى أهمية الأبعاد التشغيلية للأداء والمتمثلة في (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم)، باعتبارها مؤشرات رئيسة لقياس الأداء التشغيلي، وهو ما يتوافق مع توجه الدراسة الحالية.

ومن ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على جوانب محددة مثل دور الجهات التنظيمية في إدارة المخاطر كما في دراسة (الجهني والقاضي، ٢٠٢٤)، أو إدارة مخاطر الموردين كما في دراسة (John et al., 2024)، مما يعكس تنوع زوايا تناول موضوع إدارة المخاطر.

ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل شامل ومتكامل، خاصة في ظل تعدد أبعاد كل من إدارة المخاطر والأداء التشغيلي. وعليه، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## ٦. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، من خلال جمع البيانات المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر في المشاريع وعلاقتها بالأداء التشغيلي للمشاريع في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

### ٦.١. مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات العلمية، والأدبيات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع ممارسات إدارة المخاطر والأداء التشغيلي للمشاريع، إضافة إلى البحث في مواقع الإنترنت المختلفة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد عينة الدراسة، حيث تم تصميمها لقياس أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر - تحليل المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - المراقبة والمتابعة) على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع بأبعاده (أداء الجودة - أداء التكلفة - أداء المرونة - أداء التسليم) بالتطبيق على موظفي الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## ٦.٢. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة المعنية بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر والمشاركة في تنفيذ المشاريع.

## ٦.٣. عينة الدراسة

تم اختيار عينة ميسرة من موظفي الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك لسهولة الوصول إليهم وتوفيرهم، وبما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

## ٦.٤. أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم إعدادها بما يتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت من قسمين رئيسيين، هما:

- القسم الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: اشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى محورين رئيسيين، هما:
  - ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر - تحليل المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - المراقبة والمتابعة).
  - الأداء التشغيلي للمشاريع بأبعاده (أداء الجودة - أداء التكلفة - أداء المرونة - أداء التسليم).

وقد تم قياس فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

## ٧. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر - تحليل المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - المراقبة والمتابعة) على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع بأبعاده (أداء الجودة - أداء التكلفة - أداء المرونة - أداء التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٦ م.
- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من موظفي الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## ٨. هيكل الدراسة

يتكون هذا البحث من الفصول التالية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة .
- الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها .
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

## ٧- المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- التميمي، نور أثير سعيد، وعبد الحميد، محمود محمد عبد الحميد. (٢٠٢٥). الدور الوسيط لتكامل سلاسل والتوريد في العلاقة بين منهجية Six Sigma وتحسين الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة دمياط الجديدة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٦(١)، ٦٢٠-٦٦٦. مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1620128>.
- الجهني، علي محمد، والقاضي، عهود عبد العزيز. (٢٠٢٤). دور الجهات الرقابية والتنظيمية في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، ٣(٨). <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n8p12>.
- هاشم، صبيحة قاسم، ومحمد، آمنة ياسين. (٢٠١٩). دراسة العلاقة بين الأداء التشغيلي والمخاطرة المالية في المصارف الأهلية في العراق, Journal of Al-Rafidain University College for Sciences, 44(1), ١٨-١. <https://doi.org/10.55562/jrucs.v44i1.125>.
- قرقاب، مرام يونس، & كشير، أحمد علي. (2026). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء المشاريع الإنشائية. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، ٢٨٠-٢٨٨.
- أحمد، أيمن إبراهيم عبدالله. (2026). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجًا. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٧(1)، ٣٧-59. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.V200925>

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Project Management Institute (PMI). (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. ISO.
- Nkiranuye, B., Hakorimana, F., Kabayiza, C., Mutijima, J., & Kanamugire, B. (2025). Risk management practices: An indicator of project performance for large construction companies in Rwanda. East African Journal of Engineering, 8(2), 645–660. <https://doi.org/10.37284/eaje.8.2.4173>

- Elsaied, A. E., & Alghamdi, M. S. (2024). Risk management impact for roadworks in the Kingdom of Saudi Arabia. *Engineering Research Journal*, 183(3), 100–120. <https://doi.org/10.21608/erj.2024.302834.1071>
- Rehman, M. A., Ishak, M. S. B., & Adeleke, A. Q. (2024). The moderating effects of statutory laws and regulations of risk factors and management in the Kingdom of Saudi Arabia construction industries. *Business, Management and Economics Engineering*, 22(1), 53–76. <https://doi.org/10.3846/bmee.2024.19883>
- John, N., Nwaguru, P., Okon, M. G. D., Tommy, U., & Bariate, M. (2024). Managing materials vendor risks for improved project operational performance: The role of risk-oriented culture. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 21(2), 1957. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1957.2024>